



MANUAL PENYEDIAAN PELAN TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM





Kandungan

Panduan Istilah Kamus Transformasi	 2
Latar Belakang	3
Kronologi	6
Apa Yang Dimaksudkan Dengan Transformasi?	7
Apakah Itu Pelan Transformasi?	9
Penyediaan Pelan Transformasi Sebagai Satu Proses	11
Langkah 1 - Menghayati Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam	12
Langkah 2 - Memahami Teras Strategik	16
Langkah 3 - Mengenal Pasti Langkah Strategik	22
Langkah 4 - Melaksana <i>Quick Wins</i>	24
Perantaraan Ke Hadapan	29



PANDUAN ISTILAH KAMUS TRANSFORMASI

Terma	Takrifan
Transformasi	Perubahan bentuk seperti sifat, rupa dan keadaan.
Perkhidmatan Awam	Perkhidmatan yang diberikan oleh Kerajaan yang melibatkan jentera pentadbiran di peringkat Persekutuan dan Negeri.
Kerangka Kerja Transformasi Perkhidmatan Awam	Asas kepada pelaksanaan transformasi agensi berdasarkan kerangka yang telah dibangunkan oleh JPA sebagai panduan.
Teras Strategik	Asas kepada perancangan pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam yang diterjemahkan berdasarkan visi dan hala tuju organisasi yang berperanan untuk mengemudi pelan transformasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.
Langkah Strategik	Keutamaan strategik yang merupakan perincian kepada teras strategik yang perlu disesuaikan dengan hala tuju, visi, misi, nilai dan strategi korporat agensi masing-masing dalam usaha menjayakan transformasi perkhidmatan awam.
<i>Quick Wins</i>	Inisiatif jangka pendek untuk memulakan langkah pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam bagi mencapai keberhasilan dalam tempoh masa terdekat.
Inisiatif	Aktiviti atau projek yang dirancang untuk dilaksanakan bagi mengatasi masalah jurang prestasi agensi (perbezaan hasil sebenar berbanding dengan sasaran) dalam meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan.
Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	Nilai yang boleh diukur bagi menunjukkan keberhasilan nyata inisiatif yang dilaksanakan dalam merealisasikan transformasi perkhidmatan awam.



LATAR BELAKANG

Perkhidmatan awam di seluruh dunia sedang menghadapi cabaran baharu dalam bentuk permintaan dan ekspektasi yang semakin meningkat daripada pelanggan dan pihak berkepentingan. Cabaran hari ini yang melangkaui sempadan antarabangsa memerlukan kepada sumber yang besar dan kepakaran yang tinggi, lebih daripada apa yang mampu disediakan oleh perkhidmatan awam sedia ada. Oleh itu, perkhidmatan awam perlu mengubah struktur organisasi dan proses kerja dengan mengoptimalkan sumber manusia yang berkeupayaan dan memanfaatkan kemajuan sains dan teknologi bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan dalam persekitaran yang sentiasa berubah dan dipenuhi pelbagai cabaran.

Fenomena globalisasi telah menempatkan negara-negara di dunia berhadapan dengan pelbagai cabaran baharu termasuk ekonomi terbuka, tahap daya saing yang kompetitif, perubahan dan kemajuan sains dan teknologi serta persaingan bakat (*talent*). Di Malaysia, Laporan Model Ekonomi Baru menyatakan bahawa perubahan yang berlaku pada persekitaran luar ini menjadikan kebanyakan dasar dan strategi pada masa sekarang tidak lagi mampu untuk membawa negara ke peringkat seterusnya. Pertumbuhan ekonomi yang dicapai setakat ini belum lagi dapat memanfaatkan semua lapisan masyarakat.

Sebagai jentera Kerajaan, perkhidmatan awam menggalas tanggungjawab yang amat besar untuk sama-sama berdepan dengan realiti

ini. Kewibawaan perkhidmatan awam perlu dipertingkatkan supaya sealign dengan perkembangan yang sedang pesat berlaku. Organisasi awam yang lebih dinamik dan tangkas dengan penjawatnya yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi akan membolehkan perkhidmatan awam memberikan sumbangan dan menggerakkan negara ke hadapan.

