



BAHAGIAN PENYELIDIKAN, PERANCANGAN DAN DASAR
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM



IKPA 2018

LAPORAN INDEKS KETERLIBATAN
PENJAWAT AWAM PERKHIDMATAN
AWAM PERSEKUTUAN 2018

BAB 1 : PENGENALAN

Latar Belakang	1
Definisi	2
Konsep Keterlibatan Pagawai	4
Objektif Kajian	6
Instrumen dan Kerangka Kajian	7
Atribut dan Kaedah Pengiraan IKPA	8
Skop dan Kekangan Kajian	10
Kaedah Pengumpulan Data	10

BAB 2 : PENYERTAAN RESPONDEN (ANALISIS DEMOGRAFI)

Kadar Respons 25 Kementerian	11
Kadar Respons Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan	13
Kadar Respons Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas	15
Kadar Respons Mengikut Gender	17
Kadar Respons Mengikut Kumpulan Perkhidmatan	18
Kadar Respons Mengikut Generasi	19
Kadar Respons Bagi Orang Kurang Upaya	20
Tempoh Perkhidmatan Responden	21

BAB 3 : INDEKS KETERLIBATAN PENJAWAT AWAM (IKPA)

Indeks Keterlibatan 25 Kementerian	22
Skor Atribut IKPA 2018	23
Indeks Keterlibatan Mengikut Kementerian	24
Indeks Keterlibatan Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan	26
Indeks Keterlibatan Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas	28
Indeks Keterlibatan Mengikut Gender	29
Indeks Keterlibatan Mengikut Kumpulan Perkhidmatan	30
Indeks Keterlibatan Mengikut Generasi	31
Indeks Keterlibatan Bagi Orang Kurang Upaya (OKU)	32

BAB 4 : PEMACU KETERLIBATAN PENJAWAT AWAM

Pengenalan	33
Kaedah Pengiraan Skor Positif bagi Atribut dan Tema	34
Analisis Kekuatan Hubungan	37
Kluster Kepimpinan	38
Kluster Persekitaran Kerja	59
Kluster Pembangunan Kerjaya	78
Tema Sampingan	95

BAB 5 : HALA TUJU DAN TINDAKAN SUSULAN

Pengenalan	114
Kepentingan Pengukuran IKPA	115
Hasil Penambahbaikan IKPA 2015	116
Tindakan Penambahbaikan IKPA 2018	125

RUJUKAN

Rujukan	139
---------	-----

LAMPIRAN

Lampiran A : Senarai Responden di Kementerian dan Jabatan	141
Lampiran B : Soal Selidik Kajian	146
Lampiran C : Nilai IKPA, Skor Keterlibatan dan Tema-tema	148
Lampiran D : Skor Atribut Mengikut Demografi	154

RAJAH

Bab 1

1.1	Lima Atribut Keterlibatan	6
1.2	Kerangka Kajian	7
1.3	Atribut IKPA	8
1.4	Kaedah Pengiraan IKPA	9

Bab 2

2.1	Peraturan Kadar Respons Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	14
2.2	Kadar Respons Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015	16
2.3	Kadar Respons Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015	17
2.4	Kadar Respons Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	18
2.5	Kadar Respons Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015	19
2.6	Kadar Respons Bagi Orang Kurang Upaya (OKU) Tahun 2018 Dan 2015	20
2.7	Kadar Respons Bagi Tempoh Perkhidmatan Dalam Jawatan, Organisasi, Dan Perkhidmatan Awam	21

Bab 3

3.1	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Tahun 2018 Dan 2015	22
3.2	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Atribut IKPA Tahun 2018 Dan 2015	23
3.3	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015	25
3.4	Pencapaian dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 dan 2015	27
3.5	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Lokasi Pegawai Tahun Bertugas 2018 Dan 2015	28
3.6	Pencapaian dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Gender Tahun 2018 dan 2015	29

3.7	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Kumpulan Tahun Perkhidmatan 2018 Dan 2015	30
3.8	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015	31
3.9	Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Orang Kurang Upaya (OKU) Tahun 2018 Dan 2015	32

Bab 4

4.1	Pecahan Tema Mengikut Kluster	33
4.2	Kaedah Pengiraan Skor Positif Bagi Atribut Dan Tema	34
4.3	Perbezaan Peratusan Skor Tema Bagi Tahun 2018 Dan 2015	35
4.4	Perbandingan Skor Tema Bagi Tahun 2018 Dan 2015	36
4.5	Hubungan Skor Positif Tema Dengan IKPA 2018	37
4.6	Analisis Tema Kepimpinan Bagi Tahun 2018 Dan 2015	40
4.7	Analisis Tema Hala Tuju Bagi Tahun 2018 Dan 2015	42
4.8	Analisis Tema Ketua Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015	44
4.9	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015	46
4.10	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	48
4.11	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015	50
4.12	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015	52
4.13	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	54
4.14	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015	56
4.15	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Tahun Kurang Upaya 2018 Dan 2015	58
4.16	Analisis Tema Budaya Organisasi Bagi Tahun 2018 Dan 2015	61
4.17	Analisis Tema Pasukan Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015	63
4.18	Analisis Tema Keterangkuman Bagi Tahun 2018 Dan 2015	65

4.19	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015	67
4.20	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	69
4.21	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015	71
4.22	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015	73
4.23	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	75
4.24	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Dan Tahun 2018 2015	76
4.25	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015	77
4.26	Analisis Tema Sumber Beban Kerja Bagi Tahun 2018 Dan 2015	80
4.27	Analisis Tema Pekerjaan Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015	82
4.28	Analisis Tema Pembelajaran Bagi Tahun 2018 Dan 2015	84
4.29	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015	86
4.30	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	88
4.31	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015	90
4.32	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015	91
4.33	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	92
4.34	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015	93
4.35	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015	94
4.36	Analisis Tema Gaji Bagi Tahun 2018 Dan 2015	97
4.37	Analisis Tema Transformasi Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015	99
4.38	Analisis Tema Mengambil Tindakan Bagi Tahun 2018 Dan 2015	101

4.39	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015	103
4.40	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	105
4.41	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015	107
4.42	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015	108
4.43	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015	110
4.44	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015	111
4.45	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015	113

Bab 5

5.1	Perbandingan IKPA Di Antara KPDNKK Dan KPWKM Bagi Tahun 2018 Dan 2015	116
5.2	Perbandingan Skor IKPA Mengikut Generasi Y Dan Kumpulan Pelaksana	117
5.3	Perbezaan Skor Tema Kepimpinan Bagi Tahun 2018 dan 2015	118
5.4	Respons Pegawai Terhadap Organisasi Tempat Kerja	119
5.5	Skor Perbandingan bagi Soalan Aspek Motivasi	122
5.6	Perbandingan Nilai IKPA Dan Skor Atribut Dan Tema JKM Bagi Kajian Tahun 2018 Dan 2015	124
5.7	Perbandingan Nilai IKPA Dan Skor Atribut KPDNKK Bagi Tahun 2018 Dan 2015	126
5.8	Perbandingan Nilai IKPA KPDNKK Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Bagi Tahun 2018 Dan 2015	127
5.9	Perbandingan Nilai Ikpa KPDNKK Mengikut Generasi Bagi Tahun 2018 Dan 2015	128

JADUAL

Bab 2

2.1	Bilangan Responden Mengikut Kementerian	12
-----	---	----

Bab 5

5.1	Skor Tema Terpilih Mengikut Gred dan Generasi Bagi Tahun 2018 dan 2015	121
5.2	Perbandingan Nilai IKPA Bagi Kementerian Di Bawah Nilai IKPA Persekutuan	130
5.3	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Mengikut Gred Bagi Kumpulan Pengurusan Dan Profesional Tahun 2018	134
5.4	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Atribut Mengikut Gender Bagi Orang Kurang Upaya (OKU) Tahun 2018	135
5.5	Pencapaian Dan Perbandingan Skor Tema Mengikut Gender Kurang Bagi Orang Upaya (OKU) Tahun 2018	137

BAB 1

Pengenalan

LATAR BELAKANG

- 1.1 Kajian Indeks Keterlibatan Penjawat Awam (IKPA) Perkhidmatan Awam Persekutuan bertitik tolak daripada Laporan Gallup oleh Steve Crabtree, 2013 yang menyatakan bahawa keterlibatan penjawat awam di Malaysia hanya sekadar 11%. Pada tahun 2015, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dengan kerjasama *United Nations Development Programme* (UNDP) telah melaksanakan Kajian IKPA Perkhidmatan Awam Persekutuan bagi mengesahkan dapatan tersebut.
- 1.2 Kajian ini dijalankan berdasarkan amalan terbaik yang terdapat di beberapa buah negara maju seperti United Kingdom (*Civil Service People Survey*), Australia (*State of Agency Survey*), Kanada (*Public Service Employee Survey*), United States of America (*GSA Employee Viewpoint Survey*), Singapura (*Employee Engagement Survey*), dan India (*Civil Services Survey*).
- 1.3 Kajian IKPA diteruskan pada tahun 2018 dengan menggunakan peruntukan Unit Perancang Ekonomi (EPU). Kajian ini melibatkan pegawai awam dari 25 buah kementerian yang merangkumi 220 jabatan dan agensi. Kajian ini penting kerana ia mendokong usaha memperkukuhkan penyampaian perkhidmatan sepertimana yang diperuntukkan di bawah **Bidang Keutamaan D: Memperkukuh Penyampaian Perkhidmatan Awam, Tonggak 1 Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas.**

DEFINISI

- 1.4 Kahn (1990) menjelaskan bahawa keterlibatan pegawai di dalam organisasi sebagai satu ekspresi tindakan secara fizikal, kognitif dan emosi oleh pegawai-pegawai dalam melaksanakan tanggungjawab mereka melebihi dari kebiasaan bagi menjayakan organisasi ke tahap prestasi yang cemerlang.
- 1.5 Kajian terdahulu sama ada di sektor awam atau swasta menunjukkan bahawa terdapat kesan positif hasil pelaksanaan peningkatan tahap keterlibatan pegawai dalam organisasi yang seperti berikut:
- a) *Harvard Business Review* (2013) menyatakan bahawa 71% responden menyatakan bahawa keterlibatan pegawai dalam organisasi merupakan kunci utama bagi kejayaan sesebuah organisasi;
 - b) **Peningkatan Pendapatan:** Gallup (2016) dalam *Gallup Q12® Meta-Analysis Report*, menjelaskan bahawa penglibatan pekerja secara konsisten dapat memberi kesan kepada hasil prestasi utama, tanpa mengira industri atau syarikat. Kajian Gallup turut menunjukkan bahawa tahap keterlibatan yang tinggi di kalangan pekerja dapat menyumbang kepada peningkatan 10% dalam kesetiaan/keterlibatan pelanggan, 21% dalam keuntungan syarikat serta 20% bagi produktiviti syarikat;
 - c) **Kepuasan Hati Pelanggan:** Satu kajian yang dijalankan oleh Temkin (2016) menunjukkan bahawa syarikat-syarikat yang cemerlang dalam pengurusan perkhidmatan pelanggannya, mencatatkan kadar keterlibatan pekerjanya 1.5 kali lebih tinggi berbanding dengan syarikat-syarikat yang lemah dalam pengurusan perkhidmatan pelanggannya; dan
 - d) **Produktiviti dan Prestasi:** Kajian Gallup (2017) menunjukkan bahawa keterlibatan pekerja sangat penting untuk mewujudkan organisasi yang lebih produktif. Apabila pekerja dilibatkan, mereka lebih bersemangat menjalankan tugas, inovatif dan sentiasa konsisten dalam melaksanakan

kerja demi mencapai kejayaan organisasi selaras dengan misi dan visi organisasi mereka.

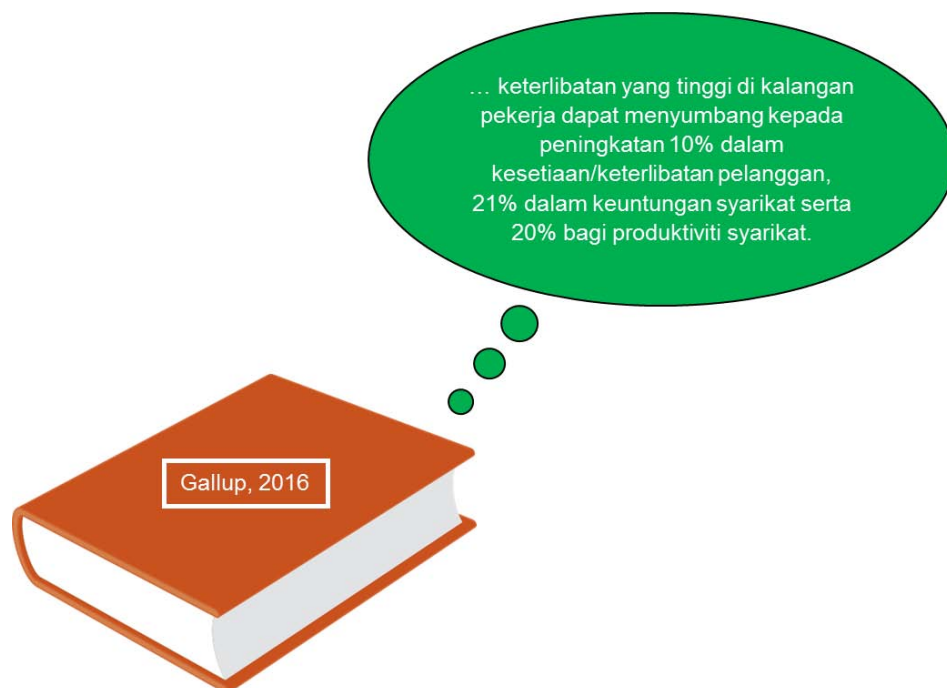
e) **Komitmen yang Tinggi:** Markos dan Sridevi (2010) mendapati bahawa keterlibatan pekerja mempamerkan hubungan dua hala antara majikan dan pekerja, dan mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap prestasi organisasi yang positif berbanding kepuasan kerja, komitmen pekerja dan kelakuan kewargaan organisasi. Pekerja yang berketerlibatan adalah beremosi terhadap organisasi dan sangat terikat dengan kerja mereka dengan semangat yang tinggi untuk kejayaan majikan mereka, melampaui ekspektasi kerja masing-masing.

1.6 Berdasarkan Talent Map (2017), persekitaran kerja tidak bergantung kepada susun atur ruang pejabat atau *cubicle* semata-mata, tetapi merujuk kepada suasana kerja yang kondusif yang boleh menyumbang kepada peningkatan keterlibatan pekerja. Suasana kerja yang kondusif yang dimaksudkan adalah sokongan daripada majikan dan teman sekerja juga dapat mempengaruhi keterlibatan pekerja. Selain itu, menurut MacLeod dan Clarke (2009), persekitaran pekerja yang kondusif dapat meningkatkan indeks keterlibatan pegawai yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan pegawai dan prestasi organisasi. Behrens (2016) pula menyatakan, kajian Indeks Keterlibatan wajar dijalankan setiap dua tahun bagi membolehkan organisasi mempunyai lebih banyak masa untuk melaksanakan strategi penambahbaikan.

1.7 Justeru, kajian IKPA ini bertujuan mengenal pasti persepsi tahap keterlibatan pegawai dalam organisasi, selari dengan usaha JPA merangka, membangun dan melaksanakan pembaharuan sektor awam disamping memenuhi kemajuan kerjaya pegawai.

KONSEP KETERLIBATAN PEGAWAI

- 1.8 Secara konsepnya, keterlibatan merupakan kombinasi sifat komitmen, kesungguhan dan pengabdian pekerja terhadap organisasinya. Faktor-faktor ini boleh berubah bergantung kepada persekitaran dalam organisasi, polisi semasa yang mampu mempengaruhi agenda organisasi dan komposisi pekerja dalam sesebuah organisasi. Purcell (2012) menyokong penerangan tersebut dengan menyatakan bahawa keterlibatan merupakan kombinasi sikap dan tingkah laku di mana sikap dikaitkan sebagai komitmen, manakala tingkah laku dikaitkan dengan kesanggupan melaksanakan tugas melebihi kebiasaan. Vance (2006) pula mendapati kebanggaan sebagai salah satu faktor yang kuat menerangkan indeks keterlibatan. Manakala Kaur *et al.* (2008) menambah bahawa perakuan dan inspirasi sebagai faktor indeks keterlibatan yang mampu meningkatkan produktiviti.



- 1.9 Dent, Holton dan Rabbetts (2010) dan Thomas (2009) mengesahkan bahawa kajian sejak 30 tahun dahulu menyatakan **motivasi** sebagai faktor kukuh yang memiliki perkaitan dengan tahap keterlibatan dan ia masih relevan hingga kini. Maslow (1943), melalui “A Theory of Human Motivation”, menyatakan keperluan manusia terdiri daripada lima peringkat iaitu keperluan fisiologi, keselamatan, kekitaan, penghormatan dan penghargaan sendiri. Manusia akan lebih bermotivasi dan lebih kreatif jika kehadiran dan keberadaannya diterima oleh masyarakat.
- 1.10 Graham (2014) yang turut mengkaji secara mendalam mengenai tahap keterlibatan, mendapati satu faktor kukuh yang sering berulang bagi menjelaskan keterlibatan ialah atribut **keterikatan** pegawai terhadap organisasinya. Walau bagaimanapun, kajian IKPA 2015 menunjukkan atribut Motivasi dan Keterikatan mencatatkan skor positif terendah iaitu 70.7% dan 69.1%.
- 1.11 Markos dan Sridevi (2010) menegaskan tidak wujud satu definisi unggul atau satu set soalan yang standard untuk menerangkan elemen keterlibatan ini. Keterlibatan pekerja ialah suatu pendekatan di tempat kerja yang direka bentuk untuk memastikan pekerja **komited** terhadap pekerja yang diamanahkan bagi mencapai matlamat dan nilai-nilai organisasi, mempunyai **motivasi** untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi dan pada masa yang sama memiliki kesejahteraan diri.
- 1.12 Bagi pengukuran IKPA 2018 dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, JPA masih menggunakan pendekatan dan instrumen kajian yang sama dengan IKPA 2015. Keterlibatan yang diukur adalah berdasarkan gabungan lima atribut: **Kebanggaan, Perakuan, Inspirasi, Motivasi** dan **Keterikatan** seperti di **Rajah 1.1**.



Rajah 1.1: Lima Atribut Keterlibatan

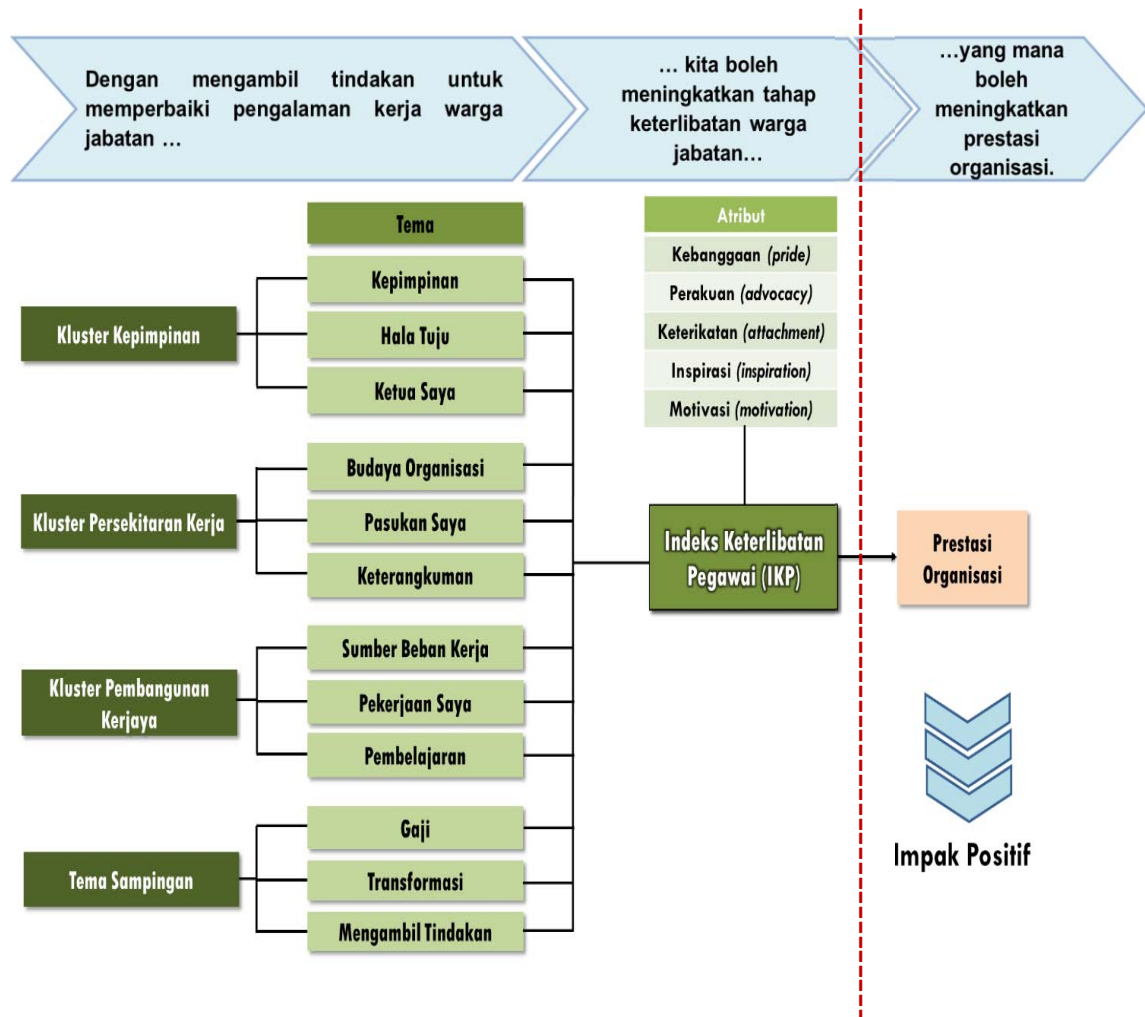
OBJEKTIF KAJIAN

1.13 Kajian ini adalah berasaskan kepada empat objektif berikut:

- a) mengukur tahap keterlibatan warga Kementerian/Jabatan dalam Perkhidmatan Awam dan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap keterlibatan tersebut;
- b) menghasilkan indeks keterlibatan pegawai di Kementerian/Jabatan sebagai salah satu indikator pengukuran amalan terbaik sumber manusia;
- c) menjana usaha penambahbaikan strategik oleh pihak pengurusan atasan bagi faktor-faktor utama yang mampu mempengaruhi tahap keterlibatan pegawai; dan
- d) mengukur dan menilai perbandingan hasil indeks tahun 2015 dan 2018.

INSTRUMEN DAN KERANGKA KAJIAN

1.14 Kerangka IKPA 2018 mengekalkan kerangka IKPA 2015 dengan menambah baik jumlah tema kepada 12 dan dibahagikan kepada empat kluster berbanding sembilan tema bagi tahun 2015. Kerangka IKPA 2018 adalah seperti **Rajah 1.2**.



Rajah 1.2: Kerangka Kajian

ATRIBUT DAN KAEDAH PENGIRAAN IKPA

1.15 Pengukuran IKPA merupakan satu pendekatan bagi mengenal pasti kombinasi kelima-lima atribut keterlibatan pegawai (Kebanggaan, Perakuan, Keterikatan, Inspirasi dan Motivasi) yang menyumbangkan usaha melebihi kebiasaan kepada organisasi ke arah mencapai visi, misi dan matlamat organisasi. Indeks ini menilai keterlibatan pegawai berdasarkan lima soalan yang dibentuk seperti dalam **Rajah 1.3**.

ATRIBUT	SOALAN	RASIONAL
Kebanggaan (<i>Pride</i>)	Saya merasa bangga apabila memberitahu orang lain bahawa saya adalah sebahagian daripada organisasi saya.	Seorang pegawai yang terlibat akan berasa bahawa mereka sebahagian daripada organisasi mereka dan merasai keterlibatannya.
Perakuan (<i>Advocacy</i>)	Saya akan memperakukan organisasi saya sebagai suatu tempat terbaik untuk bekerja.	Seorang pegawai yang terlibat akan memperakukan organisasinya dan cara ia berfungsi.
Keterikatan (<i>Belonging</i>)	Saya merasai ikatan peribadi yang kuat dengan organisasi saya.	Seorang pegawai yang terlibat akan mempunyai satu perasaan emosi yang kuat dan kepunyaan dalam organisasinya.
Inspirasi (<i>Inspiration</i>)	Organisasi saya memberi inspirasi kepada saya untuk melakukan yang terbaik dalam tugas.	Seorang pegawai yang terlibat akan menyumbang yang terbaik dan adalah penting organisasi memainkan peranan memberi inspirasi terhadap ini.
Motivasi (<i>Motivation</i>)	Organisasi saya memotivasikan saya untuk membantu mencapai objektifnya.	Seorang pegawai yang terlibat akan komited dalam memastikan kejayaan organisasinya.

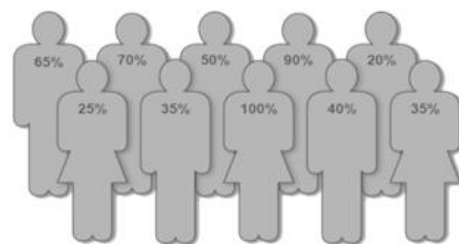
Rajah 1.3: Atribut IKPA

1.16 Bagi setiap responden, satu nilai keterlibatan dikira sebagai skor purata merentasi semua lima soalan di mana “Sangat Tidak Setuju” diberi nilai 0, “Tidak Setuju” bersamaan 25, “Sama Ada Bersetuju Atau Tidak” bersamaan 50, “Setuju” bersamaan 75 dan “Sangat Setuju” bersamaan 100. Indeks keterlibatan kemudian dikira sebagai purata skor keterlibatan untuk sesuatu organisasi atau kumpulan. Dalam pendekatan ini suatu skor 100 bererti semua responden dalam suatu organisasi sangat bersetuju kepada semua lima soalan, manakala skor 0 pula bermaksud semua responden dalam organisasi atau kumpulan menjawab sangat tidak setuju kepada semua lima soalan. Kaedah pengiraan IKPA seperti ditunjukkan dalam **Rajah 1.4**.

	Sangat Bersetuju	Bersetuju	Sama ada Bersetuju atau Tidak	Tidak Bersetuju	Sangat Tidak Bersetuju	Skor
Pemberat	100%	75%	50%	25%	0%	
Saya merasa bangga apabila memberitahu orang lain yang saya adalah sebahagian daripada organisasi saya.	✓					100%
Saya akan memperakukan organisasi saya sebagai suatu tempat terbaik untuk bekerja.		✓				75%
Saya merasai ikatan peribadi yang kuat dengan organisasi saya.		✓				50%
Organisasi saya memberi inspirasi kepada saya untuk melakukan yang terbaik dalam tugas.			✓			25%
Organisasi saya memotivasikan saya untuk membantu mencapai objektifnya.				✓		
					Jumlah:	325%
					Skor Keterlibatan Responden (Jumlah/5):	65%

Jumlah skor keterlibatan pegawai:
(65+25+70+35+50+100+90+40+20+35)
= 530

Skor keterlibatan responden
(jumlah/10) = 53%



Rajah 1.4: Kaedah Pengiraan IKPA

SKOP DAN KEKANGAN KAJIAN

- 1.17 Bilangan pegawai awam sehingga Mac 2018 berjumlah 1.6 juta. Namun begitu, bagi tujuan skop kajian, bilangan populasi pegawai awam menjerus kepada kementerian dan agensi persekutuan dengan populasi sebanyak 294,412 orang. Ini mengambil kira faktor kekangan seperti sumber peruntukan yang terhad, liputan geografi dan jangka masa kajian.
- 1.18 Kajian ini telah dilaksanakan selama 10 bulan bermula Mac hingga Disember 2018. Proses pengumpulan data mengambil masa selama satu setengah bulan mulai Mac hingga April melibatkan seramai 262,251 orang pegawai daripada 25 buah kementerian merangkumi 220 buah jabatan/agensi. Kajian IKPA 2018 tidak melibatkan pegawai awam dalam kategori berikut:
- a) Badan-badan Berkanun;
 - b) Institusi Persekolahan;
 - c) Institusi Perubatan seperti hospital dan klinik;
 - d) Angkatan Tentera Malaysia;
 - e) Polis Diraja Malaysia; dan
 - f) Pihak Berkuasa Tempatan.

KAEDAH PENGUMPULAN DATA

- 1.19 Kajian telah dijalankan secara atas talian (*online*). Bagi memastikan kejayaan kajian, pemantauan dilaksanakan pada setiap minggu oleh pegawai perhubungan JPA dengan kerjasama pengurus sumber manusia di kementerian/jabatan bagi memastikan kadar respons minimum yang ditetapkan (60%) dapat dicapai.

BAB 2

PENYERTAAN RESPONDEN

KADAR RESPONS 25 KEMENTERIAN

- 2.1 Kajian ini telah berjaya mencapai kadar respons sebanyak **89.1%** (262,251 orang). Kutipan data telah dijalankan pada 15 Mac hingga 30 April 2018 secara atas talian. Kadar respons IKPA 2018 lebih tinggi berbanding kadar respons tahun 2015 yang hanya mencapai sebanyak 60% (159,364 orang). Bilangan responden mengikut kementerian adalah seperti yang ditunjukkan pada **Jadual 2.1**.
- 2.2 Menurut Baruch dan Holtom (2008), sesebuah kajian penyelidikan yang menggunakan soal selidik amat jarang mencapai kadar respons yang amat tinggi. Ini disebabkan oleh penyelidikan itu sendiri bersifat sukarela dan tidak ada kaedah untuk memaksa pegawai menjawab soal selidik kecuali dalam keadaan persekitaran yang tertutup atau bilik kuliah. Menurut Fryrear (2015), walaupun **kadar respons yang tinggi ialah 80%**, kadar respons 30% hingga 40% bagi soal selidik dalaman dan 10% hingga 15% bagi kadar respons luaran adalah fenomena biasa dalam bidang penyelidikan.
- 2.3 Faktor yang mempengaruhi kadar respons ialah seperti berikut:
- a) Kesetiaan responden atau pelanggan;
 - b) Jenama sesebuah organisasi;
 - c) Keuntungan yang dijangka akan diperolehi;
 - d) Demografi; dan
 - e) Sebaran soal selidik.

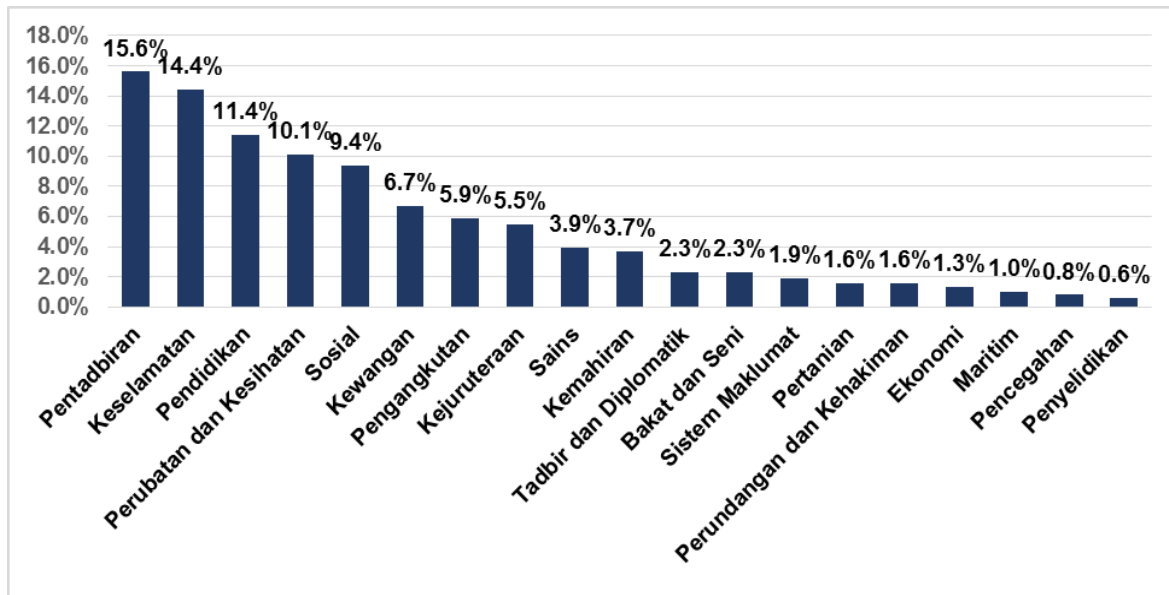
Jadual 2.1: Bilangan Responden Mengikut Kementerian 2018 Dan 2015

KEMENTERIAN	BILANGAN RESPONDEN (2018)	PERBEZAAN RESPONDEN 2018 & 2015	BILANGAN RESPONDEN (2015)
KDN	37,944	18,598 ↑	19,346
KKM	37,256	8,788 ↑	28,468
KPM	32,587	12,609 ↑	19,978
JPM	25,857	15,681 ↑	10,176
KPKT	17,082	6,455 ↑	10,627
KPT	13,666	-	-
KKLW	13,595	6,622 ↑	6,973
MOF	13,443	1,472 ↑	11,971
NRE	10,855	4,396 ↑	6,459
KKR	7,991	6,960 ↑	1,031
MINDEF	7,343	-2,504 ↓	9,847
MOT	6,243	-1,419 ↓	7,662
KSM	5,995	343 ↑	5,652
MOA	5,682	3,263 ↑	2,419
KPWKM	5,501	423 ↑	5,078
KKMM	4,928	1,971 ↑	2,957
MOTAC	4,251	2,015 ↑	2,236
MOSTI	3,748	1,089 ↑	2,659
KPDNKK	2,889	-263 ↓	3,152
KBS	2,441	1,344 ↑	1,097
KLN	843	464 ↑	379
KWP	778	554 ↑	224
MITI	661	154 ↑	507
KeTTHA	457	146 ↑	311
MPIC	215	60 ↑	155
JUMLAH	262,251	102,887 ↑	159,364

↓ Penurunan ↑ Peningkatan

KADAR RESPONS MENGIKUT KLASIFIKASI PERKHIDMATAN

2.4 Merujuk kepada data responden, jumlah responden tertinggi adalah dari Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan melibatkan 15.6% (40,893 orang) daripada populasi keseluruhan responden. Ia turut menunjukkan peningkatan sebanyak 7,033 orang responden berbanding tahun 2015. Responden terendah adalah daripada Klasifikasi Perkhidmatan Penyelidikan dan Pembangunan meliputi 0.6% daripada jumlah keseluruhan responden iaitu 1,618 orang. Namun, ia menunjukkan peningkatan sebanyak 901 orang responden berbanding tahun 2015. Jumlah bilangan responden mengikut klasifikasi perkhidmatan secara menyeluruh adalah seperti di **Rajah 2.1**.

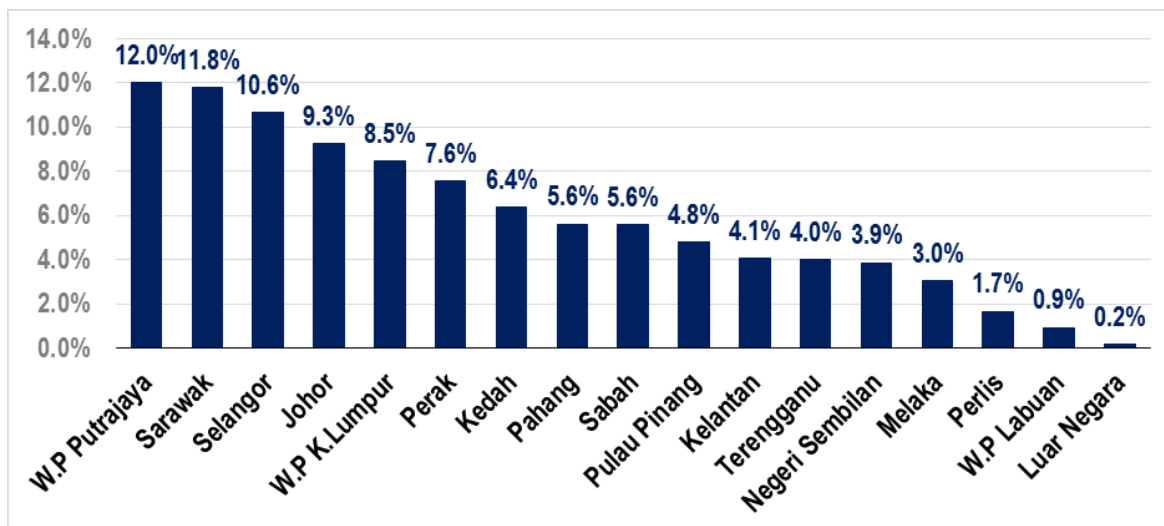


KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	BILANGAN RESPONDEN 2018	PERBEZAAN RESPONDEN 2018 & 2015	BILANGAN RESPONDEN 2015
Pentadbiran dan Sokongan	40,893	7,033 ↑	33,860
Keselamatan dan Pertahanan Awam	37,737	23,275 ↑	14,462
Pendidikan	29,914	23,643 ↑	6,271
Perubatan dan Kesihatan	26,408	8,183 ↑	18,225
Sosial	24,552	10,929 ↑	13,623
Kewangan	17,694	4,020 ↑	13,674
Pengangkutan	15,359	294 ↑	15,065
Kejuruteraan	14,522	6,660 ↑	7,862
Sains	10,307	1,219 ↑	9,088
Kemahiran	9,800	3,871 ↑	5,929
Tadbir dan Diplomatik	6,019	1,041 ↑	4,978
Bakat dan Seni	5,943	970 ↑	4,973
Sistem Maklumat	4,854	1,217 ↑	3,637
Pertanian	4,241	2,227 ↑	2,014
Perundangan dan Kehakiman	4,155	2,922 ↑	1,233
Ekonomi	3,344	1,752 ↑	1,592
Penguatkuasaan Maritim	2,704	1,645 ↑	1,059
Pencegahan	2,187	1,088 ↑	1,099
Penyelidikan dan Pembangunan	1,618	901 ↑	717
JUMLAH	262,251	102,890 ↑	159,361

Rajah 2.1: Peratusan Kadar Respons Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

KADAR RESPONS MENGIKUT LOKASI PEGAWAI BERTUGAS

- 2.5 Kajian ini melibatkan responden yang bertugas di seluruh Malaysia termasuk mereka yang bertugas di pejabat kedutaan luar negara. Dapatan kajian menunjukkan bahawa jumlah responden tertinggi mengikut negeri didahului oleh Wilayah Persekutuan Putrajaya (12%) diikuti oleh Sarawak (11.8%) dan Selangor (10.6%). Ia turut menunjukkan peningkatan penyertaan pegawai di ketiga-tiga buah negeri tersebut seperti dinyatakan di **Rajah 2.2** berbanding tahun 2015. Respons yang tinggi dari Putrajaya dipengaruhi oleh faktor kedudukan Putrajaya sebagai pusat pentadbiran Kerajaan Persekutuan.
- 2.6 Bagi pegawai yang berkhidmat di luar negara, sebanyak 309 orang responden telah memberi maklum balas, peningkatan sebanyak 0.2% berbanding tahun 2015. Kadar respons berdasarkan lokasi pegawai bertugas adalah seperti di **Rajah 2.2**.

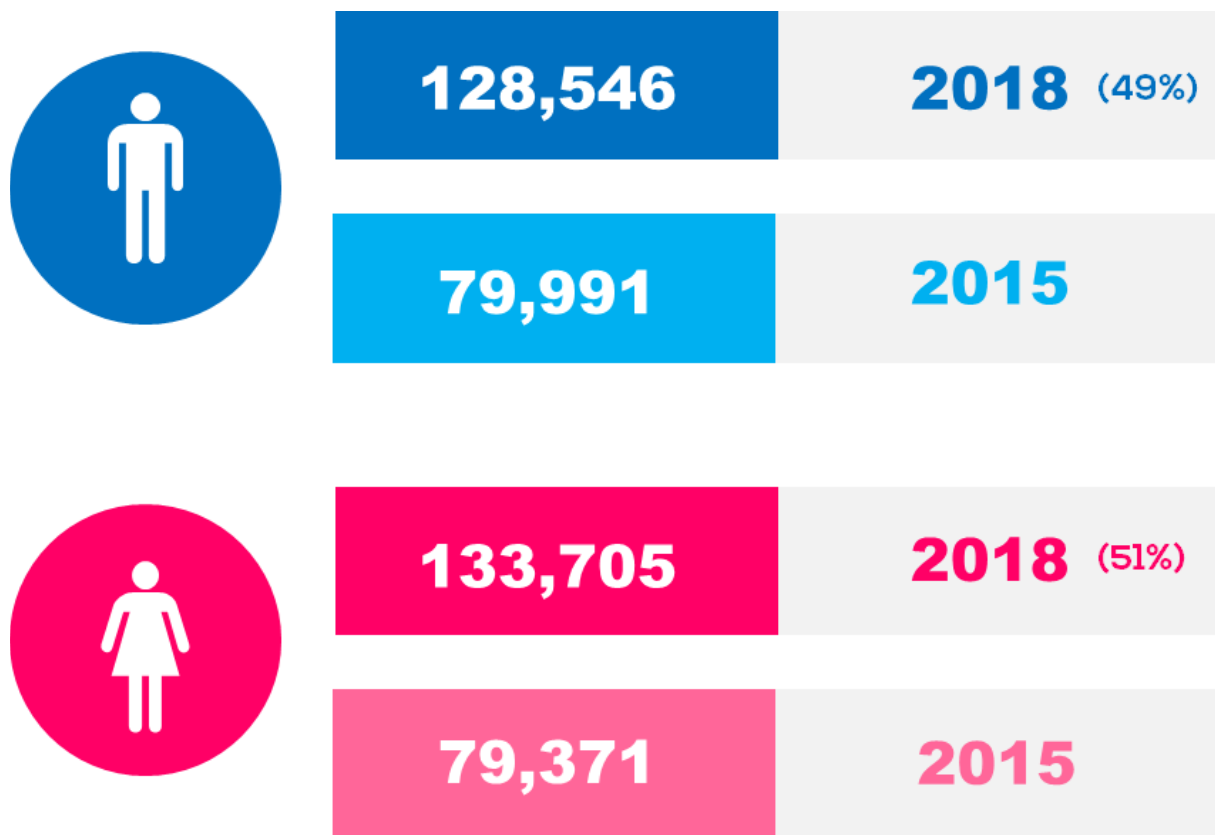


LOKASI	BILANGAN RESPONDEN (2018)	PERBEZAAN RESPONDEN 2018 & 2015	BILANGAN RESPONDEN (2015)
Wilayah Persekutuan Putrajaya	31,649	8,141 ↑	23,508
Sarawak	31,112	16,121 ↑	14,991
Selangor	27,926	12,494 ↑	15,432
Johor	24,324	12,056 ↑	12,268
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	22,250	8,678 ↑	13,572
Perak	19,804	9,089 ↑	10,715
Kedah	16,731	5,837 ↑	10,894
Pahang	14,722	5,440 ↑	9,332
Sabah	14,663	2,058 ↑	12,605
Pulau Pinang	12,600	4,740 ↑	7,860
Kelantan	10,677	4,482 ↑	6,195
Terengganu	10,506	4,326 ↑	6,180
Negeri Sembilan	10,130	5,384 ↑	4,746
Melaka	7,919	2,230 ↑	5,689
Perlis	4,341	703 ↑	3,638
Wilayah Persekutuan Labuan	2,417	849 ↑	1,568
Luar Negara	480	309 ↑	171
JUMLAH	262,251	102,887 ↑	159,364

Rajah 2.2: Kadar Respons Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

KADAR RESPONS MENGIKUT GENDER

2.7 **Rajah 2.3** di bawah menunjukkan kadar respons kajian Indeks Keterlibatan mengikut gender bagi tahun 2018. Diperhatikan bahawa jurang perbezaan bilangan responden mengikut gender adalah kecil dengan sejumlah 128,546 (49.0%) responden lelaki manakala 51.0% (133,705 orang) adalah responden wanita.



Rajah 2.3: Kadar Respons Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015

KADAR RESPONS MENGIKUT KUMPULAN PERKHIDMATAN

2.8 **Rajah 2.4** berikut menjelaskan peratus responden mengikut pecahan kumpulan perkhidmatan. Peratusan pecahan tersebut adalah berdasarkan sebaran survei yang dilaksanakan oleh kementerian dan agensi masing-masing. Kelompok terbesar responden adalah dari Kumpulan Pelaksana.




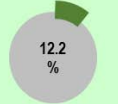

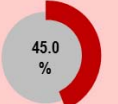


Rajah 2.4: Kadar Respons Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

KADAR RESPONS MENGIKUT GENERASI

2.9 Bagi kajian tahun 2018, kadar respons bagi Generasi Y iaitu pegawai awam dalam lingkungan umur 18-38 tahun mencatatkan peratusan responden paling tinggi (45.0%). Ini diikuti dengan kadar respons pegawai dari Generasi X (39-53 tahun) sebanyak 42.8% manakala pegawai dari Generasi *Baby Boomers* (54 tahun dan ke atas) mencatatkan peratusan responden paling rendah (12.2%). Taburan responden mengikut generasi diterangkan dalam **Rajah 2.5**.

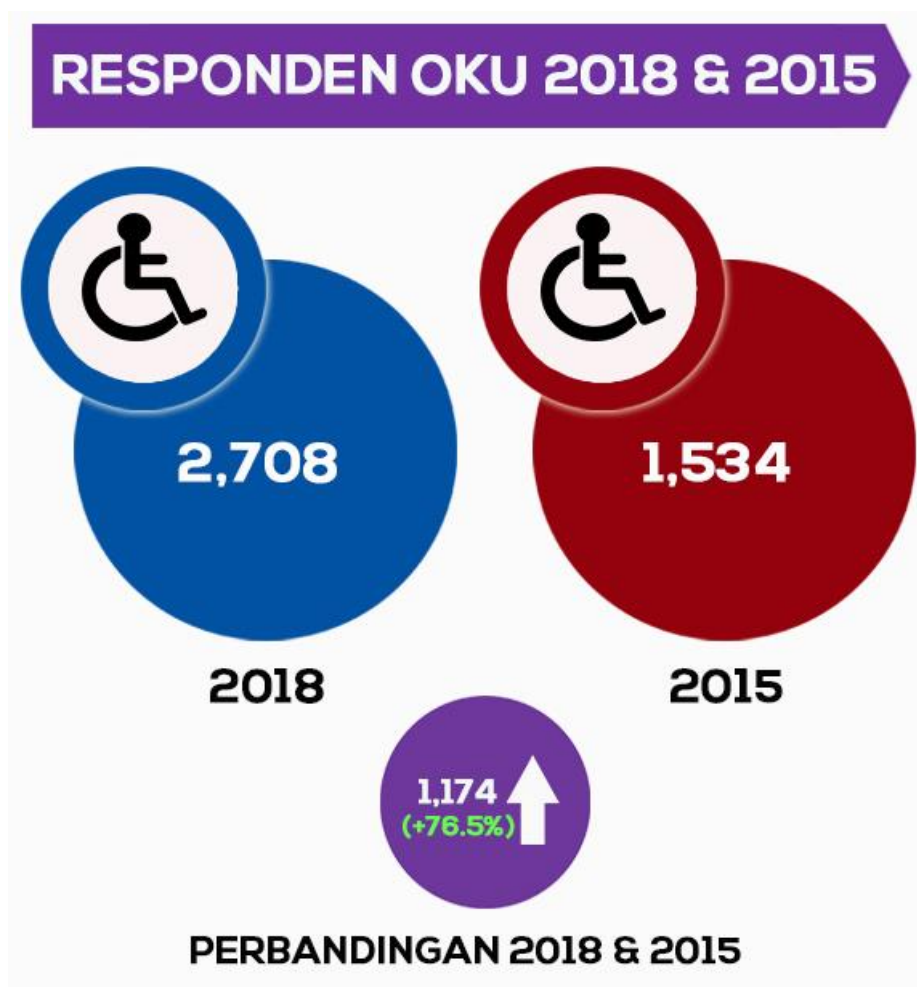
2.10 Dari segi perbandingan tahun 2018 dan 2015, jumlah responden mengikut generasi ini telah menunjukkan bahawa peningkatan tertinggi ialah bagi responden dalam generasi X iaitu melebihi sekali ganda (108.4%) berbanding peningkatan sebanyak 42.7% bagi responden dalam generasi Y. Manakala peningkatan bilangan responden dalam generasi Baby Boomers (41.4%) hanya berbeza - 1.3% berbanding peningkatan responden bagi generasi Y.

			
Generasi	Baby Boomers	Generasi X	Generasi Y
Umur	54 Tahun dan ke atas	39-53 Tahun	18-38 Tahun
Peratusan Responden Generasi 2018			
Bilangan Responden Generasi 2018	32,045 (+41.4%)	112,157 (+108.%)	118,049 (+42.7%)
Bilangan Responden Generasi 2015	22,663	53,816	82,677

Rajah 2.5: Kadar Respons Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

KADAR RESPONS BAGI ORANG KURANG UPAYA (OKU)

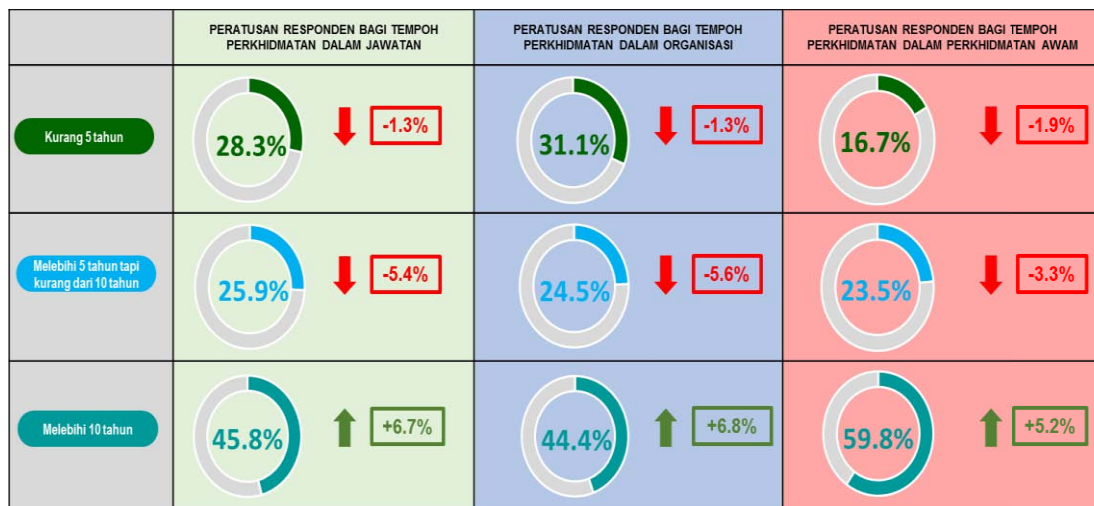
2.11 **Rajah 2.6** berikut menjelaskan peratusan responden bagi pegawai awam kurang upaya. Terdapat peningkatan seramai 1,174 orang berbanding tahun 2015. Peningkatan sebanyak 76.5% boleh memberi gambaran yang lebih jelas mengenai tahap keterlibatan pegawai awam OKU dalam organisasi.



Rajah 2.6: Kadar Respons Bagi Orang Kurang Upaya (OKU)
Tahun 2018 Dan 2015

TEMPOH PERKHIDMATAN RESPONDEN

2.12 **Rajah 2.7** menunjukkan peratusan responden mengikut tempoh perkhidmatan pegawai dalam jawatan, organisasi dan perkhidmatan awam. Didapati bahawa peratusan responden yang berkhidmat lebih daripada 10 tahun sama ada dalam jawatan, organisasi atau perkhidmatan awam merupakan kelompok paling tinggi dengan peningkatan melebihi 5% berbanding tahun 2015.