Sebagai agensi pusat, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) mempunyai tanggungjawab yang begitu penting dalam meneraju dan memacu pembangunan sumber manusia perkhidmatan awam. Namun, hasil kajian persepsi yang telah dijalankan pada tahun 2012 ke atas keberkesanannya mendapati bahawa JPA perlu melaksanakan beberapa perubahan strategik kepada perancangan dan pengurusan sumber manusia supaya sealign dengan keadaan semasa. Antara aspek yang perlu dikaji semula adalah tahap pemusatan kuasa, hirarki berlapis, saiz perjawatan, peraturan lapuk dan keperluan konsultasi serta *engagement*.

Kajian penandaarasan telah turut dilaksanakan berkaitan amalan pembangunan sumber manusia oleh beberapa negara Komanwel dan Amerika Syarikat. Dapatan daripada kajian tersebut mengesahkan bahawa JPA perlu merubah hala tuju sedia ada untuk menjadikannya *Centre of Excellence* dan peneraju perancangan strategik pembangunan sumber manusia perkhidmatan awam Malaysia.



CABARAN LUARAN



Antara Cabaran Luaran Yang Dihadapi Oleh Perkhidmatan Awam Masa Kini

CABARAN DALAMAN



Antara Cabaran Dalaman Yang Dihadapi Oleh Perkhidmatan Awam Masa Kini



Setiap penjawat awam adalah agen transformasi paling hadapan dalam perantaraan di antara rakyat dan kerajaan. Perkhidmatan Awam yang bertunjangkan dan berpaksikan rakyat diikat hubungan dengan tersemainya kebolehpercayaan dalam memberikan khidmat paling mumi tanpa mengira tempat, masa dan rupa.

YAB Perdana Menteri
Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Ke-13
(MAPPA XIII)
11 Mac 2013



KRONOLOGI

Selaras dengan hasrat Dasar Transformasi Negara bagi menuju ke arah status sebuah negara maju berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020, JPA telah diberi mandat untuk menerajui transformasi perkhidmatan awam. Ketua Setiausaha Negara (KSN) semasa berucap sempena Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Ketiga Belas (MAPPA XIII) pada 11 Mac 2013 menyatakan bahawa paradigma baru dalam konteks transformasi negara menuntut supaya perkhidmatan awam perlu lebih anjal atau fleksibel dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat. Sehubungan itu, beliau mengumumkan bahawa transformasi dimulakan dengan dua agensi utama kerajaan iaitu JPA dan Kementerian Kewangan bagi memastikan perkhidmatan awam kekal relevan dan terunggul.

Langkah permulaan transformasi melibatkan pembentangan draf Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam (KTPA) kepada Pengarah-Pengarah Bahagian dan warga JPA pada 3 Mei 2013. Draf KTPA yang telah dimurnikan hasil daripada maklum balas ke atas pembentangan tersebut telah dibentangkan kepada Jawatankuasa Kabinet Mengenai Perjawatan dan Gaji Pekerja-Pekerja Sektor Awam (JKK-MPGSA) pada 16 Julai 2013. Berdasarkan kelulusan JKK-MPGSA, draf KTPA ini telah dibentangkan kepada Ketua-Ketua Setiausaha (KSU) Kementerian dan Setiausaha-Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK) pada 26 Julai 2013, diikuti dengan pembentangan kepada Mesyuarat Ketua Setiausaha – Ketua

Perkhidmatan (KSU-KP) pada 10 September 2013. Keteranganan pelbagai pihak penting bagi memastikan perkhidmatan awam terus berdaya saing, menjana nilai dan sentiasa relevan.

Semasa pembentangan Bajet 2014 pada 25 Oktober 2013, YAB Perdana Menteri menegaskan bahawa Kerajaan akan melaksanakan pelan transformasi di setiap kementerian bagi meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan supaya kekal relevan. Susulan daripada itu, Mesyuarat Ketua Setiausaha – Ketua Perkhidmatan (KSU-KP) pada 4 Februari 2014 telah memutuskan bahawa setiap kementerian/agensi Kerajaan hendaklah mengambil inisiatif untuk memulakan langkah transformasi kementerian/agensi masing-masing di mana setiap kementerian dan agensi boleh tampil secara sukarela untuk membentangkan pelan transformasi masing-masing dalam mesyuarat tersebut yang akan datang. Keputusan ini telah ditegaskan sekali lagi di mesyuarat Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA) bersama KSU dan SUK pada 4 Mac 2014.



APA YANG DIMAKSUDKAN DENGAN TRANSFORMASI?

Transformasi merujuk kepada perubahan bentuk seperti sifat, rupa dan keadaan. Dari segi konteks transformasi perkhidmatan awam, perubahan ini melibatkan tindakan, sifat dan persekitaran yang berlaku secara tersusun dan bertahap mengikut perancangan yang ditetapkan dalam usaha untuk mencapai keberhasilan strategik. Transformasi perkhidmatan awam adalah sejajar dengan visi dan misi kerajaan bagi mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Pembaharuan kepada perkhidmatan awam penting bagi memastikan rakyat mendapat manfaat menerusi pencapaian keberhasilan yang berimpak tinggi.

Perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi memerlukan penjawat awam yang responsif kepada keperluan Kerajaan dan kehendak rakyat. Penjawat awam bertanggungjawab untuk menggubal dasar bagi menterjemah visi Kerajaan dan menerajui pelaksanaan dasar tersebut seperti mana yang dihasratkan rakyat. Mereka harus memenuhi kehendak pelanggan (Kerajaan dan rakyat) dan meningkatkan akauntabiliti dalam setiap tindakan yang diambil. Penjawat awam tidak boleh lagi melihat hanya kepada keadaan semasa. Mereka perlu menjangka keperluan dan mempertimbangkan impak sosio-ekonomi melangkaui generasi. Oleh itu, perkhidmatan awam harus berpaksi kepada keberhasilan dan bukan hanya kepada input semata-mata. Menerusi pengukuran prestasi dan sistem pengurusan program, perkhidmatan awam akan dapat menambah nilai agar lebih cemerlang.

Transformasi adalah penting bagi memastikan perkhidmatan awam dapat menyesuaikan diri dan sentiasa berubah dengan cepat sejajar dengan keadaan semasa bagi mewujudkan nilai dalam perkhidmatan. Penjawat awam selaku penggerak utama perkhidmatan awam perlu kekal relevan dengan menjadi lebih responsif kepada perubahan persekitaran dan kehendak rakyat. Mereka hendaklah meningkatkan keupayaan supaya dapat menjalankan tugas yang diamanahkan dengan berkesan melalui jaringan kerja yang kukuh dan melibatkan pelbagai pihak.

Jika sebelum ini, Kerajaan bertindak sebagai pihak yang mengetahui segalanya (*Government knows best*), namun keadaan sekarang memerlukan kepada pentadbiran yang mendengar idea, pandangan dan cadangan daripada rakyat dari setiap lapisan masyarakat. Kerajaan dan agensi-agensi bukan lagi pihak mentadbir untuk rakyat, tetapi bersama rakyat mentadbir negara. Agensi Kerajaan tidak lagi hanya bertanggungjawab kepada bidang masing-masing, bahkan perlu berganding bersama-sama menyampaikan perkhidmatan kepada yang memerlukan. Perkhidmatan awam bukan lagi pihak yang menyediakan perkhidmatan dan menyampaikannya kepada rakyat, tetapi bertindak sebagai pemudah cara dalam memastikan rakyat mendapat produk perkhidmatan yang dijanjikan. Fokus sekarang ialah kepada impak dan keberhasilan perkhidmatan yang disampaikan. Input dan proses akan menjadi tidak relevan sekiranya impak yang diharapkan tidak kesampaian.



Kejayaan transformasi perkhidmatan awam memerlukan komitmen yang tinggi dan penglibatan yang aktif daripada semua pihak yang berkepentingan untuk membentuk momentum transformasi yang memberangsangkan dan berterusan. Transformasi bukan hanya terletak di bahu sesuatu pihak semata-mata. Usaha menjayakan transformasi harus membabitkan pelbagai pihak bagi membentuk dinamisme perubahan yang diharapkan. Pembudayaan nilai-nilai murni termasuk patriotisme, etos dan integriti mampu merubah penampilan, sikap, paradigma, tingkah

laku dan kebiasaan diri supaya penjawat awam dapat bersaing dan membentuk perkhidmatan awam yang inovatif, kreatif dan produktif. Transformasi yang dimaksudkan terletak pada perubahan yang holistik supaya keberhasilan transformasi dapat menzahirkan impak yang berskala luas bagi menjayakan wawasan negara. Oleh yang demikian, transformasi perkhidmatan awam hendaklah membawa perubahan daripada keadaan semasa kepada pembaharuan yang lebih cemerlang.