↑ □ ↓ □ PERBEZAAN TEMPOH PERKHIDMATAN 2018-2015

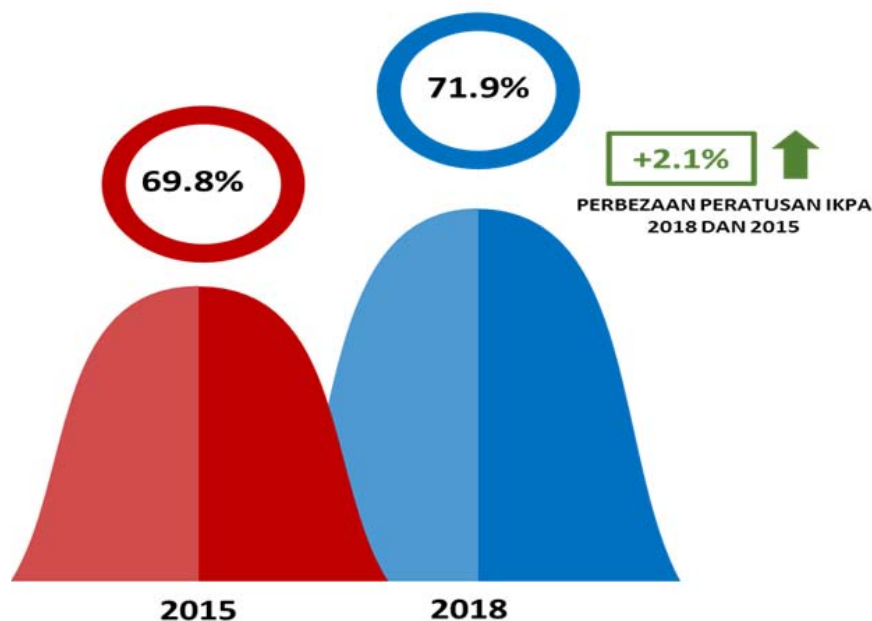
Rajah 2.7: Kadar Respons Bagi Tempoh Perkhidmatan Dalam Jawatan, Organisasi, Dan Perkhidmatan Awam

BAB 3

INDEKS KETERLIBATAN PEGAWAI AWAM (IKPA) 2018

INDEKS KETERLIBATAN 25 KEMENTERIAN

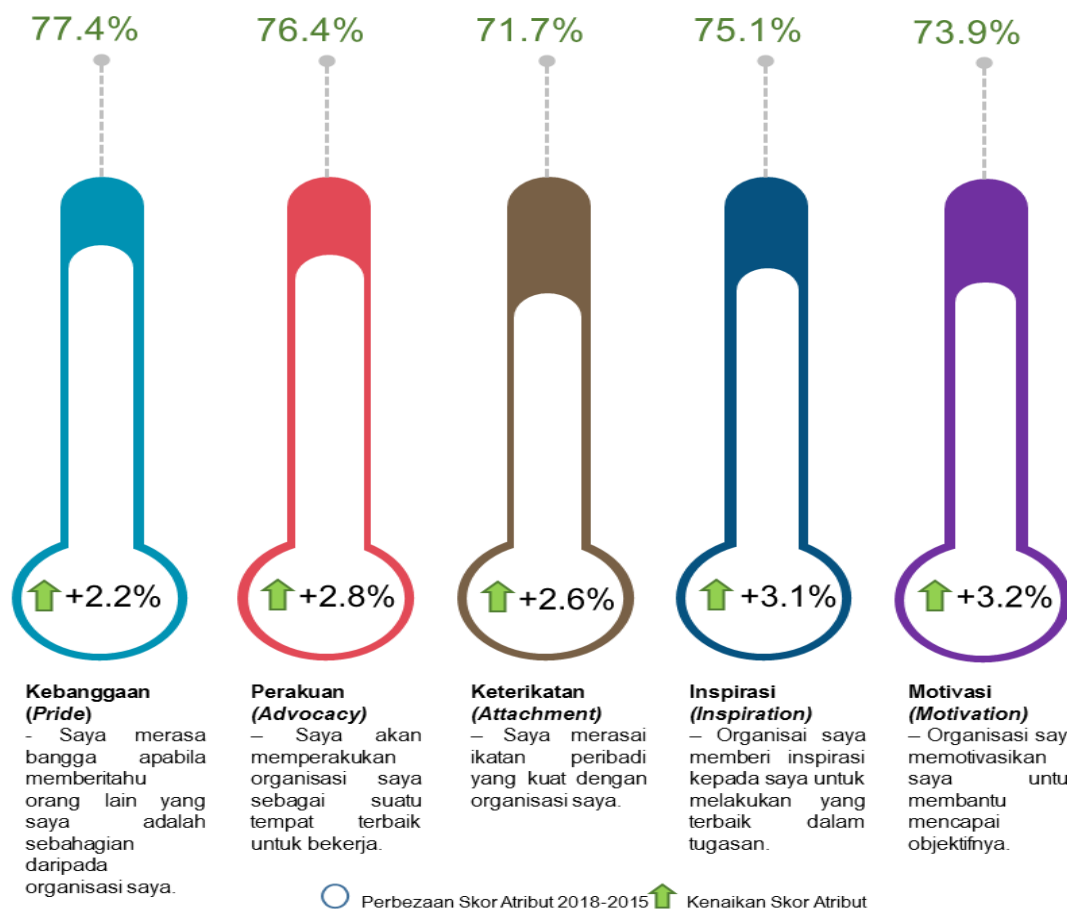
- 3.1 Bab ini menjelaskan mengenai nilai IKPA Perkhidmatan Awam Persekutuan bagi 25 kementerian merangkumi 220 jabatan dan agensi.
- 3.2 Analisis kajian mendapati nilai IKPA 2018 bagi keseluruhan Perkhidmatan Awam Persekutuan (IKPA bagi tahun 2018 adalah **71.9%**, peningkatan sebanyak 2.1% berbanding IKPA 2015). **Rajah 3.1** menunjukkan nilai IKPA dan skor setiap atribut bagi IKPA 2018 dan juga perbezaan nilai IKPA yang diperoleh bagi 25 kementerian.



Rajah 3.1: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Tahun 2018 Dan 2015

SKOR ATRIBUT IKPA 2018

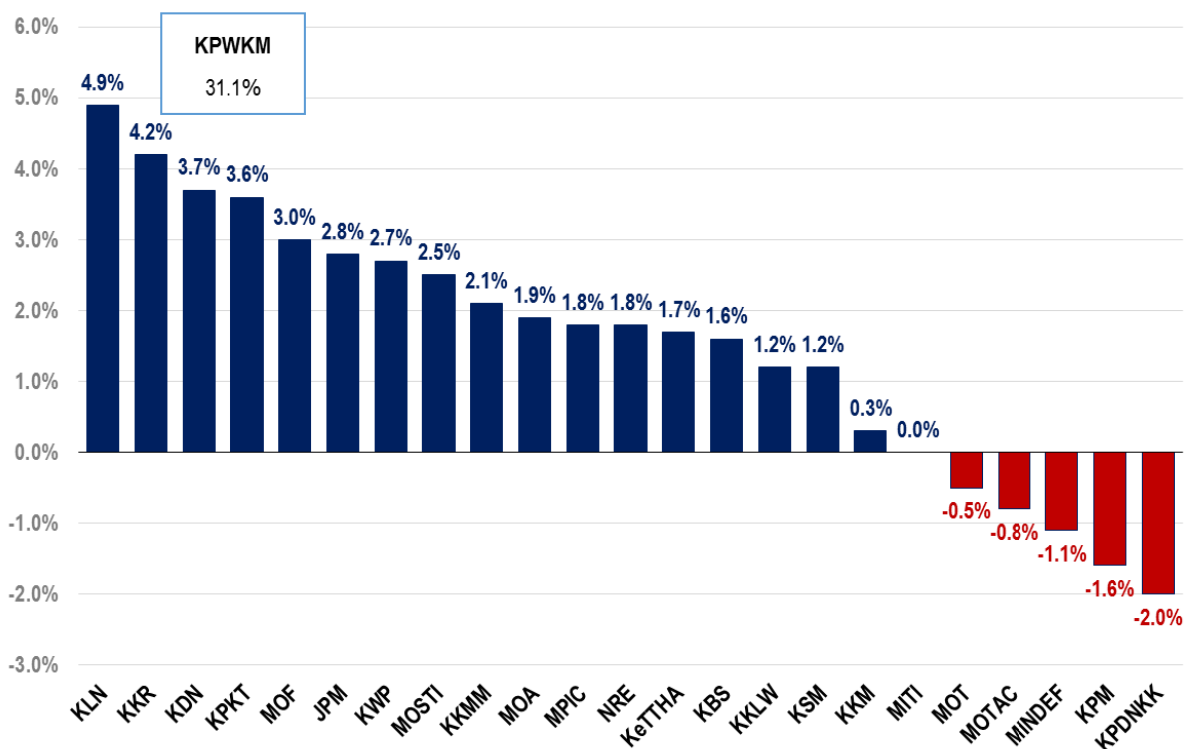
- 3.3 Nilai IKPA 2018 mengukur penghasilan emosi pegawai awam berdasarkan lima atribut iaitu **Kebanggaan, Perakuan, Keterikatan, Inspirasi dan Motivasi**. Sebagai contoh, soalan pada atribut perakuan boleh menghasilkan respons “tidak mencadangkan organisasi tempat bekerja sebagai tempat yang hebat untuk bekerja”, tetapi ia tidak menyatakan bagaimana untuk menjadikan organisasi tersebut sebagai tempat yang hebat untuk bekerja.
- 3.4 Skor kelima-lima atribut tahun 2018 menunjukkan peningkatan positif berbanding tahun 2015. Atribut Motivasi mencatatkan peningkatan tertinggi iaitu 3.2% manakala atribut Kebanggaan merekodkan peningkatan terendah iaitu 2.2%. Namun begitu skor atribut Kebanggaan mendapat skor tertinggi dengan skor 77.4% diikuti atribut Perakuan dengan skor 76.4%. Butiran terperinci perbezaan skor atribut IKPA adalah seperti di **Rajah 3.2**.



Rajah 3.2: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Atribut IKPA Tahun 2018 Dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT KEMENTERIAN

- 3.5 **Rajah 3.3** menunjukkan perbezaan dan nilai IKPA yang diperoleh bagi 25 Kementerian pada tahun 2018 dan 2015. Sebanyak 18 kementerian menunjukkan peningkatan indeks didahului oleh KLN, KKR dan KDN berbanding kajian pada tahun 2015. Walau bagaimanapun didapati lima kementerian menunjukkan trend penurunan iaitu MOT, MOTAC, MINDEF, KPM dan KPDKK. Manakala MITI mengekalkan nilai IKPA iaitu sebanyak 70.1%.
- 3.6 KPWKM menunjukkan peningkatan signifikan sebanyak 31.1% berbanding tahun 2015. Kementerian ini telah melakukan lonjakan indeks yang signifikan dari 38.7% pada tahun 2015 kepada 69.8% pada tahun 2018 dalam masa tiga tahun. Dapatan ini menunjukkan terdapat penambahbaikan dan perubahan positif yang telah dilaksanakan oleh pihak pengurusan KPWKM dan agensi di bawahnya sehingga memberi kesan positif kepada indeks keterlibatan secara keseluruhannya.
- 3.7 Sebanyak 11 kementerian mencatatkan nilai IKPA melebihi nilai IKPA 2018 (71.9%) didahului oleh KPKT (75.0%). Kementerian ini menunjukkan pencapaian yang konsisten dengan mengekalkan prestasi melebihi IKPA tahun dinilai. Pada tahun 2015, KPKT mencatatkan nilai 71.4% berbanding nilai IKPA 2015 (69.8%).
- 3.8 Dalam pada itu, 14 kementerian mencatatkan nilai IKPA lebih rendah berbanding nilai IKPA 2018. MPIC mencatatkan nilai IKPA terendah iaitu 65.2%. Walau bagaimanapun, nilai tersebut merupakan peningkatan sebanyak 1.8% berbanding tahun 2015.



*Perbezaan KPWK tidak dimasukkan kerana merupakan data terpencil (outlier)

*Perincian seperti di Lampiran

KEMENTERIAN	IKPA 2018	IKPA 2015
KPKT	75.0%	71.4%
MOF	74.2%	71.2%
KKLW	74.0%	72.8%
KPM	73.8%	75.4%
KBS	73.7%	72.1%
KKMM	73.3%	71.2%
KLN	73.2%	68.3%
KKR	73.1%	68.9%
KWP	72.8%	70.1%
MINDEF	72.6%	73.7%
NRE	72.0%	70.2%
KDN	71.5%	67.8%
MOA	71.3%	69.4%

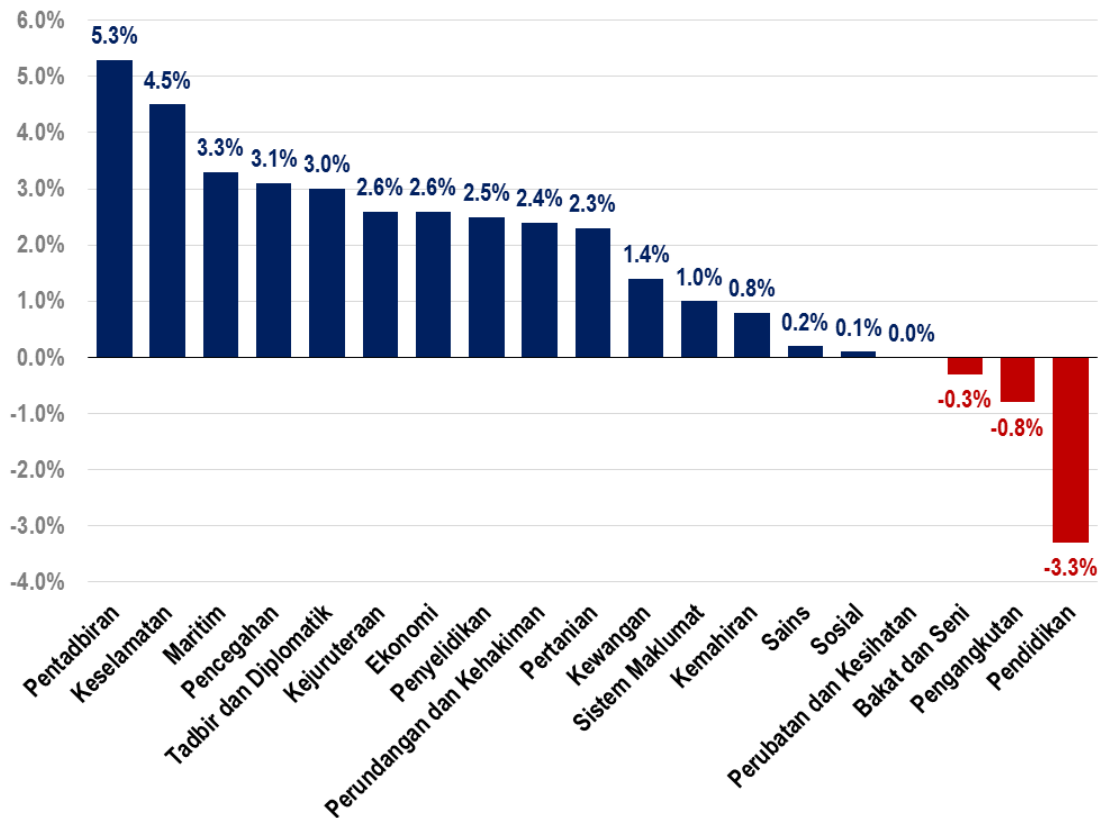
IKPA 2018 = 71.9%

KEMENTERIAN	IKPA 2018	IKPA 2015
KSM	70.8%	69.6%
MOTAC	70.5%	71.3%
KKM	70.5%	70.2%
JPM	70.2%	67.4%
MITI	70.1%	70.1%
KPT	69.9%	-
KPWKM	69.8%	38.7%
KPDNKK	69.7%	71.7%
MOSTI	69.3%	66.8%
MOT	68.5%	69.0%
KeTTHA	65.6%	63.9%
MPIC	65.2%	63.4%

Rajah 3.3: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT KLASIFIKASI PERKHIDMATAN

- 3.9 Berdasarkan analisis data nilai indeks keterlibatan mengikut klasifikasi perkhidmatan, perbezaan dan nilai IKPA yang diperoleh bagi 19 klasifikasi perkhidmatan yang dinilai ditunjukkan melalui **Rajah 3.4**. Sebanyak 15 klasifikasi perkhidmatan telah menunjukkan peningkatan nilai indeks. Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan mempamerkan peningkatan tertinggi diikuti oleh Klasifikasi Perkhidmatan Keselamatan dan Klasifikasi Perkhidmatan Penguatkuasaan Maritim. Manakala, secara perbandingan tahun 2015 dan 2018, data yang sama telah menunjukkan sebanyak tiga klasifikasi perkhidmatan mengalami trend penurunan iaitu Klasifikasi Perkhidmatan Pendidikan, Klasifikasi Perkhidmatan Pengangkutan dan Klasifikasi Perkhidmatan Bakat dan Seni.
- 3.10 Sebanyak sembilan klasifikasi perkhidmatan yang mencatatkan nilai IKPA melebihi nilai IKPA 2018 (71.9%). Klasifikasi Perkhidmatan Pengangkutan mendahului klasifikasi perkhidmatan lain dengan nilai 74.4%. Walau bagaimanapun perkhidmatan ini menunjukkan penurunan nilai sebanyak 0.8% berbanding tahun 2015.
- 3.11 Dalam pada itu, 10 klasifikasi perkhidmatan mencatatkan nilai IKPA lebih rendah berbanding nilai IKPA 2018. Klasifikasi Perkhidmatan Penguatkuasaan Maritim mencatatkan nilai IKPA terendah iaitu 68.0%. Walau bagaimanapun, nilai tersebut menunjukkan peningkatan sebanyak 3.3% berbanding 64.7% pada tahun 2015. Peningkatan ini adalah ketiga tertinggi bagi klasifikasi perkhidmatan.



*Perincian seperti di Lampiran

SKIM PERKHIDMATAN	IKPA 2018	IKPA 2015
Pengangkutan	74.4%	75.2%
Kemahiran	74.1%	73.3%
Pencegahan	73.7%	70.6%
Keselamatan dan Pertahanan Awam	73.4%	68.9%
Pertanian	73.1%	70.8%
Sosial	72.9%	72.8%
Pendidikan	72.8%	76.1%
Kejuruteraan	72.7%	70.1%
Bakat dan Seni	72.1%	72.4%
Kewangan	71.6%	70.2%

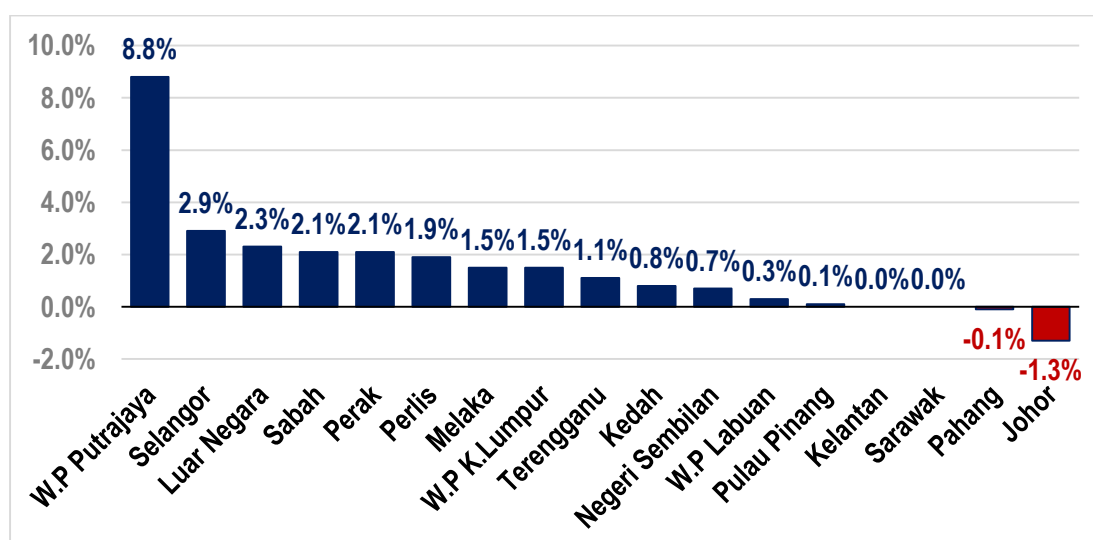
IKPA 2018 = 71.9%

SKIM PERKHIDMATAN	IKPA 2018	IKPA 2015
Perundangan dan Kehakiman	71.4%	69.0%
Penyelidikan dan Pembangunan	71.1%	68.6%
Perubatan dan Kesihatan	70.9%	70.9%
Sains	70.7%	70.5%
Tadbir dan Diplomatik	70.0%	67.0%
Pentadbiran dan Sokongan	69.5%	64.2%
Ekonomi	69.0%	66.4%
Sistem Maklumat	68.1%	67.1%
Penguatkuasaan Maritim	68.0%	64.7%

Rajah 3.4: Pencapaian dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT LOKASI PEGAWAI BERTUGAS

3.12 Berdasarkan dapatan kajian mengikut lokasi pegawai bertugas, Wilayah Persekutuan Putrajaya merekodkan peningkatan peratusan tertinggi sebanyak 8.8% berbanding tahun 2015. Ini diikuti dengan Selangor (2.9%) dan pejabat kedutaan luar negara (2.3%). Namun begitu Wilayah Persekutuan Putrajaya juga merekodkan IKPA terendah iaitu 70.2% berbanding lokasi-lokasi bertugas yang lain. Dalam pada itu, dua lokasi mencatatkan sedikit penurunan iaitu Pahang (0.1%) dan Johor (1.3%). Butiran terperinci perbezaan IKPA mengikut lokasi bertugas adalah seperti di **Rajah 3.5**.



LOKASI	IKPA 2018	IKPA 2015	LOKASI	IKPA 2018	IKPA 2015
Luar Negara	75.8%	73.5%	Pahang	72.5%	72.6%
Kelantan	74.3%	74.3%	Melaka	72.3%	70.8%
Perlis	74.1%	72.2%	Selangor	72.1%	69.2%
Terengganu	73.8%	72.7%	Johor	71.1%	72.4%
Sabah	73.6%	71.5%	Pulau Pinang	71.1%	71.0%
Wilayah Persekutuan Labuan	73.6%	73.3%	Sarawak	70.7%	70.7%
Perak	72.8%	70.7%	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	70.6%	69.1%
Negeri Sembilan	72.7%	72.0%	Wilayah Persekutuan Putrajaya	70.2%	61.4%
Kedah	72.6%	71.8%			

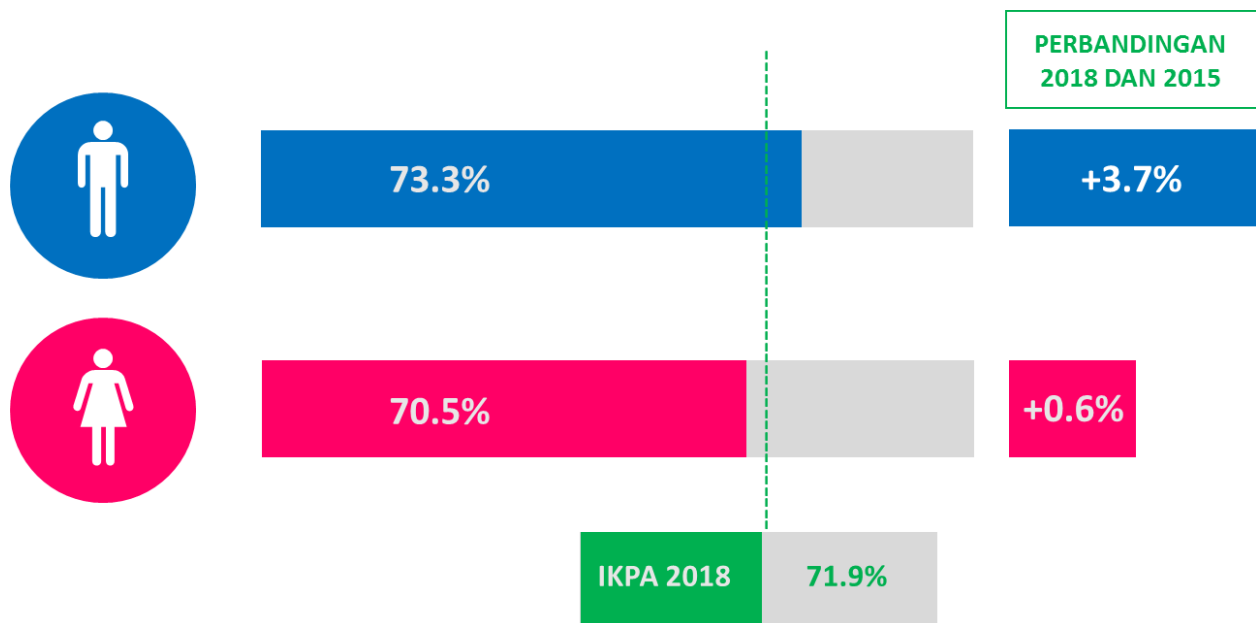
IKPA 2018 = 71.9%

Rajah 3.5: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT GENDER

3.13 Dapatan kajian menunjukkan nilai IKPA 2018 bagi pegawai awam lelaki adalah 73.3%, iaitu peningkatan sebanyak 3.7% berbanding tahun 2015 (69.6%). Nilai tersebut melepasi nilai IKPA 2018 (71.9%). Peningkatan juga dicatatkan bagi nilai IKPA pegawai awam wanita iaitu sebanyak 0.6% kepada 70.5% berbanding tahun 2015 (69.9%). Butiran terperinci perbezaan IKPA mengikut gender adalah seperti di **Rajah 3.6**.

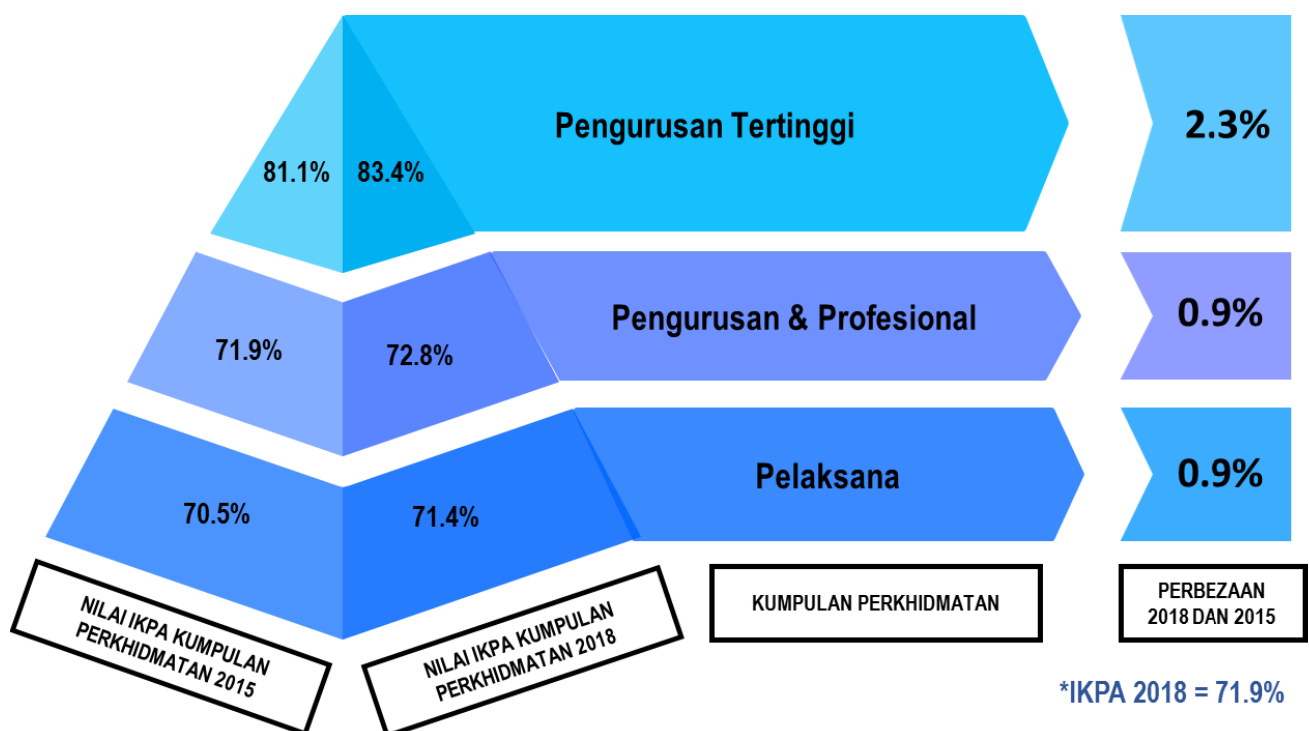
3.14 Ini berbeza dengan dapatan kajian *Civil Service Employee Engagement Survey 2017 (Government of Ireland)* yang menyatakan bahawa tahap keterlibatan pegawai awam wanita lebih tinggi berbanding pegawai awam lelaki.



Rajah 3.6: Pencapaian dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Gender Tahun 2018 dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT KUMPULAN PERKHIDMATAN

3.15 Dapatan kajian IKPA 2018 seperti di **Rajah 3.7** menunjukkan terdapat peningkatan indeks keterlibatan bagi semua kumpulan perkhidmatan. Peningkatan tertinggi sebanyak 2.3% direkodkan bagi Kumpulan Pengurusan Tertinggi dengan nilai 83.4%. Peningkatan sebanyak 0.9% dicatatkan bagi Kumpulan Pengurusan dan Professional dan Kumpulan Pelaksana yang masing-masing mencatatkan 72.8% dan 71.4%. Namun begitu, nilai IKPA Kumpulan Pelaksana lebih rendah berbanding nilai IKPA 2018.



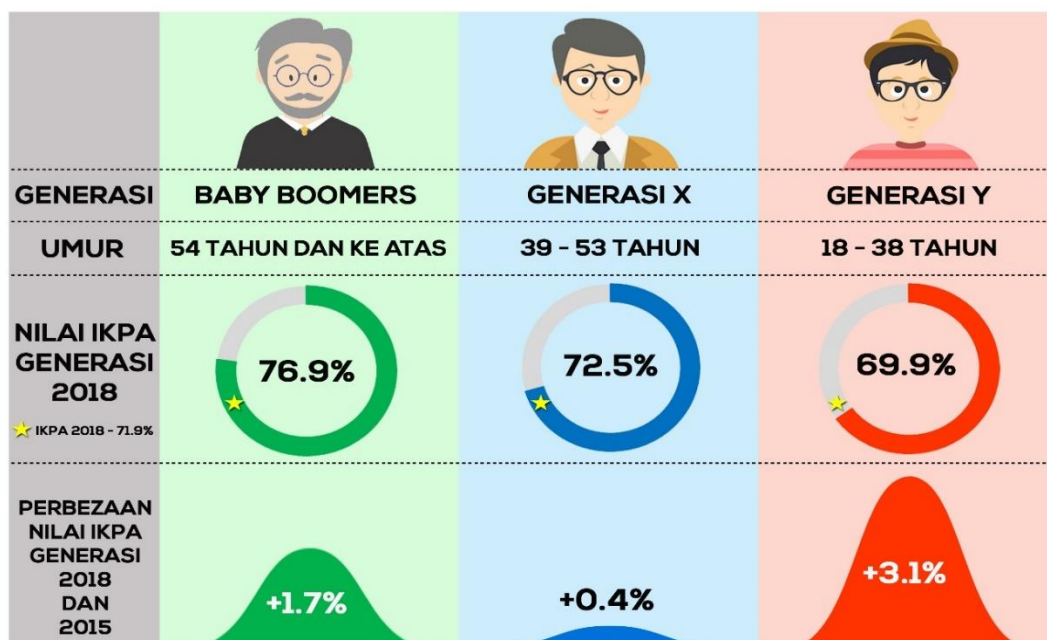
Rajah 3.7: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

3.16 Keputusan ini selari dengan hasil analisis laporan *Global Employee Engagement Rebounds in 2018* oleh Aon Plc.² yang menyatakan bahawa pegawai yang menjawat jawatan tertinggi dalam sesebuah organisasi atau Kerajaan memiliki keterlibatan yang paling tinggi disebabkan oleh kestabilan mereka dalam aspek kerjaya, ganjaran dan kuasa.

² Aon Plc. merupakan sebuah firma antarabangsa yang menyediakan perkhidmatan perundingan risiko persaraan dan kesihatan yang beroperasi di 120 buah negara.

INDEKS KETERLIBATAN MENGIKUT GENERASI

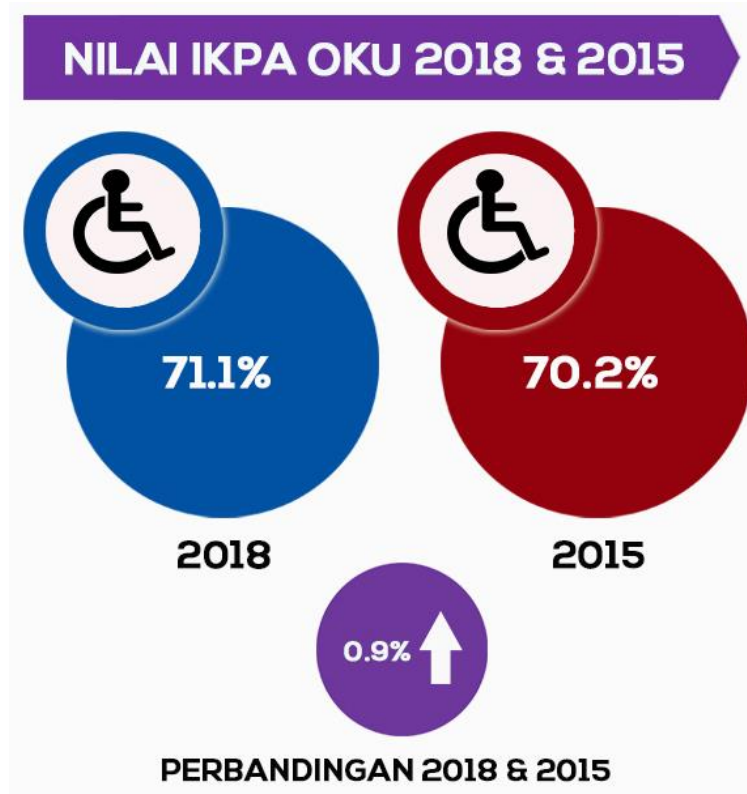
- 3.17 Berdasarkan nilai indeks keterlibatan mengikut generasi seperti di **Rajah 3.8**, terdapat peningkatan positif dalam keterlibatan penjawat awam dalam ketiga-tiga generasi. Diperhatikan, nilai IKPA Generasi *Baby Boomers* dan Generasi X telah melebihi nilai IKPA 2018. Manakala bagi Generasi Y, walaupun hasil analisis menunjukkan peningkatan tertinggi sebanyak 3.1%, namun nilai IKPA yang tercatat masih di bawah paras nilai IKPA 2018.
- 3.18 Diperhatikan Generasi Y mencatatkan nilai IKPA terendah berbanding Generasi X dan Generasi *Baby Boomers*. Walau bagaimanapun, Generasi Y menunjukkan peningkatan tertinggi berbanding nilai IKPA 2015. Berdasarkan laporan oleh Prossack (2018), ditegaskan bahawa peningkatan nilai indeks keterlibatan pegawai dalam generasi Y adalah berikutan keterbukaan organisasi untuk melaksanakan pengatur cara kerja seimbang dan peningkatan penggunaan peranti digital yang selari dengan cara hidup terkini yang didominasi oleh Generasi Y.



Rajah 3.8: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

INDEKS KETERLIBATAN BAGI ORANG KURANG UPAYA (OKU)

3.19 **Rajah 3.9** menunjukkan nilai IKPA 2018 bagi Orang Kurang Upaya (OKU). Nilai IKPA OKU 2018 adalah sebanyak 71.1%, menunjukkan peningkatan sebanyak 0.9% berbanding 2015. Namun begitu, pencapaian ini lebih rendah berbanding nilai IKPA 2018.



* IKPA 2018 = 71.9%

**Rajah 3.9: Pencapaian Dan Perbandingan Nilai IKPA Orang Kurang Upaya (OKU)
Tahun 2018 Dan 2015**

BAB 4

PEMACU KETERLIBATAN PENJAWAT AWAM

PENGENALAN

- 4.1 Bab ini menjelaskan pengalaman dalam persekitaran kerja pegawai awam yang dikenal pasti sebagai pemacu kepada keterlibatan dalam organisasi. Kajian bersandarkan kepada analisa 12 tema yang terbahagi kepada empat kluster seperti di **Rajah 4.1**.
- 4.2 Sebagaimana diperjelaskan di Rajah 4.1, sebanyak 61 soalan dalam kajian ini telah digunakan untuk mengukur pelbagai aspek pengalaman dalam persekitaran bekerja Perkhidmatan Awam.



Rajah 4.1: Pecahan Tema Mengikut Kluster

KAEDAH PENGIRAAN SKOR POSITIF BAGI TEMA

- 4.3 Pengukuran 12 tema pemacu keterlibatan adalah untuk menyokong nilai IKPA. Pengukuran bertujuan untuk mengetahui tahap keterlibatan pegawai yang melebihi kebiasaan ke arah mencapai visi, misi dan matlamat organisasi.
- 4.4 Bagi setiap responden, satu skor dikira sebagai skor purata merentasi bilangan soalan yang **hanya mengambil kira pilihan jawapan positif iaitu “Setuju” dan “Sangat Setuju” sahaja**. Kaedah pengiraan adalah seperti ditunjukkan dalam **Rajah 4.2**.

Contoh : Jabatan Perkhidmatan Awam

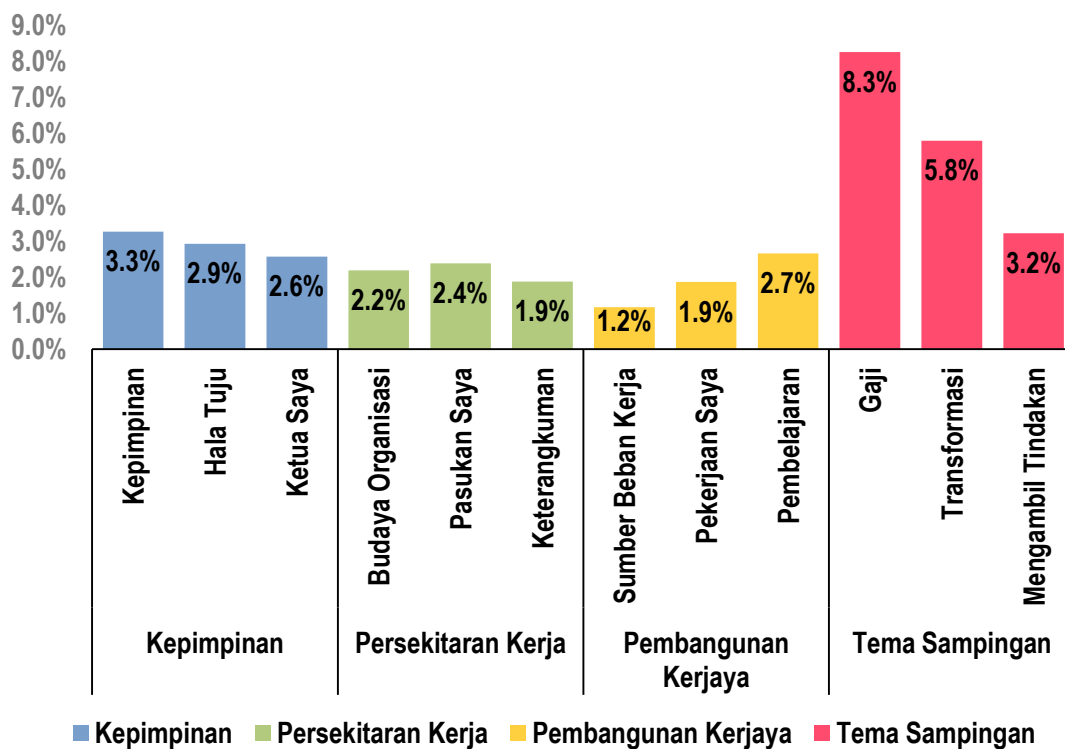
n	Sangat Bersetuju	Bersetuju	Sama ada Bersetuju atau Tidak	Tidak Bersetuju	Sangat Tidak Bersetuju	N
Saya menyukai pekerjaan saya.	430	657	138	20	8	1253
Saya merasai cukup cabaran dalam pekerjaan saya.	295	691	231	30	6	1253
Pekerjaan saya memberi kepuasan dalam pencapaian peribadi.	262	687	241	51	12	1253
Saya merasai saya dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang memberi kesan terhadap pekerjaan saya.	166	640	348	81	18	1253
Saya mempunyai pilihan dalam menentukan bagaimana untuk melakukan tugas saya.	183	704	292	65	9	1253
JUMLAH	1336	3379	1250	247	53	

Jumlah skor positif jabatan (Σ Sangat Bersetuju + Σ Bersetuju) / n:
 $(1336+3379)/5 = 943$

Skor positif jabatan (jumlah/N) = $943/1253$
 = 75.3%

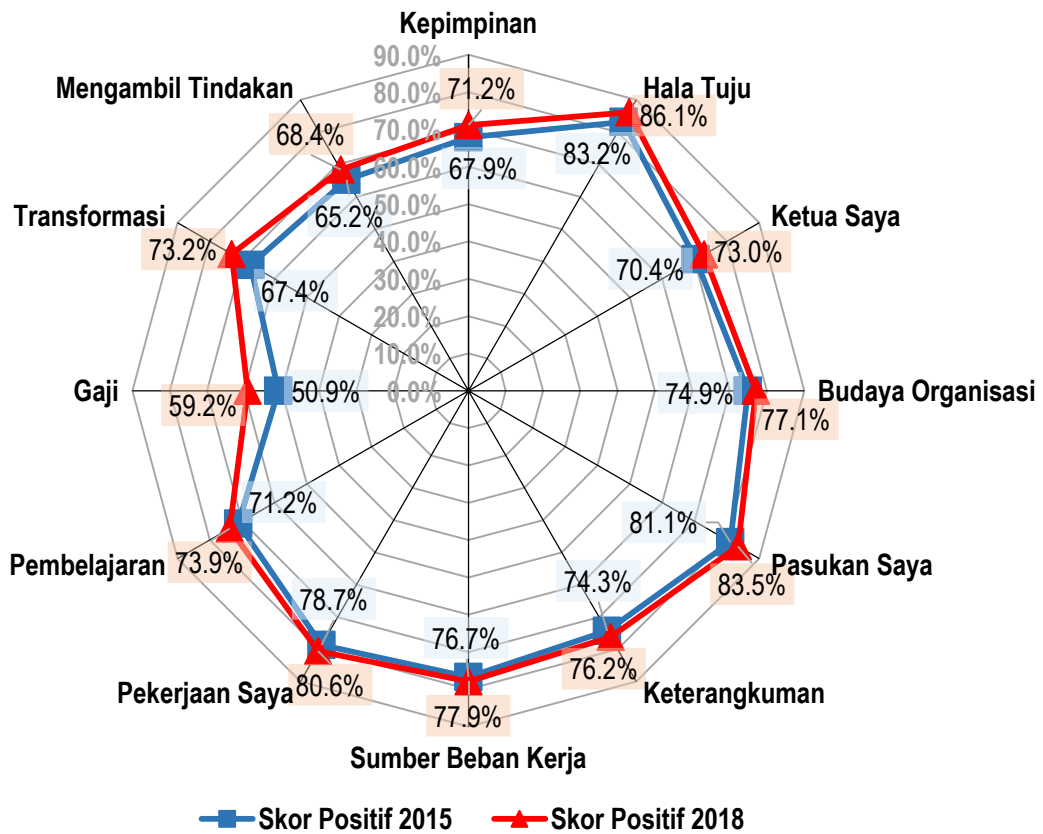
Rajah 4.2: Kaedah Pengiraan Skor Positif Bagi Atribut Dan Tema

4.5 **Rajah 4.3** menunjukkan perbezaan skor tema IKPA 2018 dan 2015. Skor bagi setiap tema di bawah kluster masing-masing menunjukkan peningkatan daripada 2015. Tema Gaji di bawah Tema Sampingan mencatatkan kenaikan yang paling tinggi iaitu sebanyak 8.3% diikuti dengan tema Transformasi sebanyak 5.8%. Dapatan ini menunjukkan bahawa penambahbaikan telah dilaksanakan oleh agensi sejak tahun 2015 sehingga mencetuskan peningkatan keterlibatan penjawat awam.



Rajah 4.3: Perbezaan Peratusan Skor Tema Bagi Tahun 2018 Dan 2015

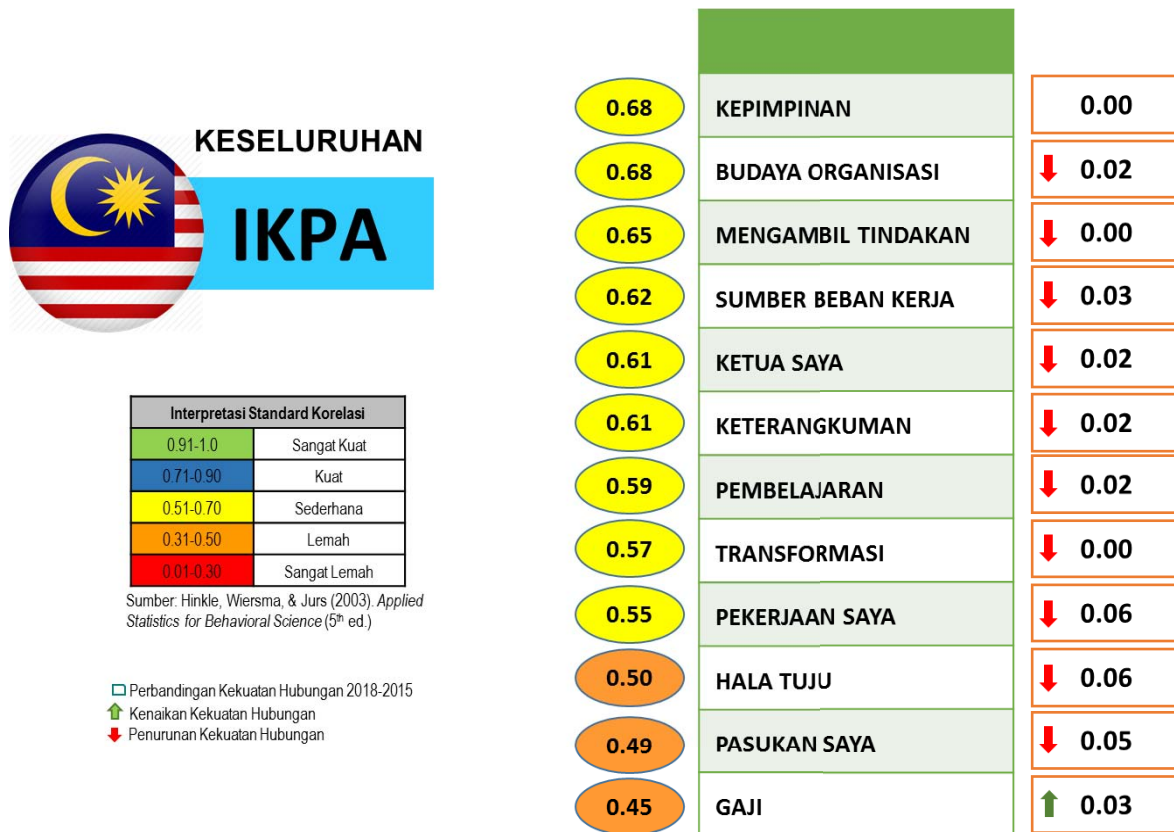
4.6 Perbandingan terperinci skor positif mengikut tema antara tahun 2018 dan 2015 adalah seperti di **Rajah 4.4**. Secara umumnya skor positif bagi 12 tema yang diperoleh pada tahun 2018 adalah antara 86.1% bagi tema Hala Tuju hingga 59.2% bagi tema Gaji. Trend positif mengikut tema adalah konsisten bagi kedua-dua tahun yang dinilai.



Rajah 4.4: Perbandingan Skor Tema Bagi Tahun 2018 Dan 2015

ANALISIS KEKUATAN HUBUNGAN

4.7 Kekuatan hubungan antara skor positif mengikut tema dengan IKPA diukur melalui analisis korelasi *Pearson Product Moment*. **Rajah 4.5** menunjukkan kekuatan hubungan antara skor positif tema dengan IKPA 2018.



Rajah 4.5: Hubungan Skor Positif Tema Dengan IKPA 2018

4.8 Dapatan kajian menunjukkan sembilan tema mempunyai hubungan sederhana dengan IKPA 2018. Nilai untuk tema Kepimpinan menunjukkan tiada perubahan manakala nilai untuk lapan tema menunjukkan penurunan berbanding tahun 2015. Sementara itu, tiga tema berikutnya mempunyai hubungan yang lemah dengan IKPA 2018. Nilai bagi dua tema menunjukkan trend penurunan manakala nilai bagi tema Gaji menunjukkan peningkatan sebanyak 0.03 berbanding tahun 2015.

KLUSTER KEPIMPINAN

- Kepimpinan
- Hala Tuju
- Ketua Saya



- 4.9 Kluster Kepimpinan adalah untuk menilai kekuatan hubungan antara kepimpinan dalam organisasi dengan IKPA 2018. Kluster ini mempunyai tiga tema iaitu Kepimpinan, Hala Tuju dan Ketua Saya. Secara puratanya nilai kekuatan bagi kluster ini ialah 0.59, mempunyai hubungan yang sederhana dengan IKPA 2018.
- 4.10 Perbincangan dapatan bagi Kluster Kepimpinan adalah mengikut tema dan elemen demografi seperti kementerian, klasifikasi perkhidmatan, lokasi pegawai bertugas, gender, kumpulan perkhidmatan, dan generasi.

a. Kepimpinan

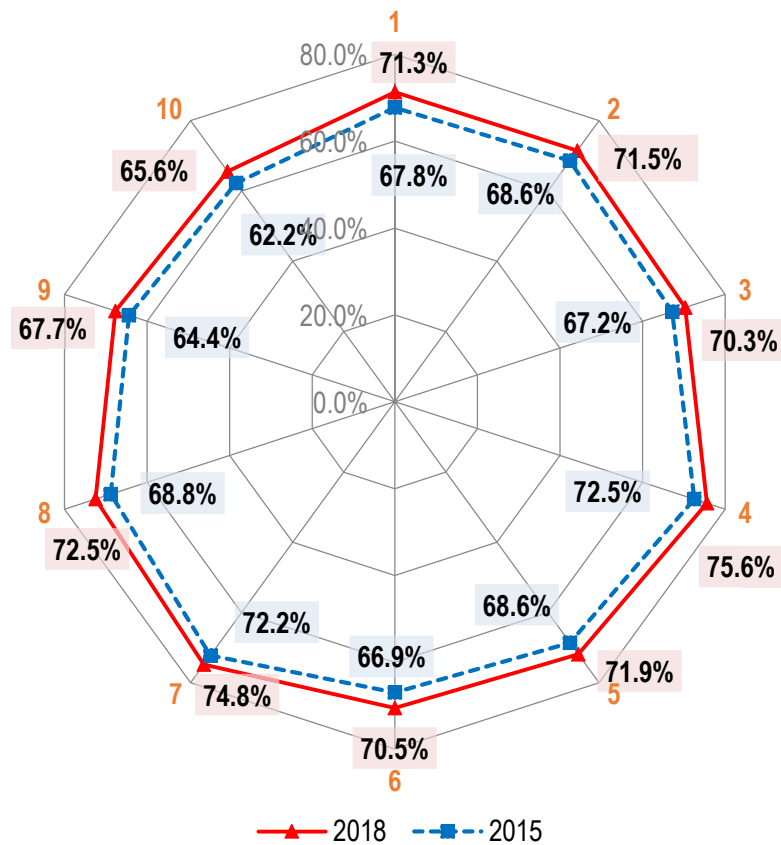
4.11. Tema Kepimpinan adalah untuk mengukur hubungan antara penjawat awam dengan pengurusan kanan dan keupayaan organisasi menguruskan perubahan dengan efektif. Tema ini merupakan pemacu keterlibatan yang menunjukkan hubungan sederhana dengan IKPA dengan nilai 0.68. Terdapat sepuluh soalan yang dikemukakan bagi mengukur tema ini iaitu:

1. Saya rasa organisasi saya secara keseluruhannya diurus dengan baik;
2. Kehadiran pegawai kanan dalam organisasi saya cukup dirasai;
3. Saya percaya tindakan pegawai kanan adalah konsisten dengan nilai-nilai organisasi saya;
4. Saya percaya pihak pengurusan tertinggi mempunyai visi yang jelas untuk masa depan organisasi saya;
5. Secara keseluruhan, saya yakin dengan keputusan yang dibuat oleh pegawai kanan dalam organisasi saya;
6. Saya rasa perubahan dalam organisasi saya diurus dengan baik;
7. Apabila perubahan dibuat dalam organisasi saya, kebiasaannya ia adalah untuk kebaikan;
8. Organisasi saya sentiasa memaklumkan mengenai perkara yang melibatkan diri saya;
9. Saya mempunyai peluang untuk mengemukakan pendapat sebelum sesuatu keputusan yang melibatkan diri saya dibuat; dan
10. Saya berpandangan adalah selamat untuk mempersoalkan cara sesuatu perkara diuruskan dalam organisasi saya.