MENGEMUDI PERALIHAN

Dari	Kepada
Kerajaan menentukan	Rakyat menentukan
Mentadbir untuk rakyat	Mentadbir bersama rakyat
Pentadbiran secara silo	Pentadbiran secara rangkaian
Organisasi awam besar, gergasi (<i>all-in-one</i>)	Organisasi awam kecil, fleksibel, entiti berfokus (<i>purpose-driven</i>)
Kerajaan selaku penyampai perkhidmatan	Kerajaan selaku pemudah cara perkhidmatan
Kerajaan memiliki input and proses	Kerajaan dan rakyat fokus kepada keberhasilan
Mengukur output	Mengukur keberhasilan
Kerjasama secara paksaan berdasarkan penguatkuasaan	Saling kerjasama (kolaborasi) berdasarkan kepercayaan
<i>Strong leadership</i>	<i>Servant leadership</i>

Sumber: *Future of Government: Tomorrow's leading public body*, PwC (2013)

Perubahan Ekspektasi Rakyat Terhadap Perkhidmatan Awam Masa Hadapan



APAKAH ITU PELAN TRANSFORMASI?

Pelan transformasi perkhidmatan awam merupakan dokumen perancangan pelaksanaan setiap agensi bagi mencapai aspirasi melalui perubahan organisasi daripada keadaan sedia ada (*"as is"*) kepada keadaan yang dihasratkan (*"to be"*). Dalam hubungan ini, Pelan

transformasi agensi perlu melihat secara menyeluruh keperluan agensi supaya dapat berubah menjadi sesuatu yang lebih baik dan relevan pada masa kini.

PELAN TRANSFORMASI

Dokumen perancangan pelaksanaan setiap agensi bagi mencapai aspirasi melalui perubahan organisasi daripada keadaan sedia ada (*"as is"*) kepada keadaan yang dihasratkan (*"to be"*).



TRANSFORMASI

Pelan Transformasi Memacu Perubahan Agensi ke arah Kegemilangan



Dalam penyediaan Pelan Transformasi, antara dokumen utama yang menjadi rujukan ialah Pelan Strategik Organisasi (PSO) dan Bajet Berasaskan Keberhasilan (*Outcome Based Budgeting* - OBB). Pelan transformasi ini perlu dijajarkan dengan PSO dan OBB mengikut aspirasi agensi. Aspirasi agensi menyentuh elemen penting seperti sumber manusia, struktur

organisasi, proses dan teknologi yang diperlukan bagi mencapai matlamat agensi menerusi usaha transformasi. Oleh itu, pelan transformasi memberikan pendekatan sistematik menerusi kerangka kerja perkhidmatan awam bagi menyokong bukan sahaja kejayaan agensi tetapi juga pembangunan warga agensi.

PENJAJARAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI (PSO) DAN *OUTCOME BASED BUDGETING* (OBB) DENGAN PELAN TRANSFORMASI



Penyediaan Pelan Transformasi Agensi Melibatkan Penjajaran Dokumen Agensi

Seperti PSO dan OBB



PENYEDIAAN PELAN TRANSFORMASI SEBAGAI SATU PROSES

Penyediaan Pelan Transformasi Perkhidmatan Awam merupakan satu proses yang terdiri daripada empat langkah utama. Langkah pertama dan yang paling penting ialah menghayati kerangka kerja transformasi perkhidmatan awam. Kerangka ini akan menjadi asas kepada keseluruhan pelaksanaan transformasi agensi.

Langkah kedua ialah memahami teras strategik, iaitu fokus utama bagi pelaksanaan transformasi. Teras strategik merupakan pendekatan utama yang diambil oleh agensi dalam memberi panduan kepada pelaksanaan tindakan bagi mencapai matlamat transformasi perkhidmatan awam.

Mengenal pasti langkah strategik ialah langkah ketiga. Di peringkat ini, agensi perlu memberi penekanan kepada keperluan dan kehendak pelanggan dan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Langkah keempat merupakan pelaksanaan *quick wins* bagi mengekalkan momentum transformasi dan memantapkan keterlibatan semua warga organisasi dalam arus perubahan ini. Sebahagian daripada inisiatif projek yang telah dikenal pasti di bawah langkah strategik akan dijadikan *quick wins* untuk mencapai keberhasilan dalam masa terdekat.