4.12. Nilai skor positif bagi setiap soalan bagi tahun 2018 adalah seperti di **Rajah 4.6**. Secara umumnya skor yang diperoleh untuk tema Kepimpinan adalah antara 65.6% sehingga 75.6% dan menunjukkan peningkatan antara 2.6% hingga 3.7% berbanding tahun 2015. Dapatan ini membuktikan bahawa:

- a) kepimpinan dalam perkhidmatan awam semakin diterima baik oleh pegawai perkhidmatan awam; dan
- b) organisasi berupaya menguruskan perubahan dengan lebih efektif.

4.13. Walau bagaimanapun, masih banyak ruang penambahbaikan boleh dilakukan terutamanya mengenai sesuatu perkara diuruskan di sesebuah organisasi dan ruang untuk pegawai memberi pandangan dan pendapat dalam membuat keputusan. Ini memandangkan kedua-dua perkara berkenaan mendapat nilai terendah.



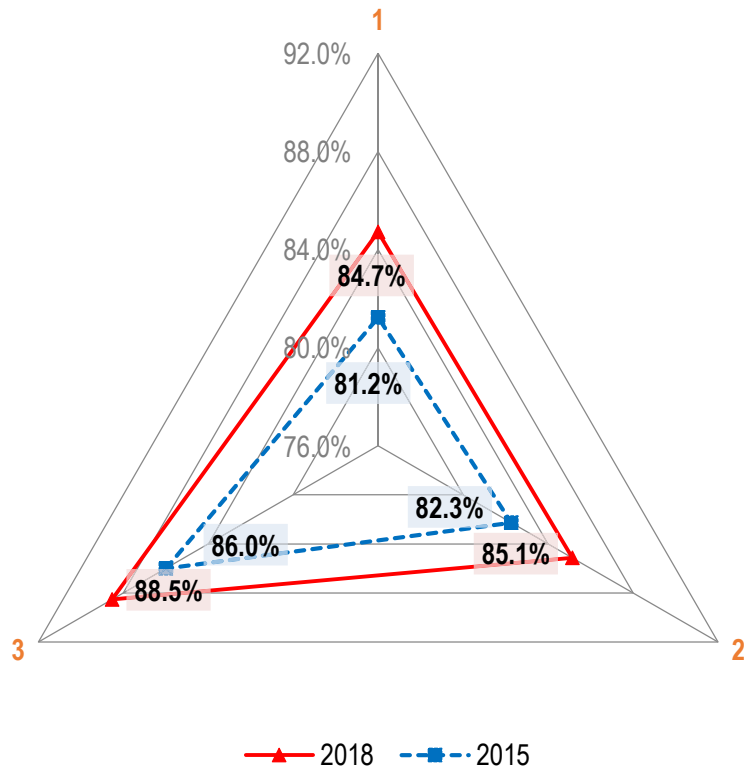
Rajah 4.6: Analisis Tema Kepimpinan Bagi Tahun 2018 Dan 2015

b. Hala Tuju

4.14. Tema Hala Tuju merujuk kepada sejauh mana pegawai memahami objektif dan hala tuju organisasi dan sumbangannya ke arah pencapaian objektif organisasi. Tema ini mencatatkan hubungan yang lemah dengan IKPA dengan nilai 0.50. Terdapat tiga soalan yang dikemukakan bagi mengukur tema ini iaitu:

1. Saya mempunyai kefahaman yang jelas mengenai hala tuju organisasi;
2. Saya mempunyai kefahaman yang jelas mengenai objektif organisasi; dan
3. Saya faham bagaimana pekerjaan saya menyumbang kepada objektif organisasi saya.

4.15. Skor diperoleh daripada ketiga-tiga soalan adalah tinggi iaitu antara 84.7% hingga 88.5% dan menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015. Ini menunjukkan bahawa pegawai-pegawai memiliki kefahaman yang jelas mengenai hala tuju dan objektif organisasi serta merasakan bahawa tugas yang dilaksanakan selari dengan objektif organisasi yang telah ditetapkan. Kefahaman yang jelas mengenai hala tuju dan objektif organisasi amat perlu supaya tugas yang dilaksanakan mampu mencapai sasaran ditetapkan dengan penghasilan produktiviti yang tinggi. Pencapaian dan perbandingan skor di bawah tema ini adalah seperti di **Rajah 4.7**.



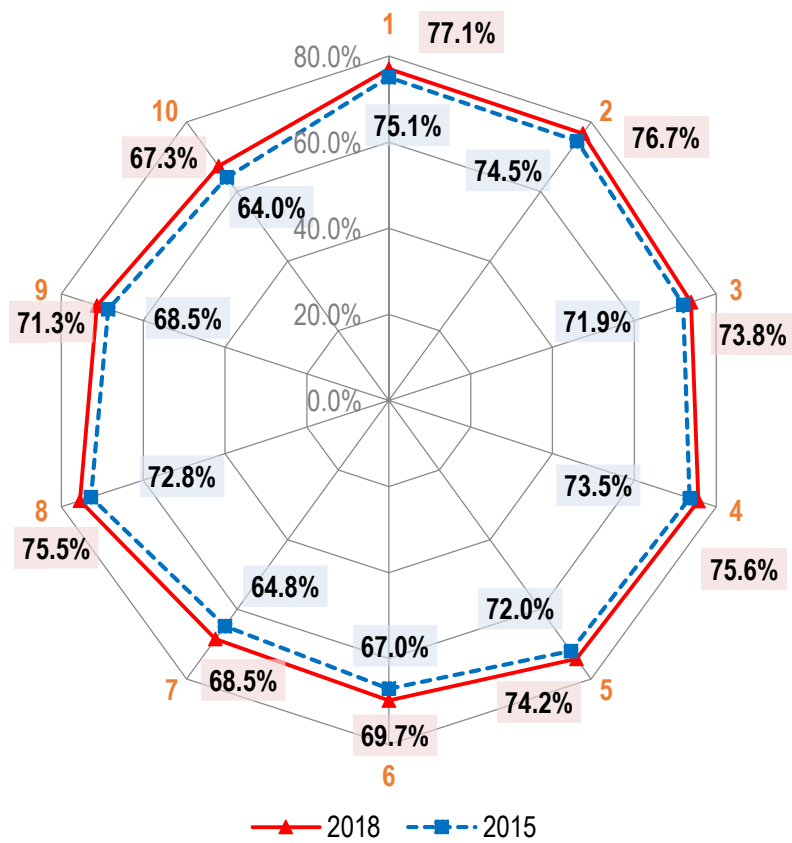
Rajah 4.7: Analisis Tema Hala Tuju Bagi Tahun 2018 Dan 2015

c. Ketua Saya

4.16. Tema Ketua Saya merujuk kepada persepsi seorang pegawai terhadap penyeliaanya. Secara keseluruhan, tema ini mencatatkan hubungan yang sederhana dengan IKPA dengan nilai 0.61. Terdapat sepuluh soalan yang dikemukakan dalam tema ini seperti berikut:

1. Ketua saya memberi motivasi untuk saya melaksanakan tugas dengan lebih berkesan;
2. Ketua saya bertimbang rasa dengan kehidupan saya di luar tugas rasmi;
3. Ketua saya berfikiran terbuka dengan idea saya;
4. Ketua saya membantu saya memahami bagaimana saya menyumbang kepada pencapaian objektif organisasi saya;
5. Secara keseluruhan, saya yakin dengan keputusan yang dibuat oleh ketua saya;
6. Ketua saya memberi penghargaan apabila saya melakukan tugas dengan baik;
7. Saya menerima maklum balas mengenai prestasi saya dari semasa ke semasa;
8. Maklum balas yang diterima membantu saya meningkatkan prestasi;
9. Saya berpandangan prestasi saya dinilai dengan adil; dan
10. Prestasi rendah dalam pasukan kerja saya diurus secara berkesan.

4.17. Secara umumnya skor yang diperoleh bagi tahun 2018 menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015 dengan skor antara 67.3% hingga 77.1%. Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap penyeliaanya kerana para penyelia mampu memberikan motivasi, bertimbang rasa dan sedia membantu untuk meningkatkan prestasi. Namun begitu masih terdapat ruang penambahbaikan dengan menumpukan perhatian terhadap pengurusan pegawai berprestasi rendah yang lebih efektif dan penyampaian maklum balas yang lebih kerap kepada pegawai untuk memperbaiki prestasi. Pencapaian dan perbandingan skor di bawah tema ini adalah seperti di **Rajah 4.8**.



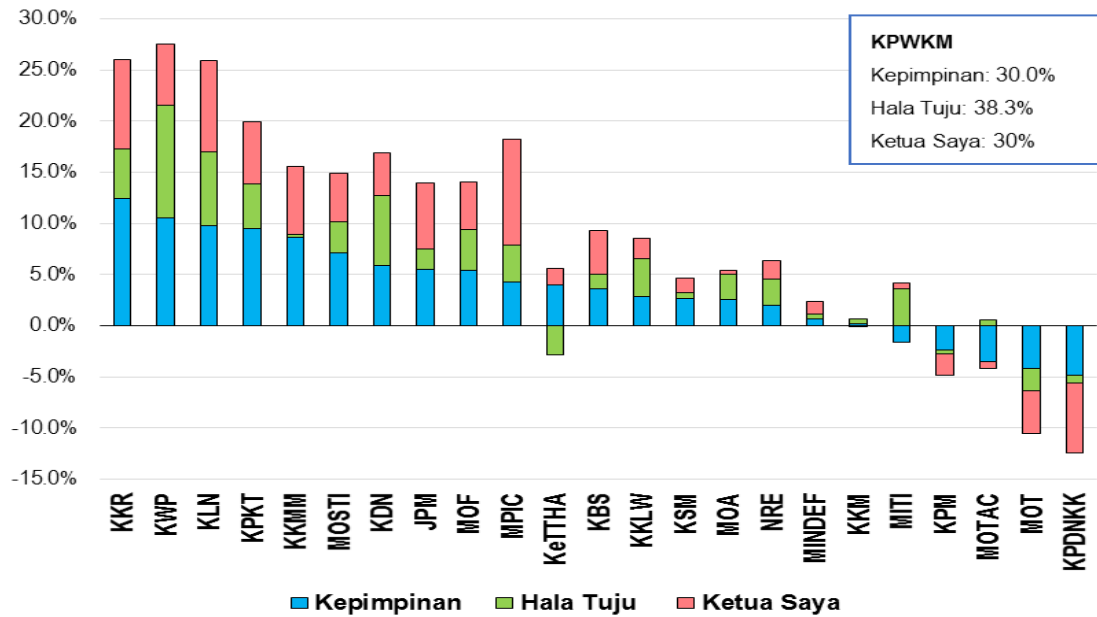
Rajah 4.8: Analisis Tema Ketua Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015

d. Analisis Mengikut Kumpulan

i. Mengikut Kementerian

- 4.18. Dapatan kajian berdasarkan kementerian menunjukkan kebanyakan kementerian menunjukkan peningkatan bagi ketiga-tiga tema berbanding tahun 2015. Peningkatan tertinggi didahului oleh KWP dan diikuti dengan KKR dan KLN. Dua kementerian menunjukkan penurunan salah satu daripada tiga tema iaitu KETTHA bagi tema hala tuju dan MITI bagi tema kepimpinan. Sementara itu, KPDNKK, MOT dan KPM menunjukkan penurunan bagi ketiga-tiga tema. Prestasi pencapaian kementerian pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Kepimpinan adalah seperti di **Rajah 4.9**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



Perbezaan KPWKM tidak dimasukkan kerana merupakan data terpencil (outlier)

SKOR POSITIF 2018 & 2015

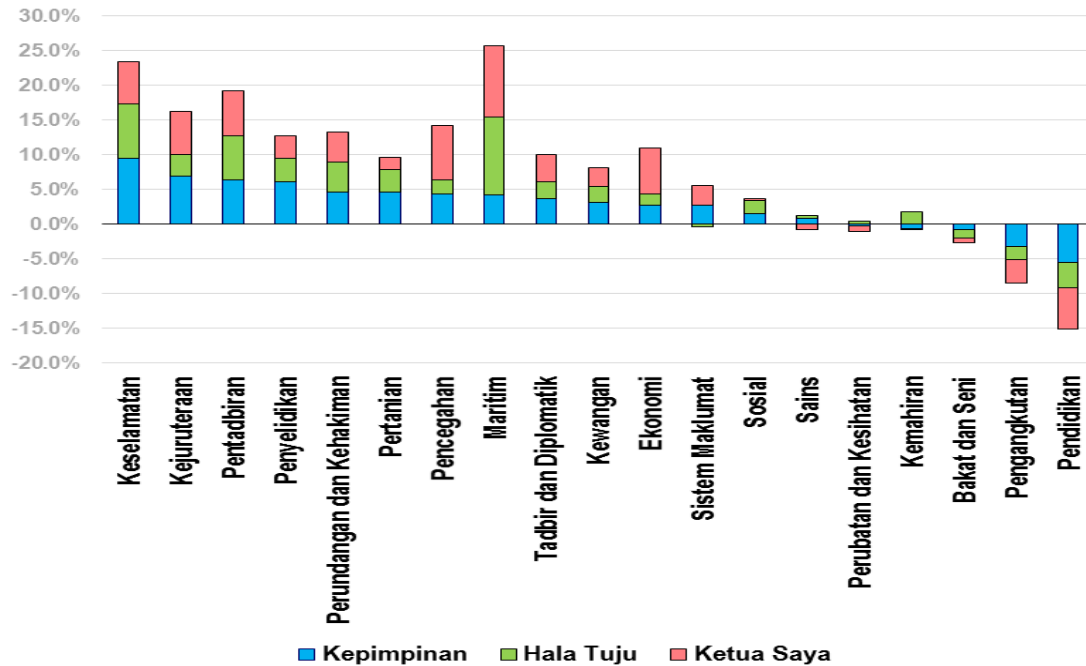
KEMENTERIAN	Kepimpinan		Hala Tuju		Ketua Saya	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
JPM	67.1%	61.6%	83.9%	81.9%	70.4%	63.9%
KBS	72.6%	69.0%	90.1%	88.7%	74.4%	70.1%
KDN	70.9%	64.9%	84.7%	77.9%	72.9%	68.7%
KKLW	78.1%	75.3%	92.0%	88.2%	77.3%	75.3%
KKR	75.2%	62.7%	87.4%	82.6%	76.5%	67.8%
KPKT	74.0%	64.6%	87.1%	82.6%	78.5%	72.5%
KKM	69.4%	69.2%	86.7%	86.2%	69.5%	69.6%
MOF	75.3%	69.9%	89.5%	85.4%	76.9%	72.3%
KKMM	73.5%	64.9%	82.0%	81.7%	75.6%	69.0%
KLN	67.4%	57.7%	87.1%	79.9%	69.9%	60.9%
MOTAC	61.3%	64.8%	82.2%	81.7%	68.3%	68.9%
KPWKM	66.7%	36.7%	85.1%	46.9%	68.1%	38.1%
KPM	75.8%	78.1%	90.7%	91.2%	75.7%	77.8%
KPT	68.1%	-	79.9%	-	68.9%	-
MOT	61.3%	65.5%	78.9%	81.1%	65.8%	70.0%
MITI	63.8%	65.5%	83.0%	79.4%	65.9%	65.3%
KPDNKK	66.2%	71.1%	84.1%	84.7%	68.2%	75.1%
MINDEF	77.6%	77.0%	85.7%	85.2%	80.2%	79.0%
MOA	66.6%	64.1%	84.4%	81.9%	70.3%	70.0%
MPIC	64.0%	59.7%	80.2%	76.6%	73.6%	63.2%
MOSTI	63.4%	56.3%	81.1%	78.0%	68.1%	63.4%
NRE	72.2%	70.2%	86.5%	83.9%	75.4%	73.6%
KSM	66.7%	64.1%	85.2%	84.7%	68.8%	67.3%
KeTTHA	59.5%	55.6%	73.2%	76.1%	63.8%	62.2%
KWP	81.2%	70.6%	89.1%	78.1%	82.4%	76.5%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.9: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015

ii. Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan

4.19. Dapatan kajian berdasarkan klasifikasi perkhidmatan menunjukkan bahawa sembilan perkhidmatan mencapai nilai skor melebihi 70%, didahului dengan Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran dengan 79.6% di bawah tema Kepimpinan. Bagi tema Hala Tuju, skor tertinggi dicatatkan oleh Klasifikasi Perkhidmatan Pencegahan (89.7%) manakala Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran (81.5%) mencatatkan skor tertinggi bagi tema Ketua Saya. 12 daripada 19 klasifikasi perkhidmatan menunjukkan peningkatan bagi ketiga-tiga tema dan tiga klasifikasi perkhidmatan yang menyaksikan penurunan berbanding tahun 2015 ialah Klasifikasi Perkhidmatan Pendidikan, Klasifikasi Perkhidmatan Pengangkutan dan Klasifikasi Perkhidmatan Bakat dan Seni. Manakala empat klasifikasi perkhidmatan iaitu Klasifikasi Perkhidmatan Sistem Maklumat, Klasifikasi Perkhidmatan Sains, Klasifikasi Perkhidmatan Perubatan dan Kesihatan dan Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran mengalami penurunan salah satu daripada tiga tema di bawah Kluster Kepimpinan. Prestasi pencapaian mengikut klasifikasi perkhidmatan pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Kepimpinan adalah seperti di **Rajah 4.10**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

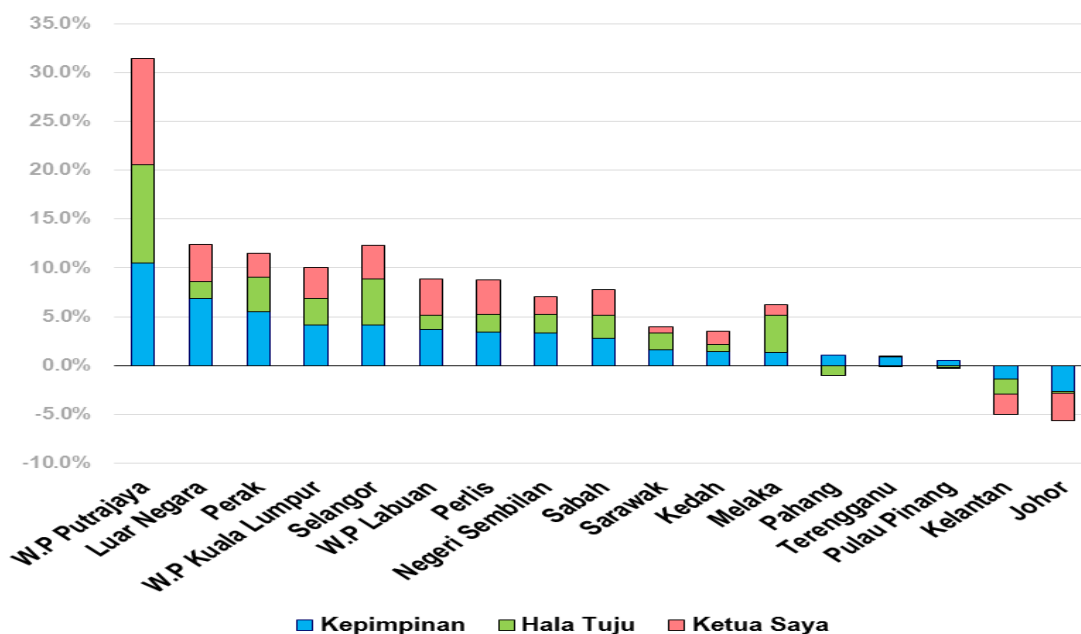
KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	Kepimpinan		Hala Tuju		Ketua Saya	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengangkutan	73.8%	77.0%	88.9%	90.8%	74.9%	78.2%
Bakat dan Seni	68.0%	68.8%	84.4%	85.6%	70.5%	71.2%
Sains	66.6%	65.8%	85.9%	85.4%	70.6%	71.3%
Pendidikan	73.6%	79.1%	88.3%	91.9%	73.5%	79.5%
Ekonomi	62.2%	59.5%	86.9%	85.2%	65.3%	58.7%
Sistem Maklumat	64.8%	62.1%	81.3%	81.7%	68.6%	65.7%
Pertanian	69.5%	64.9%	87.9%	84.6%	72.8%	71.0%
Kemahiran	79.6%	80.2%	86.8%	85.0%	81.5%	81.7%
Kejuruteraan	72.1%	65.2%	86.9%	83.7%	74.6%	68.4%
Keselamatan dan Pertahanan Awam	73.8%	64.3%	86.3%	78.4%	75.9%	69.8%
Perundangan dan Kehakiman	67.0%	62.3%	86.2%	81.9%	70.2%	65.9%
Tadbir dan Diplomatik	69.5%	65.8%	85.1%	82.6%	73.2%	69.4%
Pentadbiran dan Sokongan	68.3%	61.9%	81.9%	75.5%	70.4%	64.0%
Pencegahan	71.3%	66.9%	89.7%	87.7%	75.5%	67.7%
Penyelidikan dan Pembangunan	63.3%	57.2%	81.7%	78.3%	68.2%	64.9%
Sosial	72.5%	70.9%	89.0%	87.2%	74.0%	73.7%
Penguatkuasaan Maritim	57.8%	53.5%	73.7%	62.5%	67.2%	57.0%
Perubatan dan Kesihatan	70.4%	70.6%	87.0%	86.5%	70.4%	71.2%
Kewangan	71.5%	68.4%	87.0%	84.7%	72.0%	70.0%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.10: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas

4.20. Dapatan kajian mengikut lokasi pegawai bertugas menunjukkan pencapaian nilai skor positif tertinggi didahului oleh tema Hala Tuju diikuti dengan tema Ketua Saya dan diakhiri tema Kepimpinan. Trend pencapaian ini kekal untuk tempoh dua tahun penilaian. 12 lokasi bertugas mencatatkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015 didahului oleh Wilayah Persekutuan Putrajaya. Prestasi pencapaian mengikut lokasi pegawai berkhidmat pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Kepimpinan adalah seperti di **Rajah 4.11**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

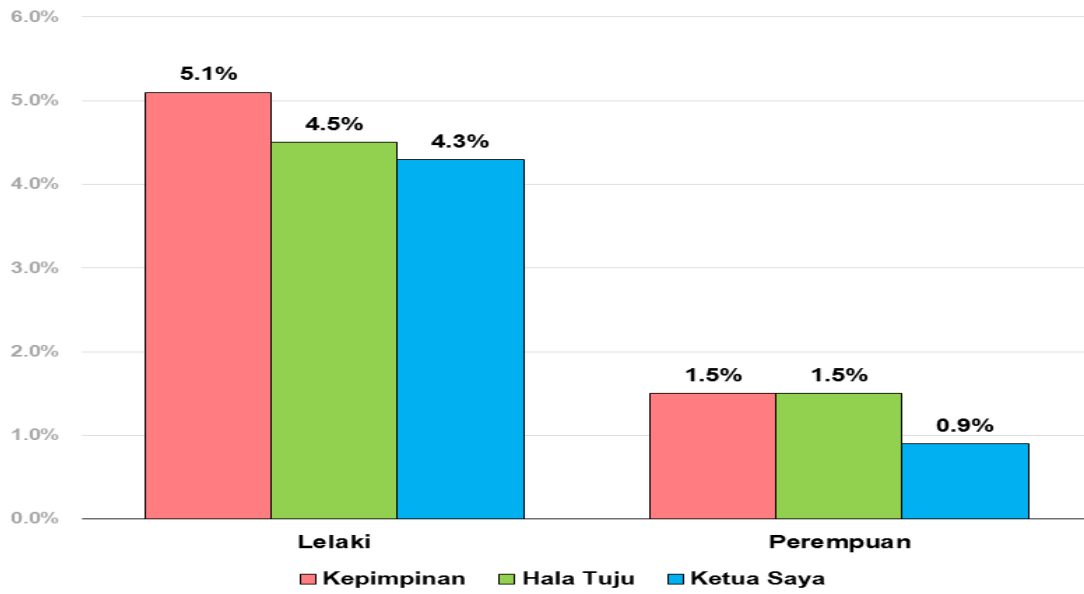
LOKASI	Kepimpinan		Hala Tuju		Ketua Saya	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Johor	69.6%	72.3%	85.5%	85.6%	71.3%	74.2%
Kedah	73.0%	71.6%	86.9%	86.2%	74.6%	73.2%
Kelantan	77.3%	78.7%	88.6%	90.1%	77.5%	79.6%
Luar Negara	71.1%	64.2%	90.6%	88.9%	72.5%	68.7%
Melaka	71.1%	69.8%	86.7%	82.9%	72.6%	71.5%
Negeri Sembilan	73.4%	70.1%	87.2%	85.3%	75.0%	73.2%
Pahang	74.4%	73.3%	86.1%	87.1%	75.3%	75.3%
Perak	74.1%	68.6%	88.0%	84.5%	75.2%	72.7%
Perlis	77.7%	74.3%	89.9%	88.1%	78.7%	75.1%
Pulau Pinang	69.8%	69.3%	84.8%	85.0%	71.8%	71.9%
Sabah	72.2%	69.4%	88.1%	85.8%	73.5%	70.8%
Sarawak	69.2%	67.6%	86.9%	85.2%	69.9%	69.2%
Selangor	69.9%	65.8%	85.9%	81.1%	72.8%	69.4%
Terengganu	75.2%	74.3%	88.1%	88.2%	75.4%	75.3%
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	67.6%	63.5%	83.3%	80.5%	71.2%	68.1%
Wilayah Persekutuan Labuan	75.0%	71.3%	87.8%	86.4%	76.4%	72.6%
Wilayah Persekutuan Putrajaya	68.3%	57.8%	83.5%	73.4%	71.6%	60.8%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.11: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

iii. Mengikut Gender

- 4.21. Pencapaian nilai skor mengikut gender pula menunjukkan pegawai awam lelaki memperoleh skor lebih tinggi berbanding pegawai awam wanita bagi ketiga-tiga tema. Walaupun memperoleh skor berbeza, ia menunjukkan persamaan daripada sudut tema di mana skor tertinggi ialah tema hala tuju, diikuti dengan tema ketua saya dan di akhiri dengan tema kepimpinan.
- 4.22. Jika dibandingkan dengan skor diperoleh pada tahun 2015, peningkatan nilai lebih ketara pada pegawai awam lelaki berbanding pegawai awam wanita meliputi ketiga-tiga tema. Dapatan ini menunjukkan bahawa lelaki lebih yakin dengan pihak pengurusan dan keupayaannya menguruskan perubahan dengan efektif di dalam organisasi, lebih jelas mengenai hala tuju dan objektif organisasi dan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap penyeliaanya. Prestasi pencapaian mengikut lokasi pegawai berkhidmat pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Kepimpinan adalah seperti di **Rajah 4.12**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

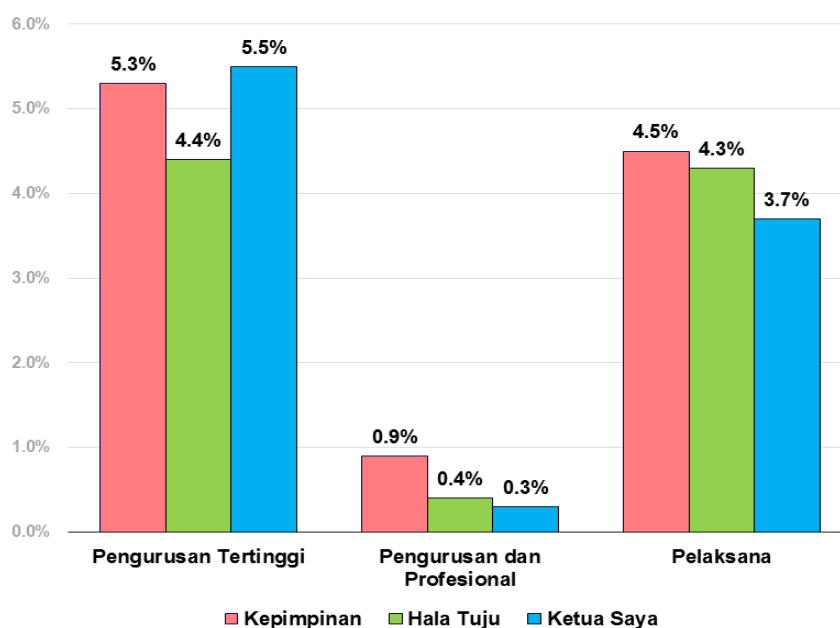
JANTINA	Kepimpinan		Hala Tuju		Ketua Saya	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Lelaki	72.9%	67.8%	86.7%	82.2%	75.6%	71.3%
Perempuan	69.5%	68.0%	85.6%	84.1%	70.4%	69.5%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.12: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015

iv. Mengikut Kumpulan Perkhidmatan

- 4.23. Perbandingan skor positif pada tahun 2018 dan tahun 2015 berdasarkan kumpulan perkhidmatan menunjukkan menunjukkan peningkatan tertinggi bagi ketiga-tiga tema dipelopori oleh Kumpulan Pengurusan Tertinggi diikuti dengan Kumpulan Pelaksana dan Kumpulan Pengurusan dan Profesional. Perbezaan tersebut boleh dilihat di **Rajah 4.13**. Peningkatan bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional dan Kumpulan Pelaksana menunjukkan trend yang sama di mana skor tertinggi ialah tema Kepimpinan diikuti dengan Hala Tuju dan Ketua Saya.
- 4.24. Bagi tahun 2018, nilai skor tertinggi bagi Kluster Kepimpinan ialah tema Hala Tuju, diikuti dengan tema Ketua Saya dan Kepimpinan. Trend ini menunjukkan persamaan merentasi semua kumpulan perkhidmatan. Berdasarkan dapatan ini, tema Kepimpinan yang meliputi hubungan antara pegawai dengan penyelia serta keupayaan organisasi menguruskan perubahan dengan efektif perlu diberi lebih perhatian memandangkan kekal mendapat skor terendah bagi dua tahun berturut-turut.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

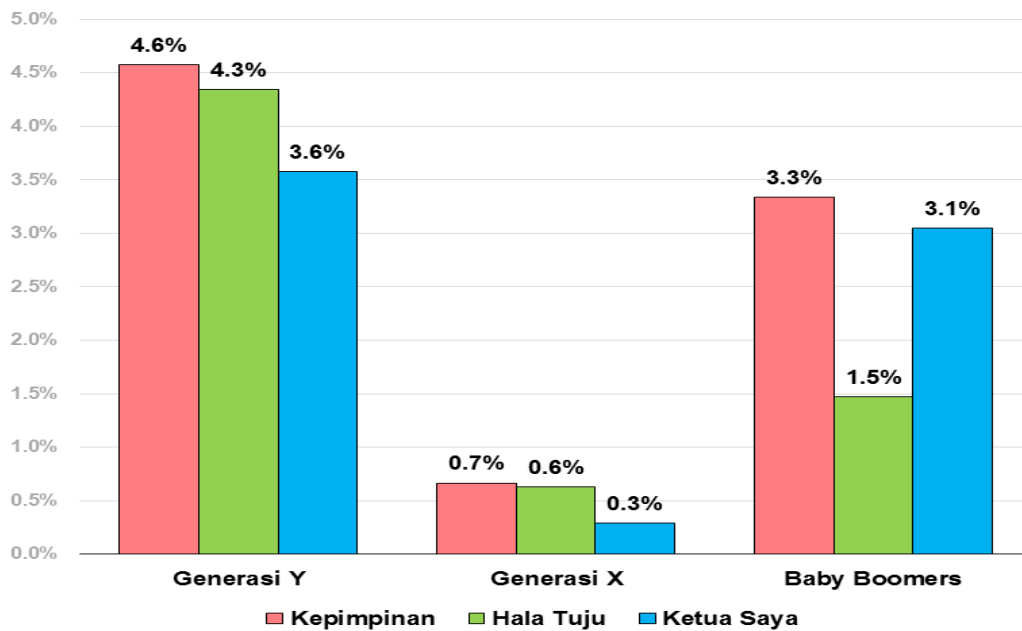
KUMPULAN PERKHIDMATAN	KEPIMPINAN		HALA TUJU		KETUA SAYA	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengurusan Tertinggi	85.9%	80.6%	96.4%	92.0%	86.1%	80.6%
Pengurusan dan Profesional	72.4%	71.5%	88.3%	87.9%	73.7%	73.4%
Pelaksana	70.6%	66.1%	85.2%	80.9%	72.6%	68.9%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.13: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

v. Mengikut Generasi

- 4.25. **Rajah 4.14** menunjukkan perbezaan dan skor positif bagi Kluster Kepimpinan mengikut generasi. Dapatan tahun 2018 menunjukkan tema Hala Tuju merekodkan skor tertinggi diikuti dengan tema Ketua Saya dan tema Kepimpinan merentasi generasi. Trend ini mempunyai persamaan dengan pencapaian skor positif tahun 2015. Jika dibandingkan dengan pencapaian tahun 2015, peningkatan skor positif tertinggi adalah pada tema Kepimpinan diikuti dengan tema Hala Tuju bagi Generasi X dan Y. Bagi Generasi *Baby Boomers* pula menunjukkan peningkatan tertinggi pada tema Kepimpinan diikuti dengan Ketua Saya. Walau bagaimanapun, dapatan kajian untuk dua tahun berturut-turut didapati tema Kepimpinan mendapat skor terendah berbanding tema-tema lain. **Oleh itu, tema ini perlu diberi perhatian oleh semua kementerian.**

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

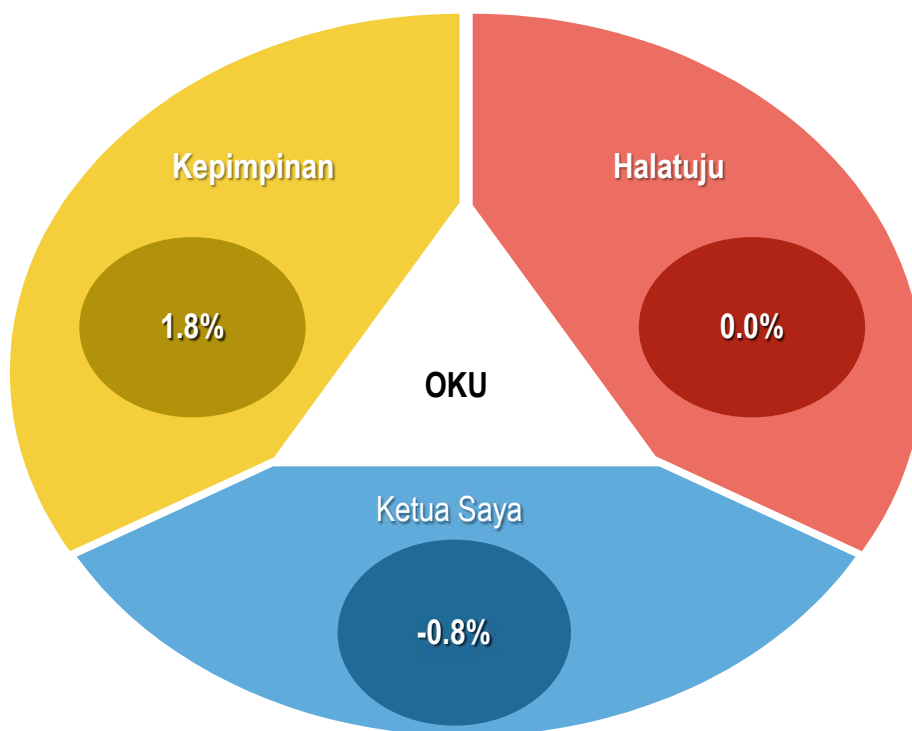
GENERASI	KEPIMPINAN		HALA TUJU		KETUA SAYA	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Generasi Y	67.3%	62.8%	82.6%	78.3%	69.5%	65.9%
Generasi X	72.2%	71.6%	87.9%	87.3%	74.1%	73.8%
Baby Boomers	81.5%	78.2%	92.8%	91.3%	82.0%	78.9%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

1Rajah 4.14: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

vi. Mengikut Orang Kurang Upaya (OKU)

- 4.26. Berdasarkan **Rajah 4.15**, tiada perbezaan yang signifikan direkodkan pada tahun 2018 untuk ketiga-tiga tema bagi OKU berbanding 2015. Penurunan nilai skor positif direkodkan bagi tema Ketua Saya pada tahun 2018. Walaupun tema Kepimpinan menunjukkan peningkatan sebanyak 1.8%, namun nilai skor bagi tema ini adalah yang terendah berbanding dua tema yang lain.
- 4.27. Dapatan kajian IKPA 2018 bagi tema Kepimpinan di bawah Kluster Kepimpinan merekodkan peningkatan bagi kesemua elemen demografi kajian berbanding tahun 2015. Penemuan ini membuktikan bahawa terdapat penambahbaikan dalam organisasi bagi meningkatkan keberkesanan kepimpinan Perkhidmatan Awam.

PERBEZAAN 2018 & 2015

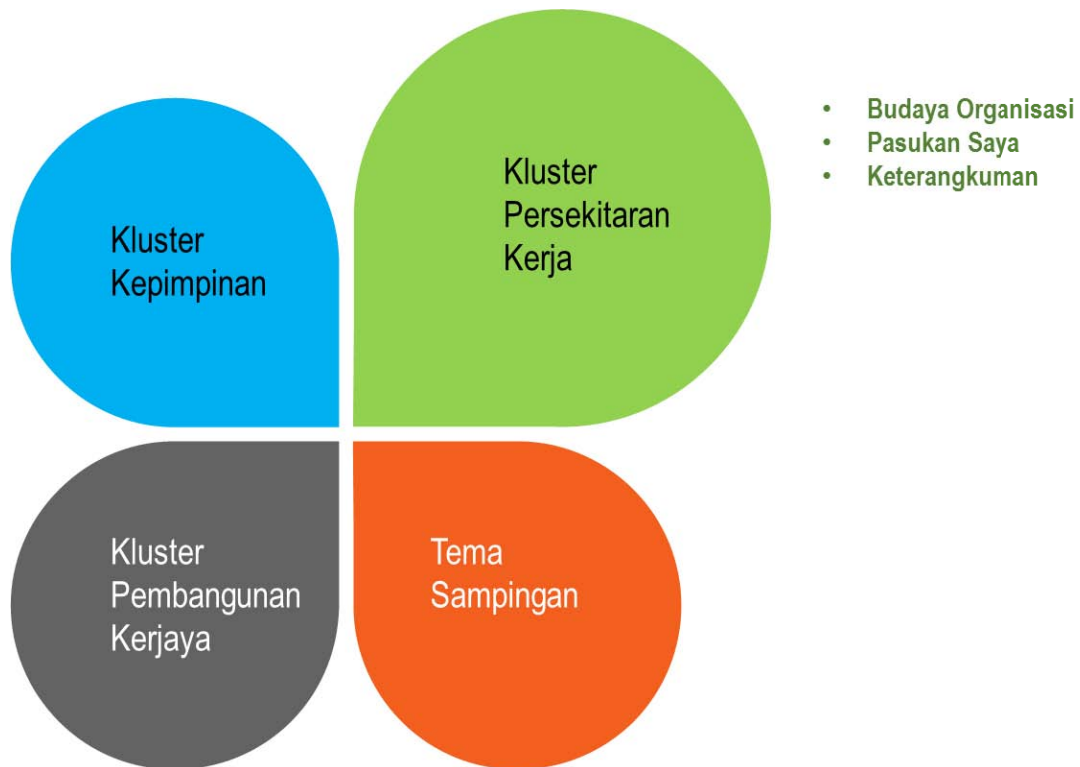


SKOR POSITIF 2018 & 2015

OKU	KEPIMPINAN		HALA TUJU		KETUA SAYA	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
OKU	68.8%	67.0%	84.2%	84.2%	70.0%	70.8%
PAP	71.2%	67.9%	86.1%	83.2%	73.0%	70.4%

Rajah 4.15: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015

KLUSTER PERSEKITARAN KERJA



4.28. Kluster Persekitaran Kerja adalah untuk menilai kekuatan hubungan antara persekitaran kerja pegawai dengan IKPA 2018. Kluster ini mempunyai tiga tema iaitu Budaya Organisasi, Pasukan Saya dan Keterangkuman. Secara puratanya nilai kekuatan bagi kluster ini ialah 0.59, menunjukkan mempunyai hubungan yang sederhana dengan IKPA 2018.

4.12 Perbincangan dapatan kluster ini adalah berdasarkan kepada tema dan elemen demografi seperti di bawah.

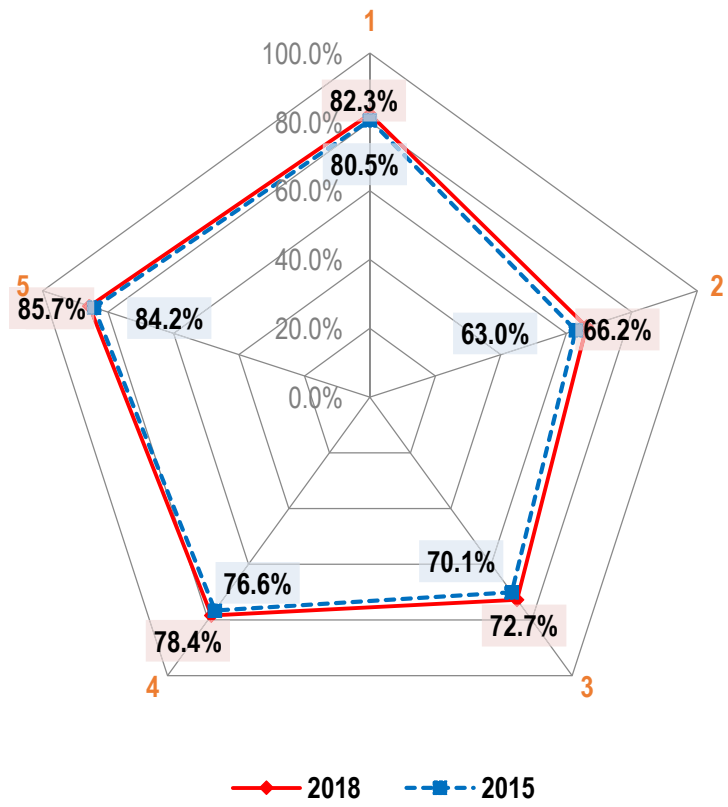
a. Budaya Organisasi

4.29. Tema Budaya Organisasi mengukur persepsi pegawai terhadap tahap kepercayaan dan sokongan pegawai penyelia dalam melaksanakan tugas. Dapatan kajian IKPA 2018 menunjukkan tema ini mencatatkan hubungan yang sederhana (0.68) dengan penurunan sebanyak 0.02 berbanding tahun 2015. Lima soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Saya diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas saya dengan berkesan;
2. Saya percaya saya akan disokong jika mencuba idea baharu, walaupun ia mungkin tidak berkesan;
3. Prestasi saya dinilai berdasarkan tugas yang saya selesaikan dan bukan berdasarkan keupayaan pematuhan proses dan prosedur sahaja;
4. Apabila saya bercakap mengenai organisasi saya, saya merujuk "kita" dan bukan "mereka"; dan
5. Saya mempunyai hubungan persahabatan yang baik di tempat kerja.

4.30. Nilai skor positif bagi setiap soalan pada tahun 2018 adalah seperti di **Rajah 4.16**. Secara umumnya skor yang diperolehi untuk tema Budaya Organisasi adalah antara 85.7% sehingga 66.2% dan menunjukkan peningkatan antara 1.5% hingga 3.2% berbanding tahun 2015. Dapatan ini menunjukkan peningkatan positif budaya organisasi dalam perkhidmatan awam terutamanya hubungan persahabatan di tempat kerja dan kepercayaan yang diberi oleh penyelia terhadap pegawai-pegawainya.

4.31. Dalam pada itu pegawai merasakan bahawa kurang mendapat sokongan daripada pegawai penyeliannya untuk mencuba idea-idea baharu dalam melaksanakan tugas memandangkan skor positif yang dicapai hanyalah 63.0% berbanding soalan-soalan lain. Bagi meningkatkan kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam, sudah tiba masanya para pegawai diberi kebebasan untuk melaksanakan idea-idea baharu yang bernas demi manfaat organisasi.



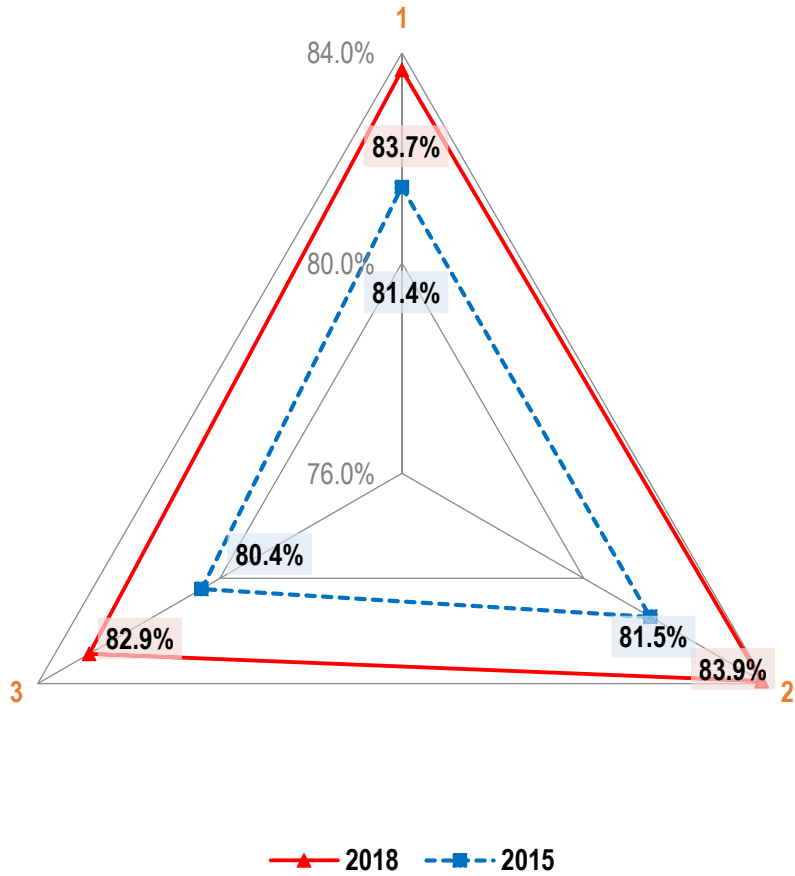
Rajah 4.16: Analisis Tema Budaya Organisasi Bagi Tahun 2018 Dan 2015

b. Pasukan Saya

4.32. Tema Pasukan Saya mengukur persepsi pegawai dalam melaksanakan kerja secara berpasukan. Dapatan kajian IKPA 2018 menunjukkan tema ini mencatatkan hubungan yang lemah (0.49) dengan penurunan sebanyak 0.05 berbanding tahun 2015. Tiga soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Ahli pasukan saya boleh dipercayai untuk membantu apabila saya menghadapi kesukaran dalam tugas;
2. Ahli pasukan saya bekerjasama mencari jalan untuk meningkatkan perkhidmatan yang kami berikan; dan
3. Ahli pasukan saya digalakkan untuk membangunkan cara kerja yang baharu dan lebih baik.

4.33. Nilai skor positif bagi setiap soalan pada tahun 2018 adalah seperti di **Rajah 4.17**. Secara umumnya skor yang diperolehi untuk tema ini adalah antara 82.9% sehingga 83.9% dan menunjukkan peningkatan antara 2.3% hingga 2.5% berbanding tahun 2015. Dapatan ini menunjukkan semangat kerja berpasukan semakin meningkat di kalangan pegawai ketika melaksanakan tugas dan tanggungjawab.



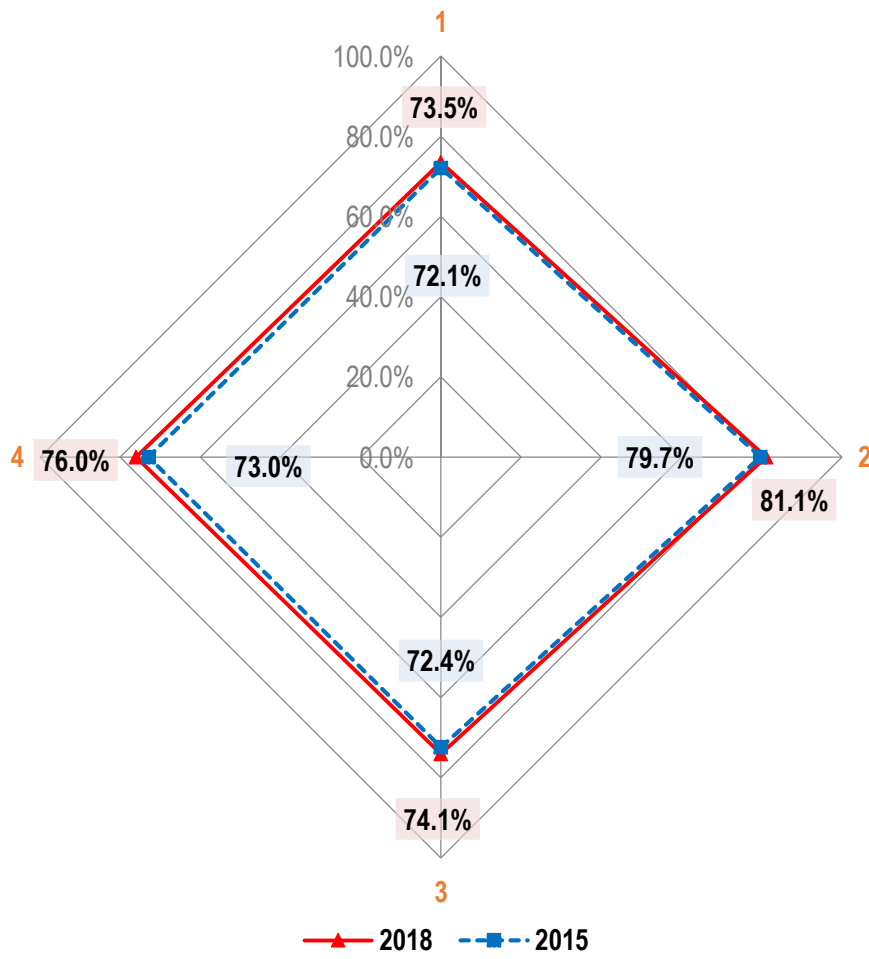
Rajah 4.17: Analisis Tema Pasukan Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015

c. Keterangkuman

4.34. Tema Keterangkuman merujuk kepada perasaan dihargai dan dihormati sama ada oleh pegawai penyelia atau rakan sekerja. Dapatan kajian IKPA 2018 menunjukkan tema ini mencatatkan hubungan yang sederhana (0.61) dengan penurunan sebanyak 0.02 berbanding tahun 2015. Empat soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Saya dilayan dengan adil di tempat kerja;
2. Saya dilayan dengan hormat oleh rakan sekerja;
3. Saya dihargai dengan kerja yang saya lakukan; dan
4. Saya fikir organisasi saya menghormati perbezaan individu (contohnya budaya, gaya kerja, latar belakang, idea-idea dan lain-lain).

4.35. Nilai skor positif bagi setiap soalan pada tahun 2018 adalah seperti di **Rajah 4.18**. Secara umumnya skor yang diperolehi untuk tema ini adalah antara 73.5% sehingga 81.1% dan menunjukkan peningkatan antara 1.4% hingga 3.0% berbanding tahun 2015. Dapatan ini menunjukkan bahawa pegawai-pegawai mempunyai hubungan yang baik, wujud perasaan hormat menghormati antara satu sama lain dan rasa dihargai di tempat kerja.



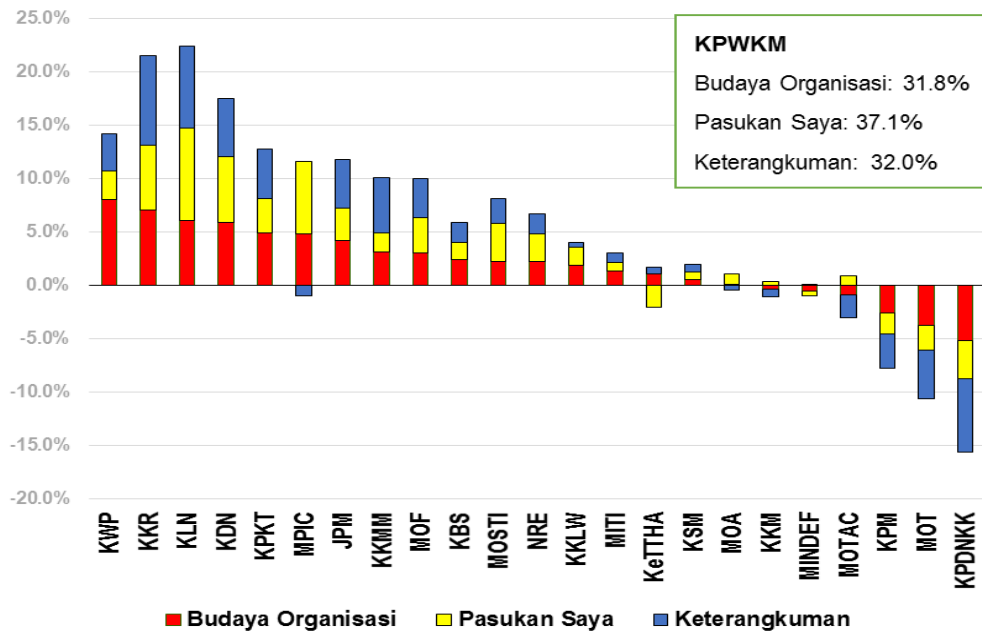
Rajah 4.18: Analisis Tema Keterangkuman Bagi Tahun 2018 Dan 2015

d. Analisis Mengikut Kumpulan

i. Mengikut Kementerian

- 4.36. Dapatan kajian mengikut kementerian mendapati kebanyakan kementerian menunjukkan peningkatan bagi ketiga-tiga tema berbanding tahun 2015. Peningkatan tertinggi bagi tema Budaya Organisasi didahului oleh KWP, KLN bagi tema Pasukan Saya dan KKR bagi tema Keterangkuman. Enam kementerian pula menunjukkan penurunan salah satu daripada tiga tema di bawah Kluster Persekitaran Kerja. Sementara itu, KPDNKK, MOT dan KPM menunjukkan penurunan bagi ketiga-tiga tema. Prestasi pencapaian kementerian pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Persekitaran Kerja adalah seperti di **Rajah 4.19**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

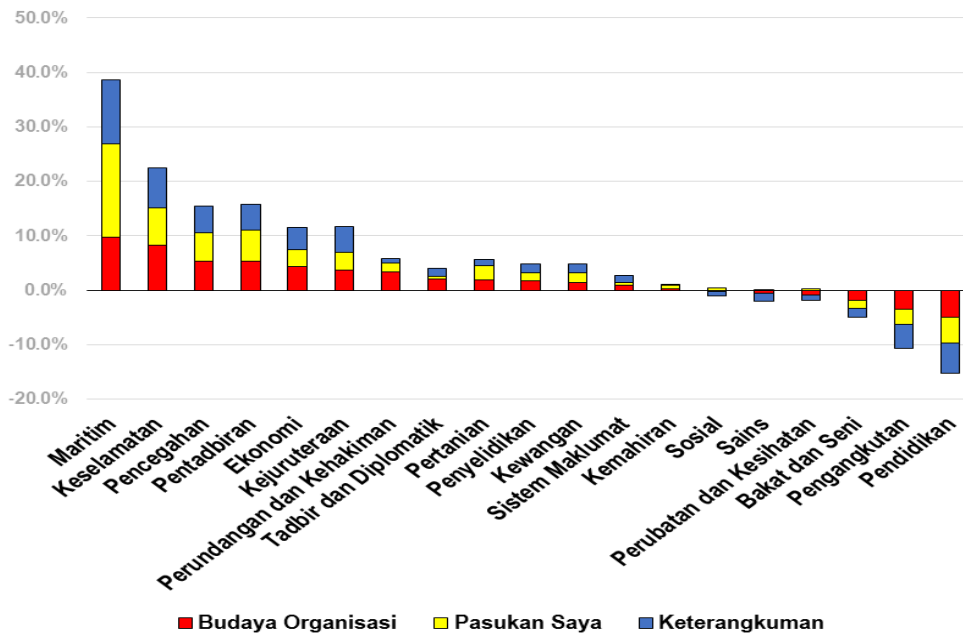
KEMENTERIAN	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
JPM	74.0%	69.8%	81.5%	78.5%	73.6%	69.0%
KBS	78.8%	76.4%	84.9%	83.3%	77.5%	75.6%
KDN	75.6%	69.7%	82.3%	76.2%	75.4%	69.9%
KeTTHA	70.1%	69.1%	75.3%	77.4%	67.6%	66.9%
KKLW	82.4%	80.6%	85.7%	84.0%	78.4%	77.9%
KKM	75.5%	75.9%	82.4%	82.1%	74.4%	75.1%
KKMM	78.4%	75.3%	81.5%	79.7%	77.7%	72.5%
KKR	80.1%	73.1%	85.1%	79.0%	80.1%	71.7%
KLN	76.0%	70.0%	82.9%	74.2%	75.2%	67.5%
KPDNKK	73.1%	78.3%	82.3%	85.9%	70.6%	77.5%
KPKT	80.4%	75.5%	87.6%	84.4%	80.7%	76.1%
KPM	81.0%	83.6%	86.6%	88.6%	79.6%	82.8%
KPT	74.7%	-	79.3%	-	71.9%	-
KPWKM	73.4%	41.6%	81.0%	43.9%	72.6%	40.6%
KSM	74.4%	73.9%	80.9%	80.2%	73.7%	73.0%
KWP	85.3%	77.3%	89.3%	86.6%	84.1%	80.6%
MINDEF	81.7%	82.3%	86.2%	86.6%	82.1%	82.0%
MITI	72.3%	71.0%	78.5%	77.7%	71.7%	70.8%
MOA	75.1%	75.0%	81.7%	80.8%	73.9%	74.4%
MOF	79.3%	76.3%	86.4%	83.1%	79.7%	76.0%
MOSTI	72.7%	70.5%	82.6%	79.0%	72.4%	70.1%
MOT	69.9%	73.7%	77.8%	80.1%	68.1%	72.7%
MOTAC	72.3%	73.2%	80.5%	79.6%	69.8%	72.0%
MPIC	70.7%	65.9%	84.2%	77.4%	74.3%	75.3%
NRE	77.8%	75.6%	85.9%	83.3%	78.6%	76.7%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.19: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015

ii. Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan

4.37. Dapatan kajian menunjukkan Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran mencatatkan nilai skor tertinggi (82.4%) manakala Klasifikasi Perkhidmatan Penguatkuasaan Maritim mencatatkan nilai skor terendah (68.3%) di bawah tema Budaya Organisasi. Sementara itu, bagi tema Pasukan Saya, semua klasifikasi perkhidmatan mencatatkan nilai skor melebihi 80% kecuali Klasifikasi Perkhidmatan Pentadbiran dan Sokongan (78.5%) dan Klasifikasi Perkhidmatan Penguatkuasaan Maritim (78.4%). Bagi tema Keterangkuman pula, Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran mencatatkan nilai skor tertinggi (82.4%) dan Klasifikasi Perkhidmatan Ekonomi mencatatkan nilai skor terendah (69.7%). Prestasi pencapaian mengikut klasifikasi perkhidmatan pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Persekitaran Kerja adalah seperti di **Rajah 4.20**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

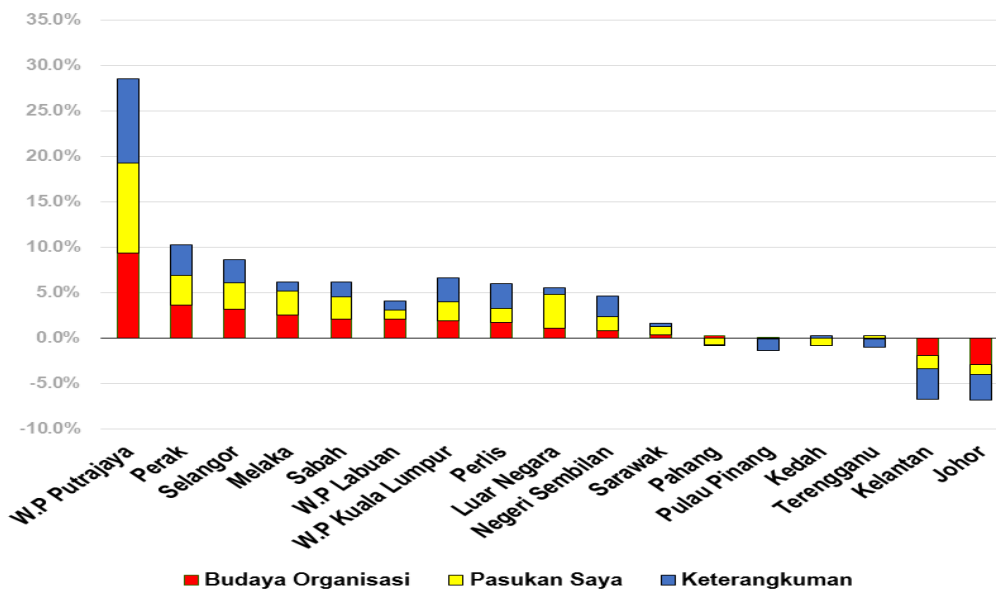
KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengangkutan	79.9%	83.4%	85.8%	88.6%	78.6%	82.9%
Bakat dan Seni	75.3%	77.2%	81.1%	82.5%	73.1%	74.8%
Sains	75.0%	75.6%	83.6%	83.5%	73.6%	75.0%
Pendidikan	79.8%	84.8%	85.0%	89.6%	78.7%	84.3%
Ekonomi	71.5%	67.2%	81.1%	77.9%	69.7%	65.7%
Sistem Maklumat	72.5%	71.6%	80.8%	80.3%	72.5%	71.1%
Pertanian	77.4%	75.5%	85.8%	83.1%	77.1%	76.1%
Kemahiran	82.4%	82.1%	85.8%	85.2%	82.4%	82.2%
Kejuruteraan	78.3%	74.6%	85.4%	82.1%	79.1%	74.4%
Keselamatan dan Pertahanan Awam	78.3%	70.1%	84.5%	77.5%	78.2%	70.9%
Perundangan dan Kehakiman	75.2%	71.9%	81.6%	79.9%	73.4%	72.5%
Tadbir dan Diplomatik	77.8%	75.7%	87.2%	86.7%	79.5%	78.0%
Pentadbiran dan Sokongan	73.0%	67.7%	78.5%	72.7%	71.1%	66.4%
Pencegahan	78.2%	72.8%	86.9%	81.8%	78.5%	73.6%
Penyelidikan dan Pembangunan	75.7%	74.0%	84.7%	83.2%	74.4%	72.7%
Sosial	79.1%	79.3%	84.7%	84.3%	76.7%	77.5%
Penguatkuasaan Maritim	68.3%	58.6%	78.4%	61.2%	70.1%	58.4%
Perubatan dan Kesihatan	76.5%	77.3%	83.7%	83.5%	75.5%	76.5%
Kewangan	76.3%	74.9%	84.2%	82.4%	76.5%	74.8%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.20: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

iii. Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas

- 4.38. Berdasarkan kajian IKPA 2018, sembilan lokasi pegawai bertugas mencatatkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015, didahului oleh Wilayah Persekutuan Putrajaya. Lokasi tersebut juga mencatatkan peningkatan yang signifikan bagi ketiga-tiga tema berbanding tahun 2015.
- 4.39. Namun begitu, Perlis dengan nilai skor positif 81.5% mencatatkan pencapaian tertinggi bagi tema Budaya Organisasi berbanding lokasi-lokasi lain. Dapatan ini boleh ditafsirkan dengan tahap persepsi dan kepercayaan pegawai yang semakin meningkat terhadap sokongan pegawai penyelia dalam melaksanakan tugas.
- 4.40. Semua lokasi bertugas mencatatkan nilai skor positif bagi tema Pasukan Saya melebihi 80.0% dengan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur merekodkan pencapaian terendah sebanyak 81.5% dan Perlis merekodkan pencapaian tertinggi sebanyak 86.4%. Peningkatan positif ini menunjukkan pegawai mempunyai persepsi bahawa tugas dan tanggungjawab lebih wajar dilaksanakan secara berpasukan.
- 4.41. Bagi tema Keterangkuman, Perlis adalah satu-satunya lokasi bertugas yang mencatatkan nilai skor positif melebihi 80.0%. Ini menunjukkan pegawai yang bertugas di Perlis merasakan bahawa mereka mendapat layanan sewajarnya dan dihormati oleh warga organisasi.
- 4.42. Penambahbaikan perlu dilaksanakan untuk negeri Kelantan dan Johor bagi ketiga-tiga tema kerana menunjukkan penurunan nilai skor positif berbanding tahun 2015. Perincian bagi nilai skor positif mengikut lokasi pegawai bertugas adalah seperti di **Rajah 4.21**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

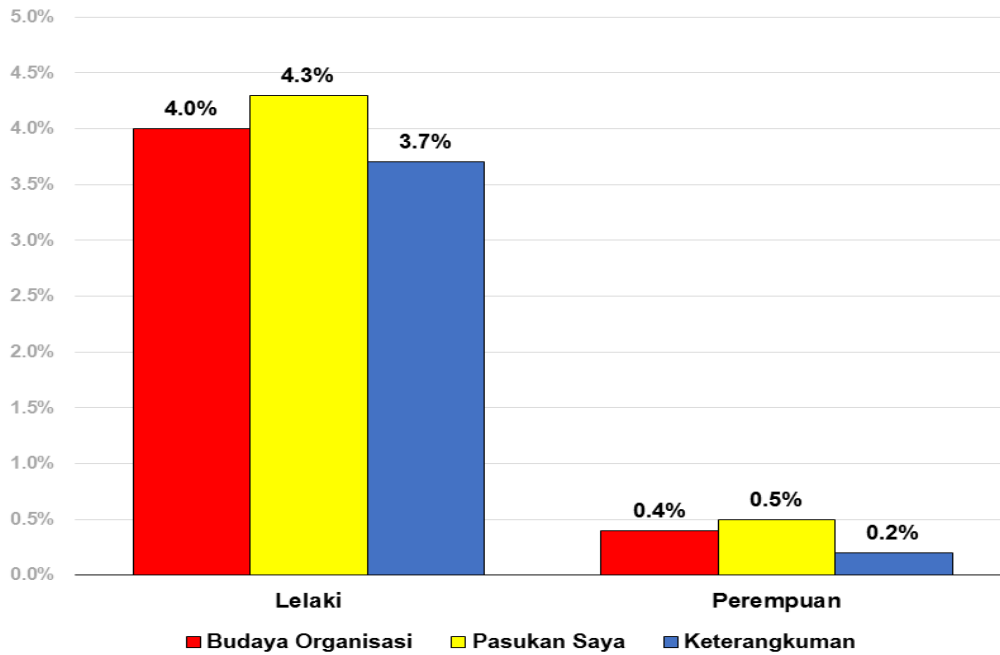
LOKASI	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Johor	75.8%	78.7%	83.3%	84.4%	74.7%	77.5%
Kedah	78.1%	78.1%	83.6%	84.4%	78.0%	77.7%
Kelantan	80.7%	82.6%	84.9%	86.4%	79.6%	82.9%
Luar Negara	77.7%	76.6%	84.0%	80.3%	77.6%	76.9%
Melaka	77.6%	75.1%	82.7%	80.0%	75.8%	74.8%
Negeri Sembilan	79.0%	78.2%	85.0%	83.4%	78.5%	76.3%
Pahang	79.6%	79.3%	83.8%	84.5%	78.3%	78.4%
Perak	79.2%	75.6%	85.1%	81.8%	78.8%	75.4%
Perlis	81.5%	79.8%	86.4%	84.8%	81.3%	78.6%
Pulau Pinang	76.6%	76.5%	82.3%	82.4%	74.6%	75.9%
Sabah	77.8%	75.7%	83.2%	80.8%	76.5%	74.8%
Sarawak	75.5%	75.1%	82.7%	81.8%	73.3%	73.0%
Selangor	77.0%	73.8%	84.1%	81.2%	76.1%	73.6%
Terengganu	79.3%	79.4%	85.0%	84.7%	78.4%	79.3%
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	74.4%	72.5%	81.5%	79.4%	74.5%	71.9%
Wilayah Persekutuan Labuan	80.1%	78.0%	84.3%	83.3%	78.3%	77.3%
Wilayah Persekutuan Putrajaya	74.7%	65.3%	83.0%	73.1%	74.9%	65.7%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.21: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

iv. Mengikut Gender

- 4.43. Secara umumnya, nilai skor positif tahun 2018 menunjukkan peningkatan lebih tinggi berbanding tahun 2015 bagi pegawai awam lelaki. Pegawai awam wanita turut menunjukkan peningkatan skor positif, namun dengan perbezaan peratusan skor yang lebih kecil.
- 4.44. Bagi kedua-dua tempoh penilaian, tema Pasukan Saya mencatatkan nilai skor positif tertinggi untuk pegawai awam lelaki dan pegawai awam wanita. Ini menunjukkan secara keseluruhannya pegawai berpuas hati dengan pasukan kerja dan berpandangan bahawa kerjasama berpasukan boleh dipercayai untuk menyelesaikan kesukaran di dalam tugas. Ini boleh diandaikan kerja berpasukan membantu dalam membangunkan cara kerja yang baharu demi menambah baik perkhidmatan yang diberikan.
- 4.45. Tema Keterangkuman memperoleh nilai skor positif terendah bagi pegawai awam wanita pada IKPA 2018. Walaupun, peratusan nilai skor positif menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015 namun dengan kenaikan yang minima (0.2%). Dapatan ini boleh diandaikan organisasi perlu memberi layanan yang lebih saksama khususnya kepada pegawai awam wanita. Perincian bagi nilai skor positif mengikut gender adalah seperti di **Rajah 4.22**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

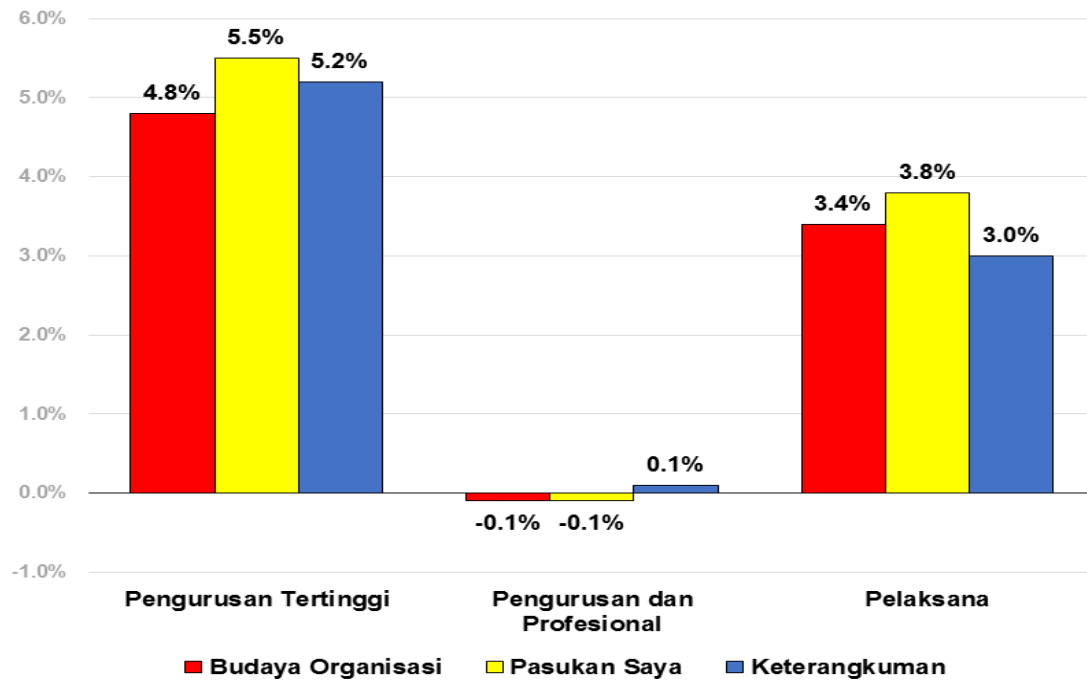
JANTINA	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Lelaki	78.4%	74.4%	84.7%	80.4%	78.6%	74.9%
Perempuan	75.8%	75.4%	82.3%	81.8%	73.9%	73.7%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.22: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015

v. Mengikut Kumpulan Perkhidmatan

- 4.46. Dapatan IKPA 2018 menunjukkan Kumpulan Pengurusan dan Profesional merekodkan penurunan bagi tema Budaya Organisasi dan Pasukan Saya manakala tema Keterangkuman mencatatkan peningkatan yang minima berbanding tahun 2015. Trend ini amat berbeza jika dibandingkan dengan Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Kumpulan Pelaksana. Perkara ini perlu diteliti secara lebih mendalam kerana pegawai dalam kumpulan ini merupakan tulang belakang dalam menjayakan dasar-dasar Kerajaan.
- 4.47. Walaupun Kumpulan Pelaksana menunjukkan peningkatan bagi nilai skor positif pada tahun 2018, namun peratusan nilai bagi ketiga-tiga tema adalah yang terendah bagi kedua-dua tempoh penilaian. Oleh itu, masih ada ruang penambahbaikan yang boleh dilaksanakan oleh organisasi bagi meningkatkan nilai skor pada masa hadapan. Perincian bagi nilai skor positif mengikut kumpulan perkhidmatan adalah seperti di **Rajah 4.23**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



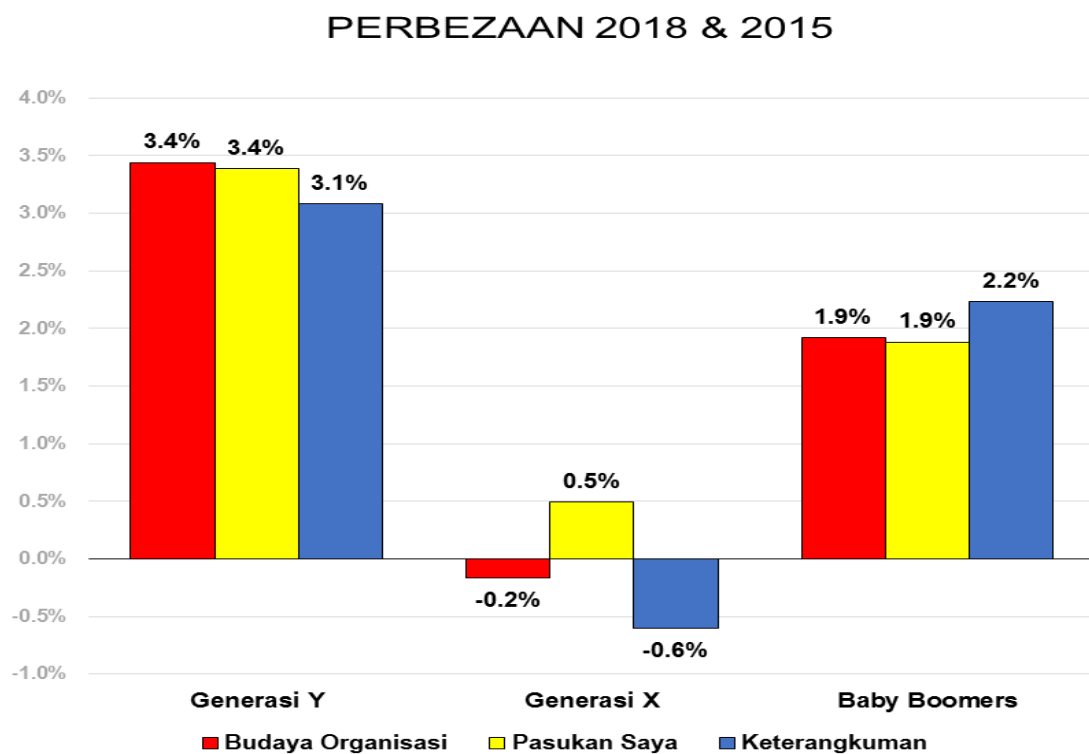
SKOR POSITIF 2018 & 2015

KUMPULAN PERKHIDMATAN	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengurusan Tertinggi	90.3%	85.5%	95.9%	90.4%	91.0%	85.8%
Pengurusan dan Profesional	79.4%	79.5%	86.6%	86.7%	79.4%	79.3%
Pelaksana	76.0%	72.6%	82.2%	78.4%	74.8%	71.8%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.23: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

vi. Mengikuti Generasi

4.48. **Rajah 4.24** memperincikan skor positif tema mengikut generasi. Perbandingan dapatan IKPA 2018 dan 2015 bagi tema Keterangkuman merekodkan nilai skor positif terendah merentasi generasi didahului oleh Generasi Y (72.8%). Di samping itu, penurunan yang signifikan bagi tema ini juga dicatatkan bagi Generasi X. Berdasarkan dapatan kajian, diandaikan bahawa pegawai di Generasi X dan Y mempunyai persepsi yang mana mereka perlu mendapat layanan lebih adil dan mendapat penghargaan yang sewajarnya di dalam organisasi.



SKOR POSITIF 2018 & 2015

GENERASI	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Generasi Y	73.7%	70.3%	80.7%	77.3%	72.8%	69.7%
Generasi X	78.3%	78.4%	84.7%	84.2%	77.3%	77.9%
Baby Boomers	85.3%	83.4%	89.5%	87.6%	84.8%	82.6%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

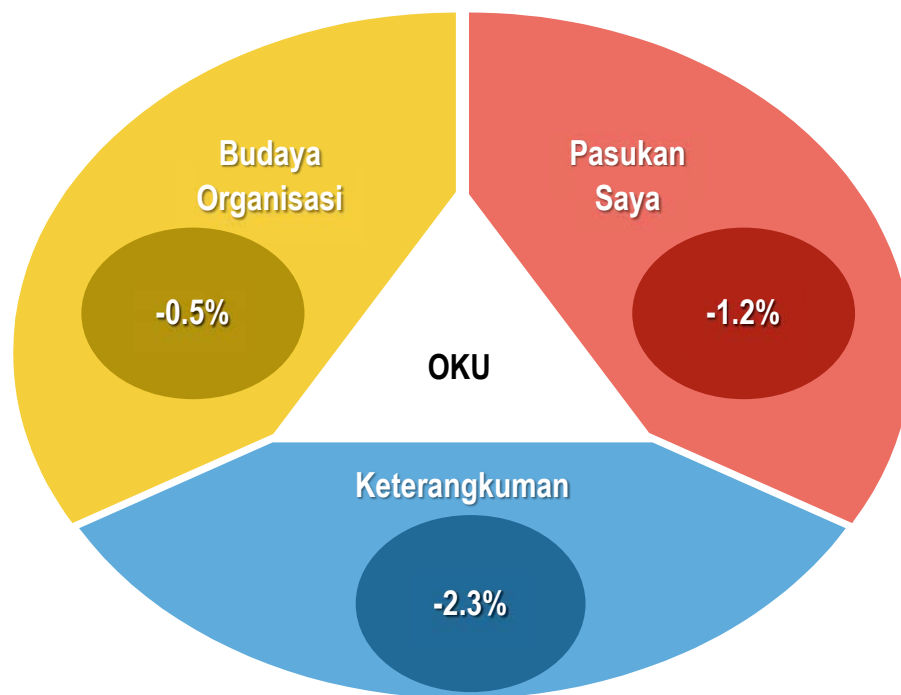
Rajah 4.24: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

vii. Mengikut Orang Kurang Upaya (OKU)

4.49. Berdasarkan **Rajah 4.25** penurunan nilai skor positif direkodkan bagi ketiga-tiga tema. Tema Keterangkuman menunjukkan penurunan tertinggi iaitu sebanyak 2.3% berbanding pencapaian tahun 2015.

4.50. Secara umumnya, dapatan kajian IKPA 2018 di bawah Kluster Persekitaran Kerja mendapati bahawa tema Keterangkuman mencatatkan pencapaian skor terendah berbanding dua tema yang lain. Namun begitu, secara perbandingan dengan pencapaian tahun 2015, tema ini menunjukkan julat peningkatan sebanyak 2.0%.

PERBEZAAN 2018 & 2015

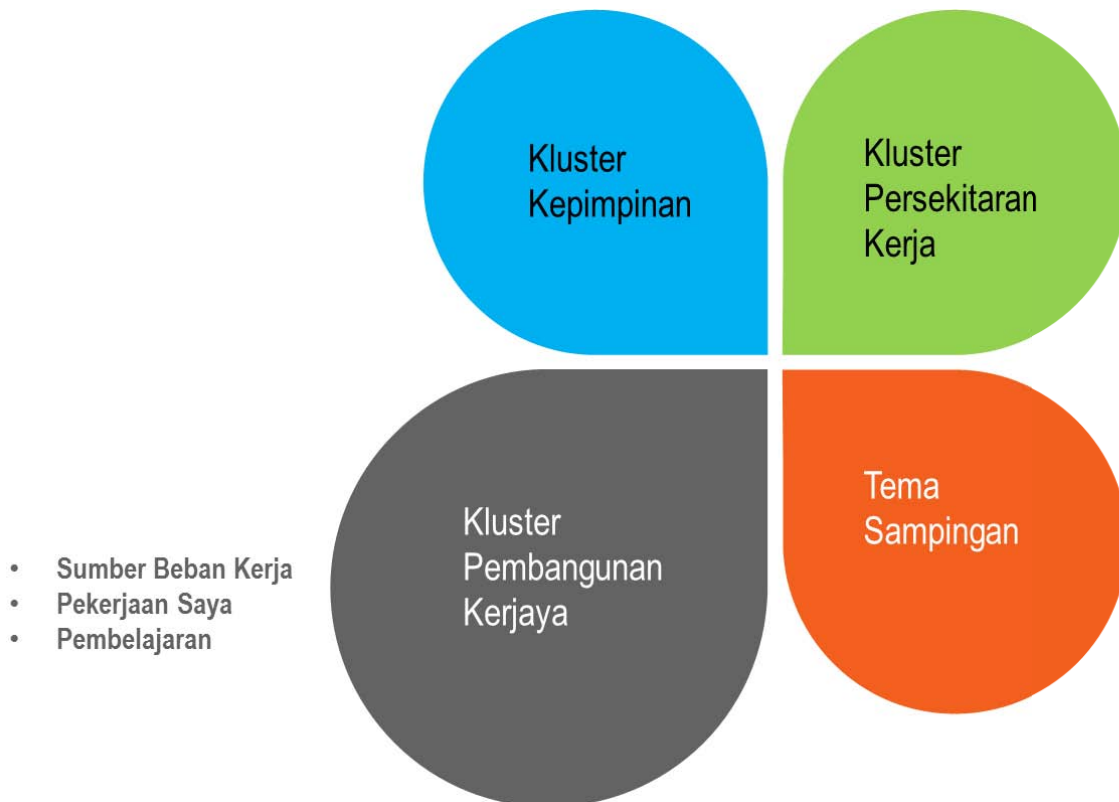


SKOR POSITIF 2018 & 2015

OKU	Budaya Organisasi		Pasukan Saya		Keterangkuman	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
OKU	74.3%	74.8%	79.8%	81.0%	72.7%	75.0%
PAP	77.1%	74.9%	83.5%	81.1%	76.2%	74.3%

Rajah 4.25: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015

KLUSTER PEMBANGUNAN KERJAYA



4.51. Kluster Pembangunan Kerjaya adalah untuk menilai kekuatan hubungan antara IKPA 2018 dengan tugas dan pengalaman kerja pegawai serta akses kepada pembelajaran dan pembangunan. Kluster ini mempunyai tiga tema iaitu Sumber Beban Kerja, Pekerjaan Saya dan Pembelajaran. Secara puratanya nilai bagi kluster ini ialah 0.58, menunjukkan mempunyai hubungan yang sederhana dengan IKPA 2018.

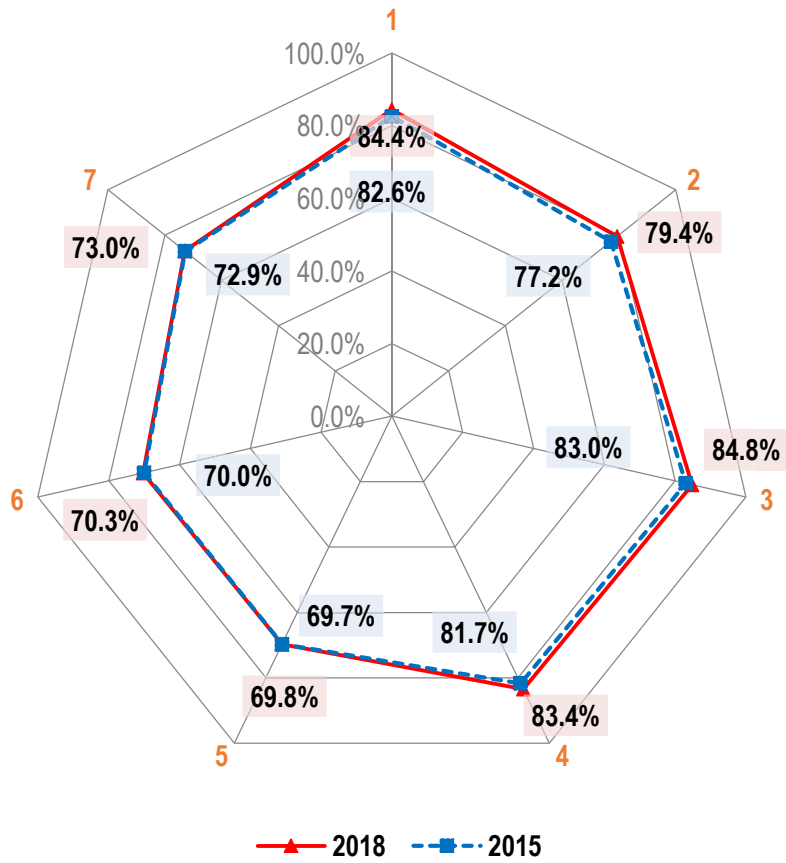
4.52 Perbincangan kluster ini adalah berdasarkan dapatan kajian mengikut tema dan elemen demografi seperti penjelasan seterusnya.

a. Sumber Beban Kerja

4.53. Tema Sumber Beban Kerja adalah untuk mengukur persepsi pegawai mengenai elemen sokongan dalam melaksanakan tugas seperti maklumat diperlukan, objektif kerja, kemahiran dan beban kerja. Dapatan kajian IKPA 2018 menunjukkan tema ini mencatatkan hubungan yang sederhana dengan IKPA 2015 (0.62), penurunan sebanyak 0.03 berbanding tahun 2015. Sebanyak tujuh soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Dalam pekerjaan saya, saya jelas dengan apa yang diharapkan daripada saya;
2. Saya mendapat maklumat yang diperlukan untuk melaksanakan kerja dengan baik;
3. Saya mempunyai objektif kerja yang jelas;
4. Saya mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan kerja secara berkesan;
5. Saya mempunyai peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan kerja secara berkesan;
6. Saya mempunyai beban kerja yang boleh diterima; dan
7. Saya mencapai keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan peribadi saya.

4.54. Perbandingan pencapaian nilai skor positif tahun 2018 dan 2015 tidak menunjukkan perbezaan ketara bagi setiap soalan dan mengekalkan polar yang sama. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pegawai jelas dengan objektif kerja yang hendak dijalankan dengan skor sebanyak 84.8%. Pada masa yang sama, pegawai berpandangan bahawa kekurangan peralatan memberi kesan kepada keberkesanan tugas dengan hanya merekodkan skor terendah iaitu 69.8%. Penjelasan terperinci adalah seperti di **Rajah 4.26**.



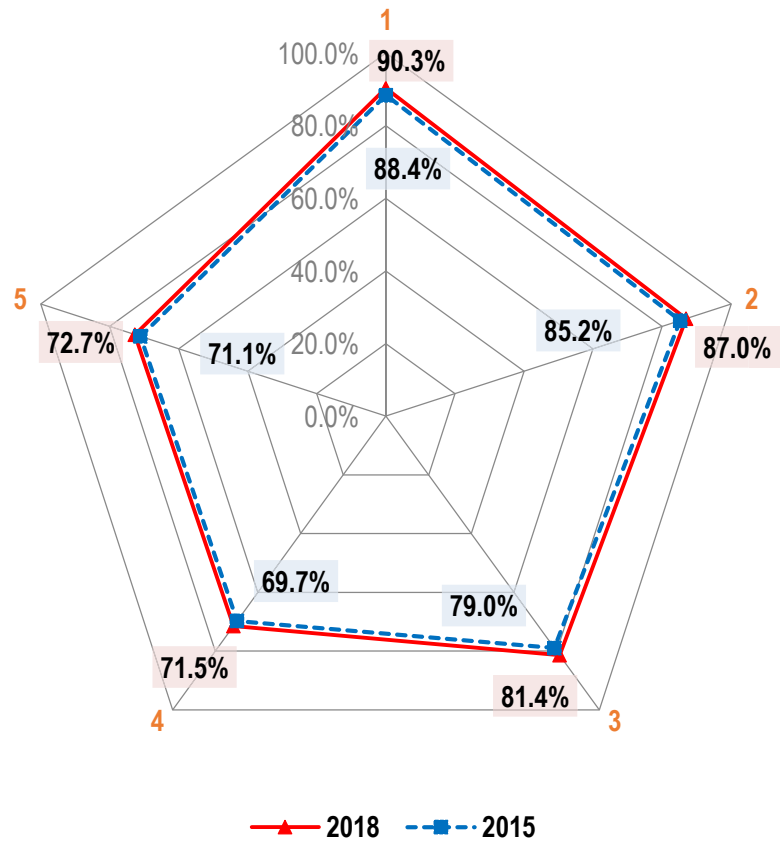
Rajah 4.26: Analisis Tema Sumber Beban Kerja Bagi Tahun 2018 Dan 2015

b. Pekerjaan Saya

4.55. Tema Pekerjaan Saya merujuk kepada pengalaman kerja seharian pegawai daripada aspek cabaran dan mendapat kepuasan peribadi terhadap pekerjaan. Tema ini mencatatkan hubungan sederhana dengan IKPA 2018 (0.55), penurunan sebanyak 0.06 berbanding tahun 2015. Sebanyak lima soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Saya menyukai pekerjaan saya;
2. Saya merasai cukup cabaran dalam pekerjaan saya;
3. Pekerjaan saya memberi kepuasan dalam pencapaian peribadi;
4. Saya merasai saya dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang memberi kesan terhadap pekerjaan saya; dan
5. Saya mempunyai pilihan dalam menentukan bagaimana untuk melakukan tugas saya.

4.53. Perbandingan pencapaian nilai skor positif tahun 2018 dan 2015 bagi tema ini juga tidak menunjukkan perbezaan ketara bagi setiap soalan dan mengekalkan polar yang sama. Kajian mendapati majoriti pegawai awam menyukai pekerjaan mereka dengan skor positif 90.3% dengan peningkatan sebanyak 1.9%. Sementara itu, terdapat juga pegawai berpandangan bahawa mereka tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang melibatkan pekerjaan mereka. Perkara ini dapat dilihat dengan catatan nilai skor positif terendah iaitu 71.5%. Penjelasan terperinci adalah seperti di **Rajah 4.27**.



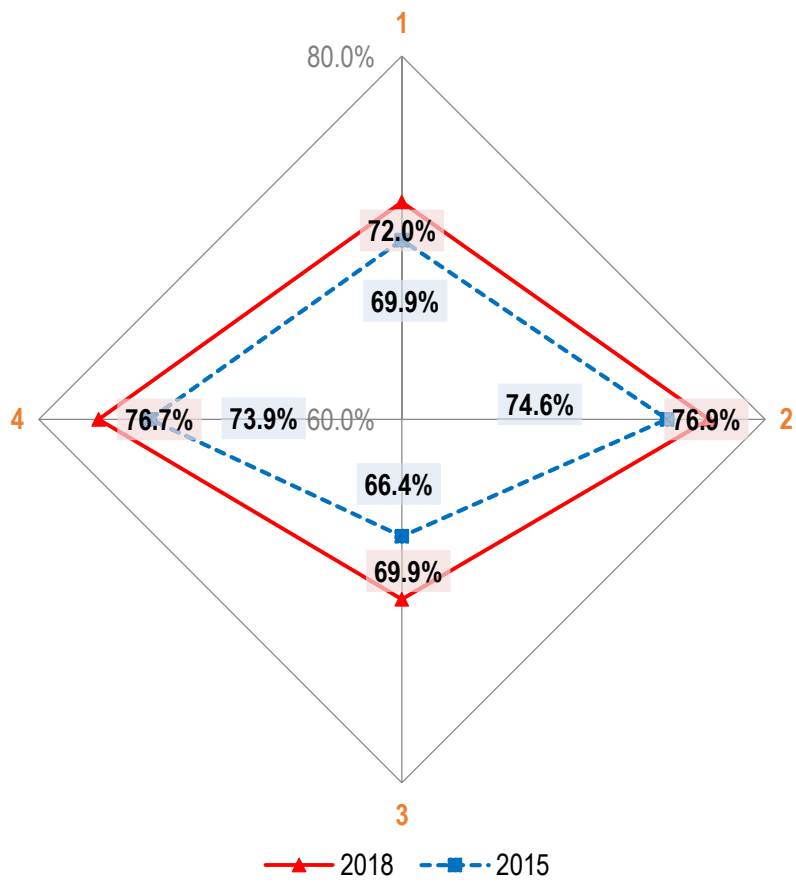
Rajah 4.27: Analisis Tema Pekerjaan Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015

c. Pembelajaran

4.56. Tema Pembelajaran merujuk kepada persepsi pegawai awam mengenai akses dan peluang pembelajaran dan pembangunan. Tema ini mencatatkan hubungan sederhana dengan IKPA 2018 (0.59), penurunan sebanyak 0.02 berbanding tahun 2015. Sebanyak empat soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Saya berpeluang mendapatkan latihan dan pembangunan yang bersesuaian bila saya perlukannya;
2. Aktiviti pembelajaran dan pembangunan yang telah saya laksanakan dalam tempoh 12 bulan yang lalu telah membantu meningkatkan prestasi saya;
3. Terdapat peluang bagi saya untuk mengembangkan kerjaya saya di organisasi saya; dan
4. Aktiviti pembelajaran dan pembangunan yang telah saya laksanakan semasa bekerja untuk organisasi saya telah membantu pembangunan kerjaya saya.

4.57. **Rajah 4.28** menunjukkan perbandingan pencapaian nilai skor positif tahun 2018 dan 2015 bagi tema Pembelajaran. Peratusan skor positif bagi kesemua soalan merekodkan peningkatan dengan julat antara 2.1% hingga 3.5%. Peningkatan positif ini menunjukkan bahawa pegawai mula berpuas hati dengan dasar-dasar latihan yang diperkenalkan serta peluang kemajuan kerjaya yang disediakan oleh Kerajaan.



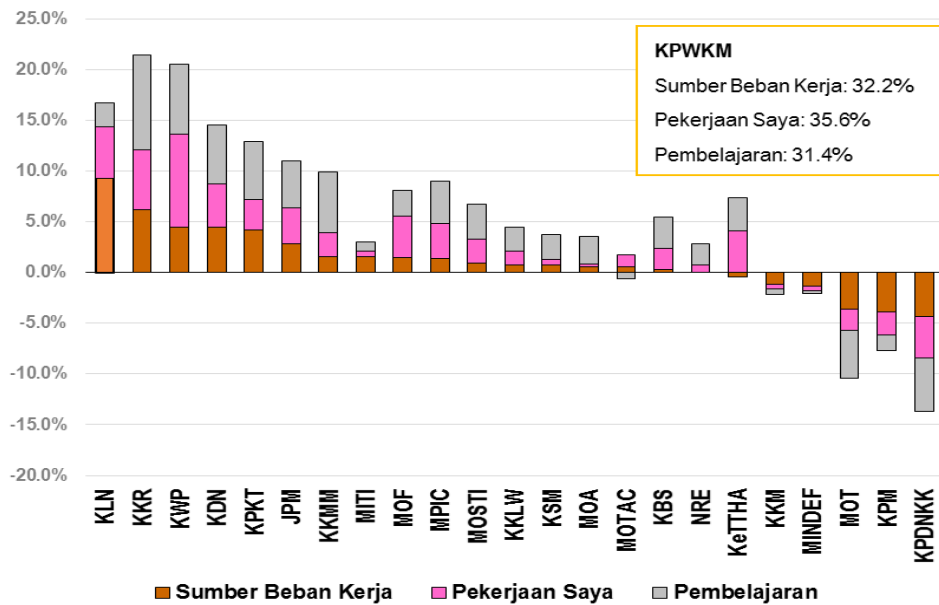
Rajah 4.28: Analisis Tema Pembelajaran Bagi Tahun 2018 Dan 2015

d. Analisis Mengikut Kumpulan

i. Mengikut Kementerian

- 4.58. Dapatan kajian mengikut kementerian mendapati 16 kementerian menunjukkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015. Peningkatan tertinggi bagi tema Sumber Beban Kerja ialah KLN. Bagi tema Pekerjaan Saya pula, diterajui oleh KWP dan tema Pembelajaran oleh KKR. Sementara itu, lima kementerian menunjukkan penurunan berbanding tahun 2015. Penurunan tertinggi bagi tema Sumber Beban Kerja dan Pekerjaan Saya ialah KPDNKK. Manakala bagi tema Pembelajaran didahului oleh MOT.
- 4.59. Tema Pembelajaran mencatatkan nilai skor positif terendah bagi kedua-dua tempoh penilaian dengan purata skor 73.9% pada tahun 2018 dan 71.2% pada tahun 2015. Prestasi pencapaian kementerian pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Pembangunan Kerjaya adalah seperti di **Rajah 4.29**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



Perbezaan KPWKM tidak dimasukkan kerana merupakan data terpencil (outlier)

SKOR POSITIF 2018 & 2015

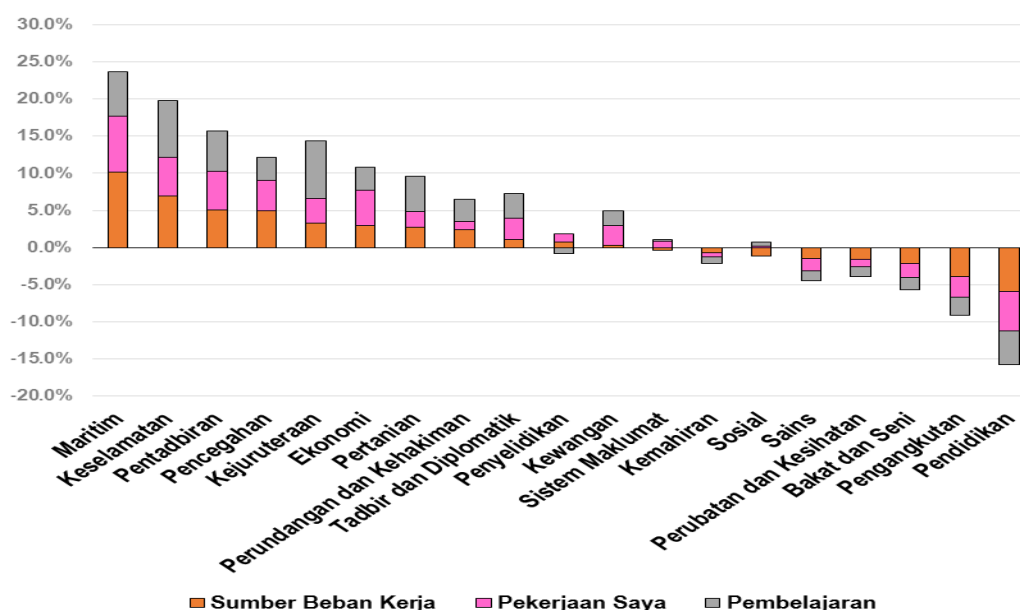
KEMENTERIAN	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
JPM	77.0%	74.2%	76.7%	73.1%	68.3%	63.7%
KBS	79.9%	79.6%	82.5%	80.4%	75.3%	72.2%
KDN	76.2%	71.7%	79.8%	75.6%	72.6%	66.8%
KKLW	79.3%	78.6%	84.2%	82.8%	80.8%	78.4%
KKR	80.7%	74.5%	82.5%	76.6%	79.0%	69.7%
KPKT	81.5%	77.3%	85.1%	82.1%	80.0%	74.3%
KKM	76.5%	77.7%	79.5%	79.9%	73.2%	73.8%
MOF	81.7%	80.2%	82.3%	78.2%	75.2%	72.7%
KKMM	77.5%	75.9%	80.3%	78.0%	74.6%	68.6%
KLN	80.6%	71.3%	81.2%	76.1%	60.4%	58.1%
MOTAC	75.7%	75.1%	76.8%	75.7%	66.0%	66.6%
KPWKM	74.3%	42.1%	79.3%	43.7%	70.5%	39.1%
KPM	80.1%	84.0%	83.8%	86.1%	77.8%	79.3%
KPT	74.0%	-	76.6%	-	73.3%	-
MOT	71.5%	75.1%	75.9%	78.0%	63.9%	68.6%
MITI	75.0%	73.4%	74.6%	74.1%	66.9%	66.0%
KPDNKK	75.0%	79.3%	77.0%	81.1%	67.1%	72.4%
MINDEF	82.0%	83.3%	84.2%	84.7%	78.3%	78.6%
MOA	75.8%	75.2%	79.9%	79.7%	72.0%	69.2%
MPIC	79.6%	78.2%	74.2%	70.8%	59.5%	55.3%
MOSTI	76.6%	75.7%	76.4%	74.0%	67.0%	63.6%
NRE	80.0%	80.0%	81.7%	81.0%	75.8%	73.7%
KSM	76.7%	76.0%	79.2%	78.6%	68.1%	65.7%
KeTTHA	74.1%	74.5%	75.0%	70.9%	63.9%	60.6%
KWP	85.9%	81.4%	87.5%	78.4%	81.7%	74.8%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.29: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015

ii. Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan

- 4.60. Tema Pekerjaan Saya mencatatkan nilai skor tertinggi bagi kedua-dua tahun penilaian. Pada tahun 2015, nilai skor dicatatkan ialah sebanyak 78.7% sebelum meningkat sebanyak 1.9% kepada 80.6% pada tahun 2018. Bagi tema Sumber Beban Kerja, Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran mencatatkan nilai skor positif tertinggi pada tahun 2018 namun menunjukkan penurunan sebanyak 0.7% berbanding tahun 2015.
- 4.61. Sementara itu, sebanyak 10 klasifikasi perkhidmatan menunjukkan peningkatan nilai skor positif dan enam klasifikasi perkhidmatan menunjukkan penurunan nilai skor positif bagi ketiga-tiga tema. Prestasi pencapaian mengikut klasifikasi perkhidmatan pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Pembangunan Kerjaya adalah seperti di **Rajah 4.30**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

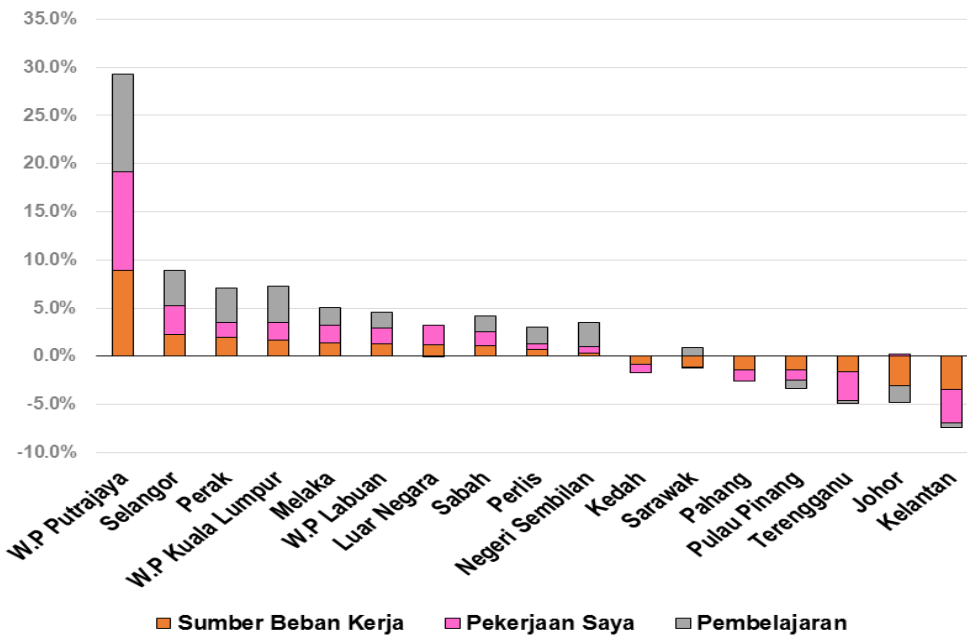
KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengangkutan	79.7%	83.6%	83.9%	86.7%	78.1%	80.5%
Bakat dan Seni	76.0%	78.1%	79.4%	81.3%	72.1%	73.8%
Sains	76.6%	78.1%	79.6%	81.3%	71.1%	72.4%
Pendidikan	78.2%	84.1%	82.4%	87.7%	77.7%	82.3%
Ekonomi	75.6%	72.6%	75.2%	70.5%	65.6%	62.5%
Sistem Maklumat	73.5%	73.9%	77.2%	76.4%	64.3%	64.0%
Pertanian	77.7%	75.0%	82.3%	80.2%	76.4%	71.6%
Kemahiran	83.7%	84.4%	84.3%	84.9%	78.6%	79.5%
Kejuruteraan	79.2%	75.9%	81.9%	78.6%	75.2%	67.4%
Keselamatan dan Pertahanan Awam	78.8%	71.9%	82.6%	77.3%	76.6%	69.1%
Perundangan dan Kehakiman	79.3%	76.9%	76.6%	75.5%	67.9%	64.9%
Tadbir dan Diplomatik	79.4%	78.3%	80.5%	77.6%	69.8%	66.5%
Pentadbiran dan Sokongan	76.1%	71.0%	75.7%	70.5%	67.9%	62.5%
Pencegahan	80.1%	75.2%	83.0%	78.9%	79.2%	76.1%
Penyelidikan dan Pembangunan	76.8%	76.1%	79.8%	78.7%	72.2%	73.0%
Sosial	77.1%	78.3%	82.3%	82.1%	76.0%	75.5%
Penguatkuasaan Maritim	67.9%	57.8%	73.3%	65.7%	61.8%	55.8%
Perubatan dan Kesihatan	76.8%	78.4%	80.3%	81.3%	75.0%	76.3%
Kewangan	79.8%	79.5%	80.9%	78.2%	73.1%	71.2%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.30: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

iii. Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas

4.62. Dapatan kajian mengikut lokasi menunjukkan pencapaian nilai skor positif tertinggi didahului oleh tema Pekerjaan Saya diikuti dengan tema Sumber Beban Kerja dan diakhiri tema Pembelajaran. Trend pencapaian ini kekal untuk tempoh dua tahun penilaian. 10 negeri mencatatkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015 didahului oleh Wilayah Persekutuan Putrajaya. Sementara itu, Kelantan merupakan satu-satunya negeri yang mencatatkan pencapaian melebihi 80% bagi ketiga-tiga tema untuk tempoh penilaian dua tahun berturut-turut. Prestasi pencapaian mengikut lokasi pegawai bertugas pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Pembangunan Kerjaya adalah seperti di **Rajah 4.31**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



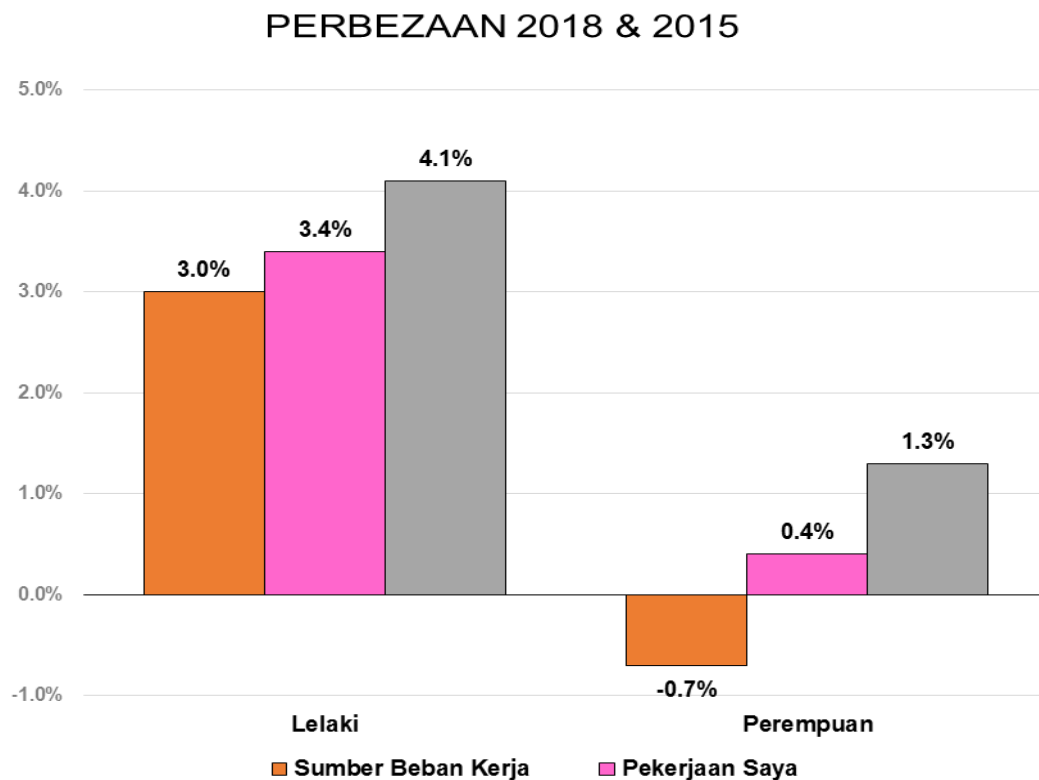
SKOR POSITIF 2018 & 2015

LOKASI	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Johor	76.1%	79.2%	80.3%	80.1%	73.7%	75.4%
Kedah	79.3%	80.1%	82.1%	83.0%	76.3%	76.3%
Kelantan	81.2%	84.6%	83.1%	86.6%	80.0%	80.5%
Luar Negara	81.0%	79.8%	85.6%	83.6%	62.8%	62.9%
Melaka	78.5%	77.1%	80.9%	79.1%	74.4%	72.5%
Negeri Sembilan	79.2%	78.9%	82.4%	81.7%	76.4%	73.9%
Pahang	79.0%	80.4%	82.3%	83.5%	76.1%	76.1%
Perak	79.9%	77.9%	82.7%	81.2%	76.5%	72.9%
Perlis	83.0%	82.3%	84.5%	83.9%	79.8%	78.1%
Pulau Pinang	77.1%	78.5%	79.7%	80.8%	72.3%	73.1%
Sabah	77.4%	76.3%	80.7%	79.3%	74.1%	72.4%
Sarawak	74.6%	75.7%	79.7%	79.8%	72.0%	71.1%
Selangor	78.0%	75.7%	80.9%	78.0%	73.5%	69.8%
Terengganu	79.9%	81.5%	81.0%	84.0%	77.2%	77.5%
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	76.5%	74.8%	78.3%	76.5%	71.0%	67.2%
Wilayah Persekutuan Labuan	79.7%	78.4%	82.4%	80.8%	77.2%	75.5%
Wilayah Persekutuan Putrajaya	78.0%	69.1%	77.9%	67.6%	69.7%	59.6%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.31: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

iv. Mengikut Gender

4.63. Secara umumnya, pegawai awam lelaki menunjukkan peningkatan nilai skor positif antara 3.0% hingga 4.1% berbanding tahun 2015. Berbeza dengan pegawai awam wanita, yang menunjukkan penurunan sebanyak 0.7% bagi tema Sumber Beban Kerja dan peningkatan antara 0.4% hingga 1.3% bagi tema Pekerjaan Saya dan Pembelajaran. Peningkatan nilai skor positif bagi pegawai awam lelaki adalah konsisten dalam dua kluster terdahulu iaitu Kluster Kepimpinan dan Kluster Persekitaran Kerja. Rujukan mengenainya adalah pada **Rajah 4.32**.



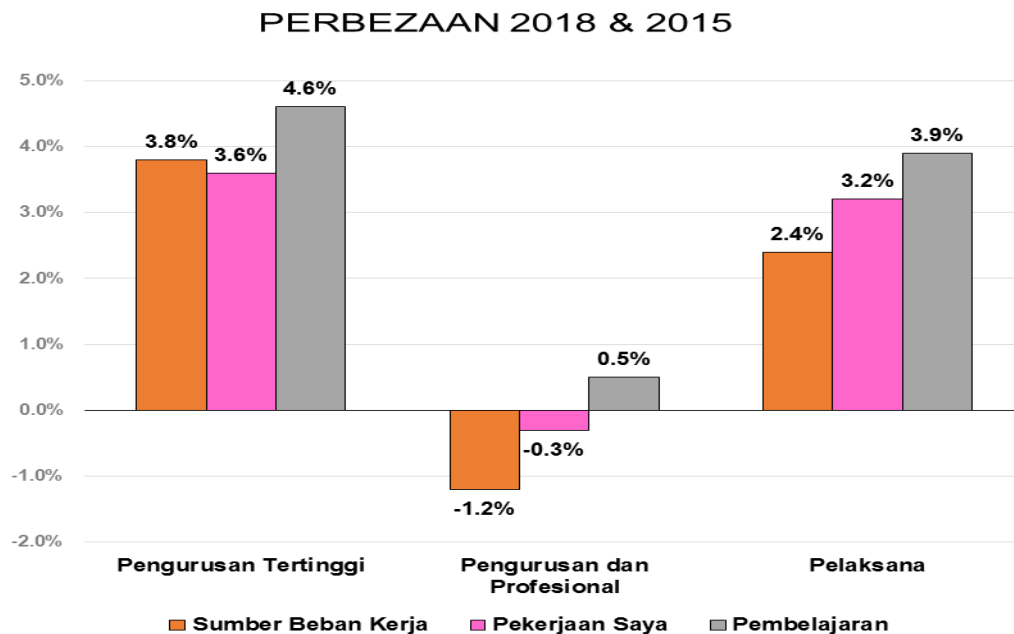
SKOR POSITIF 2018 & 2015

JANTINA	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Lelaki	79.1%	76.1%	81.9%	78.5%	75.3%	71.2%
Perempuan	76.7%	77.4%	79.3%	78.9%	72.5%	71.2%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.32: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015

v. Mengikut Kumpulan Perkhidmatan

4.64. Berdasarkan **Rajah 4.33**, Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan dan Profesional merekodkan penurunan nilai skor positif yang minima bagi tema Sumber Beban Kerja dan tema Pekerjaan Saya. Ini berbeza dengan pencapaian yang diperoleh bagi Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Kumpulan Pelaksana yang mencatatkan julat peningkatan dari 2.4% hingga 3.8%. Dapatan ini membuka ruang untuk penambahbaikan yang perlu dilaksanakan dalam memastikan Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan dan Profesional lebih jelas dalam objektif kerja dan mendapat kepuasan peribadi terhadap pekerjaan.



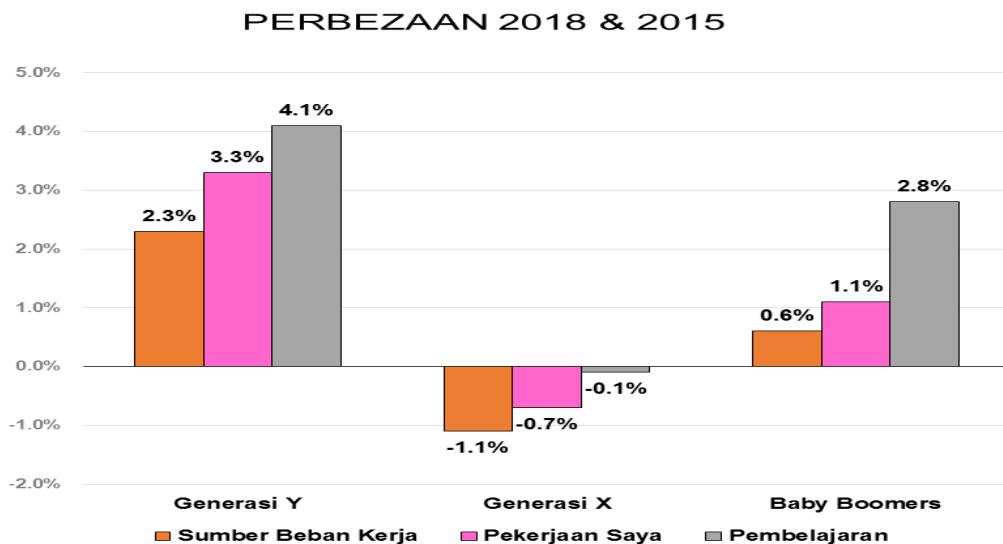
SKOR POSITIF 2018 & 2015

KUMPULAN PERKHIDMATAN	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengurusan Tertinggi	91.1%	87.3%	93.5%	89.9%	86.7%	82.1%
Pengurusan dan Profesional	79.2%	80.4%	82.9%	83.2%	76.3%	75.8%
Pelaksana	77.3%	74.9%	79.6%	76.4%	72.8%	68.9%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.33: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

vi. Mengikut Generasi

- 4.65. Dapatan kajian mengikut generasi menunjukkan Generasi X merekodkan penurunan nilai skor positif bagi ketiga-tiga tema dengan julat antara 0.1% hingga 1.1%. Pencapaian ini berbeza bagi Generasi Y dan *Baby Boomers* yang menunjukkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015.
- 4.66. Berdasarkan **Rajah 4.34** tema Pembelajaran mencatatkan peningkatan nilai skor positif tertinggi bagi Generasi Y. Dapatan ini boleh diandaikan bahawa dasar latihan yang diperkenalkan oleh Kerajaan menepati kehendak Generasi Y. Walau bagaimanapun, penambahbaikan masih perlu diteruskan memandangkan pencapaian skor positif tahun 2018 adalah yang terendah berbanding dua generasi yang dinilai.



SKOR POSITIF 2018 & 2015

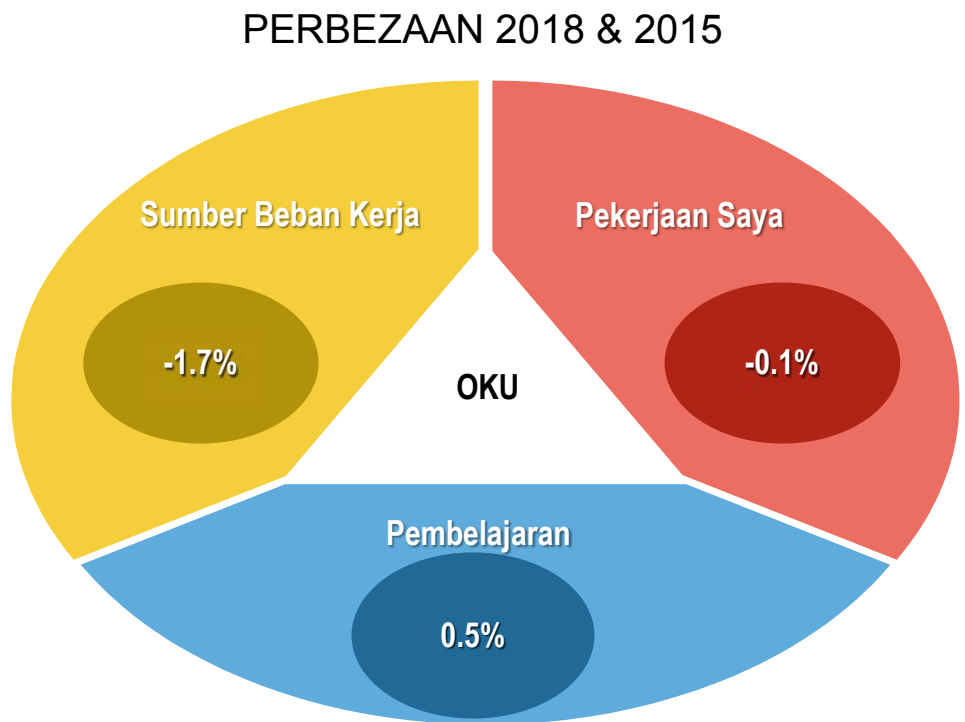
GENERASI	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Generasi Y	74.0%	71.7%	77.1%	73.8%	70.8%	66.7%
Generasi X	79.3%	80.4%	82.2%	82.9%	74.6%	74.7%
Baby Boomers	86.9%	86.3%	87.7%	86.6%	82.3%	79.5%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.34: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

vii. Mengikut Orang Kurang Upaya (OKU)

4.67. Berdasarkan **Rajah 4.35**, dua tema menunjukkan penurunan nilai skor positif iaitu tema Sumber Beban Kerja dan Pekerjaan Saya berbanding tahun 2015. Dapatan kajian bagi tema Pembelajaran memberi gambaran bahawa golongan OKU menerima baik dasar latihan dan peluang pembangunan kerjaya berdasarkan peningkatan sebanyak 0.5% berbanding tahun 2015.

4.68. Secara keseluruhannya, tema Pekerjaan Saya mencatatkan nilai skor positif tertinggi diikuti tema Sumber Beban Kerja dan Pembelajaran. Trend ini konsisten untuk tempoh penilaian dua tahun berturut-turut. Kementerian perlu memberi lebih perhatian dalam aspek latihan dan pembangunan kerjaya memandangkan tema Pembelajaran kekal mencatatkan skor terendah.

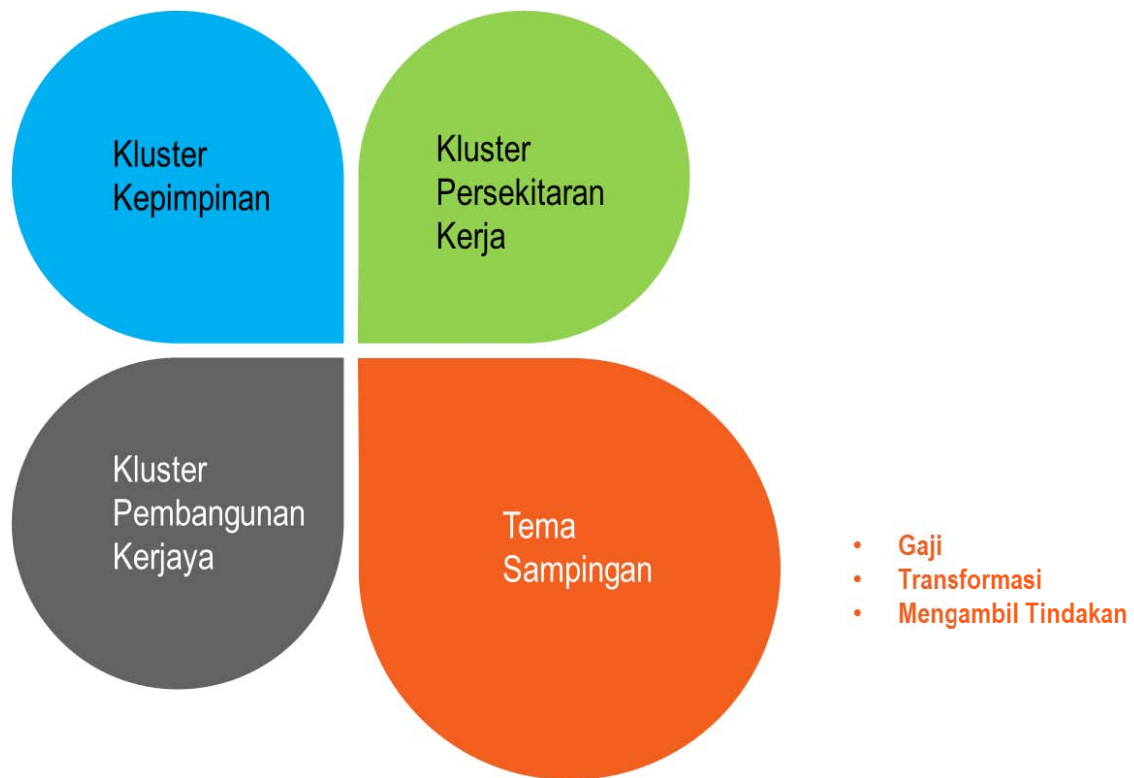


SKOR POSITIF 2018 & 2015

OKU	Sumber Beban Kerja		Pekerjaan Saya		Pembelajaran	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
OKU	75.7%	77.4%	77.5%	77.6%	70.4%	69.9%
PAP	77.9%	76.7%	80.6%	78.7%	73.9%	71.2%

Rajah 4.35: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015

TEMA SAMPINGAN



4.69. Tema Sampingan adalah untuk menilai kekuatan hubungan antara gaji dan kemudahan, transformasi dilaksanakan dan tindakan diambil oleh pihak pengurusan dengan IKPA 2018. Secara puratanya nilai bagi kluster ini ialah 0.55, menunjukkan mempunyai hubungan yang sederhana dengan IKPA 2018.

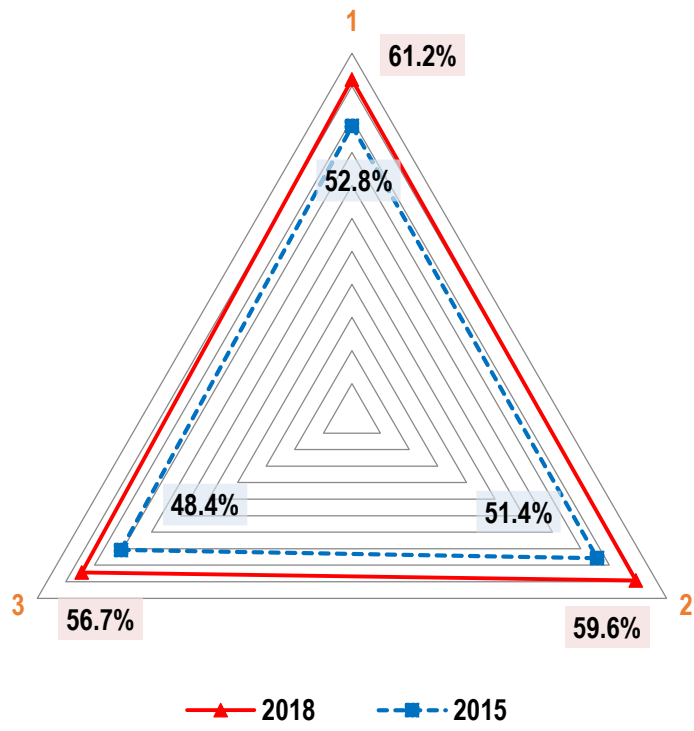
4.70 Perbincangan dapatan kluster ini adalah berdasarkan kepada tema dan elemen demografi seperti di bawah.

a. Gaji

4.71. Tema Gaji merujuk kepada persepsi pegawai awam terhadap gaji dan ganjaran yang diterima. Tema ini mencatatkan hubungan yang lemah dengan IKPA 2018 dengan nilai skor 0.45. Ini bermaksud gaji dan ganjaran memberi kesan yang lemah terhadap indeks keterlibatan. Terdapat tiga soalan yang dikemukakan dalam tema ini seperti berikut:

1. Saya merasakan gaji/imbuan kewangan yang saya terima adalah bersesuaian dengan prestasi saya;
2. Saya berpuas hati dengan ganjaran menyeluruh yang ditawarkan; dan
3. Jika dibandingkan dengan mereka yang melakukan kerja yang sama dalam organisasi lain, saya merasakan gaji saya adalah munasabah.

4.72. Berdasarkan kajian yang dilaksanakan, secara umumnya, pegawai lebih berpuas hati dengan gaji dan imbuhan kewangan yang diterima berbanding tahun 2015. Ini berdasarkan tiga soalan yang dikemukakan yang menunjukkan peningkatan sehingga 8.0% berbanding tahun 2015. Ini berkemungkinan kesan daripada penambahbaikan sistem gaji perkhidmatan awam bermula pada tahun 2016 seperti pelaksanaan bayaran gaji minimum, dasar penetapan gaji permulaan kenaikan pangkat dan bantuan khas kewangan. Pencapaian dan perbandingan nilai skor bagi setiap soalan adalah seperti di **Rajah 4.36**.



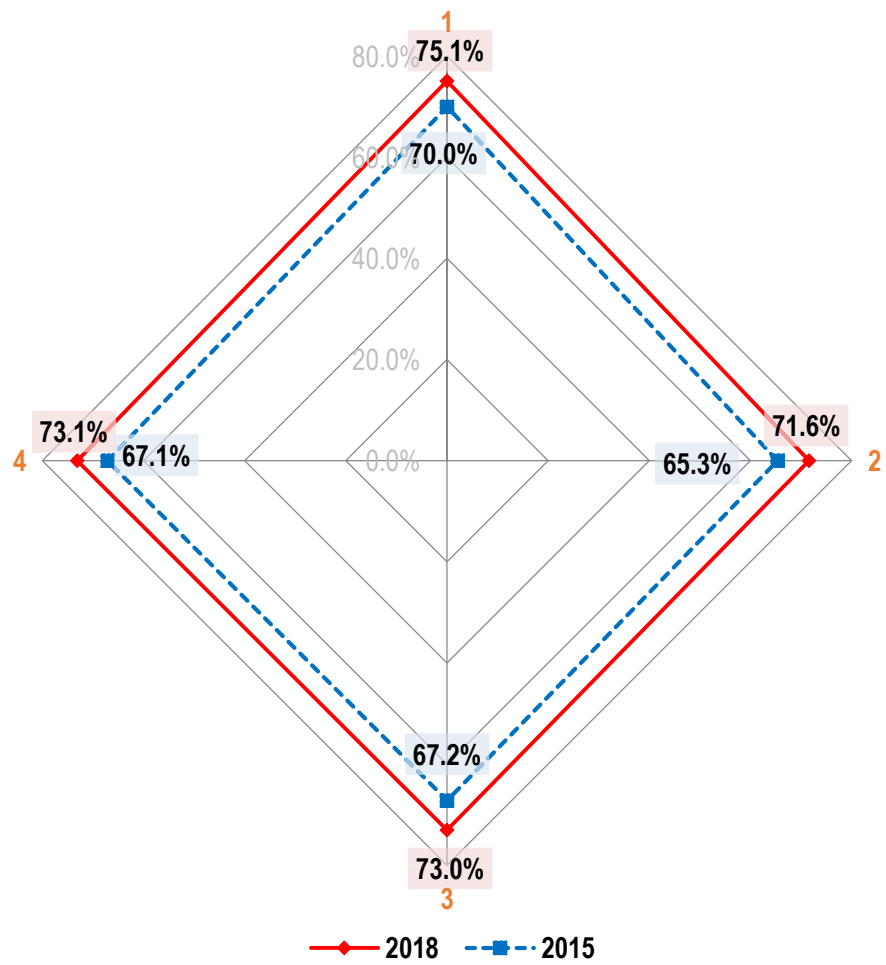
Rajah 4.36: Analisis Tema Gaji Bagi Tahun 2018 Dan 2015

e. Transformasi

4.73. Tema Transformasi merujuk kepada persepsi dan pemahaman pegawai awam terhadap dasar dan program pembaharuan bersifat inovatif dan kreatif yang dilaksanakan oleh Kerajaan. Dengan nilai kekuatan 0.57, tema ini mencatatkan hubungan yang sederhana dengan IKPA 2018 dan tidak menunjukkan sebarang perubahan berbanding tahun 2015. Empat soalan dikemukakan di bawah tema ini iaitu:

1. Saya mengetahui dan memahami Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam di Kementerian/Jabatan saya;
2. Keutamaan Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam difahami dengan baik oleh semua warga Kementerian /Jabatan;
3. Usaha-usaha perancangan dan pemantauan yang baharu di bawah Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam telah membantu perkembangan organisasi; dan
4. Usaha-usaha perancangan dan pemantauan yang baharu di bawah Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam telah membantu meningkatkan tahap keterlibatan warga Kementerian / Jabatan.

a. Tema Transformasi turut menunjukkan peningkatan nilai skor positif dengan julat antara 5.0% hingga 6.0% berbanding tahun 2015. Dapatan kajian menunjukkan pegawai awam memahami Pelan Transformasi yang diperkenalkan oleh Kerajaan dan dilaksanakan di setiap kementerian dan jabatan. Perincian pencapaian dan perbandingan skor bagi tema Transformasi adalah seperti di **Rajah 4.37**.



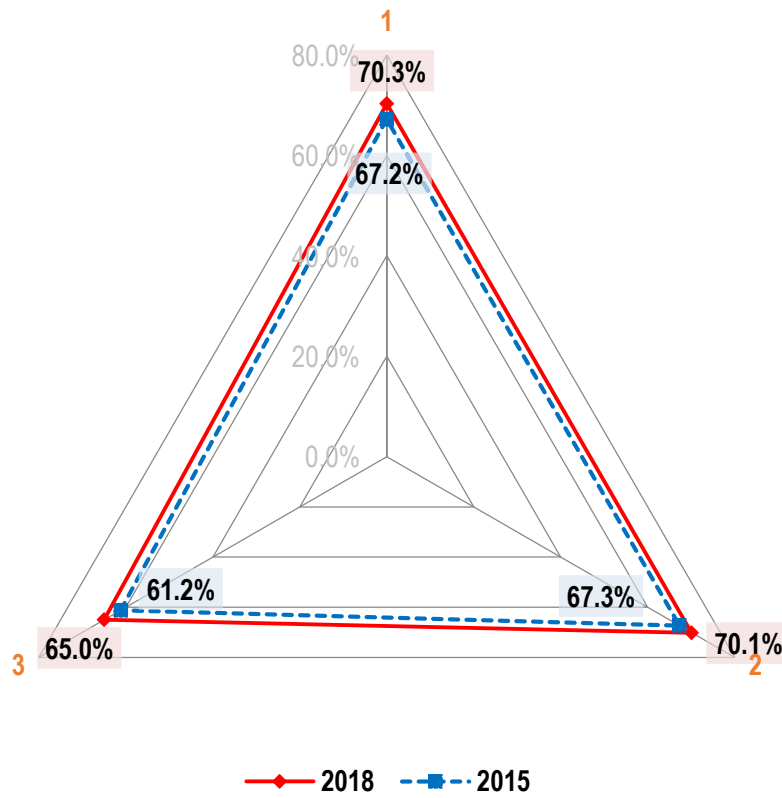
Rajah 4.37: Analisis Tema Transformasi Saya Bagi Tahun 2018 Dan 2015

f. Mengambil Tindakan

4.74. Tema Mengambil Tindakan merujuk kepada persepsi pegawai awam mengenai tindakan yang akan diambil oleh pegawai atasan mengenai keputusan kajian ini. Tema ini mencatatkan hubungan sederhana (0.65) dengan IKPA 2018. Sebanyak tiga soalan dikemukakan di bawah tema ini seperti berikut:

1. Saya percaya pegawai kanan dalam organisasi saya akan mengambil tindakan ke atas hasil keputusan kajian ini;
2. Saya percaya bahawa pengurus/pegawai penyelia di tempat kerja saya akan mengambil tindakan ke atas hasil keputusan kajian ini; dan
3. Di tempat kerja saya, saya rasa tindakan yang berkesan telah diambil ke atas keputusan kajian-kajian lain sebelum ini.

4.75. Dapatan kajian menunjukkan pegawai berpandangan positif bahawa agensi akan mengambil tindakan sewajarnya berdasarkan kepada penemuan kajian ini. Ini dibuktikan dengan peningkatan nilai skor positif dengan julat antara 2.8% hingga 3.8% berbanding tahun 2015. Perincian pencapaian dan perbandingan skor bagi tema Mengambil Tindakan adalah seperti di **Rajah 4.38**.



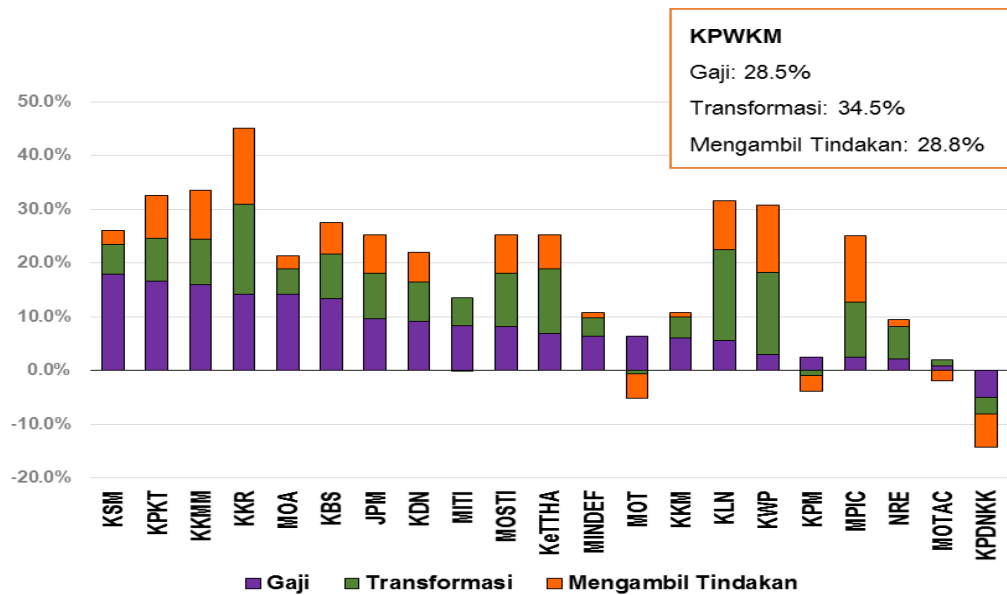
Rajah 4.38: Analisis Tema Mengambil Tindakan Bagi Tahun 2018 Dan 2015

g. Analisis Mengikut Kumpulan

i. Mengikut Kementerian

- 4.76. Dapatan kajian mengikut kementerian mendapati 17 kementerian menunjukkan peningkatan nilai skor positif berbanding tahun 2015. Peningkatan tertinggi bagi tema Gaji ialah KSM. Bagi tema Transformasi pula, diterajui oleh KLN manakala tema Mengambil Tindakan oleh KKR. Sementara itu hanya KPDNKK menunjukkan penurunan bagi ketiga-tiga tema.
- 4.77. Purata nilai skor tertinggi dicatatkan oleh tema Transformasi dengan nilai 73.2%. Manakala tema Gaji mencatatkan nilai skor positif terendah bagi kedua-dua tempoh penilaian dengan skor 59.2% tetapi menunjukkan peningkatan sebanyak 8.3% berbanding tahun 2015. Prestasi pencapaian kementerian pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Pembangunan Kerjaya adalah seperti di **Rajah 4.39**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



Perbezaan KPWK tidak dimasukkan kerana merupakan data terpencil (outlier)

SKOR POSITIF 2018 & 2015

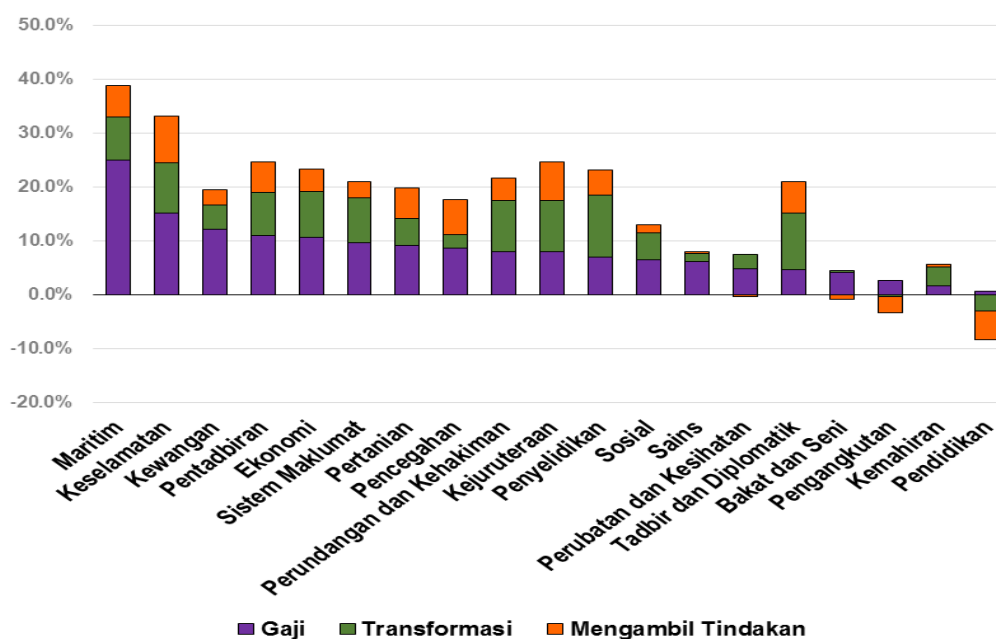
KEMENTERIAN	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
JPM	57.3%	47.6%	69.7%	61.3%	64.1%	57.0%
KBS	62.8%	49.4%	77.4%	69.2%	69.6%	63.7%
KDN	52.8%	43.7%	74.6%	67.3%	69.2%	63.6%
KeTTHA	53.2%	46.4%	60.6%	48.5%	57.0%	50.6%
KKLW	68.0%	59.3%	83.3%	76.1%	77.8%	75.3%
KKM	55.0%	48.9%	68.4%	64.6%	66.0%	65.2%
KKMM	68.4%	52.4%	74.9%	66.5%	72.6%	63.5%
KKR	61.7%	47.5%	73.2%	56.5%	71.5%	57.3%
KLN	51.7%	46.1%	70.0%	53.2%	61.4%	52.2%
KPDNKK	52.6%	57.6%	70.4%	73.5%	64.4%	70.6%
KPKT	60.2%	43.6%	78.2%	70.2%	74.3%	66.3%
KPM	63.4%	60.9%	76.8%	77.7%	70.9%	73.9%
KPT	63.2%	-	72.3%	-	66.3%	-
KPWKM	56.4%	27.9%	71.5%	37.0%	63.0%	34.2%
KSM	58.5%	52.2%	69.1%	63.5%	61.9%	59.3%
KWP	76.8%	58.9%	80.5%	65.3%	80.5%	67.9%
MINDEF	68.3%	65.3%	79.5%	76.1%	76.4%	75.5%
MITI	48.9%	42.5%	61.6%	56.4%	59.5%	59.6%
MOA	57.6%	49.2%	68.1%	63.3%	63.8%	61.3%
MOF	65.8%	51.7%	75.7%	69.0%	71.4%	66.2%
MOSTI	55.9%	47.7%	62.8%	52.9%	59.3%	52.2%
MOT	50.6%	44.3%	65.4%	66.0%	60.0%	64.6%
MOTAC	54.1%	53.2%	65.7%	64.6%	59.9%	61.8%
MPIC	61.2%	58.7%	57.0%	46.8%	60.0%	47.7%
NRE	60.5%	58.3%	73.1%	67.2%	68.1%	66.7%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.39: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kementerian Tahun 2018 Dan 2015

ii. Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan

- 4.78. Tema Transformasi mencatatkan nilai skor tertinggi bagi kedua-dua tahun penilaian. Pada tahun 2015, nilai skor dicatatkan ialah sebanyak 67.4% sebelum meningkat sebanyak 5.8% kepada 73.2% pada tahun 2018. Sementara itu, Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran mencatatkan nilai skor positif tertinggi iaitu 81.6% dan merupakan satu-satunya klasifikasi perkhidmatan yang mencatatkan nilai skor melebihi 80.0%. Bagi tema Mengambil Tindakan dan tema Gaji juga didahului oleh Klasifikasi Perkhidmatan Kemahiran.
- 4.79. Sebanyak 15 klasifikasi perkhidmatan menunjukkan peningkatan nilai skor positif bagi ketiga-tiga tema dan empat klasifikasi perkhidmatan menunjukkan penurunan nilai skor positif salah satu tema. Prestasi pencapaian mengikut klasifikasi perkhidmatan pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Tema Sampingan adalah seperti di **Rajah 4.40**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

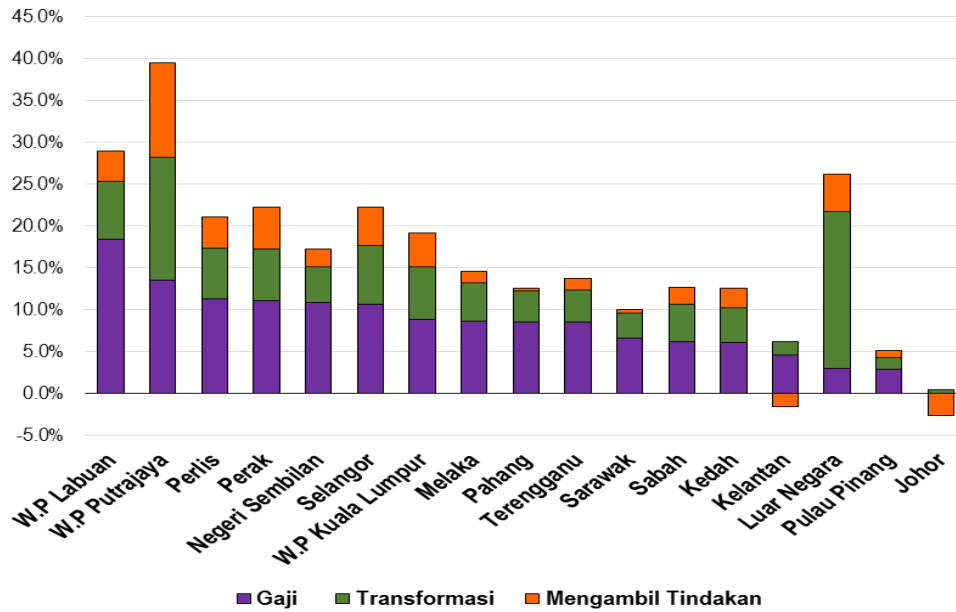
KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengangkutan	61.7%	59.0%	76.0%	76.3%	70.6%	73.6%
Bakat dan Seni	56.9%	52.8%	72.9%	72.5%	66.7%	67.5%
Sains	53.2%	47.0%	70.0%	68.6%	64.5%	64.2%
Pendidikan	64.3%	63.6%	76.6%	79.6%	69.8%	75.2%
Ekonomi	52.7%	42.1%	70.6%	62.0%	59.2%	55.1%
Sistem Maklumat	55.8%	46.2%	66.0%	57.7%	60.3%	57.3%
Pertanian	58.2%	49.1%	71.6%	66.5%	66.6%	61.0%
Kemahiran	70.0%	68.4%	81.6%	78.0%	78.8%	78.3%
Kejuruteraan	60.8%	52.9%	71.7%	62.2%	68.2%	60.9%
Keselamatan dan Pertahanan Awam	56.5%	41.2%	77.2%	68.0%	73.0%	64.4%
Perundangan dan Kehakiman	50.0%	42.0%	68.5%	59.1%	64.1%	59.9%
Tadbir dan Diplomatik	65.4%	60.7%	66.0%	55.5%	61.5%	55.7%
Pentadbiran dan Sokongan	56.5%	45.6%	69.4%	61.3%	65.4%	59.8%
Pencegahan	58.8%	50.2%	75.0%	72.4%	68.3%	61.8%
Penyelidikan dan Pembangunan	60.6%	53.7%	63.0%	51.4%	58.1%	53.5%
Sosial	62.1%	55.7%	78.1%	73.0%	71.0%	69.5%
Penguatkuasaan Maritim	54.3%	29.4%	61.7%	53.6%	59.2%	53.4%
Perubatan dan Kesihatan	56.0%	51.2%	69.3%	66.7%	67.4%	67.8%
Kewangan	60.7%	48.6%	72.1%	67.6%	67.5%	64.7%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.40: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Klasifikasi Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

iii. Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas

- 4.80. Negeri Kelantan menunjukkan nilai skor positif tertinggi bagi tema Gaji dengan nilai 67.8%. Wilayah Persekutuan Labuan pula menduduki tempat kedua dengan nilai skor 64.7% dan mencatatkan kenaikan tertinggi dengan nilai 18.0% berbanding tahun 2015. Manakala, Sabah dan pegawai yang bertugas di luar negara mencatatkan nilai terendah iaitu 52.9%.
- 4.81. Bagi tema Transformasi pula, negeri Kelantan sekali lagi mencatatkan nilai skor tertinggi (80.9%) diikuti oleh Perlis (79.2%) dan Terengganu (79.1%). Sementara itu, pegawai yang bertugas di luar negara mempunyai persepsi lebih positif berkaitan transformasi apabila mencatatkan peningkatan tertinggi sebanyak 18.7% berbanding tahun 2015. Manakala Wilayah Persekutuan Putrajaya mencatatkan nilai skor positif terendah iaitu 68.3%.
- 4.82. Perlis mencatatkan nilai skor positif (74.8%) bagi tema Mengambil Tindakan diikuti oleh Kelantan (74.7%) dan Terengganu (73.4%). Sementara itu, pegawai yang bertugas di luar negara (61.0%), Wilayah Persekutuan Putrajaya (64.1%) dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (64.7%) merupakan tiga lokasi yang mencatatkan nilai skor positif terendah. Prestasi pencapaian mengikut lokasi pegawai bertugas pada tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun 2015 bagi Kluster Pembangunan Kerjaya adalah seperti di **Rajah 4.41**.

PERBEZAAN 2018 & 2015



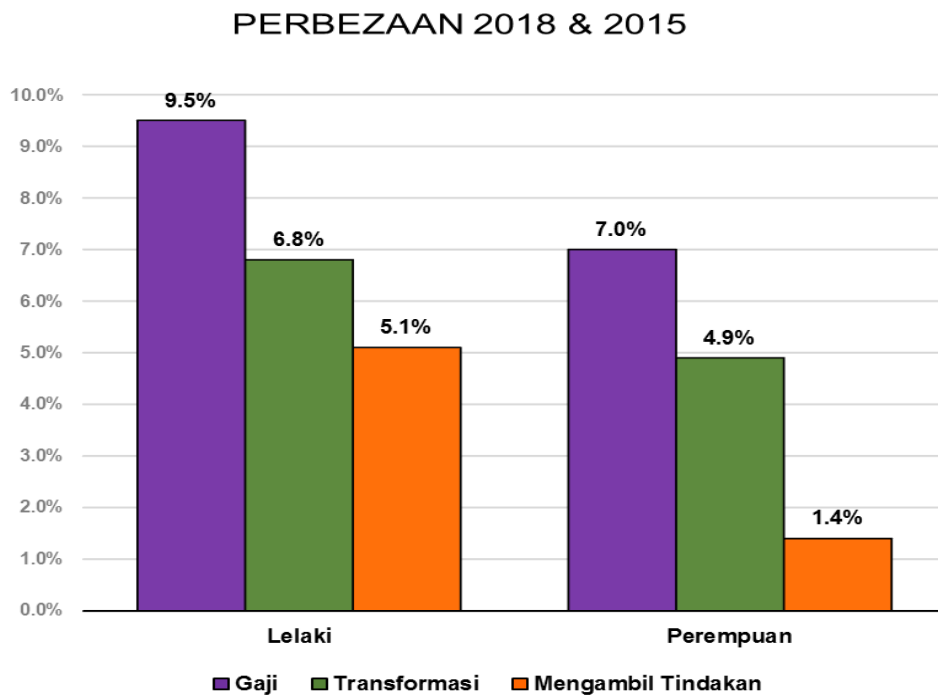
SKOR POSITIF 2018 & 2015

LOKASI	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Johor	57.0%	57.0%	72.2%	71.7%	67.7%	70.3%
Kedah	61.8%	55.7%	76.6%	72.4%	71.4%	69.1%
Kelantan	67.8%	63.2%	80.9%	79.3%	74.7%	76.3%
Luar Negara	52.9%	49.9%	73.4%	54.7%	61.0%	56.5%
Melaka	59.5%	50.8%	73.8%	69.3%	68.9%	67.5%
Negeri Sembilan	62.0%	51.1%	74.8%	70.6%	70.3%	68.1%
Pahang	63.7%	55.2%	77.2%	73.4%	71.6%	71.3%
Perak	62.3%	51.2%	76.6%	70.4%	71.6%	66.6%
Perlis	66.4%	55.1%	79.2%	73.1%	74.8%	71.1%
Pulau Pinang	56.4%	53.5%	72.2%	70.8%	68.4%	67.5%
Sabah	52.9%	46.7%	74.3%	69.8%	70.1%	68.1%
Sarawak	54.9%	48.3%	70.9%	67.9%	65.6%	65.2%
Selangor	58.9%	48.2%	72.0%	65.0%	67.6%	63.0%
Terengganu	63.5%	55.0%	79.1%	75.2%	73.4%	72.0%
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	56.5%	47.6%	68.7%	62.5%	64.7%	60.6%
Wilayah Persekutuan Labuan	64.7%	46.3%	76.9%	69.9%	72.6%	69.0%
Wilayah Persekutuan Putrajaya	59.0%	45.5%	68.3%	53.6%	64.1%	52.8%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.41: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Lokasi Pegawai Bertugas Tahun 2018 Dan 2015

iv. Mengikut Gender

4.83. Secara umumnya, pegawai awam lelaki menunjukkan peningkatan nilai skor positif lebih tinggi berbanding pegawai awam wanita antara tahun 2018 dan 2015. Bagi tema Gaji, pegawai awam lelaki menunjukkan peningkatan sebanyak 9.5% berbanding pegawai awam wanita sebanyak 7.0%. Begitu juga bagi tema Transformasi, di mana pegawai awam lelaki mencatatkan peningkatan sebanyak 6.8% berbanding 4.9% bagi pegawai awam wanita. Bagi tema Mengambil Tindakan, pegawai awam lelaki masih mendahului dengan peningkatan sebanyak 5.1% berbanding pegawai awam wanita dengan peningkatan sebanyak 4.1%. Rujukan terperinci mengenainya adalah pada **Rajah 4.42**.



SKOR POSITIF 2018 & 2015

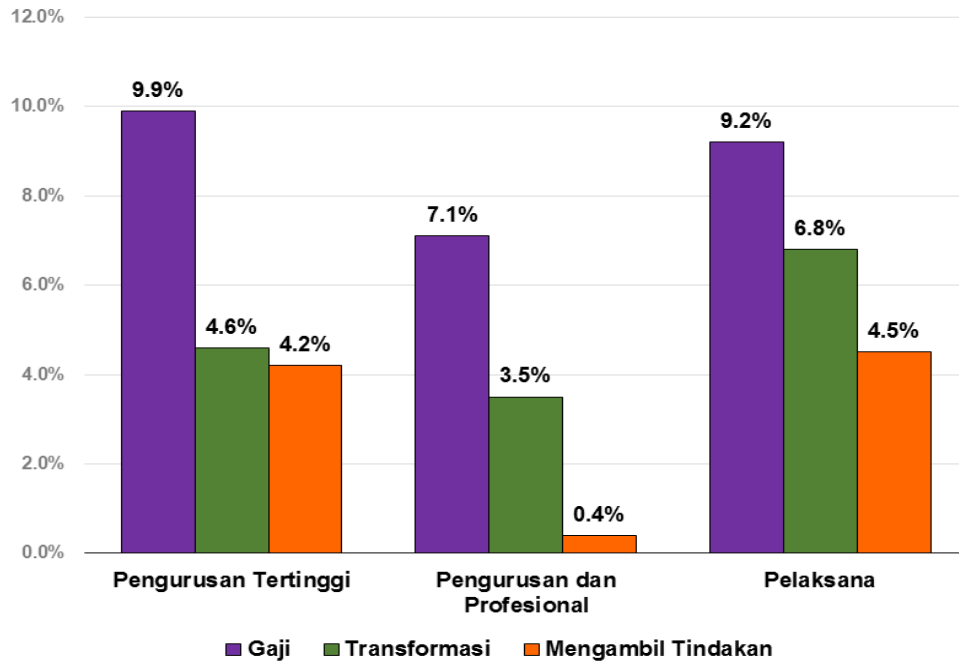
JANTINA	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Lelaki	58.8%	49.3%	75.2%	68.4%	70.0%	64.9%
Perempuan	59.5%	52.5%	71.3%	66.4%	67.0%	65.6%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.42: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Gender Tahun 2018 Dan 2015

v. Mengikut Kumpulan Perkhidmatan

- 4.84. Berdasarkan **Rajah 4.43**, dapatan kajian tahun 2018 menunjukkan terdapat kenaikan nilai skor positif bagi ketiga-tiga tema berbanding tahun 2015 dengan julat antara 0.4% hingga 9.9%. Kajian juga menunjukkan Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan dan Profesional menunjukkan peningkatan nilai skor positif terendah bagi ketiga-tiga tema berbanding tahun 2015.
- 4.85. Bagi tema Gaji, peningkatan tertinggi didahului oleh Kumpulan Pengurusan Tertinggi (9.9%) diikuti oleh Kumpulan Pelaksana (9.2%) dan Kumpulan Pengurusan dan Profesional (7.1%). Namun begitu, Kumpulan Pelaksana kekal mencatatkan nilai skor positif terendah bagi kedua-dua tahun penilaian. Bagi tema Transformasi pula, peningkatan tertinggi dicatatkan oleh Kumpulan Pelaksana manakala Kumpulan Pengurusan dan Profesional mencatatkan nilai skor positif terendah. Pencapaian sama juga dicatatkan di bawah tema Mengambil Tindakan.

PERBEZAAN 2018 & 2015



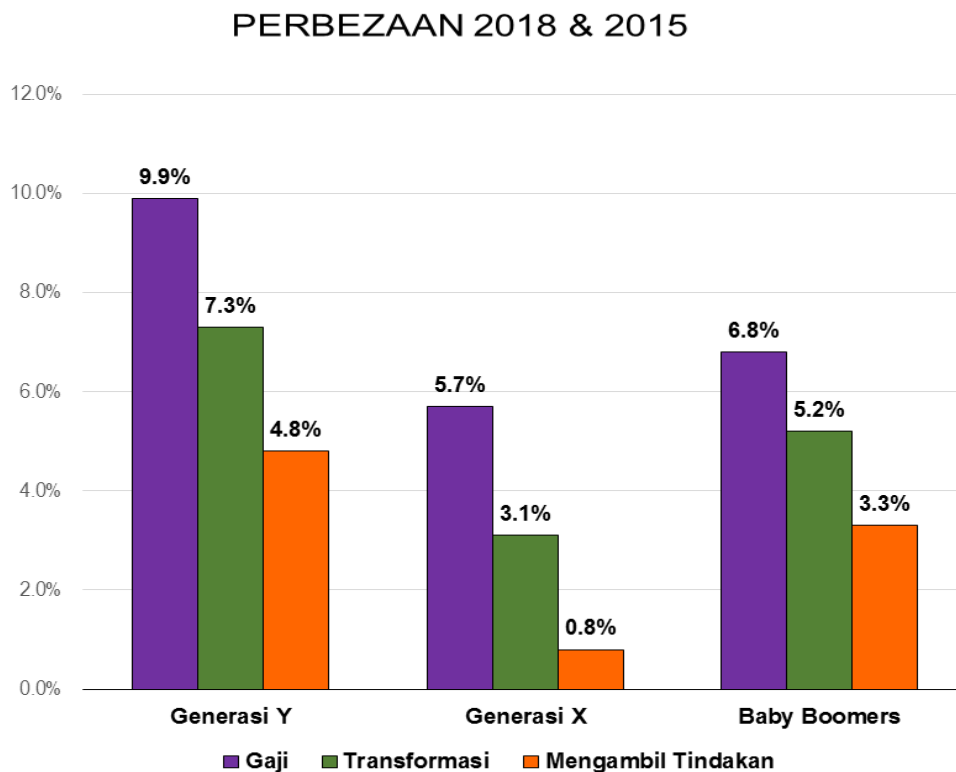
SKOR POSITIF 2018 & 2015

KUMPULAN PERKHIDMATAN	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Pengurusan Tertinggi	80.7%	70.8%	82.7%	78.1%	80.3%	76.1%
Pengurusan dan Profesional	63.1%	56.0%	71.8%	68.3%	67.1%	66.7%
Pelaksana	57.5%	48.3%	73.7%	66.9%	69.0%	64.5%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.43: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Tahun 2018 Dan 2015

vi. Mengikut Generasi

4.86. Kajian yang dilaksanakan selama dua tahun berturut-turut mendapati Generasi *Baby Boomers* kekal mencatatkan nilai skor positif tertinggi berbanding dua generasi lain bagi ketiga-tiga tema. Walau bagaimanapun, jika dilihat dari konteks perbezaan peningkatan antara tahun 2018 dan 2015, Generasi Y menunjukkan peningkatan tertinggi manakala Generasi X mencatatkan peningkatan terendah bagi ketiga-tiga tema. Perincian dapatan adalah seperti di **Rajah 4.44**.



SKOR POSITIF 2018 & 2015

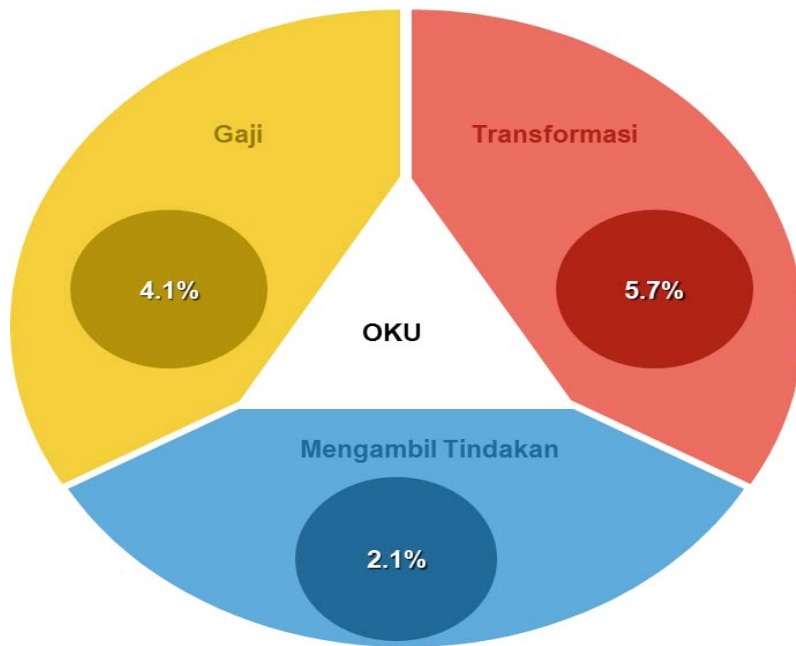
GENERASI	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
Generasi Y	54.3%	44.4%	69.2%	61.9%	65.9%	61.1%
Generasi X	60.5%	54.8%	74.7%	71.6%	68.7%	67.9%
Baby Boomers	72.2%	65.4%	82.7%	77.5%	77.2%	73.9%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.44: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Generasi Tahun 2018 Dan 2015

vii. Mengikut Orang Kurang Upaya (OKU)

- 4.87. Berdasarkan **Rajah 4.45**, golongan OKU dalam Perkhidmatan Awam menunjukkan perubahan yang positif terhadap ketiga-tiga tema. Ini dibuktikan dengan peningkatan nilai skor positif dengan julat antara 2.1% hingga 5.7% berbanding tahun 2015. Skor tertinggi dicatatkan oleh tema Transformasi (70.6%) diikuti dengan tema Mengambil Tindakan (66.6%) dan tema Gaji (55.8%).
- 4.88. Secara keseluruhannya, tema Transformasi mencatatkan nilai skor positif tertinggi diikuti tema Mengambil Tindakan dan diakhiri dengan tema Gaji. Trend ini konsisten untuk tempoh penilaian dua tahun berturut-turut. Namun begitu, jika dibandingkan dengan pencapaian tahun 2015, tema Gaji menunjukkan peningkatan tertinggi (8.3%) diikuti oleh tema Transformasi (5.8%) dan tema Mengambil Tindakan (3.3%). Ini boleh diandaikan pegawai awam berpuas hati dengan dasar-dasar berkaitan gaji yang dilaksanakan oleh Kerajaan dan pihak pengurusan perlu serius untuk mengambil tindakan terhadap dapatan daripada kajian ini untuk menambah baik keberkesanan penyampaian perkhidmatan.

PERBEZAAN 2018 & 2015



SKOR POSITIF 2018 & 2015

OKU	Gaji		Transformasi		Mengambil Tindakan	
	2018	2015	2018	2015	2018	2015
OKU	55.8%	51.7%	70.6%	64.9%	66.6%	64.5%
PAP	59.2%	50.9%	73.2%	67.4%	68.5%	65.2%

Rajah 4.45: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Positif Mengikut Orang Kurang Upaya Tahun 2018 Dan 2015

BAB 5

HALA TUJU DAN TINDAKAN SUSULAN

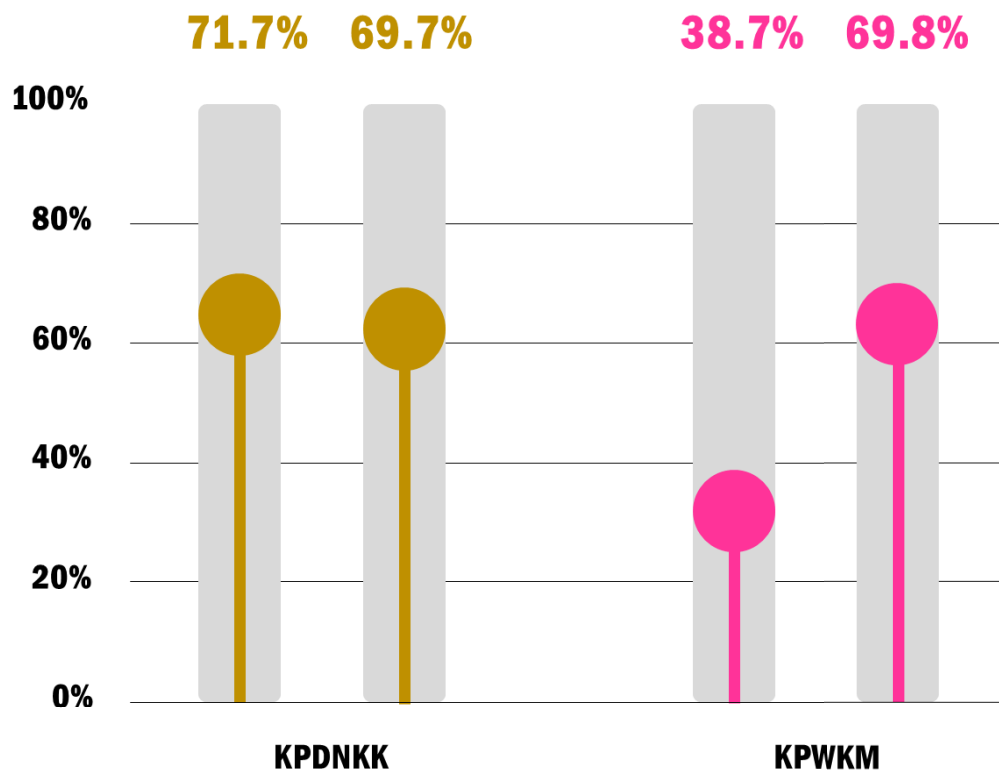
PENGENALAN

- 5.1 Bab 5 memperjelaskan hala tuju kajian dan bagaimana penghasilan IKPA 2018 dapat memberi maklum balas mengenai organisasi masing-masing daripada perspektif warga jabatan.
- 5.2 Bab ini turut mengutarakan secara lebih terperinci beberapa perkara yang perlu dititikberatkan hasil daripada penemuan kajian ini. Pemerhatian susulan IKPA 2018 memerlukan pihak pengurusan di semua kementerian dan jabatan kerajaan mengambil langkah-langkah yang wajar untuk menanganinya, termasuklah perkembangan lima perkara yang diperhatikan semasa kajian IKPA 2015 yang lalu iaitu:
 - 5.2.1 Meningkatkan Motivasi dan Keterikatan (khususnya di kalangan Generasi Y dan Kumpulan Pelaksana);
 - 5.2.2 Memperkukuhkan Kepimpinan dan Pengurusan Perubahan;
 - 5.2.3 Memperkasakan Pegawai Dengan Menjajarkan Tugas mengikut Kompetensi dan Kelayakan Pegawai;
 - 5.2.4 Membudayakan Penghargaan dan Pengiktirafan; dan
 - 5.2.5 Tumpuan Khusus Kepada Jabatan Kebajikan Masyarakat.

KEPENTINGAN PENGUKURAN IKPA

- 5.3 Pengukuran IKPA dalam Perkhidmatan Awam telah dikenalpasti sebagai satu Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi mengukur keberhasilan strategi dan program bidang fokus utama C dalam Bab 9, Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11). Sasaran yang telah ditetapkan adalah untuk meningkatkan IKPA daripada 69.8% pada tahun 2015 kepada 75.0% pada tahun 2020. Oleh itu, setiap kementerian dan jabatan wajar mengambil langkah-langkah efektif untuk meningkatkan IKPA di kementerian dan jabatan masing-masing dengan mengambil kira penemuan daripada analisis tema-tema yang telah dikenal pasti.
- 5.4 Kajian IKPA yang dilaksanakan secara siri masa (*time-series*) membolehkan dapatan daripada dua kajian iaitu 2015 dan 2018 memberikan satu indikator penting kepada kementerian dan jabatan tentang sejauh mana langkah-langkah yang diambil oleh pengurusan untuk meningkatkan keterlibatan di dalam sesuatu organisasi. Contohnya, dalam **Rajah 5.1**, dipaparkan perbandingan IKPA bagi dua kementerian iaitu KPWKM dan KPDNKK bagi tahun 2015 dan 2018. Dapatan IKPA yang meningkat dan menurun secara signifikan oleh kedua-dua kementerian tersebut akan memberi gambaran yang jelas mengenai kejayaan penambahbaikan yang telah dilaksanakan oleh kementerian dan usaha yang perlu dipertingkatkan bagi mengatasi penurunan nilai IKPA.
- 5.5 Dapat diperhatikan bahawa nilai IKPA untuk KPWKM telah meningkat sebanyak 31.1% iaitu daripada 38.7% pada tahun 2015 kepada 69.8% pada tahun 2018. Manakala nilai IKPA KPDNKK mengalami penurunan sebanyak 2.0% iaitu 69.7% bagi tahun 2018 berbanding 71.7% pada tahun 2015. Pencapaian oleh kedua-dua kementerian ini memberi isyarat kepada pihak pengurusan untuk meneliti semula langkah-langkah yang lebih berkesan memandangkan nilai yang dicatat masih di bawah nilai IKPA 2018 untuk meningkatkan lagi keterlibatan pegawai dengan lebih berkesan.

5.6 Oleh itu, bagi meningkatkan keterlibatan pegawai awam pada masa hadapan semua pegawai awam dipelbagai peringkat perlu menghayati, membudayakan dan mendukung usaha-usaha pembaharuan penyampaian perkhidmatan yang sedang dan akan dilaksanakan oleh Kerajaan.

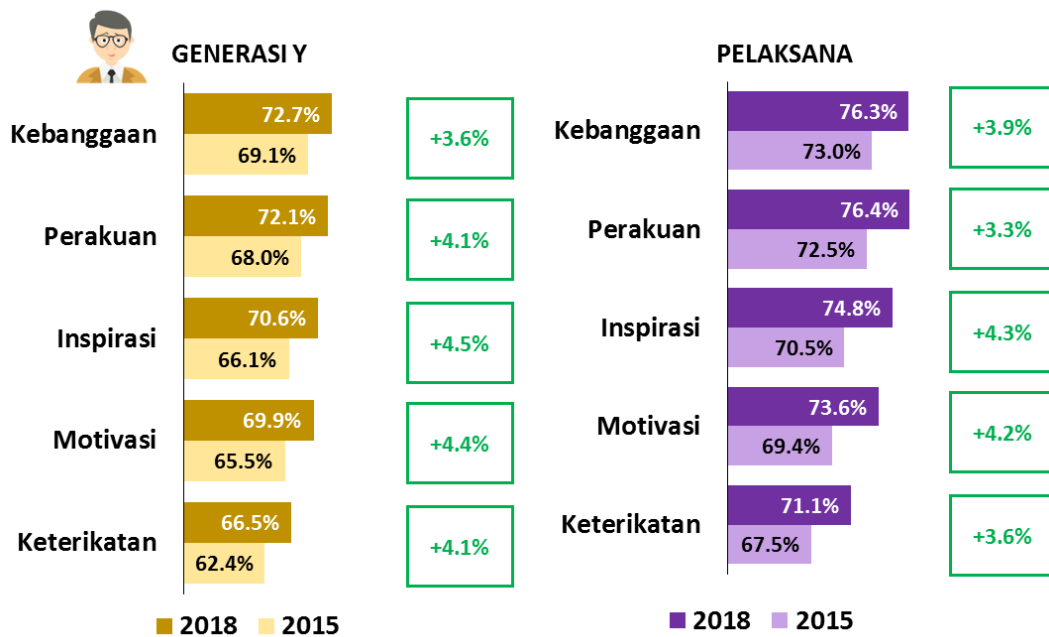


Rajah 5.1: Perbandingan IKPA Di Antara KPDNKK Dan KPWKM Bagi Tahun 2018 Dan 2015

HASIL PENAMBAHBAIKAN IKPA 2015

5.7 Berdasarkan penemuan keseluruhan kajian IKPA 2015, lima perkara utama dikenal pasti sebagai tumpuan tindakan susulan yang perlu diambil oleh kementerian dan jabatan. Dapatan IKPA 2018 menunjukkan bahawa terdapat perubahan yang telah dilaksanakan oleh kementerian dan agensi sehingga meningkatkan perkara-perkara berikut;

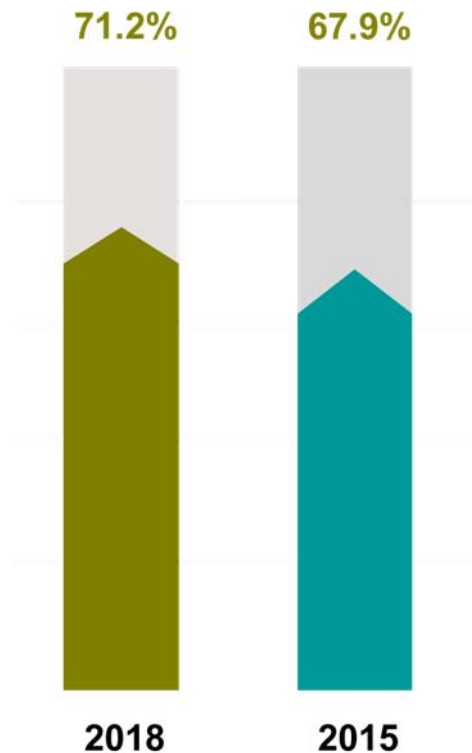
Meningkatkan Motivasi Dan Keterikatan (Khususnya Di Kalangan Generasi Y Dan Kumpulan Pelaksana)



Rajah 5.2: Perbandingan Skor IKPA Mengikut Generasi Y Dan Kumpulan Pelaksana

5.8 IKPA diukur berdasarkan lima atribut iaitu Kebanggaan, Perakuan, Inspirasi, Motivasi dan Keterikatan. Merujuk kepada **Rajah 5.2** di atas, atribut Motivasi dan Keterikatan bagi Generasi Y menunjukkan peningkatan masing-masing sebanyak 4.4% dan 4.1% berbanding tahun 2015. Peningkatan turut dicatatkan bagi atribut Motivasi iaitu sebanyak 4.2% dan atribut Keterikatan sebanyak 3.6% untuk Kumpulan Pelaksana berbanding tahun 2015. Dapatan ini menunjukkan pelbagai program dan aktiviti yang telah dilaksanakan oleh kementerian dan agensi sejak tahun 2015 terutama dalam aspek motivasi dan keterikatan telah mula menunjukkan kesan positif terhadap keterlibatan pegawai awam secara keseluruhan.

Memperkukuhkan Kepimpinan Dan Pengurusan Perubahan

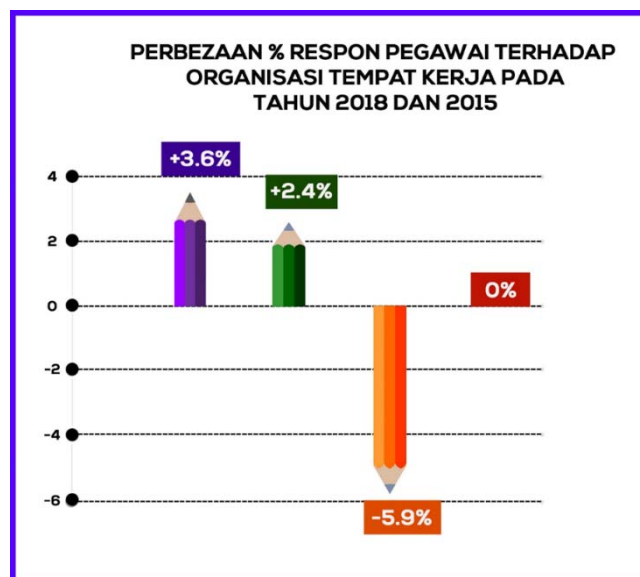
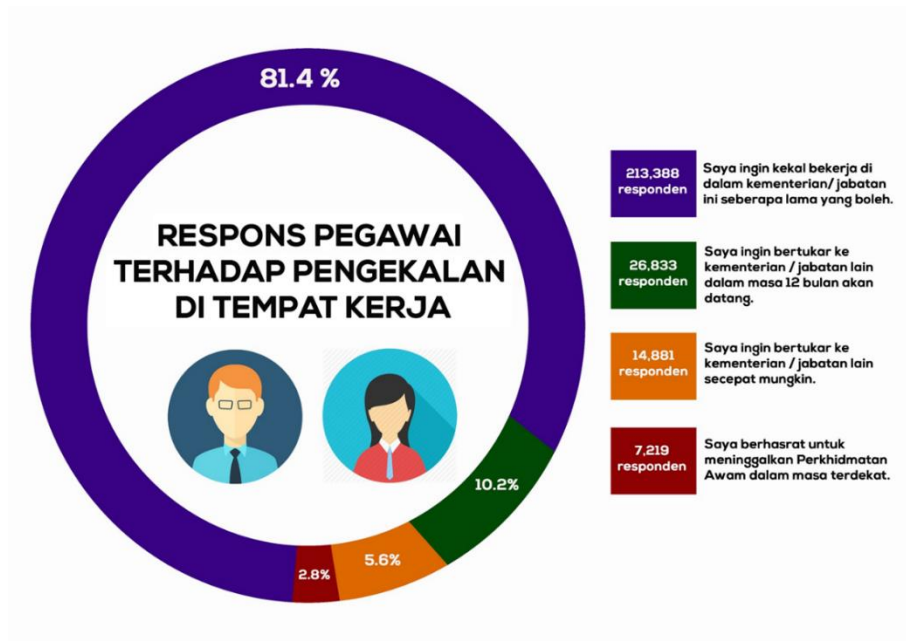


Rajah 5.3: Perbezaan Skor Tema Kepimpinan Bagi Tahun 2018 Dan 2015

5.9 Tema Kepimpinan adalah untuk mengukur hubungan antara penjawat awam dengan pengurusan kanan dan keupayaan organisasi menguruskan perubahan dengan efektif. Berdasarkan **Rajah 5.3**, nilai skor bagi tema Kepimpinan adalah 67.9% pada kajian 2015. Nilai tersebut telah meningkat kepada 71.2% pada IKPA 2018, peningkatan sebanyak 3.3%. Perkara ini boleh ditafsirkan bahawa keyakinan pegawai awam dengan tadbir urus organisasi serta penglibatan pegawai kanan dalam membuat keputusan meningkat.

Memperkasakan Pegawai Dengan Menjajarkan Tugas Mengikut Kompetensi Dan Kelayakan Pegawai

5.10 Berdasarkan pemerhatian menunjukkan seramai 81.4% pegawai ingin terus kekal berkhidmat di organisasi masing-masing. Ia menunjukkan peningkatan sebanyak 3.6% berbanding tahun 2015. Ini boleh ditafsirkan pegawai selesa dengan suasana, sistem dan pentadbiran di tempat kerja sedia ada.



Rajah 5.4: Respons Pegawai Terhadap Organisasi Tempat Kerja Pada Tahun 2018 Dan 2015

5.11 Dalam pada itu, hampir 15% daripada responden memilih untuk berpindah atau keluar daripada jabatan sekarang (sama ada 12 bulan akan datang atau secepat mungkin). Walau bagaimanapun peratusan respons bagi perkara ini menurun sebanyak 5.9% berbanding tahun 2015. Perincian di **Rajah 5.4** boleh diandaikan bahawa pegawai awam telah mula selesa dengan persekitaran organisasi dan merasakan beban tugas diwajibkan bersesuaian mengikut kompetensi dan kelayakan pegawai.

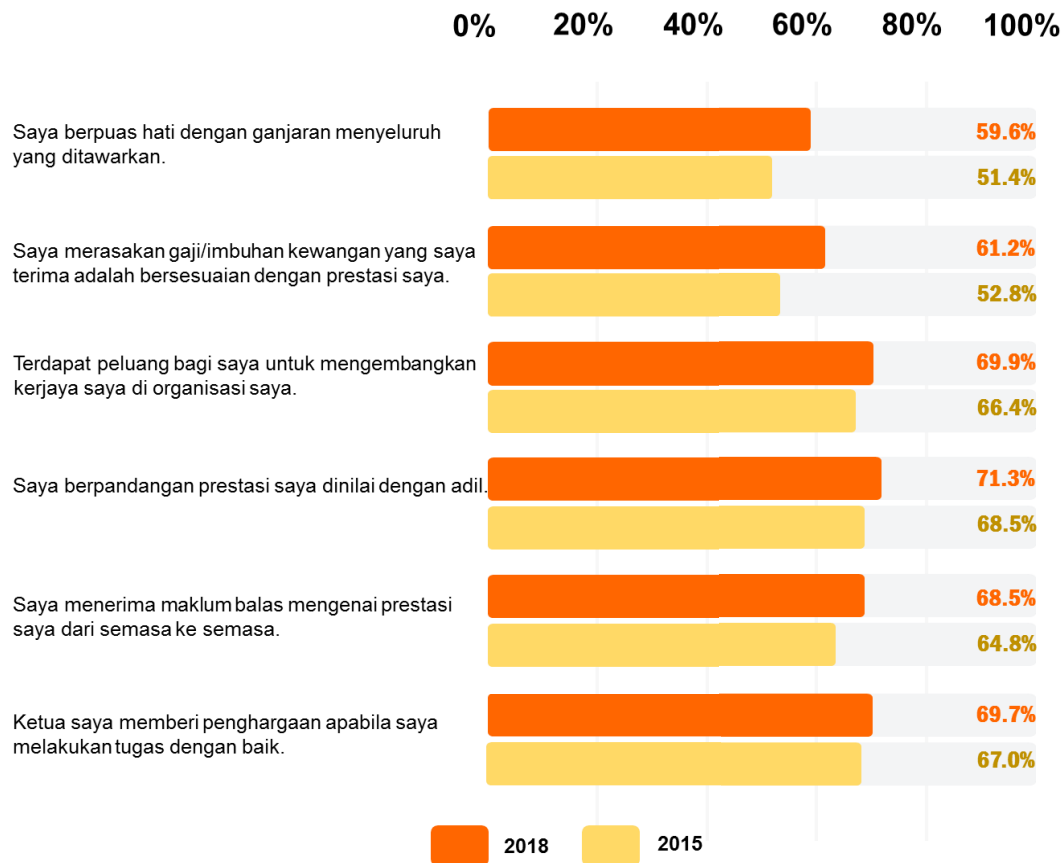
Membudayakan Penghargaan Dan Pengiktirafan

- 5.12 Satu lagi aspek yang jelas menonjol dalam analisis kajian ini ialah aspek penghargaan dan pengiktirafan yang diberikan kepada pegawai baik dalam bentuk kewangan mahupun bukan kewangan. Suatu organisasi yang mantap akan memperkasakan pegawai mereka dengan memberi pengiktirafan, menghargai sumbangan pegawai serta menerima pakai idea dan pendapat mereka.
- 5.13 **Jadual 5.1** di bawah, menunjukkan skor bagi beberapa tema mengikut gred dan generasi antara tahun 2018 dan 2015. Dapatan menunjukkan selama dua tahun berturut-turut tema Gaji dan tema Pembelajaran dan Pembangunan mencatatkan skor terendah berbanding tema-tema lain. Walau bagaimanapun skor bagi tahun 2018 adalah lebih baik berbanding kajian tahun terdahulu. Gred 17-40 mencatatkan skor terendah (56.5%) diikuti oleh Gred 41-54 (61.3%), Gred 1-16 (65.2%) dan KPT (80.7%). Bagi pencapaian mengikut generasi, Generasi Y mencatatkan nilai terendah (54.3%) diikuti dengan Generasi X (60.5%) dan Generasi *Baby Boomers* (72.2%). Ini boleh ditafsirkan penghargaan dalam konteks gaji kepada ketiga-tiga kumpulan ini perlu dilihat semula bagi mengurangkan jurang dengan KPT. Diperhatikan juga bahawa dapatan menunjukkan terdapat hubung kait antara Generasi X dan Y dengan Gred 1-54.
- 5.14 Dapatan bagi tema Pembelajaran tahun 2018 juga menunjukkan trend yang sama seperti dapatan tema Gaji. Oleh itu, kemudahan pembelajaran dan pembangunan perlu selari dengan keperluan pegawai dalam melaksanakan tugas dan sejajar dengan matlamat organisasi. Perincian mengenainya seperti di Jadual 5.1.

**Jadual 5.1: Skor Tema Terpilih Mengikut Gred Dan Generasi Bagi
Tahun 2018 Dan 2015**

Generasi	2018					2015				
	Pekerjaan Saya	Hala Tuju	Pasukan Saya	Pembelajaran	Gaji	Pekerjaan Saya	Hala Tuju	Pasukan Saya	Pembelajaran	Gaji
Generasi Y	77.1%	82.6%	80.7%	70.8%	54.3%	73.8%	78.3%	77.3%	66.7%	44.4%
Generasi X	82.2%	87.9%	84.7%	74.6%	60.5%	82.9%	87.3%	84.2%	74.7%	54.8%
Baby Boomers	87.7%	92.8%	89.5%	82.3%	72.2%	86.6%	91.3%	87.6%	79.5%	65.4%

Gred	2018					2015				
	Pekerjaan Saya	Hala Tuju	Pasukan Saya	Pembelajaran	Gaji	Pekerjaan Saya	Hala Tuju	Pasukan Saya	Pembelajaran	Gaji
Gred 1-16	81.0%	84.9%	83.0%	75.8%	66.1%	81.9%	84.0%	82.8%	72.2%	63.5%
Gred 17-40	79.4%	85.2%	82.1%	72.4%	56.4%	76.7%	81.1%	78.6%	69.0%	47.1%
Gred 41-54	82.9%	88.3%	86.6%	76.3%	63.1%	82.9%	88.3%	87.2%	74.9%	56.7%
Pengurusan Tertinggi	93.5%	96.4%	95.9%	86.7%	80.7%	92.9%	96.0%	94.5%	82.7%	74.5%

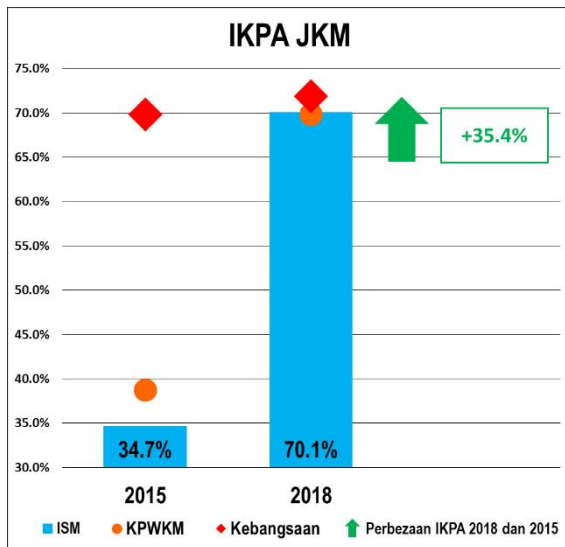


Rajah 5.5: Skor Perbandingan bagi Soalan Aspek Motivasi Bagi Tahun 2018 Dan 2015

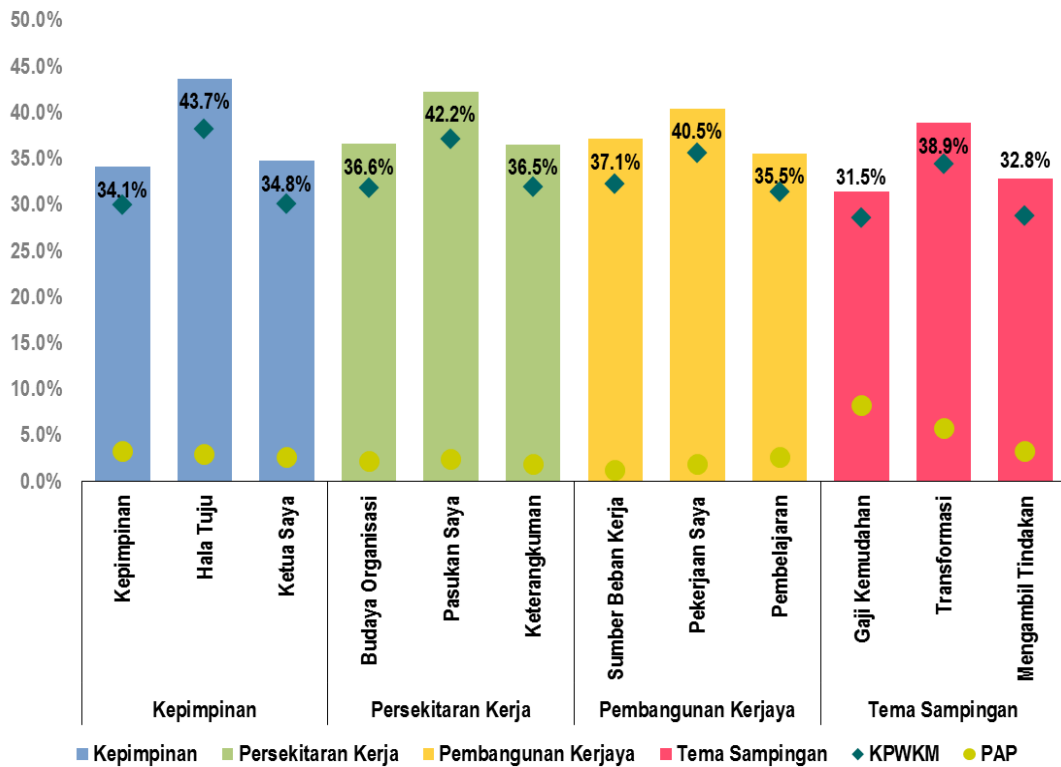
5.15 **Rajah 5.5** menunjukkan skor perbandingan kajian 2018 dan 2015 yang dicatatkan ke atas beberapa soalan berkaitan dengan pengiktirafan dan penghargaan yang merujuk kepada aspek motivasi. Dapatan kajian menunjukkan motivasi pegawai meningkat dengan peningkatan skor antara 2.7% hingga 8.4%.

Tumpuan Khusus Kepada Jabatan Kebajikan Masyarakat (JKM)

- 5.16 Pada tahun 2015, IKPA KPWKM mencatatkan nilai terendah (38.7%) berbanding 24 kementerian yang dinilai. Pencapaian ini disebabkan oleh nilai rendah IKPA JKM (34.7%) yang meliputi sebanyak 87% daripada keseluruhan responden KPWKM.
- 5.17 Walau bagaimanapun, bagi kajian tahun 2018, nilai IKPA KPWKM melonjak kepada 69.8%, peningkatan sebanyak 31.1% berbanding tahun 2015. Peningkatan ini merupakan peningkatan terbesar berbanding kementerian lain dengan julat antara 0.3% hingga 4.9%. Sumbangan terbesar juga daripada IKPA JKM dengan nilai 70.1%, peningkatan sebanyak 35.4%. Dapatan ini menggambarkan terdapat perubahan signifikan telah dilaksanakan di JKM sehingga mencatatkan perubahan nilai yang besar. Maklum balas yang diterima daripada JKM turut memperakukan bahawa perubahan kepimpinan jabatan memberi impak yang positif kepada sistem kerja dan budaya kerja warga. Butiran terperinci pencapaian IKPA dan skor atribut dan tema bagi JKM adalah seperti di **Rajah 5.6**.



Attribut JKM	2015	2018	PERBEZAAN 2015 DAN 2018
Kebanggaan	37.9%	72.4%	+34.5%
Perakuan	36.4%	72.0%	+35.6%
Keterikatan	34.5%	66.3%	+31.8%
Inspirasi	35.7%	71.9%	+36.2%
Motivasi	35.0%	70.9%	+35.9%



Rajah 5.6: Perbandingan Nilai IKPA Dan Skor Atribut Dan Tema JKM Bagi Kajian Tahun 2018 Dan 2015

TINDAKAN PENAMBAHBAIKAN IKPA 2018

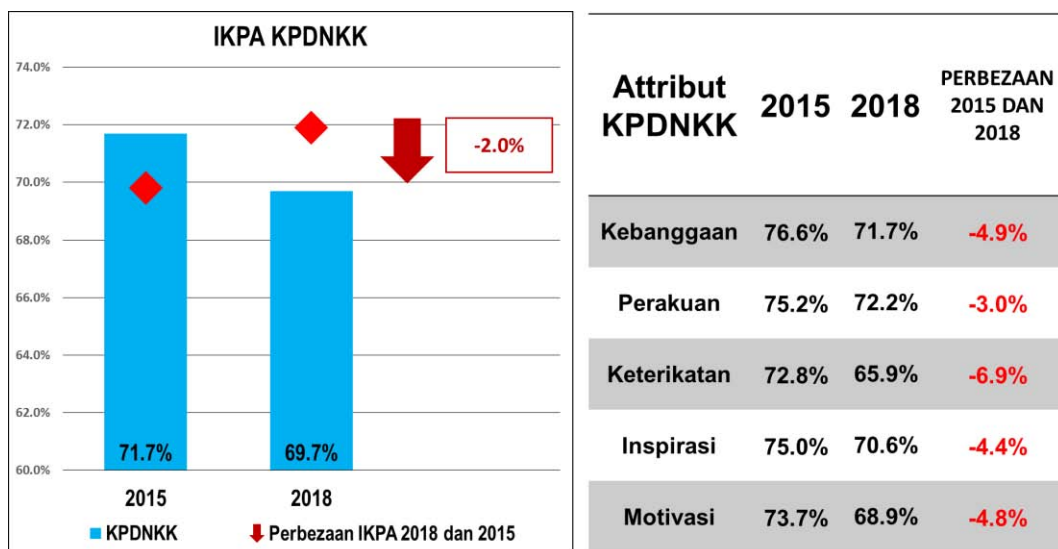
5.18 Berdasarkan penemuan keseluruhan kajian ini, empat perkara utama dikenal pasti untuk dibincangkan secara terperinci sebagai tumpuan tindakan susulan yang perlu diambil oleh kementerian dan agensi iaitu:

- 5.17.1 Tumpuan Kepada KPDNKK;
- 5.17.2 Kementerian Di Bawah Tahap Nilai IKPA Dua Tahun Berturut-Turut;
- 5.17.3 Kumpulan Pengurusan Dan Profesional Mengikut Tema; dan
- 5.17.4 Tumpuan Kepada Orang Kurang Upaya (OKU).

5.19 Ini adalah untuk meningkatkan IKPA masing-masing menjelang kajian seterusnya pada tahun 2020. Bidang Fokus C: Memperkukuh pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan, RMK-11 menyasarkan peningkatan indeks keterlibatan pegawai dalam Perkhidmatan Awam kepada 75.0%.

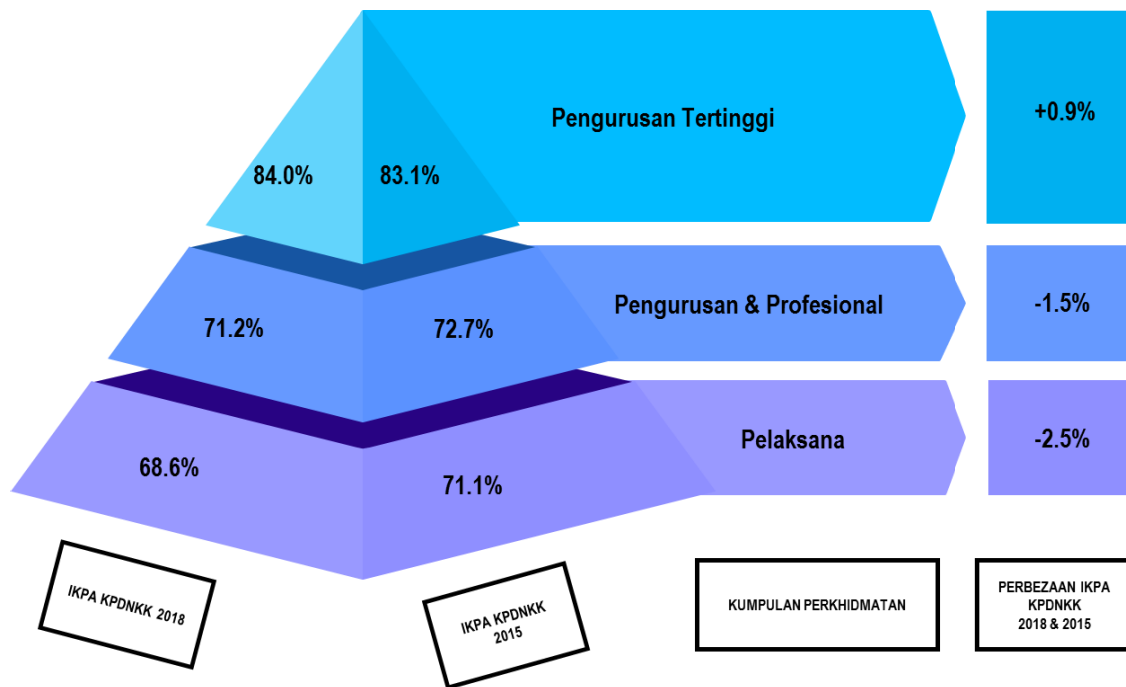
Tumpuan Kepada KPDNKK

5.20 Pada tahun 2015, KPDNKK mencatatkan nilai IKPA sebanyak 71.7% dan melebihi nilai IKPA 2015 (69.8%). Namun begitu nilai berkenaan telah susut sebanyak 2.0% kepada 69.7%, di bawah nilai IKPA 2018 iaitu 71.9%. Penurunan sebanyak 2.0% telah menjejaskan kedudukan KPDNKK daripada lima kementerian yang mencatat IKPA tertinggi pada tahun 2015 kepada kedudukan lima terendah pada tahun 2015. Nilai bagi setiap atribut juga menunjukkan penurunan antara 3.0% hingga 6.9%. Perincian prestasi IKPA KPDNKK adalah seperti di **Rajah 5.7**.



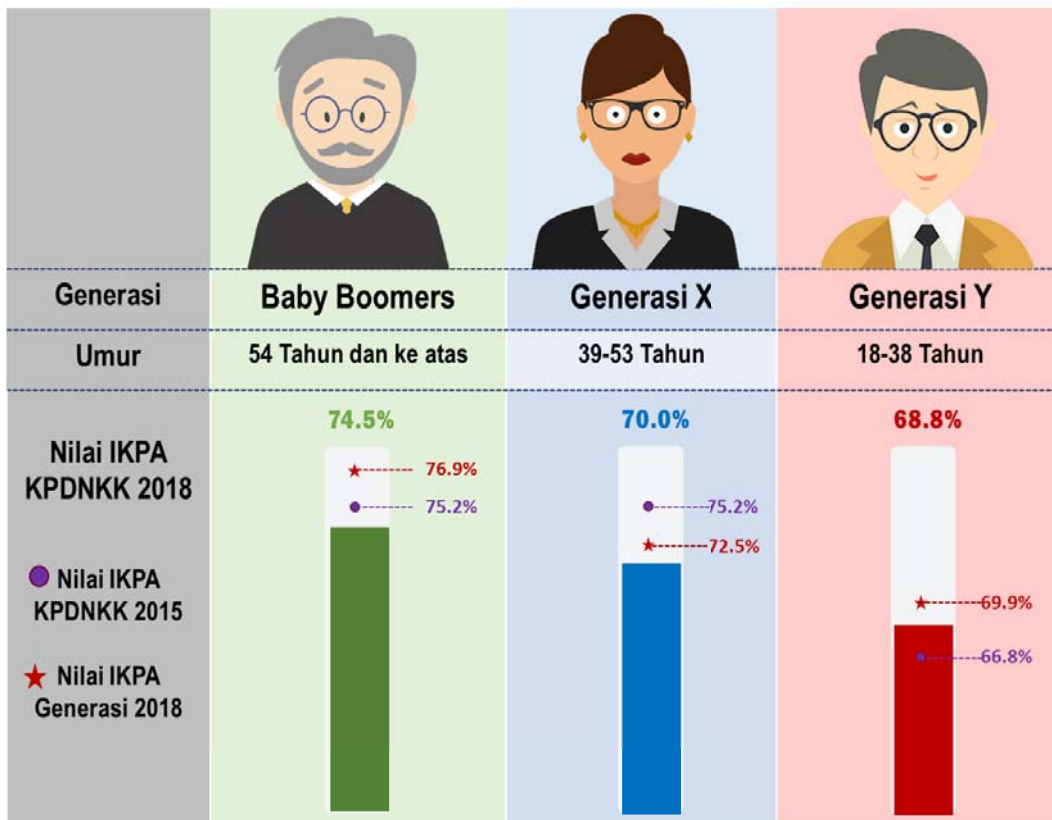
Rajah 5.7: Perbandingan Nilai IKPA Dan Skor Atribut KPDNKK Bagi Tahun 2018 Dan 2015

5.21 Analisis nilai IKPA bagi kumpulan perkhidmatan menunjukkan trend penurunan yang konsisten bagi Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan dan Profesional dan Kumpulan Pelaksana berbanding tahun 2015. Nilai skor IKPA 2018 menunjukkan penurunan 1.5% bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional, manakala penurunan sebanyak 2.5% bagi Kumpulan Pelaksana. Penjelasan terperinci adalah seperti di **Rajah 5.8**.



Rajah 5.8: Perbandingan Nilai IKPA KPDNKK Mengikut Kumpulan Perkhidmatan Bagi Tahun 2018 Dan 2015

5.22. Analisis mengikut generasi juga menunjukkan penurunan bagi dua generasi berbanding tahun 2015 seperti di Rajah 5.9. Bagi Generasi *Baby Boomers*, nilai IKPA KPDNKK menurun daripada 76.9% kepada 74.5%. Penurunan sebanyak 5.2% juga dicatat bagi Generasi X. Namun begitu, Generasi Y menunjukkan peningkatan kepada 68.8% pada tahun 2018 berbanding 66.8% pada tahun 2015. Di samping itu, nilai IKPA bagi Generasi X dan Generasi Y masih di bawah nilai IKPA 2018.



Rajah 5.9: Perbandingan Nilai IKPA KPDNKK Mengikut Generasi Bagi Tahun 2018 Dan 2015

5.22 Berdasarkan maklum balas yang diterima, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan indeks di KPDNKK seperti berikut:

1. program penstrukturan semula bagi jawatan pegawai penguat kuasa yang merangkumi 68% warga kementerian yang memerlukan pegawai menyesuaikan diri dengan ketua, rakan sekerja dan persekitaran baharu;
2. ketidaktentuan penyambungan khidmat pegawai kontrak; dan
3. sentimen rakyat terhadap kos sara hidup khususnya harga barangan yang semakin meningkat memberi kesan kepada beban tugas pegawai.

Kementerian Di Bawah Tahap Nilai IKPA Dua Tahun Berturut-Turut

5.23 **Jadual 5.2** menunjukkan sembilan kementerian yang merekodkan nilai IKPA di bawah nilai IKPA Perkhidmatan Awam Persekutuan untuk dua tahun penilaian. Diperhatikan bahawa lapan kementerian mencatatkan peningkatan nilai IKPA bagi tahun 2018. Walaupun MOSTI, KeTTHA dan MPIC menunjukkan peningkatan antara 1.7% hingga 2.5%, namun peratusan nilai IKPA yang dicapai masih di bawah IKPA 2015. Kementerian-kementerian tersebut perlu mempertingkatkan usaha penambahbaikan yang lebih berkesan pada tahun hadapan bagi memastikan sasaran untuk mencapai nilai IKPA sebanyak 75% pada tahun 2020 terhasil.

5.24 Dalam pada itu, MOT pula mencatatkan penurunan di bawah nilai IKPA bagi tempoh dua tahun penilaian. Pada tahun 2018, dicatatkan penurunan 1.5% berbanding tahun 2015. Kadar penurunan berkenaan akan menjejaskan kemampuan kementerian untuk mencapai sasaran IKPA 2020.

5.25 Kajian juga menunjukkan semua atribut mencatatkan penurunan dengan julat antara 1.8% hingga 4.2%. Daripada empat agensi/jabatan di bawah MOT, Ibu Pejabat dan Jabatan Keselamatan Jalan Raya (JKJR) menunjukkan penurunan. Nilai IKPA bagi Ibu Pejabat menurun dari 66.4% pada tahun 2015 kepada 63.6% pada tahun 2018. Sementara itu, JKJR merekodkan penurunan sebanyak 2.1% daripada 68.6% kepada 66.5%.

5.26 Ibu Pejabat MOT dalam ulasannya memaklumkan bahawa antara sebab penurunan adalah beban kerja yang tidak seimbang antara pegawai dan peruntukan latihan yang terhad bagi tujuan kemajuan kerjaya. Untuk itu, pihak MOT perlu melipat gandakan usaha untuk memperbaiki keadaan tersebut bagi memastikan IKPA 2020 mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

5.27 Penurunan tahap keterlibatan di kalangan pegawai dan kakitangan JKJR mungkin disebabkan oleh kekangan kewangan jabatan untuk menganjurkan program, pertukaran pegawai yang kerap khususnya di peringkat pengurusan tertinggi sehingga menyebabkan hala tuju Jabatan sentiasa berubah. Warga

juga merasakan bahawa mereka kurang dihargai oleh pihak atasan. Di samping itu, pegawai berpandangan wujud jurang komunikasi antara Ibu Pejabat dan negeri dan antara pegawai dan kakitangan sehingga menjejaskan kerjasama berpasukan. Perkara ini perlu diberi perhatian yang serius memandangkan MOT dan agensi di bawahnya merupakan agensi yang terlibat secara langsung dalam penyampaian perkhidmatan kepada rakyat.

Jadual 5.2: Perbandingan Nilai IKPA Bagi Kementerian Di Bawah Nilai IKPA Persekutuan Bagi Tahun 2018 Dan 2015

KEMENTERIAN	IKPA 2018 (71.9%)	IKPA 2015 (69.8%)	Peratusan Perbezaan
KDN	71.5%	67.8%	3.7%
MOA	71.3%	69.4%	1.9%
KSM	70.8%	69.6%	1.2%
JPM	70.2%	67.4%	2.8%
KPWKM	69.8%	38.7%	31.1%
MOSTI	69.3%	66.8%	2.5%
KeTTHA	65.6%	63.9%	1.7%
MPIC	65.2%	63.4%	1.8%
MOT	68.5%	69.0%	-0.5%

Peningkatan Skor Terendah Bagi Kumpulan Pengurusan Dan Profesional

5.28 Berdasarkan dapatan kajian mengikut kluster di Bab 4, Kumpulan Pengurusan dan Profesional mencatatkan skor positif kedua tertinggi selepas Kumpulan Pengurusan Tertinggi. Namun begitu, Kumpulan Pengurusan dan Profesional mencatatkan peningkatan skor positif yang terendah untuk setiap kluster berbanding Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Kumpulan Pelaksana. Dapatan kajian menunjukkan tema Budaya Organisasi dan Pekerjaan Saya merekodkan penurunan bagi setiap gred berbanding tahun 2015. Responden dari Gred 45/46 mencatatkan penurunan tertinggi bagi kedua-dua tema tersebut yang masing-masing mencatatkan penurunan sebanyak 9.4% dan 15.3%.

5.29 Sementara itu, tema Pembelajaran dan tema Gaji menunjukkan peningkatan skor positif bagi setiap gred berbanding tahun 2015. Bagi tema Pembelajaran skor tertinggi dicatatkan oleh Gred 51/52 dengan peningkatan nilai skor positif sebanyak 19.0%. Dalam pada itu, Gred 53/54 mencatatkan peningkatan nilai skor positif tertinggi bagi tema Gaji berbanding gred-gred lain.

5.30 Analisis pencapaian dan perbandingan skor mengikut gred bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional tahun 2018 seperti yang dipaparkan pada **Jadual 5.3** menunjukkan bahawa Gred 45/46 mencatatkan penurunan bagi setiap tema kecuali tema Pembelajaran dan tema Gaji. Penurunan tertinggi dicatatkan bagi tema Pekerjaan Saya diikuti dengan tema Mengambil Tindakan. Untuk itu disarankan agar perhatian yang lebih diberi kepada Gred 45/46 berkenaan dengan:

- a) pengalaman kerja seharian pegawai dari aspek cabaran dan mendapat kepuasan peribadi terhadap pekerjaan; dan
- b) persepsi pegawai mengenai tindakan yang diambil oleh pegawai atasan terhadap sesuatu keputusan.

5.31 Berdasarkan analisis kluster Kepimpinan bagi semua gred di bawah Kumpulan Pengurusan dan Profesional, direkodkan peningkatan skor bagi ketiga-tiga

tema berbanding tahun 2015 di bawah kluster Kepimpinan. Julat peningkatan adalah di antara 1.0% hingga 10.7% kecuali bagi Gred 45/46. Tema Hala Tuju menunjukkan peningkatan yang signifikan dengan julat antara 7.6% hingga 10.7% berbanding tema Kepimpinan (dengan julat antara 6.0% hingga 9.1%) dan tema Ketua Saya (dengan julat 1.0% hingga 4.6%). Manakala, pegawai dalam Gred 45/46 merekodkan penurunan julat antara 5.5% hingga 9.1% berbanding tahun 2015 merentasi ketiga-tiga tema. Ini menunjukkan pegawai Gred 45/46 kurang berpuas hati dengan kepimpinan di dalam organisasi mereka.

5.32 Catatan skor bagi tema Budaya Organisasi dalam kluster Persekitaran Kerja menunjukkan penurunan antara 0.8% hingga 9.4% bagi kesemua gred berbanding tahun 2015. Dapatan ini boleh diandaikan pegawai daripada Kumpulan Pengurusan dan Profesional kurang diberi kepercayaan dan sokongan oleh pegawai atasan dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, tema Pasukan Saya dan tema Keterangkuman, masing-masing menunjukkan peningkatan antara 0.9% hingga 2.6% dan 4.4% hingga 9.1% kecuali pegawai di bawah Gred 45/46.

5.33 Catatan skor bagi tema Pekerjaan Saya dalam kluster Pembangunan Kerjaya menunjukkan penurunan antara 4.2% hingga 15.3% bagi kesemua gred berbanding tahun 2015. Dapatan ini boleh diandaikan pegawai daripada Kumpulan Pengurusan dan Profesional kurang berpuas hati dengan pekerjaan dan merasakan tidak diberi peluang dalam membuat keputusan. Sementara itu, tema Sumber Beban Kerja menunjukkan peningkatan antara 4.8% hingga 8.3% kecuali pegawai di bawah Gred 45/46.

5.34 Namun begitu, berdasarkan analisis daripada Jadual 5.3, menunjukkan bahawa dasar latihan dan pembangunan yang diperkenalkan oleh pihak Kerajaan diterima baik oleh pegawai awam. Semua gred mencatatkan peningkatan yang signifikan di bawah tema Pembelajaran antara 10.0% hingga 19.0%. Ini boleh ditafsirkan bahawa pegawai awam dalam kumpulan

perkhidmatan berkenaan yakin dasar yang dilaksanakan dapat meningkatkan prestasi dan mengembangkan kerjaya pegawai.

5.35 Skor bagi tema Gaji menunjukkan peningkatan signifikan untuk semua gred antara 20.5% hingga 22.5% berbanding tahun 2015 kecuali pegawai bagi Gred 45/46 yang hanya meningkat sebanyak 4.8%. Penelitian lanjut mengenai aspek gaji dan ganjaran boleh dilakukan bagi memastikan pegawai awam Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan dan Profesional dalam Gred 45/46 mendapat perhatian sewajarnya. Sementara itu, tema Transformasi menunjukkan penurunan skor antara 0.1% hingga 4.6% kecuali Gred 41/42 dan 53/54, masing-masing mencatatkan peningkatan sebanyak 0.7% dan 0.1%. Pegawai di Gred 41/42, 43/44 dan 45/46 mencatatkan penurunan skor antara 5.0% hingga 12.6% bagi tema Mengambil Tindakan. Manakala pegawai di Gred 47 dan ke atas mencatatkan peningkatan antara 0.9% hingga 3.5% berbanding tahun 2015.

5.36 Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, secara amnya gred 46 dan ke bawah perlu di beri perhatian memandangkan skor yang dicatat bagi kebanyakan tema menduduki tempat tiga terbawah berbanding gred 47 dan ke atas. Pencapaian dan perbandingan skor mengikut gred dan kluster pada tahun 2018 dan 2015 adalah seperti di Jadual 5.3.

**Jadual 5.3: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Mengikut Gred Bagi Kumpulan Pengurusan Dan Profesional
Tahun 2018 Dan 2015**

Gred	Kluster Kepimpinan			Kluster Persekitaran Kerja			Kluster Pembangunan Kerja			Tema Sampingan		
	Kepimpinan	Hala Tuju	Ketua Saya	Budaya Organisasi	Pasukan Saya	Keterangkuman	Sumber Beban Kerja	Pekerjaan Saya	Pembelajaran	Gaji	Transformasi	Mengambil Tindakan
41/42	71.7% (+7.1%)	86.3% (+9.2%)	72.5% (+2.2%)	78.1% (-0.8%)	84.8% (+1.7%)	77.7% (+5.2%)	76.8% (+5.1%)	81.2% (-4.3%)	75.5% (+14.4%)	60.0% (+21.3%)	71.9% (+0.7%)	68.3% (-6.6%)
43/44	71.5% (+6.0%)	88.2% (+8.7%)	72.9% (+1.0%)	79.0% (-3.2%)	85.9% (+0.9%)	78.8% (+4.4%)	78.7% (+4.8%)	82.1% (-6.0%)	75.7% (+14.2%)	62.1% (+20.8%)	71.1% (-2.8%)	65.9% (-5.0%)
45/46	63.0% (-5.6%)	70.0% (-9.1%)	65.9% (-5.5%)	69.1% (-9.4%)	78.2% (-8.7%)	68.6% (-5.2%)	66.7% (-5.3%)	73.3% (-15.3%)	62.3% (+10.0%)	53.6% (+4.8%)	64.9% (-4.6%)	62.6% (-12.6%)
47/48	73.6% (+9.0%)	90.4% (+10.7%)	75.4% (+4.2%)	80.9% (-1.7%)	88.5% (+2.3%)	81.2% (+7.2%)	81.7% (+7.6%)	84.9% (-4.2%)	77.8% (+17.5%)	67.0% (+20.8%)	72.3% (-0.5%)	66.5% (+1.6%)
51/52	75.6% (+9.1%)	92.0% (+9.9%)	77.2% (+4.6%)	82.7% (-2.5%)	91.2% (+2.6%)	84.2% (+9.1%)	84.3% (+8.3%)	87.2% (-4.5%)	79.6% (+19.0%)	70.1% (+20.5%)	73.1% (-0.1%)	67.5% (+3.5%)
53/54	75.9% (+6.3%)	91.9% (+7.6%)	77.3% (+4.3%)	82.8% (-4.0%)	90.8% (+1.4%)	83.5% (+6.7%)	83.5% (+6.5%)	87.7% (-5.8%)	78.1% (+17.4%)	68.6% (+22.5%)	72.5% (+0.1%)	67.9% (+0.9%)

Tumpuan Kepada Orang Kurang Upaya (OKU)

5.37 Golongan OKU juga diberi peluang dalam Perkhidmatan Awam. Dalam memastikan keterlibatan golongan tersebut diambil kira, kajian ini turut melibatkan seramai 2,708 responden peningkatan sebanyak 76.5% berbanding tahun 2015. Jumlah responden OKU yang terlibat dalam kajian kali ini merangkumi 80.4% daripada jumlah keseluruhan golongan OKU yang berkhidmat di Perkhidmatan Awam Persekutuan seramai 3,367 orang.

5.38 Berdasarkan analisis dalam **Jadual 5.4**, di dapati bahawa terdapat penurunan bagi atribut Kebanggaan, Perakuan, Keterikatan, dan Motivasi dengan julat antara 0.7% hingga 1.5% bagi pegawai awam OKU lelaki. Pemerhatian tersebut menunjukkan bahawa perhatian dan usaha yang lebih perlu diberi kepada OKU lelaki bagi memastikan trend penurunan tidak berterusan pada masa hadapan. Sementara itu, bagi pegawai awam OKU perempuan pula setiap atribut menunjukkan peningkatan antara 1.5% hingga 4.1% didahului dengan atribut Inspirasi. Walau bagaimanapun penekanan perlu dipertingkatkan bagi atribut Keterikatan dan Motivasi memandangkan pencapaian yang direkodkan masih di bawah IKPA 2018. Usaha-usaha penambahbaikan adalah perlu bagi memastikan sasaran 75.0% yang ditetapkan bagi kajian IKPA 2020 tercapai.

Jadual 5.4: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Atribut Mengikut Gender Bagi Orang Kurang Upaya (OKU) Tahun 2018 Dan 2015

	IKPA	Atribut				
		Kebanggaan	Perakuan	Keterikatan	Inspirasi	Motivasi
Lelaki	72.3% (0.5%)	76.2% (-1.2%)	77.2% (-0.7%)	71.4% (-1.5%)	74.9% (0.4%)	72.6% (-1.5%)
Perempuan	69.9% (1.5%)	73.6% (1.5%)	72.8% (1.8%)	65.5% (1.8%)	72.0% (4.1%)	70.1% (1.5%)

- 5.39 Berdasarkan **Jadual 5.5**, didapati bahawa pegawai awam OKU lelaki kurang berpuas hati dengan persekitaran kerja sedia ada. Ini berdasarkan penurunan nilai skor antara 0.2% hingga 2.7% yang dicatatkan bagi tema Budaya Organisasi, Pasukan Saya dan Keterangkuman. Golongan OKU perempuan juga merekodkan penurunan nilai skor bagi tema Pasukan Saya (-0.3%) dan tema Keterangkuman (-4.5%).
- 5.40 Berdasarkan analisis dapatan kajian mengenai golongan OKU, secara amnya golongan OKU lelaki menunjukkan penurunan pada beberapa tema. Namun begitu, pencapaian pada kesemua kluster tema bagi golongan OKU wanita masih di tahap rendah berbanding OKU lelaki. Ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan perlu memberi tumpuan kepada OKU wanita khususnya yang melibatkan tema Kepimpinan, Ketua Saya, Pembelajaran, Gaji, Transformasi dan Mengambil Tindakan.

Jadual 5.5: Pencapaian Dan Perbandingan Skor Tema Mengikut Gender Bagi Orang Kurang Upaya (OKU)

Tahun 2018

	Kluster Kepimpinan			Kluster Persekitaran Kerja			Kluster Pembangunan Kerjaya			Tema Sampingan		
	Kepimpinan	Hala Tuju	Ketua Saya	Budaya Organisasi	Pasukan Saya	Keterangkuman	Sumber Beban Kerja	Pekerjaan Saya	Pembelajaran	Gaji	Transformasi	Mengambil Tindakan
Lelaki	70.4% (+1.0%)	85.1% (+0.2%)	72.6% (-1.3%)	75.8% (-0.8%)	81.4% (-0.2%)	74.7% (-2.7%)	76.7% (-2.2%)	78.9% (-0.3%)	71.6% (0.0%)	56.6% (+2.2%)	72.7% (+3.3%)	67.8% (+1.1%)
Perempuan	67.1% (+2.9%)	83.3% (-0.2%)	67.3% (+0.3%)	72.7% (+0.1%)	78.0% (-0.3%)	70.5% (-1.5%)	74.6% (+1.0%)	76.1% (+0.3%)	69.1% (+1.2%)	54.9% (+6.5%)	68.4% (+8.8)	65.4% (+3.6%)

RUJUKAN

- Baruch, Y., & Holtom, B.C (2008). *Survey Response Rate Level and Trends in Organizational Reserch. Human Relations*, 61, 1139-1160
- Dent, F., Holton, V., Rabbetts, J. (2010) *Motivation and Employee Engagement in the 21st Century: A Survey of Management Views*. Ashridge Business School.
- Employee engagement index. (2016). European Commission. (<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15340&langId=en> - 10 Dis 2018)
- Fryrear, A. (2015). *Survey Response Rates*. <https://www.surveygizmo.com/survey-blog/survey-response-rates/>
- Gallup Inc. (2017) *State of Global Workplace Report*.
- Gallup Inc., Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K., Blue, A. (2016) *The Relationship Between Engagement At Work And Organizational Outcome: Gallup Q12 Meta-Analysis Report*.
- Graham, A. (2014). *The Most Important Employee Engagement Needs*. TD Magazine. <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/08/Webex-5-Most-Important-Employee-Engagement-Needs>
- Harvard Business Review (2013). *The Impact of Employee Engagement on Performance*. Harvard Business School Publishing.
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal* 1990, Vol. 33, No. 4, 692-724. USA.
- MacLeod, dan Clarke, (2009). *Concept of employee engagement: an analysis nased on the workplace employment relations study*. Research paper. ACAS research publications. UK
- Markos, and Sridevi, (2010) *Employee engagement: the key to improving performance*. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96

Maslow A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Purcell, J. (2012) *The Limits and Possibilities of Employee Engagement*, *Warwick Papers in Industrial relations*, no. 96, Coventry: IRRU, University of Warwick

Temkin, B. (2016). *Temkin Group Insight Report. 2016 Temkin Experience Ratings*

Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What really drives employee engagement*. San Fransisco: Barrett-Koehler Publishers.

Vance, R.J (2006). *Employee Engagement and Commitment. A guide to Understanding, measuring and Increasing Engagement in Yout Organisations*. SHRM Foundation, New York

LAMPIRAN A

KEMENTERIAN	JABATAN/AGENSI
Jabatan Perdana Menteri (JPM)	Agensi Penguatkuasaan Maritim Malaysia (APMM)
	Agensi Pengurusan Bencana Negara (NADMA)
	Angkatan Pertahanan Awam Malaysia (APM)
	Bahagian Hal Ehwal Penguatkuasaan Maritim Malaysia (BHEPMM)
	Bahagian Hal Ehwal Undang-Undang (BHEUU)
	Bahagian Istiadat dan Urusetia Persidangan Antarabangsa (BIUPA)
	Bahagian Kabinet, Perlembagaan dan Perhubungan Antara Kerajaan (KABINET)
	Bahagian Kampung Baru (BKB)
	Bahagian Pengurusan Hartanah (BPH)
	Bahagian Penyelidikan
	Bahagian Perlindungan
	Bahagian PERMATA (PERMATA)
	Biro Pengaduan Awam (PCB)
	Biro Tatanegara (BTN)
	Eastern Sabah Security Command (ESSCOM)
	Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan (ILKAP)
	Istana Negara
	Jabatan Agama Islam Wilayah Persekutuan (JAWI)
	Jabatan Audit Negara (AUDIT)
	Jabatan Bantuan Guaman (JBG)
	Jabatan Insolvensi Malaysia (INSOLVENS)
	Jabatan Integriti dan Tadbir Urus Negara (JITN)
	Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia (JKSM)
	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM)
	Jabatan Peguam Negara (AGC)
	Jabatan Pendakwaan Syariah Wilayah Persekutuan (JAPENS WP)
	Jabatan Perangkaan (STATS)
	Jabatan Perdana Menteri (JPM)
	Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA)
	Jabatan Perpaduan Negara dan Integrasi Nasional (JPNIN)
	Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR)
	Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA)
	Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA)
	Lembaga Pelesenan Kenderaan Perdagangan Sabah (LPKP SABAH)
	Lembaga Pelesenan Kenderaan Perdagangan Sarawak (LPKP SARAWAK)
	Lembaga Penasihat
	Mahkamah Syariah Wilayah Persekutuan (MSWP)
	Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP)
	Majlis Keselamatan Negara (MKN)
	Parlimen Malaysia (PARLIMEN)
	Pejabat Ketua Pegawai Keselamatan Kerajaan (CGSO)
	Pejabat Ketua Pendaftar Mahkamah Persekutuan (PKPMP)
	Pejabat Mufti Wilayah Persekutuan (MUFTIWP)
	Pejabat Penyimpan Mohor Besar Raja-Raja, Malaysia (MAJLIS RAJA-RAJA)
	Pejabat Seranta FELDA (SERANTA FELDA)
	Pejabat Setiausaha Persekutuan Sabah (SUK SABAH)
	Pejabat Setiausaha Persekutuan Sarawak (SUK

LAMPIRAN A

KEMENTERIAN	JABATAN/AGENSI
	SARAWAK)
	Pejabat Tanah dan Galian Wilayah Persekutuan (PPTG WP)
	Pejabat YAB Perdana Menteri (PMO)
	Pengurusan Kemajuan Dan Pembangunan Wilayah Persekutuan
	Pentadbiran Am Jabatan Perdana Menteri (PENTADBIRAN AM JPM)
	Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia (SUHAKAM)
	Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman (SPKP)
	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
	Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA)
	Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran (SPP)
	Suruhanjaya Pilihan Raya (SPR)
	Unit Kawalselia FELDA (UKSF)
	Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS)
	Unit Khas Strategik
	Unit Pelaksanaan Projek Awam (PPEU)
	Unit Pembangunan Sosio Ekonomi Masyarakat India (SEDIC)
	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)
	Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU)
	Unit Perancang Ekonomi (EPU)
Kementerian Belia dan Sukan (KBS)	Akademi Pembangunan Belia Malaysia (APBM)
	Bahagian Pembangunan Kemahiran Belia (BPKB)
	Institut Kemahiran Tinggi Belia Negara / Institut Kemahiran Belia Negara / Akademi Kemahiran Belia Golf (IKTBN / IKBN/ AKBG)
	Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia (IYRES)
	Jabatan Belia dan Sukan Negara (JBS NEGARA)
	Jabatan Belia Dan Sukan Negeri (JBS NEGERI)
	Kementerian Belia dan Sukan (Ibu Pejabat)
	Majlis Sukan Negara (MSN)
	Pejabat Belia Dan Sukan Daerah / Kawasan / Bahagian (JBS DAERAH)
	Pejabat Pendaftaran Pertubuhan Belia (ROY)
	Pejabat Pesuruhjaya Sukan (PPS)
	Perbadanan Stadium Malaysia (STADIUM)
Kementerian Dalam Negeri (KDN)	Agensi Antidadah Kebangsaan (AADK)
	Jabatan Imigresen Malaysia (JIM)
	Jabatan Pendaftaran Negara (JPN)
	Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (JPPM)
	Jabatan Penjara Malaysia (PENJARA MALAYSIA)
	Jabatan Sukarelawan Malaysia (RELA)
Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah (KKLW)	Kementerian Dalam Negeri (Ibu Pejabat)
	Institut Kemajuan Desa (INFRA)
	Jabatan Kemajuan Masyarakat (KEMAS)
	Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA)
Kementerian Kerja Raya (KKR)	Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah (Ibu Pejabat)
	Jabatan Kerja Raya (JKR)
	Kementerian Kerja Raya (Ibu Pejabat)
	Lembaga Lebuh Raya Malaysia (LLM)
	Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia

LAMPIRAN A

KEMENTERIAN	JABATAN/AGENSI
	(CIDB)
Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT)	Institut Latihan Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan (I-KPKT)
	Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia (JBPM)
	Jabatan Kerajaan Tempatan (JKT)
	Jabatan Landskap Negara (JLN)
	Jabatan Pengurusan Sisa Pepejal Negara (JPSPN)
	Jabatan Perancangan Bandar dan Desa (JPBD)
	Jabatan Perumahan Negara (JPN)
	Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan Dan Kerajaan Tempatan (Ibu Pejabat)
Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM)	Tribunal Perumahan dan Pengurusan Strata (TPPS)
	Institut Kanser (IKN)
	Institut Perubatan Respiratori (IPR)
	JKN Johor
	JKN Kedah
	JKN Kelantan
	JKN Melaka
	JKN Negeri Sembilan
	JKN Pahang
	JKN Perak
	JKN Perlis
	JKN Pulau Pinang
	JKN Sabah
	JKN Sarawak
	JKN Selangor
	JKN Terengganu
	JKNWP (JKNWPKLPUTRAJAYA/ HKL/ JKWPLABUAN)
	Kementerian Kesihatan Malaysia (Ibu Pejabat)
Kementerian Kewangan (MOF)	Pusat Darah (PDN)
	Pusat Pergigian Kanak-Kanak dan Kolej Latihan Pergigian Malaysia (PPKK & KLPM)
	Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)
	Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM)
Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (KKMM)	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH)
	Kementerian Kewangan (Ibu Pejabat)
	Institut Penyiaran dan Penerangan Tun Abdul Razak (IPPTAR)
	Jabatan Hal Ehwal Khas (JASA)
	Jabatan Penerangan Malaysia (PENERANGAN)
	Jabatan Penyiaran Malaysia (PENYIARAN)
Kementerian Luar Negeri (KLN)	Jabatan Perlindungan Data Peribadi (JPDP)
	Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (Ibu Pejabat)
	Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri (IDFR)
	Kementerian Luar Negeri (Ibu Pejabat)
Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia (MOTAC)	Perwakilan Luar Negeri (PERWAKILAN)
	Pusat Serantau Asia Tenggara bagi Mencegah Keganasan (SEARCCT)
	Akademi Seni Budaya dan Warisan Kebangsaan (ASWARA)
	Istana Budaya (IB)
	Jabatan Arkib Negara (ARKIB)
	Jabatan Kebudayaan dan Kesenian Negara (JKKN)
Jabatan Muzium Malaysia (JMM)	
Jabatan Warisan Negara (JWN)	

LAMPIRAN A

KEMENTERIAN	JABATAN/AGENSI
	Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia (Ibu Pejabat)
	Lembaga Pembangunan Seni Visual Negara (LPSVN)
	Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (KRAFTANGAN)
	Perpustakaan Negara (PNM)
	Tourism Malaysia (TOURISM)
Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWK)	Institut Pengupayaan Wanita Bagi Negara-Negara Berkecuali (NAM) @NIEW
	Institut Sosial Malaysia (ISM)
	Jabatan Kebajikan Masyarakat Malaysia (JKM)
	Jabatan Pembangunan Wanita (JPW)
	Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (Ibu Pejabat)
Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	JPN Johor
	JPN Kedah
	JPN Kelantan
	JPN Melaka
	JPN Negeri Sembilan
	JPN Pahang
	JPN Perak
	JPN Perlis
	JPN Pulau Pinang
	JPN Sabah
	JPN Sarawak
	JPN Selangor
	JPN Terengganu
	JPN Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
	JPN Wilayah Persekutuan Labuan
	JPN Wilayah Persekutuan Putrajaya
	Kementerian Pendidikan Malaysia (Ibu Pejabat)
Kementerian Pengangkutan (MOT)	Jabatan Keselamatan Jalan Raya (JKJR)
	Jabatan Laut Malaysia (JLM)
	Jabatan Pengangkutan Jalan Malaysia (JPJ)
	Kementerian Pengangkutan (Ibu Pejabat)
Kementerian Pertahanan (MINDEF)	Bantuan Bersama (MARKAS ATM)
	Institut Penyelidikan Sains dan Teknologi Pertahanan (STRIDE)
	Jabatan Hal Ehwal Veteran ATM (JHEV)
	Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN)
	Kementerian Pertahanan (Ibu Pejabat)
	Malaysian Institut Of Defence And Security (MiDAS)
	Penguatkuasa Sistem Katalog Angkatan Tentera (MAFCA)
	Pertahanan Darat (MARKAS TENTERA DARAT)
	Pertahanan Maritim (MARKAS TENTERA LAUT)
Pertahanan Ruang Udara (MARKAS TENTERA UDARA)	
Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (MOA)	Jabatan Perikanan Malaysia (DOF)
	Jabatan Perkhidmatan Kuarantin dan Pemeriksaan Malaysia (MAQIS)
	Jabatan Perkhidmatan Veterinar (DVS)
	Jabatan Pertanian Malaysia (DOA)
	Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (Ibu Pejabat)
Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI)	Agensi Angkasa Negara (ANGKASA)
	Agensi Nuklear Malaysia (ANM)

LAMPIRAN A

KEMENTERIAN	JABATAN/AGENSI
	Agensi Remote Sensing MALAYSIA (ARSM)
	Jabatan Kimia Malaysia (JKM)
	Jabatan Meteorologi Malaysia (JMM)
	Jabatan Standard Malaysia (STANDARDS MALAYSIA)
	Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (Ibu Pejabat)
	Lembaga Perlesenan Tenaga Atom (LPTA)
Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar (NRE)	Institut Penyelidikan Hidraulik Kebangsaan Malaysia (NAHRIM)
	Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM)
	Institut Tanah dan Ukur Negara (INSTUN)
	Jabatan Alam Sekitar (JAS)
	Jabatan Biokeselamatan
	Jabatan Ketua Pengarah Tanah Dan Galian (JKPTG)
	Jabatan Mineral dan Geosains Malaysia (JMG)
	Jabatan Pengairan dan Saliran Malaysia (JPS)
	Jabatan Perhutanan Semenanjung Malaysia (JPSM)
	Jabatan Perlindungan Hidupan Liar dan Taman Negara (PERHILITAN)
	Jabatan Taman Laut Malaysia (JTLM)
	Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia (JUPEM)
	Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar (Ibu Pejabat)
Kementerian Sumber Manusia (KSM)	Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja (JHEKS)
	Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (JKKP)
	Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK)
	Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP)
	Jabatan Tenaga Kerja Sabah (JTK Sabah)
	Jabatan Tenaga Kerja Sarawak (JTK Sarawak)
	Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia (JTKSM)
	Jabatan Tenaga Manusia (JTM)
	Kementerian Sumber Manusia (Ibu Pejabat)
	Mahkamah Perusahaan (MP)
Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau Dan Air	Bahagian Bekalan Air (JBA)
	Jabatan Perkhidmatan Pembetungan (JPP)
	Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air (Ibu Pejabat)
Kementerian Wilayah Persekutuan	-tiada-
Kementerian Perdagangan Antarabangsa Dan Industri	-tiada-
Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi Dan Kepenggunaan	-tiada-
Kementerian Perusahaan Perladangan Dan Komoditi	-tiada-
Kementerian Pendidikan Tinggi	-tiada-

LAMPIRAN B



KAJIAN INDEKS KETERLIBATAN PEGAWAI DALAM ORGANISASI PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA 2015 (THE MALAYSIAN CIVIL SERVICE PEOPLE SURVEY 2015)

Soal selidik ini bertujuan untuk mengukur tahap keterlibatan penjawat awam (employee engagement) dalam Perkhidmatan Awam dan faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi dan kesejahteraan penjawat awam.

Anda dipohon untuk menjawab soalan yang dikemukakan secara jujur dan ikhlas. Segala maklumat yang dikemukakan adalah **SULIT** dan hanya digunakan untuk tujuan penyelidikan sahaja. Kerjasama dan perhatian anda meluangkan masa menjawab soal selidik ini amat dihargai dan diakhiri dengan ucapan ribuan terima kasih.

PENERAJU TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM

PASUKAN KAJIAN

Jabatan Perkhidmatan Awam

Kerjasama anda adalah amat dihargai bagi menjawab semua soalan bagi Bahagian A dan Bahagian B soal selidik ini. Maklumat yang diberikan akan dianalisis secara agregat dan tidak akan merujuk kepada mana-mana individu responden

BAHAGIAN A

1. Nama Kementerian tempat anda bertugas sekarang:

Jabatan Perdana Menteri	
Kementerian Sumber Manusia	
Kementerian Kewangan	
Kementerian Luar Negeri	
Kementerian Dalam Negeri	
Kementerian Pertahanan	
Kementerian Pendidikan Malaysia	
Kementerian Kesihatan Malaysia	
Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga Dan Masyarakat	
Kementerian Keselamatan Bandar, Perumahan Dan Kerajaan Tempatan	
Kementerian Belia Dan Sukan	
Kementerian Komunikasi Dan Multimedia Malaysia	
Kementerian Wilayah Persekutuan	
Kementerian Pengangkutan	
Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi Dan Kepenggunaan	
Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau Dan Air	
Kementerian Perdagangan Antarabangsa Dan Industri	
Kementerian Sains, Teknologi Dan Inovasi	
Kementerian Perusahaan Perladangandan Dan Komoditi	
Kementerian Sumber Asli Dan Alam Sekitar	
Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah	
Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani	
Kementerian Pelancongan Dan Kebudayaan Malaysia	
Kementerian Kerja Raya	

2. Jabatan/Agensi anda bertugas:

JABATAN/AGENSI:

Negeri anda bertugas:		
Perlis		Melaka
Kedah		Johor
Pulau Pinang		Terengganu
Perak		Kelantan
Selangor		Pahang
Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur		Sarawak
Wilayah Persekutuan Putrajaya		Sabah
Wilayah Persekutuan Labuan		Luar Negara
Negeri Sembilan		

Arahan: Dengan menggunakan skala 1 hingga 5 berikut, sila nyatakan pandangan anda berdasarkan pernyataan-pernyataan yang diberikan.

- 1 SANGAT TIDAK SETUJU
2 TIDAK SETUJU
3 NEUTRAL
4 SETUJU
5 SANGAT SETUJU

Pekerjaan Saya (My Work)

Item	Penyataan	Skor				
1	Saya menyukai pekerjaan saya. <i>I am interested in my work.</i>	1	2	3	4	5
2	Saya merasa cukup cabaran dalam pekerjaan saya. <i>I am sufficiently challenged by my work.</i>	1	2	3	4	5
3	Pekerjaan saya memberi kepuasan dalam pencapaian peribadi. <i>My work gives me a sense of personal accomplishment.</i>	1	2	3	4	5
4	Saya merasa saya dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang memberi kesan terhadap pekerjaan saya. <i>I feel involved in the decisions that affect my work.</i>	1	2	3	4	5
5	Saya mempunyai pilihan dalam menentukan bagaimana untuk melakukan tugas saya. <i>I have a choice in deciding how I do my work.</i>	1	2	3	4	5

Hala Tuju dan Objektif Organisasi (Objective and Purpose)

Item	Penyataan	Skor				
6	Saya mempunyai kefahaman yang jelas mengenai hala tuju organisasi. <i>I have a clear understanding of (my organisation's) purpose.</i>	1	2	3	4	5
7	Saya mempunyai kefahaman yang jelas mengenai objektif organisasi. <i>I have a clear understanding of (my organisation's) objectives.</i>	1	2	3	4	5
8	Saya faham bagaimana pekerjaan saya menyumbang kepada objektif organisasi saya. <i>I understand how my work contributes to (my organisation's) objectives.</i>	1	2	3	4	5

Ketua Saya (My Manager)

Item	Penyataan	Skor				
9	Ketua saya memberi motivasi untuk saya melaksanakan tugas dengan lebih berkesan. <i>My manager motivates me to be more effective in my job.</i>	1	2	3	4	5
10	Ketua saya bertimbang rasa dengan kehidupan saya di luar tugas rasmi. <i>My manager is considerate of my life outside work.</i>	1	2	3	4	5
11	Ketua saya berfikir terbuka dengan idea saya. <i>My manager is open to my ideas.</i>	1	2	3	4	5
12	Ketua saya membantu saya memahami bagaimana saya menyumbang kepada pencapaian objektif organisasi saya. <i>My manager helps me to understand how I contribute to (my organisation's) objectives.</i>	1	2	3	4	5
13	Secara keseluruhan, saya yakin dengan keputusan yang dibuat oleh ketua saya. <i>Overall, I have confidence in the decisions made by my manager.</i>	1	2	3	4	5
14	Ketua saya memberi penghargaan apabila saya melakukan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5

15	<i>My manager recognises when I have done my job well.</i> Saya menerima maklum balas mengenai prestasi saya dan semasa ke semasa. <i>I receive regular feedback on my performance.</i>	1	2	3	4	5
16	Maklum balas yang diterima membantu saya meningkatkan prestasi. <i>The feedback I receive helps me to improve my performance.</i>	1	2	3	4	5
17	Saya berpandangan prestasi saya dinilai dengan adil. <i>I think that my performance is evaluated fairly.</i>	1	2	3	4	5
18	Prestasi rendah dalam pasukan kerja saya diurus secara berkesan. <i>Poor performance is dealt with effectively in my team.</i>	1	2	3	4	5

Pasukan Saya (My Team)

Item	Penyataan	Skor				
19	Ahli pasukan saya boleh dipercayai untuk membantu apabila saya menghadapi kesukaran dalam tugas. <i>The people in my team can be relied upon to help when things get difficult in my job.</i>	1	2	3	4	5
20	Ahli pasukan saya bekerjasama mencari jalan untuk meningkatkan perkhidmatan yang kami berikan. <i>The people in my team work together to find ways to improve the service we provide.</i>	1	2	3	4	5
21	Ahli pasukan saya digalakkan untuk membangunkan cara kerja yang baharu dan lebih baik. <i>The people in my team are encouraged to come up with new and better ways of doing things.</i>	1	2	3	4	5

Pembelajaran dan Pembangunan (Learning and Development)

Item	Penyataan	Skor				
22	Saya berpeluang mendapatkan latihan dan pembangunan yang bersesuaian bila saya perlukannya. <i>I am able to access the right learning and development opportunities when I need to.</i>	1	2	3	4	5
23	Aktiviti pembelajaran dan pembangunan yang telah saya laksanakan dalam tempoh 12 bulan yang lalu telah membantu meningkatkan prestasi saya. <i>Learning and development activities I have completed in the past 12 months have helped to improve my performance.</i>	1	2	3	4	5
24	Terdapat peluang bagi saya untuk mengembangkan kerjaya saya di organisasi saya. <i>There are opportunities for me to develop my career in (my organisation).</i>	1	2	3	4	5
25	Aktiviti pembelajaran dan pembangunan yang telah saya laksanakan semasa bekerja untuk organisasi saya telah membantu pembangunan kerjaya saya. <i>Learning and development activities I have completed while working for (my organisation) are helping me to develop my career.</i>	1	2	3	4	5

Keterangkuman dan Layanan yang Adil (Inclusion and Fair Treatment)

Item	Penyataan	Skor				
26	Saya dilayan dengan adil di tempat kerja. <i>I am treated fairly at work.</i>	1	2	3	4	5
27	Saya dilayan dengan hormat oleh rakan sekerja. <i>I am treated with respect by the people I work with.</i>	1	2	3	4	5
28	Saya dihargai dengan kerja yang saya lakukan. <i>I feel valued for the work I do.</i>	1	2	3	4	5
29	Saya fikir organisasi saya menghormati perbezaan individu (contohnya budaya, gaya kerja, latar belakang, idea-idea, dan lain-lain). <i>I think that (my organisation) respects individual differences (e.g. cultures, working styles, backgrounds, ideas, etc).</i>	1	2	3	4	5

Sumber dan Beban Kerja (Resources and Workload)

Item	Penyataan	Skor				
30	Dalam pekerjaan saya, saya jelas dengan apa yang diharapkan daripada saya. <i>In my job, I am clear what is expected of me.</i>	1	2	3	4	5
31	Saya mendapat maklumat yang diperlukan untuk melaksanakan kerja dengan baik. <i>I get the information I need to do my job well.</i>	1	2	3	4	5
32	Saya mempunyai objektif kerja yang jelas. <i>I have clear work objectives.</i>	1	2	3	4	5
33	Saya mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan kerja secara berkesan. <i>I have the skills I need to do my job effectively.</i>	1	2	3	4	5
34	Saya mempunyai peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan kerja secara berkesan. <i>I have the tools I need to do my job effectively.</i>	1	2	3	4	5
35	Saya mempunyai beban kerja yang boleh diterima. <i>I have an acceptable workload.</i>	1	2	3	4	5
36	Saya mencapai keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan peribadi saya. <i>I achieve a good balance between my work life and my private life.</i>	1	2	3	4	5

Gaji dan Kemudahan (Pay and Benefits)

Item	Penyataan	Skor				
37	Saya merasakan gaji/imbuhan kewangan yang saya terima adalah bersesuaian dengan prestasi saya. <i>I feel that my pay adequately reflects my performance.</i>	1	2	3	4	5
38	Saya berpuas hati dengan ganjaran menyeluruh yang ditawarkan. <i>I am satisfied with the total benefits package.</i>	1	2	3	4	5
39	Jika dibandingkan dengan mereka yang melakukan kerja yang sama dalam organisasi lain, saya merasakan gaji saya adalah munasabah. <i>Compared to people doing a similar job in other organisations I feel my pay is reasonable.</i>	1	2	3	4	5

Kepimpinan dan Pengurusan Perubahan (Leadership and Managing Change)

Item	Penyataan	Skor				
40	Saya rasa organisasi saya secara keseluruhannya diurus dengan baik. <i>I feel that (my organisation) as a whole is managed well.</i>	1	2	3	4	5
41	Kehadiran pegawai kanan dalam organisasi saya cukup dirasai. <i>(Senior managers) in (my organisation) are sufficiently visible.</i>	1	2	3	4	5
42	Saya percaya tindakan pegawai kanan adalah konsisten dengan nilai-nilai organisasi saya. <i>I believe the actions of (senior managers) are consistent with (my organisation's) values.</i>	1	2	3	4	5
43	Saya percaya pihak pengurusan tertinggi mempunyai visi yang jelas untuk masa depan organisasi saya. <i>I believe that (the board has) a clear vision for the future of (my organisation).</i>	1	2	3	4	5
44	Secara keseluruhan, saya yakin dengan keputusan yang dibuat oleh pegawai kanan dalam organisasi saya. <i>Overall, I have confidence in the decisions made by (my organisation's) senior managers.</i>	1	2	3	4	5
45	Saya rasa perubahan dalam organisasi saya diurus dengan baik. <i>I feel that change is managed well in (my organisation).</i>	1	2	3	4	5
46	Apabila perubahan dibuat dalam organisasi saya, kebiasaannya ia adalah untuk kebaikan. <i>When changes are made in (my organisation) they are usually for the better.</i>	1	2	3	4	5
47	Organisasi saya sentiasa memaklumkan mengenai perkara yang melibatkan diri saya. <i>(My organisation) keeps me informed about matters that affect me.</i>	1	2	3	4	5
48	Saya mempunyai peluang untuk mengemukakan pendapat sebelum sesuatu keputusan yang melibatkan diri saya dibuat. <i>I have the opportunity to contribute my views before decisions are made that affect me.</i>	1	2	3	4	5
49	Saya berpandangan adalah selamat untuk mempersoalkan cara sesuatu perkara diuruskan dalam organisasi saya. <i>I think it is safe to challenge the way things are done in (my organisation).</i>	1	2	3	4	5

LAMPIRAN B

Keterlibatan Pekerja (Employee Engagement)

Item	Pernyataan	Skor				
50	Saya merasa bangga apabila memberitahu orang lain yang saya adalah sebahagian daripada organisasi saya. <i>I am proud when I tell others I am part of (my organisation).</i>	1	2	3	4	5
51	Saya akan memperakukan organisasi saya sebagai suatu tempat terbaik untuk bekerja. <i>I would recommend (my organisation) as a great place to work.</i>	1	2	3	4	5
52	Saya merasa ikatan peribadi yang kuat dengan organisasi saya. <i>I feel a strong personal attachment to (my organisation).</i>	1	2	3	4	5
53	Organisasi saya memberi inspirasi kepada saya untuk melakukan yang terbaik dalam tugas. <i>(My organisation) inspires me to do the best in my job.</i>	1	2	3	4	5
54	Organisasi saya memotivasi saya untuk membantu mencapai objektifnya. <i>(My organisation) motivates me to help it achieves its objectives.</i>	1	2	3	4	5

Mengambil Tindakan (Taking Action)

Item	Pernyataan	Skor				
55	Saya percaya pegawai kanan dalam organisasi saya akan mengambil tindakan ke atas hasil keputusan kajian ini. <i>I believe that (senior managers) in (my organisation) will take action on the results from this survey.</i>	1	2	3	4	5
56	Saya percaya bahawa pengurus/pegawai penyelia di tempat kerja saya akan mengambil tindakan ke atas hasil keputusan kajian ini. <i>I believe that managers where I work will take action on the results from this survey.</i>	1	2	3	4	5
57	Di tempat kerja saya, saya rasa tindakan yang berkesan telah diambil ke atas keputusan kajian-kajian lain sebelum ini. <i>Where I work, I think effective action has been taken on the results of past surveys.</i>	1	2	3	4	5

Budaya Organisasi (Organisational Culture)

Item	Pernyataan	Skor				
58	Saya diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas saya dengan berkesan. <i>I am trusted to carry out my job effectively.</i>	1	2	3	4	5
59	Saya percaya saya akan disokong jika mencuba idea baharu, walaupun ia mungkin tidak berkesan. <i>I believe I would be supported if I try a new idea, even if it may not work.</i>	1	2	3	4	5
60	Prestasi saya dinilai berdasarkan tugas yang saya selesaikan dan bukan berdasarkan keupayaan mematuhi proses dan prosedur sahaja. <i>My performance is evaluated based on whether I get things done, rather than solely follow process.</i>	1	2	3	4	5
61	Apabila saya bercakap mengenai organisasi saya, saya merujuk "kita" dan bukan "mereka". <i>When I talk about (my organisation) I say "we" rather than "they".</i>	1	2	3	4	5
62	Saya mempunyai hubungan persahabatan yang baik di tempat kerja. <i>I have some really good friendships at work.</i>	1	2	3	4	5

Transformasi (Transformation)

Item	Pernyataan	Skor				
63	Saya mengetahui dan memahami Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam di Kementerian/Jabatan saya. <i>I know and understand the Public Service Transformation Plan in my Ministry/Department.</i>	1	2	3	4	5
64	Keutamaan Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam difahami dengan baik oleh semua warga Kementerian / Jabatan. <i>The priority of the Public Service Transformation Plan is well understood by employees in Ministry/Department.</i>	1	2	3	4	5
65	Usaha-usaha perancangan dan pemantauan yang baharu di bawah Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam telah membantu perkembangan organisasi. <i>The new planning and monitoring efforts under Public Service Transformation Plan has helped the development of the organization.</i>	1	2	3	4	5
66	Usaha-usaha perancangan dan pemantauan yang baharu di bawah Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam telah membantu meningkatkan tahap keterlibatan warga Kementerian / Jabatan. <i>The new planning and monitoring efforts under Public Service Transformation Plan has increased the level of engagement of the officers in Ministry/Department.</i>	1	2	3	4	5

67. Yang mana satu kenyataan yang menggambarkan perasaan anda sekarang mengenai pekerjaan anda di Kementerian/Jabatan? (Sila pilih hanya SATU jawapan).

<input type="checkbox"/>	Saya ingin bertukar ke Kementerian/Jabatan lain secepat mungkin <i>I want to transfer to another department as soon as possible</i>
<input type="checkbox"/>	Saya ingin bertukar ke Kementerian/Jabatan lain dalam masa 12 bulan akan datang <i>I want to transfer to another department within the next 12 months.</i>
<input type="checkbox"/>	Saya ingin kekal bekerja di dalam Kementerian/Jabatan ini seberapa lama yang boleh. <i>I want to remain working in this department for as long as possible.</i>
<input type="checkbox"/>	Saya berhasrat untuk meninggalkan Perkhidmatan Awam dalam masa terdekat. <i>I intend to leave the Civil Service in the near future.</i>

BAHAGIAN B

Maklumat Demografi

Arahan: Sila jawab soalan di bawah dengan menandakan (✓) pada jawapan yang bersesuaian dan mengisi di ruangan kosong seperti yang dinyatakan.

- Jantina:

Lelaki	<input type="checkbox"/>
Perempuan	<input type="checkbox"/>
- Taraf Perkahwinan

Bujang	<input type="checkbox"/>
Kahwin	<input type="checkbox"/>
Duda	<input type="checkbox"/>
Janda/Balu	<input type="checkbox"/>
- Bangsa:

Melayu	<input type="checkbox"/>
Cina	<input type="checkbox"/>
India	<input type="checkbox"/>
Bumiputera Sabah	<input type="checkbox"/>
Bumiputera Sarawak	<input type="checkbox"/>
Lain-lain	<input type="checkbox"/>

 Lain-lain: (sila nyatakan) _____
- Umur:

<=20 Tahun	<input type="checkbox"/>
21-25 Tahun	<input type="checkbox"/>
26-30 Tahun	<input type="checkbox"/>

31-35 Tahun	<input type="checkbox"/>
36-40 Tahun	<input type="checkbox"/>
41-45 Tahun	<input type="checkbox"/>
46-50 Tahun	<input type="checkbox"/>
51-55 Tahun	<input type="checkbox"/>
>=56 Tahun	<input type="checkbox"/>

5. Kumpulan Perkhidmatan:

<input type="checkbox"/>	Pengurusan Tertinggi
<input type="checkbox"/>	Pengurusan dan Profesional
<input type="checkbox"/>	Pelaksana

6. Tempoh perkhidmatan:

Pernyataan	Dalam Jawatan sekarang:	Organisasi/ Jabatan sekarang:	Dalam Perkhidmatan Awam:
Kurang dari 6 bulan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurang 1 tahun tapi lebih dari 6 bulan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurang 3 tahun tapi lebih dari 1 tahun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurang 5 tahun tapi lebih dari 3 tahun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurang 10 tahun tapi lebih dari 5 tahun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurang 20 tahun tapi lebih dari 10 tahun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sekurang-kurangnya 20 tahun atau lebih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Klasifikasi Perkhidmatan:

<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>	C
<input type="checkbox"/>	D
<input type="checkbox"/>	E
<input type="checkbox"/>	F
<input type="checkbox"/>	G
<input type="checkbox"/>	H
<input type="checkbox"/>	I
<input type="checkbox"/>	J
<input type="checkbox"/>	K
<input type="checkbox"/>	L
<input type="checkbox"/>	M
<input type="checkbox"/>	N
<input type="checkbox"/>	P
<input type="checkbox"/>	Q
<input type="checkbox"/>	S
<input type="checkbox"/>	U
<input type="checkbox"/>	W
<input type="checkbox"/>	X

8. Grad Jawatan:

<input type="checkbox"/>	Turus 1
<input type="checkbox"/>	Turus 2
<input type="checkbox"/>	Turus 3
<input type="checkbox"/>	Jusa A
<input type="checkbox"/>	Jusa B
<input type="checkbox"/>	Jusa C
<input type="checkbox"/>	54
<input type="checkbox"/>	53
<input type="checkbox"/>	52
<input type="checkbox"/>	51
<input type="checkbox"/>	50
<input type="checkbox"/>	49
<input type="checkbox"/>	48
<input type="checkbox"/>	47
<input type="checkbox"/>	46
<input type="checkbox"/>	45
<input type="checkbox"/>	44
<input type="checkbox"/>	43
<input type="checkbox"/>	42
<input type="checkbox"/>	41
<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>	39
<input type="checkbox"/>	38
<input type="checkbox"/>	37
<input type="checkbox"/>	36
<input type="checkbox"/>	35
<input type="checkbox"/>	34
<input type="checkbox"/>	33
<input type="checkbox"/>	32
<input type="checkbox"/>	31
<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>	29
<input type="checkbox"/>	28
<input type="checkbox"/>	27
<input type="checkbox"/>	26
<input type="checkbox"/>	25
<input type="checkbox"/>	24
<input type="checkbox"/>	23
<input type="checkbox"/>	22
<input type="checkbox"/>	21
<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	19
<input type="checkbox"/>	18
<input type="checkbox"/>	17
<input type="checkbox"/>	16
<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	14
<input type="checkbox"/>	13
<input type="checkbox"/>	12
<input type="checkbox"/>	11
<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/>	7
<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	2

9. Status jawatan:

<input type="checkbox"/>	Tetap
<input type="checkbox"/>	Kontrak
<input type="checkbox"/>	Sambilan
<input type="checkbox"/>	Pinjaman
<input type="checkbox"/>	Lain-lain

Lain-lain (sila nyatakan):

10. Adakah anda pemegang kad Orang Kurang Upaya (OKU)?

<input type="checkbox"/>	Ya
<input type="checkbox"/>	Tidak
<input type="checkbox"/>	Memilih untuk tidak menjawab

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) mengucapkan ribuan

terima kasih atas kerjasama yang diberikan

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR											
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN	
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN
1.	JPM	70.2%	67.1%	83.9%	70.4%	74.0%	81.5%	73.6%	57.3%	77.0%	76.7%	68.3%	69.7%	64.1%
i.	APMM	67.9%	58.1%	74.0%	67.2%	68.5%	78.1%	69.8%	55.1%	68.4%	73.4%	61.9%	61.4%	59.2%
ii.	NADMA	66.4%	42.8%	48.1%	57.2%	67.8%	72.2%	65.3%	63.0%	64.3%	75.6%	51.4%	44.4%	33.3%
iii.	APM	70.5%	64.8%	82.3%	70.5%	75.3%	79.9%	71.1%	50.5%	71.7%	82.3%	64.5%	65.4%	61.5%
iv.	BHEPMM	78.9%	79.5%	89.5%	80.3%	85.3%	88.6%	81.6%	70.2%	86.1%	85.3%	78.9%	85.5%	86.8%
v.	BHEUU	69.7%	63.9%	81.9%	65.7%	71.3%	76.5%	69.9%	55.3%	78.1%	74.5%	60.8%	66.0%	59.7%
vi.	BIUPA	72.4%	74.2%	88.9%	79.7%	80.0%	88.6%	77.7%	64.7%	84.5%	82.2%	75.5%	69.4%	68.6%
vii.	KABINET	77.0%	85.9%	94.0%	86.6%	87.2%	93.2%	88.9%	76.4%	90.2%	82.9%	78.2%	86.3%	84.3%
viii.	BKB	63.2%	49.5%	70.2%	50.5%	57.9%	59.6%	56.6%	45.6%	63.2%	64.2%	48.7%	53.9%	40.4%
ix.	BPH	69.0%	74.2%	86.0%	75.8%	77.2%	83.3%	80.0%	52.7%	78.6%	78.0%	72.5%	67.0%	69.3%
x.	BAHAGIAN PENYELIDIKAN	64.5%	49.0%	72.3%	65.4%	67.2%	84.7%	66.3%	62.0%	74.0%	69.6%	54.5%	63.3%	45.0%
xi.	BAHAGIAN PERLINDUNGAN	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	85.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
xii.	PERMATA	67.4%	56.8%	80.0%	58.5%	69.5%	87.5%	71.3%	36.7%	67.9%	65.5%	63.8%	67.5%	60.8%
xiii.	PCB	66.0%	62.3%	74.4%	65.0%	71.2%	80.2%	69.1%	59.3%	75.4%	70.7%	65.3%	67.5%	60.8%
xiv.	BTN	77.2%	82.7%	95.1%	83.5%	84.5%	87.7%	82.9%	81.5%	86.5%	85.3%	82.3%	86.9%	79.7%
xv.	ESSCOM	72.4%	67.5%	83.3%	65.2%	71.8%	74.2%	71.0%	52.3%	71.8%	65.9%	60.8%	59.1%	53.0%
xvi.	ILKAP	69.6%	64.3%	84.6%	68.2%	69.8%	82.1%	69.6%	51.3%	78.7%	72.0%	63.8%	69.6%	59.0%
xvii.	ISTANA NEGARA	72.6%	69.3%	70.7%	69.0%	73.7%	69.9%	64.9%	62.3%	74.8%	72.4%	67.9%	67.7%	68.5%
xviii.	JAWI	71.4%	68.6%	87.4%	72.9%	76.3%	82.9%	76.3%	60.3%	78.1%	82.6%	72.2%	69.7%	66.2%
xix.	AUDIT	68.6%	60.7%	84.4%	62.9%	70.6%	83.1%	70.8%	54.6%	76.0%	73.5%	65.2%	65.4%	54.6%
xx.	JBG	74.0%	72.4%	85.7%	75.2%	77.5%	82.4%	79.8%	64.5%	80.8%	82.0%	71.3%	73.7%	70.6%
xxi.	INSOLVENSI	62.2%	55.3%	80.6%	58.2%	64.8%	77.7%	63.0%	45.5%	65.9%	67.4%	52.0%	59.0%	50.8%
xxii.	JITN	67.5%	41.3%	75.0%	50.0%	62.5%	70.8%	62.5%	54.2%	66.1%	60.0%	40.6%	56.3%	50.0%
xxiii.	JKSM	75.3%	75.9%	91.6%	77.0%	81.8%	86.1%	80.0%	59.5%	83.9%	84.3%	76.8%	76.5%	73.8%
xxiv.	JAKIM	75.2%	73.0%	89.9%	76.3%	80.8%	87.4%	79.5%	64.4%	83.5%	83.3%	72.1%	71.4%	67.0%
xxv.	AGC	69.4%	65.4%	83.6%	70.3%	72.2%	81.0%	72.8%	44.7%	78.1%	75.4%	67.4%	63.2%	59.0%
xxvi.	JAPENS WP	75.2%	72.1%	88.9%	72.1%	75.8%	77.8%	71.9%	62.5%	76.8%	87.5%	69.8%	76.0%	73.6%
xxvii.	STATS	67.0%	61.8%	86.0%	63.0%	68.8%	79.0%	67.9%	52.0%	74.3%	72.1%	62.7%	70.4%	58.2%
xxviii.	JPM	71.6%	69.8%	84.6%	72.4%	76.1%	80.1%	73.5%	55.7%	78.5%	77.6%	70.7%	71.7%	68.9%
xxix.	JPA	69.6%	68.3%	84.7%	70.1%	74.2%	82.9%	74.8%	61.3%	79.5%	75.3%	70.5%	69.6%	61.3%
xxx.	JPNIN	72.9%	77.3%	89.7%	76.0%	81.2%	84.0%	78.9%	63.6%	79.7%	83.0%	76.3%	80.1%	73.0%
xxxi.	JAWHAR	62.4%	43.3%	80.1%	61.0%	67.3%	78.8%	68.3%	55.8%	76.9%	75.8%	58.7%	60.6%	45.5%
xxxii.	FELDA	95.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
xxxiii.	PERDA	79.0%	76.3%	94.2%	81.8%	83.3%	89.0%	85.9%	73.0%	87.6%	81.7%	70.4%	84.6%	75.4%
xxxiv.	LPKP SABAH	68.6%	67.4%	88.1%	59.0%	69.0%	78.6%	68.5%	46.8%	72.1%	73.3%	63.7%	73.2%	57.9%
xxxv.	LPKP SARAWAK	67.5%	70.4%	84.7%	66.7%	67.5%	88.9%	70.8%	48.6%	66.7%	73.3%	70.8%	68.8%	54.2%
xxxvi.	LEMBAGA PENASIHAT	69.1%	55.0%	83.3%	59.4%	71.3%	89.6%	68.8%	43.8%	86.6%	73.8%	57.8%	57.8%	47.9%
xxxvii.	MSWP	72.2%	71.5%	84.6%	71.1%	75.7%	80.3%	73.5%	49.3%	79.0%	80.2%	63.5%	68.2%	70.7%
xxxviii.	MAIWP	65.0%	67.1%	100.0%	82.9%	85.7%	90.5%	71.4%	66.7%	81.6%	82.9%	78.6%	67.9%	61.9%
xxxix.	MKN	71.0%	71.6%	84.8%	71.7%	77.6%	84.8%	75.5%	63.5%	78.4%	78.0%	69.0%	72.6%	68.9%
2.	PARLIMEN	75.4%	75.2%	91.2%	76.9%	79.2%	81.5%	80.3%	63.5%	84.9%	80.5%	72.3%	80.7%	73.0%
i.	CGSO	69.0%	65.8%	83.1%	67.5%	73.1%	83.8%	71.9%	55.6%	73.5%	76.6%	66.9%	69.0%	63.4%
ii.	PKPMP	67.9%	65.3%	81.7%	67.7%	71.8%	77.5%	70.6%	52.0%	76.7%	73.7%	64.1%	67.2%	62.9%
iii.	MUFTIWP	81.1%	81.1%	89.5%	81.6%	84.2%	86.0%	82.2%	69.3%	83.1%	84.7%	77.6%	78.9%	78.1%

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR											
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN	
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN
iv.	MAJLISRAJA-RAJA	90.5%	97.0%	100.0%	91.0%	88.0%	93.3%	87.5%	70.0%	98.6%	84.0%	77.5%	100.0%	90.0%
3.	SERANTA FELDA	81.2%	77.2%	92.8%	79.6%	84.4%	87.5%	83.1%	77.0%	86.6%	88.1%	82.7%	88.1%	74.4%
i.	SUK SABAH	76.4%	80.2%	87.3%	82.2%	81.1%	87.9%	77.3%	68.5%	81.8%	79.6%	75.0%	81.8%	78.8%
ii.	SUK SARAWAK	77.3%	73.3%	90.9%	81.2%	82.4%	88.9%	83.3%	67.7%	87.9%	85.5%	87.1%	78.8%	74.7%
iii.	PPTG WP	68.4%	70.0%	86.9%	75.1%	73.6%	83.1%	77.3%	54.3%	80.2%	78.1%	73.4%	67.5%	63.1%
iv.	PMO	78.3%	78.9%	100.0%	84.4%	82.2%	96.3%	75.0%	40.7%	92.1%	82.2%	63.9%	66.7%	70.4%
v.	PENGURUSAN KEMAJUAN DAN PEMBANGUNAN WP	88.3%	90.0%	100.0%	86.7%	93.3%	100.0%	100.0%	66.7%	90.5%	80.0%	91.7%	66.7%	66.7%
vi.	PENTADBIRAN AM JPM	68.1%	73.8%	92.3%	68.5%	72.3%	82.1%	73.1%	61.5%	84.6%	87.7%	76.9%	63.5%	61.5%
vii.	SUHAKAM	60.4%	17.1%	59.5%	62.9%	55.7%	88.1%	64.3%	31.0%	76.5%	72.9%	46.4%	30.4%	23.8%
4.	SPKP	81.6%	91.3%	100.0%	92.5%	80.0%	97.9%	98.4%	50.0%	83.9%	85.0%	68.8%	82.8%	77.1%
i.	SPRM	73.7%	72.8%	89.4%	76.2%	78.6%	85.4%	78.1%	60.5%	80.6%	82.5%	79.1%	75.4%	69.8%
ii.	SPA	69.5%	64.9%	83.0%	69.7%	72.2%	80.4%	74.0%	53.3%	78.4%	76.4%	68.2%	66.0%	66.0%
5.	SPP	70.6%	72.8%	90.0%	76.0%	77.9%	89.4%	81.7%	59.3%	81.0%	78.9%	70.1%	69.8%	66.9%
i.	SPR	70.3%	63.4%	83.9%	68.6%	69.0%	89.7%	63.8%	35.6%	70.9%	75.9%	60.3%	55.2%	57.5%
ii.	UKSF	68.1%	68.8%	75.0%	62.5%	71.3%	79.2%	73.4%	60.4%	77.7%	68.8%	70.3%	67.2%	52.1%
iii.	UKAS	69.4%	73.6%	86.5%	71.7%	74.4%	85.4%	79.9%	58.0%	77.9%	72.8%	65.7%	68.1%	61.4%
iv.	UNIT KHAS STRATEGIK	69.5%	67.1%	82.5%	67.1%	80.0%	80.7%	74.3%	70.2%	74.8%	74.7%	63.2%	63.2%	70.2%
6.	PPEU	71.0%	68.0%	80.0%	72.0%	80.0%	80.0%	75.0%	60.0%	71.4%	68.0%	70.0%	80.0%	80.0%
i.	SEDIC	80.0%	94.0%	80.0%	90.0%	100.0%	93.3%	100.0%	40.0%	94.3%	88.0%	70.0%	100.0%	100.0%
ii.	MAMPU	62.2%	53.4%	66.1%	62.3%	63.4%	76.9%	66.0%	56.8%	65.3%	66.3%	57.1%	57.7%	50.5%
iii.	ICU	75.4%	79.1%	91.1%	80.2%	80.9%	87.1%	82.0%	66.9%	85.2%	84.2%	77.1%	79.6%	73.1%
iv.	EPU	71.0%	73.1%	86.5%	76.3%	80.1%	85.9%	80.9%	65.0%	80.2%	80.0%	69.5%	65.8%	66.0%
v.	KBS	73.7%	72.6%	90.1%	74.4%	78.8%	84.9%	77.5%	62.8%	79.9%	82.5%	75.3%	77.4%	69.6%
vi.	APBM	69.8%	67.9%	88.9%	74.6%	73.3%	80.6%	68.8%	51.4%	75.6%	83.3%	71.9%	80.2%	61.1%
vii.	BPKB	70.9%	72.6%	92.5%	71.4%	78.3%	83.9%	80.6%	58.6%	76.1%	82.8%	71.6%	78.0%	59.8%
viii.	IKTBN/IKBN/AKBG	73.7%	73.8%	90.8%	74.1%	79.8%	83.9%	77.7%	66.5%	79.9%	83.1%	76.4%	76.8%	69.8%
ix.	IYRES	74.0%	67.2%	89.7%	65.2%	73.1%	79.3%	69.0%	62.1%	75.4%	76.6%	73.3%	63.8%	60.9%
x.	JBS NEGARA	70.3%	64.5%	87.0%	68.2%	72.9%	80.9%	73.6%	54.5%	79.0%	79.0%	72.0%	77.3%	64.8%
xi.	JBS NEGERI	74.3%	72.2%	89.6%	74.6%	77.4%	84.3%	76.2%	60.4%	79.7%	81.2%	75.1%	77.6%	70.6%
xii.	IBU PEJABAT	74.0%	75.4%	87.9%	76.8%	79.4%	91.2%	82.3%	69.7%	84.7%	80.0%	77.8%	80.1%	71.4%
xiii.	MSN	75.0%	50.0%	50.0%	30.0%	60.0%	100.0%	62.5%	50.0%	71.4%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
xiv.	JBS DAERAH	75.1%	75.5%	93.3%	78.9%	81.6%	89.4%	80.5%	61.1%	81.0%	85.6%	76.0%	83.2%	74.1%
xv.	ROY	75.2%	77.6%	86.9%	80.6%	79.4%	87.9%	83.3%	67.7%	81.8%	80.0%	81.8%	74.2%	77.8%
xvi.	PPS	79.6%	73.1%	94.9%	66.2%	89.2%	94.9%	80.8%	56.4%	91.2%	87.7%	69.2%	67.3%	53.8%
xvii.	STADIUM	65.7%	37.9%	61.9%	56.2%	64.3%	71.4%	63.1%	37.3%	67.3%	77.1%	52.4%	46.4%	38.9%
xviii.	KDN	71.5%	70.9%	84.7%	72.9%	75.6%	82.3%	75.4%	52.8%	76.2%	79.8%	72.6%	74.6%	69.2%
xix.	AADK	68.4%	61.3%	77.6%	67.1%	70.1%	77.9%	68.9%	49.6%	68.4%	74.4%	64.3%	68.7%	59.8%
7.	JIM	69.9%	65.5%	83.9%	67.5%	70.4%	80.2%	71.1%	45.1%	72.3%	76.3%	68.2%	68.8%	62.8%
i.	JPN	72.8%	71.4%	89.5%	71.7%	76.1%	82.8%	74.7%	53.9%	78.2%	78.1%	68.0%	76.3%	68.6%
ii.	JPPM	64.4%	57.4%	76.9%	56.6%	64.5%	75.9%	62.3%	46.4%	65.9%	70.1%	61.4%	61.7%	53.6%
iii.	PENJARA MALAYSIA	73.2%	77.6%	86.3%	78.7%	80.7%	84.6%	80.3%	58.0%	80.5%	84.5%	79.2%	80.0%	77.1%
iv.	RELA	74.6%	76.3%	88.9%	78.1%	80.2%	87.3%	81.4%	60.1%	81.1%	83.3%	77.7%	83.4%	72.3%
v.	IBU PEJABAT	73.3%	73.5%	87.9%	76.1%	79.8%	86.0%	80.0%	62.9%	83.1%	81.0%	74.4%	76.8%	72.7%

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR												
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN		
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN	
vi.	KeTTHA	65.6%	59.5%	73.2%	63.8%	70.1%	75.3%	67.6%	53.2%	74.1%	75.0%	63.9%	60.6%	57.0%	
8.	JBA	72.9%	71.0%	80.5%	69.9%	74.9%	76.7%	75.0%	52.5%	76.0%	78.3%	71.9%	67.7%	61.9%	
i.	JPP	58.5%	42.4%	60.6%	54.6%	60.1%	66.7%	53.8%	47.6%	65.4%	69.8%	52.2%	53.8%	46.8%	
ii.	IBU PEJABAT	68.0%	69.1%	80.9%	68.8%	76.7%	82.6%	76.4%	59.1%	81.2%	78.0%	70.4%	62.9%	63.7%	
9.	KKLW	74.0%	78.1%	92.0%	77.3%	82.4%	85.7%	78.4%	68.0%	79.3%	84.2%	80.8%	83.3%	77.8%	
i.	INFRA	68.6%	60.8%	76.6%	67.0%	68.0%	73.8%	68.7%	63.6%	74.2%	71.4%	67.8%	63.1%	62.3%	
ii.	KEMAS	74.4%	78.9%	92.6%	77.8%	83.2%	86.2%	78.9%	68.6%	79.6%	84.7%	81.6%	84.4%	78.8%	
iii.	JAKOA	66.2%	58.4%	82.1%	63.2%	67.2%	73.8%	63.6%	48.8%	68.2%	74.1%	59.6%	63.2%	56.2%	
10.	IBU PEJABAT	72.1%	75.7%	88.5%	77.8%	79.8%	85.6%	77.8%	67.1%	79.9%	82.3%	78.7%	78.5%	73.1%	
11.	KKM	70.5%	69.4%	86.7%	69.5%	75.5%	82.4%	74.4%	55.0%	76.5%	79.5%	73.2%	68.4%	66.0%	
i.	IKN	69.6%	67.2%	87.5%	67.3%	72.3%	81.2%	72.7%	49.2%	78.1%	79.1%	65.6%	64.1%	62.2%	
ii.	IPR	68.0%	63.5%	82.3%	66.0%	70.9%	78.2%	67.9%	49.8%	70.9%	76.0%	69.4%	58.3%	60.9%	
iii.	JKN JOHOR	69.0%	66.1%	84.5%	66.4%	72.8%	81.2%	71.6%	54.2%	73.6%	78.1%	72.2%	65.4%	63.3%	
iv.	JKN KEDAH	73.2%	77.6%	91.3%	77.6%	81.0%	87.0%	81.4%	62.4%	82.3%	85.5%	80.0%	78.0%	75.2%	
v.	JKN KELANTAN	71.8%	72.5%	81.9%	70.6%	76.4%	79.4%	75.3%	64.1%	76.8%	77.5%	74.2%	72.0%	69.6%	
vi.	JKN MELAKA	69.9%	67.9%	85.2%	68.0%	75.6%	81.4%	73.5%	55.2%	76.9%	78.0%	71.1%	65.9%	65.2%	
vii.	JKN NEGERI SEMBILAN	71.0%	69.6%	86.4%	70.7%	76.2%	81.3%	76.0%	51.1%	75.0%	79.6%	74.0%	64.0%	65.0%	
viii.	JKN PAHANG	72.2%	72.7%	90.1%	71.8%	78.0%	84.5%	76.0%	59.1%	79.1%	82.6%	75.6%	71.4%	68.3%	
12.	JKN PERAK	72.0%	74.7%	89.7%	75.1%	78.6%	85.4%	79.5%	61.5%	81.2%	82.0%	78.4%	74.1%	70.5%	
i.	JKN PERLIS	73.1%	74.9%	89.8%	74.9%	79.5%	85.6%	79.1%	59.1%	82.6%	82.9%	78.7%	71.2%	71.1%	
ii.	JKN PULAU PINANG	70.7%	68.9%	88.7%	69.5%	75.9%	83.7%	74.9%	54.1%	77.3%	80.0%	73.1%	71.1%	66.6%	
iii.	JKN SABAH	70.0%	66.0%	87.5%	65.7%	74.2%	80.6%	71.9%	46.3%	73.7%	78.6%	71.2%	61.0%	62.7%	
iv.	JKN SARAWAK	68.5%	61.9%	82.9%	62.2%	70.2%	78.4%	67.2%	43.3%	70.5%	75.4%	65.5%	61.3%	59.2%	
v.	JKN SELANGOR	69.6%	67.8%	85.8%	68.1%	75.3%	82.5%	73.3%	52.2%	74.7%	78.7%	72.1%	67.9%	65.5%	
vi.	JKN TERENGGANU	72.8%	75.9%	90.2%	73.4%	79.3%	84.4%	79.0%	61.2%	80.4%	83.0%	79.9%	74.4%	72.3%	
vii.	JKNWP	68.0%	62.2%	82.6%	63.1%	70.4%	77.8%	70.1%	47.5%	72.7%	74.0%	66.6%	58.0%	56.4%	
viii.	IBU PEJABAT	68.4%	64.6%	84.4%	66.6%	72.5%	79.3%	71.0%	53.6%	76.0%	75.7%	67.1%	62.1%	58.3%	
ix.	PDN	69.7%	60.6%	81.1%	65.5%	72.1%	76.7%	71.2%	46.5%	69.8%	74.3%	64.6%	48.1%	52.8%	
x.	PPKK & KLPM	59.6%	47.4%	73.9%	42.4%	61.1%	70.3%	54.1%	43.7%	59.7%	63.0%	51.0%	51.0%	38.3%	
xi.	KKMM	73.3%	73.5%	82.0%	75.6%	78.4%	81.5%	77.7%	68.4%	77.5%	80.3%	74.6%	74.9%	72.6%	
xii.	IPPTAR	71.4%	70.9%	90.8%	71.9%	82.8%	88.3%	77.2%	63.8%	82.9%	79.5%	79.4%	74.4%	72.5%	
xiii.	JASA	77.6%	81.0%	93.7%	83.2%	84.0%	86.2%	82.6%	74.7%	85.2%	86.4%	77.6%	85.9%	77.6%	
xiv.	PENERANGAN	76.5%	79.6%	84.9%	81.5%	84.6%	86.8%	84.1%	72.9%	78.4%	85.6%	81.0%	80.5%	80.5%	
xv.	PENYIARAN	70.6%	67.4%	76.5%	69.5%	72.8%	76.5%	72.0%	64.1%	73.5%	75.7%	69.7%	68.4%	66.3%	
xvi.	JPPD	71.5%	73.5%	86.3%	75.0%	80.6%	82.4%	72.1%	54.9%	79.8%	77.1%	68.4%	75.7%	73.5%	
xvii.	IBU PEJABAT	72.6%	76.8%	84.8%	79.2%	80.5%	83.8%	81.5%	70.4%	83.4%	80.8%	76.2%	77.0%	74.0%	
13.	KKR	73.1%	75.2%	87.4%	76.5%	80.1%	85.1%	80.1%	61.7%	80.7%	82.5%	79.0%	73.2%	71.5%	
i.	JKR	73.3%	75.4%	87.8%	76.8%	80.6%	85.3%	80.3%	61.8%	80.8%	83.0%	79.5%	73.3%	71.9%	
ii.	IBU PEJABAT	71.4%	73.9%	85.2%	74.7%	77.1%	84.5%	79.5%	60.9%	79.8%	79.0%	75.8%	72.2%	69.3%	
iii.	LLM	65.0%	64.0%	80.0%	74.0%	68.0%	60.0%	50.0%	40.0%	60.0%	76.0%	60.0%	75.0%	60.0%	
iv.	CIDB	86.3%	82.5%	100.0%	32.5%	90.0%	75.0%	90.0%	100.0%	89.3%	90.0%	100.0%	100.0%	91.7%	
v.	KLN	73.2%	67.4%	87.1%	69.9%	76.0%	82.9%	75.2%	51.7%	80.6%	81.2%	60.4%	70.0%	61.4%	
14.	IDFR	64.6%	47.6%	73.8%	58.9%	71.4%	72.4%	61.1%	52.4%	74.3%	78.3%	56.1%	61.1%	51.9%	
i.	IBU PEJABAT	74.1%	70.0%	88.5%	71.7%	76.7%	85.3%	77.2%	53.6%	82.7%	81.5%	62.0%	70.5%	63.1%	
ii.	PERWAKILAN	74.2%	69.9%	88.1%	68.6%	76.7%	80.2%	75.3%	46.5%	77.8%	82.7%	56.3%	74.1%	62.4%	
iii.	SEARCT	71.1%	54.2%	86.1%	74.7%	71.1%	86.1%	73.6%	56.5%	81.3%	72.2%	72.2%	54.2%	49.1%	

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR											
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN	
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN
iv.	KPKT	75.0%	74.0%	87.1%	78.5%	80.4%	87.6%	80.7%	60.2%	81.5%	85.1%	80.0%	78.2%	74.3%
v.	I-KPKT	72.7%	74.6%	77.5%	76.1%	77.1%	79.5%	73.8%	64.3%	78.1%	81.4%	75.9%	75.0%	68.3%
vi.	JBPM	76.1%	74.7%	88.1%	79.6%	81.4%	88.5%	81.5%	59.8%	82.2%	86.8%	82.2%	79.7%	75.7%
vii.	JKT	74.9%	76.7%	89.4%	77.3%	80.2%	90.3%	84.3%	69.0%	83.9%	82.6%	74.9%	75.7%	74.6%
viii.	JLN	64.2%	55.6%	70.8%	64.6%	67.9%	76.7%	69.0%	61.8%	71.7%	72.4%	64.6%	63.6%	51.3%
ix.	JPSPN	67.8%	63.8%	74.5%	67.1%	70.8%	77.3%	67.9%	57.6%	73.4%	68.2%	64.4%	62.6%	62.0%
x.	JPBD	72.8%	74.2%	87.3%	74.5%	79.2%	85.2%	78.6%	63.7%	81.7%	81.5%	71.6%	76.5%	70.1%
15.	JPN	68.9%	73.6%	79.7%	74.7%	76.7%	78.3%	77.4%	55.4%	76.9%	76.7%	70.4%	65.7%	70.2%
16.	IBU PEJABAT	70.1%	70.6%	81.7%	74.0%	74.9%	83.7%	76.7%	60.9%	76.8%	77.2%	71.1%	72.2%	68.1%
i.	TPPS	69.6%	72.7%	89.7%	80.0%	81.1%	89.7%	78.5%	66.0%	82.7%	81.3%	71.8%	76.3%	70.9%
ii.	KPM	73.8%	75.8%	90.7%	75.7%	81.0%	86.6%	79.6%	63.4%	80.1%	83.8%	77.8%	76.8%	70.9%
iii.	JPN JOHOR	76.8%	79.4%	93.0%	79.1%	83.7%	89.5%	83.2%	68.1%	83.6%	86.4%	81.6%	81.9%	74.9%
iv.	JPN KEDAH	76.4%	81.1%	92.7%	81.1%	85.4%	89.3%	85.8%	67.7%	85.5%	86.5%	81.7%	81.3%	76.7%
17.	JPN KELANTAN	80.4%	86.3%	94.8%	85.7%	89.2%	93.3%	88.9%	79.5%	90.5%	91.4%	87.6%	89.3%	82.9%
18.	JPN MELAKA	80.4%	84.1%	95.0%	85.2%	88.2%	90.7%	86.9%	71.1%	89.1%	87.9%	84.3%	81.8%	80.2%
i.	JPN NEGERI SEMBILAN	75.0%	78.3%	90.7%	80.1%	83.0%	87.5%	81.7%	63.5%	81.0%	85.1%	80.4%	78.1%	72.7%
ii.	JPN PAHANG	77.5%	83.3%	95.2%	82.6%	87.4%	90.7%	86.3%	73.4%	84.6%	89.6%	82.0%	83.6%	78.0%
iii.	JPN PERAK	74.7%	78.6%	91.9%	77.9%	83.0%	87.8%	82.7%	66.1%	81.4%	85.1%	79.5%	80.2%	75.2%
iv.	JPN PERLIS	78.7%	78.7%	93.2%	78.9%	84.1%	88.5%	83.1%	73.5%	85.6%	86.1%	79.0%	77.3%	74.4%
v.	JPN PULAU PINANG	78.5%	80.1%	92.3%	81.4%	84.2%	87.1%	83.5%	68.0%	85.1%	86.7%	81.7%	80.4%	75.3%
19.	JPN SABAH	77.6%	80.3%	92.0%	80.2%	84.0%	87.8%	82.8%	66.2%	82.8%	84.9%	81.6%	81.6%	76.1%
i.	JPN SARAWAK	70.7%	71.9%	89.0%	70.9%	77.8%	84.5%	75.4%	57.7%	75.4%	81.3%	74.9%	72.3%	66.3%
ii.	JPN SELANGOR	76.2%	81.1%	93.4%	81.9%	85.6%	89.0%	84.5%	68.1%	83.5%	86.6%	82.9%	81.5%	76.9%
iii.	JPN TERENGGANU	80.3%	88.0%	95.4%	88.0%	89.6%	93.0%	88.7%	78.6%	91.0%	90.4%	87.8%	90.2%	85.7%
iv.	JPN WPKL	73.9%	71.2%	87.5%	74.6%	76.8%	84.3%	78.3%	64.6%	78.4%	83.3%	74.6%	75.0%	68.6%
20.	JPN WP LABUAN	75.4%	80.2%	95.4%	79.6%	83.7%	88.0%	82.4%	62.0%	81.7%	84.8%	86.6%	80.8%	74.4%
i.	JPN WP PUTRAJAYA	71.5%	70.2%	80.0%	73.8%	74.3%	81.4%	71.7%	61.8%	77.4%	78.8%	75.7%	72.5%	68.1%
ii.	IBU PEJABAT	72.8%	70.1%	89.4%	72.2%	77.5%	84.6%	76.7%	63.1%	82.3%	82.1%	71.5%	73.0%	64.4%
iii.	KPWKM	69.8%	66.7%	85.1%	68.1%	73.4%	81.0%	72.6%	56.4%	74.3%	79.3%	70.5%	71.5%	63.0%
iv.	NAM	62.1%	70.0%	71.4%	82.9%	82.9%	100.0%	85.7%	71.4%	83.7%	80.0%	71.4%	78.6%	71.4%
v.	ISM	62.9%	49.6%	60.7%	55.7%	60.7%	64.4%	57.6%	45.3%	63.2%	68.8%	53.4%	54.5%	46.8%
vi.	JKM	70.1%	67.3%	86.0%	68.7%	73.9%	81.4%	72.8%	56.4%	74.5%	79.8%	70.8%	72.2%	63.5%
vii.	JPW	67.0%	59.7%	79.1%	60.9%	67.2%	76.7%	67.2%	52.9%	70.3%	74.5%	66.6%	71.2%	59.0%
viii.	IBU PEJABAT	69.3%	66.8%	83.7%	68.5%	73.5%	82.1%	76.5%	63.3%	76.6%	78.2%	72.1%	65.0%	63.1%
ix.	KSM	70.8%	66.7%	85.2%	68.8%	74.4%	80.9%	73.7%	58.5%	76.7%	79.2%	68.1%	69.1%	61.9%
21.	JHEKS	71.5%	74.8%	87.1%	72.5%	79.2%	83.6%	78.3%	59.4%	83.0%	77.2%	73.1%	75.5%	68.2%
i.	JKKP	69.2%	63.4%	85.0%	66.0%	70.9%	80.1%	71.2%	51.6%	70.7%	77.5%	62.9%	62.8%	57.6%
ii.	JPK	70.8%	66.0%	84.4%	66.6%	76.0%	85.1%	74.7%	65.2%	79.2%	78.9%	68.8%	65.8%	59.8%
iii.	JPP	73.2%	72.6%	91.8%	71.4%	78.1%	80.2%	75.5%	56.2%	85.0%	83.5%	71.8%	77.5%	65.7%
iv.	JTK SABAH	74.9%	77.6%	90.3%	77.0%	79.1%	82.0%	77.3%	56.5%	81.0%	80.4%	79.6%	76.1%	73.4%
v.	JTK SARAWAK	71.4%	70.2%	84.0%	71.9%	75.2%	80.1%	73.9%	56.9%	79.5%	79.2%	70.2%	74.9%	65.9%
22.	JTKSM	65.9%	56.4%	77.7%	62.3%	68.1%	75.5%	68.4%	50.3%	68.9%	74.1%	61.3%	62.7%	53.9%
i.	JTM	73.5%	71.1%	88.5%	73.0%	78.7%	83.8%	77.2%	65.2%	80.6%	82.6%	72.5%	74.2%	66.9%
ii.	IBU PEJABAT	69.1%	67.5%	78.5%	66.0%	71.3%	77.0%	72.9%	59.3%	77.0%	76.6%	68.3%	67.9%	61.0%
iii.	MP	63.5%	48.6%	78.3%	53.8%	58.1%	66.7%	58.6%	43.1%	68.5%	69.9%	50.2%	56.3%	41.7%
iv.	MINDEF	72.6%	77.6%	85.7%	80.2%	81.7%	86.2%	82.1%	68.3%	82.0%	84.2%	78.3%	79.5%	76.4%

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR											
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN	
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN
v.	MARKAS ATM	72.3%	75.7%	84.0%	79.4%	79.4%	81.8%	78.5%	64.9%	79.2%	84.6%	78.5%	74.1%	73.5%
vi.	STRIDE	70.7%	65.9%	80.6%	75.1%	76.0%	85.6%	74.4%	61.6%	77.8%	82.5%	70.1%	74.6%	65.7%
vii.	JHEV	69.8%	73.0%	88.2%	75.3%	73.8%	81.5%	81.5%	62.7%	79.3%	80.4%	70.2%	67.2%	65.6%
23.	JLKN	73.8%	74.3%	87.5%	77.6%	81.6%	87.6%	81.6%	64.5%	81.1%	84.7%	78.9%	79.6%	74.4%
24.	IBU PEJABAT	73.2%	78.7%	86.5%	81.3%	82.9%	87.9%	83.4%	68.3%	83.5%	85.2%	79.4%	80.3%	77.5%
i.	MIDAS	83.0%	83.0%	83.3%	81.0%	82.0%	76.7%	80.0%	80.0%	81.4%	84.0%	90.0%	92.5%	83.3%
ii.	MAFCA	79.5%	96.0%	83.3%	93.0%	92.0%	90.0%	100.0%	76.7%	80.0%	82.0%	72.5%	82.5%	100.0%
iii.	MARKAS TENTERA DARAT	72.7%	80.3%	86.3%	82.2%	83.3%	85.8%	83.6%	72.6%	83.4%	85.3%	79.3%	81.8%	78.8%
iv.	MARKAS TENTERA LAUT	69.8%	73.2%	83.4%	74.1%	76.9%	86.2%	78.1%	58.9%	78.5%	80.6%	72.2%	76.8%	70.6%
v.	MARKAS TENTERA UDARA	71.4%	79.9%	83.4%	81.0%	81.3%	84.0%	82.6%	72.2%	81.3%	80.9%	77.7%	80.2%	78.7%
vi.	MOA	71.3%	66.6%	84.4%	70.3%	75.1%	81.7%	73.9%	57.6%	75.8%	79.9%	72.0%	68.1%	63.8%
vii.	DOF	69.8%	60.1%	83.2%	65.8%	71.1%	80.0%	69.9%	51.4%	72.9%	78.4%	64.1%	64.2%	57.1%
viii.	MAQIS	80.9%	80.8%	92.7%	81.3%	84.2%	89.1%	84.8%	72.5%	82.7%	87.9%	86.3%	85.6%	79.7%
ix.														
x.	DVS	68.4%	61.6%	80.5%	65.6%	72.0%	78.5%	70.5%	53.8%	71.6%	76.3%	66.7%	61.0%	59.7%
xi.	DOA	73.9%	72.2%	88.9%	75.6%	79.6%	85.9%	78.0%	62.4%	80.7%	83.8%	79.1%	74.8%	69.0%
xii.	IBU PEJABAT	69.3%	67.3%	79.4%	69.0%	72.6%	77.1%	73.0%	57.5%	73.8%	76.1%	71.2%	64.8%	63.6%
xiii.	MOF	74.2%	75.3%	89.5%	76.9%	79.3%	86.4%	79.7%	65.8%	81.7%	82.3%	75.2%	75.7%	71.4%
xiv.	JANM	74.6%	79.4%	89.7%	79.2%	82.0%	90.0%	82.2%	69.4%	85.2%	83.9%	79.0%	80.2%	75.4%
xv.	JKDM	75.3%	76.6%	90.8%	78.5%	80.2%	87.1%	80.9%	68.5%	82.2%	83.4%	75.8%	77.3%	72.8%
xvi.	JPPH	68.7%	64.5%	84.0%	66.6%	71.7%	77.6%	70.1%	48.1%	74.8%	75.4%	69.1%	66.3%	62.3%
xvii.	IBU PEJABAT	71.1%	70.3%	84.4%	71.8%	76.5%	85.3%	77.0%	58.7%	80.5%	77.9%	71.0%	66.1%	63.8%
xviii.	MOSTI	69.3%	63.4%	81.1%	68.1%	72.7%	82.6%	72.4%	55.9%	76.6%	76.4%	67.0%	62.8%	59.3%
xix.	ANGKASA	66.8%	53.6%	68.9%	55.3%	73.3%	86.7%	75.7%	50.7%	67.8%	75.7%	66.7%	60.3%	52.9%
xx.	ANM	71.4%	62.5%	78.8%	67.9%	73.9%	80.6%	72.4%	58.0%	77.4%	79.0%	68.3%	62.0%	59.2%
xxi.	ARSM	66.1%	59.3%	74.5%	63.5%	66.4%	78.2%	66.3%	55.3%	71.7%	69.1%	57.3%	61.9%	53.8%
xxii.	JKM	68.3%	62.1%	83.6%	64.8%	71.5%	82.2%	67.9%	51.2%	75.2%	73.9%	63.5%	61.9%	58.8%
xxiii.	JMM	72.1%	69.4%	86.3%	73.8%	75.4%	86.3%	79.3%	60.1%	80.7%	79.0%	72.3%	68.8%	64.3%
xxiv.	JSM	58.8%	43.8%	65.9%	60.5%	58.8%	75.0%	61.0%	38.1%	65.6%	67.1%	51.8%	43.8%	35.7%
xxv.	IBU PEJABAT	67.8%	66.2%	78.8%	70.8%	73.9%	83.9%	76.1%	59.0%	75.6%	77.5%	69.4%	63.4%	59.5%
xxvi.	LPTA	67.6%	56.4%	76.4%	71.0%	72.2%	80.5%	70.3%	60.2%	79.0%	76.8%	70.1%	52.6%	58.5%
xxvii.	MOT	68.5%	61.3%	78.9%	65.8%	69.9%	77.8%	68.1%	50.6%	71.5%	75.9%	63.9%	65.4%	60.0%
xxviii.	JKJR	66.5%	59.0%	78.5%	59.4%	66.9%	69.2%	64.4%	47.2%	68.7%	72.4%	56.1%	60.9%	52.8%
xxix.	JLM	71.7%	66.9%	78.0%	73.2%	76.2%	82.1%	74.7%	56.3%	75.7%	81.8%	70.4%	66.7%	67.3%
xxx.	JPJ	68.3%	60.9%	80.5%	64.5%	68.8%	77.1%	66.6%	49.3%	70.5%	75.3%	63.1%	67.0%	59.2%
xxxi.	IBU PEJABAT	63.6%	53.8%	70.5%	61.0%	65.5%	76.0%	65.8%	48.3%	70.4%	69.4%	58.0%	54.0%	52.2%
xxxii.	MOTAC	70.5%	61.3%	82.2%	68.3%	72.3%	80.5%	69.8%	54.1%	75.7%	76.8%	66.0%	65.7%	59.9%
xxxiii.	ASWARA	67.2%	51.4%	70.2%	64.6%	66.7%	71.9%	62.6%	47.9%	72.3%	76.2%	58.7%	57.3%	53.6%
xxxiv.	IB	74.6%	62.4%	82.3%	67.5%	78.1%	86.0%	72.0%	52.5%	78.7%	84.3%	69.1%	67.7%	63.6%
xxxv.	ARKIB	75.0%	76.3%	88.9%	78.0%	79.9%	82.1%	79.4%	54.7%	83.2%	82.0%	75.1%	73.7%	72.7%
xxxvi.	JKKN	72.9%	68.4%	83.4%	68.7%	74.4%	81.2%	70.7%	53.9%	76.9%	76.0%	68.9%	72.9%	65.9%
xxxvii.	JMM	71.5%	62.6%	80.0%	68.9%	72.5%	77.6%	69.8%	58.3%	72.0%	75.0%	67.1%	65.4%	62.0%
xxxviii.	JWN	68.7%	52.3%	81.4%	70.9%	70.3%	80.2%	67.3%	53.7%	70.7%	69.9%	63.7%	67.9%	55.4%
xxxix.	IBU PEJABAT	70.7%	69.0%	83.3%	72.2%	73.9%	82.9%	75.3%	55.6%	78.5%	76.6%	70.0%	64.0%	65.3%

LAMPIRAN C

NO.	JABATAN / AGENSI	IKPA	SKOR											
			KEPIMPINAN			PERSEKITARAN KERJA			PEMBANGUNAN KERJAYA				TEMA SAMPINGAN	
			KEPIMPINAN	HALA TUJU	KETUA SAYA	BUDAYA ORGANISASI	PASUKAN SAYA	KETERANGKUMAN	GAJI KEMUDAHAN	SUMBER BEBAN KERJA	PEKERJAAN SAYA	PEMBELAJARAN	TRANSFORMASI	MENGAMBIL TINDAKAN
xi.	LPSVN	61.7%	45.3%	69.3%	53.4%	57.6%	74.5%	54.6%	41.4%	57.0%	66.5%	51.2%	46.3%	44.2%
xli.	KRAFTANGAN	73.4%	69.9%	85.8%	70.8%	76.1%	81.5%	71.8%	64.0%	77.8%	80.3%	67.7%	76.0%	66.3%
xlii.	PNM	66.2%	55.4%	79.7%	61.2%	65.5%	78.3%	64.7%	56.9%	69.7%	72.5%	62.7%	63.9%	52.9%
xliii.	TOURISM	67.2%	41.6%	82.1%	63.6%	68.2%	80.8%	64.0%	42.0%	77.0%	75.3%	58.8%	53.1%	44.0%
xliiv.	NRE	72.0%	72.2%	86.5%	75.4%	77.8%	85.9%	78.6%	60.5%	80.0%	81.7%	75.8%	73.1%	68.1%
xlv.	NAHRIM	71.1%	62.5%	86.8%	69.9%	75.1%	82.4%	70.8%	60.0%	76.0%	78.1%	74.8%	67.9%	59.7%
xlvi.	FRIM	76.5%	78.8%	89.6%	78.7%	83.1%	88.9%	82.1%	69.4%	85.0%	85.3%	80.4%	77.1%	74.6%
xlvii.	INSTUN	73.8%	73.4%	89.3%	75.4%	81.3%	87.8%	81.2%	79.5%	84.3%	84.8%	80.4%	81.4%	70.6%
xlviii.	JAS	65.9%	56.6%	78.9%	66.3%	68.1%	83.3%	69.5%	50.1%	70.4%	75.7%	67.0%	62.6%	53.0%
xlix.	JABATAN BIOKESELAMATAN	63.3%	63.5%	83.3%	65.0%	62.0%	66.7%	63.8%	55.0%	65.7%	81.0%	70.0%	52.5%	63.3%
i.	JKPTG	66.7%	61.5%	80.2%	65.2%	69.5%	79.6%	68.3%	54.7%	70.8%	73.0%	67.3%	64.2%	57.0%
ii.	JMG	68.3%	62.1%	84.6%	70.3%	73.1%	80.7%	70.9%	50.9%	75.3%	78.2%	64.1%	64.4%	57.8%
iii.	JPS	73.2%	73.2%	86.8%	76.0%	78.3%	86.3%	80.4%	59.6%	79.4%	82.8%	77.8%	70.2%	68.0%
liii.	JPSM	74.4%	77.5%	88.5%	77.0%	80.1%	86.7%	80.0%	59.5%	82.3%	83.1%	81.0%	78.3%	74.8%
liiv.	PERHILITAN	73.4%	74.8%	86.6%	77.4%	79.1%	87.4%	81.4%	62.2%	79.3%	82.4%	75.7%	75.9%	70.9%
lv.	JTLM	64.8%	57.3%	78.2%	60.2%	66.7%	80.5%	64.9%	47.6%	64.7%	73.3%	64.1%	63.0%	52.7%
lvi.	JUPEM	74.2%	80.0%	90.4%	81.8%	82.7%	88.8%	84.7%	66.1%	86.3%	85.8%	81.6%	79.7%	75.8%
lvii.	IBU PEJABAT	68.2%	67.3%	81.3%	70.5%	74.2%	82.5%	75.9%	59.5%	78.2%	78.2%	70.9%	67.7%	62.3%
lviii.	KPT	69.9%	68.1%	79.9%	68.9%	74.7%	79.3%	71.9%	63.2%	74.0%	76.6%	73.3%	72.3%	66.3%
lix.	MITI	70.1%	63.8%	83.0%	65.9%	72.3%	78.5%	71.7%	48.9%	75.0%	74.6%	66.9%	61.6%	59.5%
lx.	KPDNKK	69.7%	66.2%	84.1%	68.2%	73.1%	82.3%	70.6%	52.6%	75.0%	77.0%	67.1%	70.4%	64.4%
lxi.	MPIC	65.2%	64.0%	80.2%	73.6%	70.7%	84.2%	74.3%	61.2%	79.6%	74.2%	59.5%	57.0%	60.0%
lxii.	KWP	72.8%	81.2%	89.1%	82.4%	85.3%	89.3%	84.1%	76.8%	85.9%	87.5%	81.7%	80.5%	80.5%

LAMPIRAN D: SKOR ATRIBUT MENGIKUT DEMOGRAFI

NO	PERKARA	KEBANGGAAN		PERAKUAN		KETERIKATAN		INSPIRASI		MOTIVASI	
		2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
1	JANTINA										
	LELAKI	79.0%	75.3%	78.6%	74.2%	75.5%	71.4%	77.4%	72.6%	76.0%	71.2%
	PEREMPUAN	75.9%	75.1%	74.3%	73.0%	68.0%	66.8%	72.8%	71.4%	71.8%	70.3%
2	GENERASI	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	BABY BOOMERS	87.3%	85.8%	86.4%	83.8%	84.3%	82.1%	85.9%	83.1%	83.9%	80.9%
	X	79.6%	80.1%	78.0%	77.8%	73.5%	74.0%	76.6%	76.4%	75.2%	74.5%
	Y	72.7%	69.1%	72.1%	68.0%	66.5%	62.4%	70.6%	66.1%	69.9%	65.5%
3	KUMPULAN PERKHIDMATAN	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	PENGURUSAN TERTINGGI	93.2%	87.8%	89.0%	84.7%	90.2%	84.4%	90.7%	85.1%	88.6%	83.6%
	PENGURUSAN & PROFESIONAL	80.0%	79.5%	76.0%	75.5%	72.9%	72.2%	75.4%	74.9%	74.3%	73.3%
	PELAKSANA	76.3%	73.0%	76.4%	72.5%	71.1%	67.5%	74.8%	70.5%	73.6%	69.4%
4	OKU	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
		74.9%	75.0%	75.1%	74.8%	68.5%	68.7%	73.5%	71.5%	71.3%	69.8%
5	KEMENTERIAN	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	JPM	73.1%	68.7%	72.1%	65.8%	66.8%	59.1%	71.0%	65.0%	70.0%	63.5%
	KBS	81.5%	80.1%	80.5%	76.1%	74.6%	72.9%	77.2%	74.6%	74.9%	72.0%
	KDN	75.4%	70.1%	75.6%	69.2%	71.3%	65.9%	74.4%	68.1%	73.5%	67.5%
	KKLW	83.2%	80.4%	82.8%	79.9%	77.5%	75.0%	81.6%	79.0%	81.5%	78.9%
	KKR	80.1%	70.9%	80.3%	71.7%	75.4%	65.9%	78.6%	67.9%	77.2%	64.8%
	KPKT	83.0%	78.5%	82.3%	76.1%	78.7%	72.9%	81.0%	74.4%	79.6%	72.5%
	KKM	76.5%	76.4%	74.6%	74.2%	68.2%	68.5%	72.5%	72.2%	71.8%	71.4%
	MOF	80.3%	76.3%	81.0%	75.3%	75.6%	70.5%	79.4%	73.0%	78.2%	71.8%
	KKMM	79.5%	77.9%	77.8%	76.7%	75.5%	71.2%	77.5%	72.8%	76.3%	71.2%
	KLN	80.9%	72.6%	75.2%	64.6%	73.3%	62.8%	75.8%	62.3%	72.4%	58.0%
	MOTAC	73.8%	75.4%	72.2%	73.8%	66.7%	66.5%	68.6%	70.6%	66.4%	67.6%
	KPWKM	71.9%	41.7%	71.3%	40.1%	65.4%	37.3%	71.0%	39.3%	70.0%	38.4%
	KPM	81.0%	84.2%	78.8%	82.1%	74.6%	78.5%	77.8%	81.4%	77.0%	79.9%
	KPT	74.1%	-	71.2%	-	71.5%	-	74.1%	-	70.4%	-
MOT	68.8%	70.6%	69.0%	72.0%	63.9%	68.1%	66.5%	70.6%	64.7%	68.9%	

LAMPIRAN D

NO	PERKARA	KEBANGGAAN		PERAKUAN		KETERIKATAN		INSPIRASI		MOTIVASI	
	MITI	74.6%	74.0%	73.7%	72.0%	65.4%	60.4%	68.8%	69.4%	66.6%	66.1%
	KEMENTERIAN	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	KPDNKK	71.7%	76.6%	72.2%	75.2%	65.9%	72.8%	70.6%	75.0%	68.9%	73.7%
	MINDEF	81.9%	82.2%	82.1%	82.1%	77.6%	78.0%	80.6%	80.7%	79.5%	79.7%
	MOA	75.6%	72.8%	73.6%	71.4%	68.8%	68.0%	71.6%	68.6%	70.0%	66.3%
	MPIC	67.4%	63.2%	64.7%	52.9%	56.7%	51.6%	64.2%	56.8%	63.3%	51.0%
	MOSTI	75.2%	72.5%	70.7%	65.7%	63.6%	60.4%	67.5%	62.4%	65.5%	58.8%
	NRE	78.2%	77.0%	77.9%	75.6%	72.0%	71.0%	75.7%	73.6%	74.5%	72.3%
	KSM	75.5%	74.5%	73.9%	72.2%	69.8%	67.7%	71.4%	69.4%	69.8%	67.3%
	KeTTHA	64.3%	62.4%	60.4%	57.2%	54.7%	53.7%	60.4%	57.9%	59.3%	56.3%
	KWP	85.1%	78.1%	83.9%	70.1%	79.9%	67.0%	82.5%	74.6%	83.4%	74.1%
6	KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	PENGANGKUTAN	80.7%	84.0%	79.8%	81.9%	75.9%	79.4%	77.7%	81.1%	76.8%	79.6%
	BAKAT DAN SENI	77.5%	78.7%	76.6%	78.0%	72.1%	73.7%	74.8%	75.9%	72.6%	73.3%
	SAINS	76.9%	77.6%	74.9%	74.8%	68.8%	70.6%	72.4%	72.4%	70.8%	70.3%
	PENDIDIKAN	80.3%	85.8%	76.7%	83.4%	74.2%	81.1%	76.6%	83.3%	75.4%	82.1%
	EKONOMI	73.3%	68.3%	69.6%	65.3%	63.4%	57.1%	68.4%	62.6%	66.9%	62.1%
	SISTEM MAKLUMAT	69.0%	69.6%	68.1%	65.7%	63.0%	60.0%	68.9%	64.3%	65.6%	62.5%
	PERTANIAN	79.7%	75.4%	77.6%	74.5%	72.9%	70.5%	75.5%	71.4%	74.4%	68.9%
	KEMAHIRAN	82.3%	82.4%	85.1%	85.0%	80.8%	81.0%	82.9%	83.3%	82.5%	82.1%
	KEJURUTERAAN	79.0%	74.9%	78.5%	73.7%	73.5%	69.3%	76.6%	70.4%	74.9%	68.2%
	KESELAMATAN	79.1%	72.4%	79.6%	71.0%	76.0%	68.4%	78.3%	69.7%	77.2%	69.1%
	PERUNDANGAN DAN KEHAKIMAN	75.1%	71.8%	72.3%	65.9%	68.3%	62.5%	71.5%	65.9%	69.9%	65.4%
	TADBIR DAN DIPLOMATIK	74.8%	71.1%	68.8%	63.2%	65.5%	59.9%	70.4%	65.0%	69.2%	62.8%
	PENTADBIRAN	71.8%	66.8%	72.2%	66.3%	66.0%	60.5%	70.9%	64.8%	69.4%	63.6%
	PENCEGAHAN	76.7%	72.1%	78.0%	72.2%	74.1%	66.3%	78.1%	73.5%	77.0%	71.8%
	PENYELIDIKAN	77.6%	73.8%	73.9%	67.9%	68.7%	64.9%	71.5%	65.6%	68.4%	60.8%
	SOSIAL	80.1%	80.2%	78.4%	78.3%	74.0%	74.2%	77.3%	77.0%	76.7%	76.0%

LAMPIRAN D

NO	PERKARA	KEBANGGAAN		PERAKUAN		KETERIKATAN		INSPIRASI		MOTIVASI	
	MARITIM	69.9%	61.1%	68.1%	58.6%	64.2%	57.2%	64.7%	57.3%	63.5%	56.6%
	KLASIFIKASI PERKHIDMATAN	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	PERUBATAN DAN KESIHATAN	77.5%	78.0%	75.7%	76.5%	69.5%	70.9%	73.7%	74.3%	73.1%	73.6%
	KEWANGAN	76.6%	75.0%	76.1%	73.4%	70.1%	67.7%	74.7%	71.1%	73.5%	70.0%
7	LOKASI PEGAWAI BERTUGAS	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015
	JOHOR	76.1%	78.5%	75.3%	77.9%	70.1%	73.7%	73.7%	76.4%	72.6%	75.5%
	KEDAH	79.9%	79.3%	78.9%	78.7%	74.2%	74.7%	77.6%	76.0%	76.8%	75.2%
	KELANTAN	81.5%	84.2%	82.0%	83.2%	78.7%	80.4%	80.9%	82.1%	79.1%	80.5%
	LUAR NEGARA	84.6%	82.5%	79.4%	78.4%	80.2%	75.4%	81.3%	70.2%	77.7%	66.7%
	MELAKA	78.2%	75.9%	77.5%	74.5%	73.1%	70.8%	75.9%	73.2%	74.8%	71.8%
	NEGERI SEMBILAN	80.0%	77.7%	78.9%	76.3%	73.9%	72.2%	77.0%	75.2%	75.9%	73.7%
	PAHANG	79.1%	80.7%	78.4%	79.8%	75.7%	75.7%	77.7%	77.7%	77.2%	76.7%
	PERAK	79.6%	76.0%	79.1%	75.2%	74.3%	70.2%	77.7%	73.2%	76.9%	72.0%
	PERLIS	82.9%	81.0%	83.0%	81.0%	78.3%	75.1%	82.0%	78.1%	81.0%	77.2%
	PULAU PINANG	75.7%	76.5%	75.3%	74.7%	71.3%	71.4%	74.3%	73.9%	73.2%	72.8%
	SABAH	77.8%	76.2%	78.5%	76.0%	72.3%	70.5%	76.5%	74.0%	75.8%	73.3%
	SARAWAK	75.8%	76.1%	73.7%	74.1%	68.5%	68.9%	72.2%	72.8%	71.4%	71.5%
	SELANGOR	77.8%	74.0%	76.3%	71.5%	71.1%	67.7%	74.3%	69.9%	72.8%	68.5%
	TERENGGANU	80.9%	80.7%	79.5%	80.2%	78.1%	76.2%	80.8%	78.1%	77.4%	77.0%
	WP KUALA LUMPUR	74.8%	72.8%	73.6%	70.0%	68.6%	64.9%	72.0%	68.3%	70.4%	66.1%
	WP LABUAN	79.7%	77.3%	80.6%	78.1%	75.6%	74.0%	79.6%	76.3%	78.2%	74.7%
	WP PUTRAJAYA	73.9%	64.0%	72.0%	60.5%	66.6%	55.7%	71.1%	59.9%	69.8%	58.5%