Langkah 1

Menghayati Kerangka Kerja
Perkhidmatan Awam

Langkah 2

Memahami Teras Strategik

Langkah 3

Mengenal Pasti Langkah Strategik

Langkah 4

Melaksana *Quick Wins*

Empat Langkah Utama Penyediaan Pelan Transformasi



Langkah 1 - MENGHAYATI KERANGKA TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM

Cabaran getir dan kritikal dalam mencorak masa hadapan perkhidmatan awam memerlukan penjawat awam yang berfikir dinamik serta berupaya menganjak paradigma ke arah lebih kreatif dan inovatif. Organisasi awam pula perlu lebih dinamik, mempunyai struktur yang optimum dan terbuka dan kesemuanya perlu digabungkan dan didukung oleh sistem penyampaian perkhidmatan awam yang cepat, tepat, proaktif dan responsif.

Bagi memastikan perkhidmatan awam kekal relevan, empat prinsip dijadikan panduan pelaksanaan transformasi iaitu:

- (i) merangkumi keseluruhan sektor awam;
- (ii) merangkumi keseluruhan agensi;
- (iii) memberikan impak signifikan; dan

- (iv) mempunyai petunjuk prestasi utama (KPI) bagi tujuan pemantauan pelaksanaan.

Transformasi bertujuan untuk memastikan perkhidmatan awam dapat berperanan dengan lebih cemerlang. Cabaran globalisasi dan liberalisasi turut mempengaruhi prestasi daya saing negara dan perkara ini menyebabkan setiap agensi perlu melihat semula peranan, strategi, program dan aktiviti sedia ada secara berterusan. Kesemua usaha transformasi yang dijalankan hendaklah menuju kepada perkhidmatan awam yang siap siaga bagi mendepani cabaran semasa dan masa hadapan serta merealisasikan matlamat transformasi perkhidmatan awam.



Prinsip Panduan Transformasi Mengikut Keperluan Setiap Agensi

Pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam perlu menyokong visi nasional iaitu Malaysia menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi, inklusif dan lestari. Berpayungkan falsafah 1Malaysia “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”, Malaysia perlu terus bergerak ke hadapan sejajar dengan hasrat Dasar Transformasi Negara bagi menuju ke arah status sebuah negara maju berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020. Dasar Transformasi Negara yang ditunjangi prakarsa Program Transformasi Kerajaan (GTP), Program Transformasi Ekonomi (ETP), Program Transformasi Politik (PTP) dan Program Transformasi Sosial (STP) tidak akan dapat membuahkan hasil seperti yang terhasrat sekiranya perkhidmatan awam gagal berubah mengikut keperluan semasa. Oleh itu, visi nasional menjadi panduan utama dalam membentuk matlamat transformasi perkhidmatan

awam iaitu perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi, berintegriti, dinamik dan berjiwa rakyat.

Selaku nakhoda transformasi perkhidmatan awam seperti yang diamanahkan, JPA telah membangunkan KTPA yang boleh dijadikan panduan kepada agensi yang lain bagi merangka program transformasi masing-masing. Kerangka kerja transformasi adalah berpaksikan landasan dan semangat seperti berikut:

- keutuhan tadbir urus;
- ketinggian semangat patriotisme, budi pekerti, etika korporat dan integriti;
- keupayaan eko-sistem dan persekitaran perkhidmatan awam yang harmoni dan lestari bagi menjana pembelajaran berterusan, memperkasa daya kepimpinan serta merangsang kreativiti dan inovasi; dan
- kemajuan sains dan teknologi.



Bagi menghadapi cabaran yang dikenal pasti dan menangani isu-isu semasa pembangunan sumber manusia, strategi KTPA ialah untuk membangun dan mengekalkan bakat; mengukuhkan organisasi; memantapkan penyampaian Perkhidmatan Awam supaya lebih berpaksikan rakyat (*citizen-centric*); memperhebatkan keterlibatan, permuafakatan dan keterangkuman; serta membudayakan patriotisme dan integriti.

Pembangunan KTPA merupakan titik permulaan kepada proses transformasi JPA. Ia mula dibangunkan dalam satu sesi percambahan minda yang telah diadakan pada 17-19 Mei 2013 di INTAN Kampus Wilayah Utara (INTURA), Sungai Petani, Kedah. Kerangka kerja ini telah dibangun menggunakan kepakaran dalaman JPA hasil daripada sesi-sesi konsultatif dengan pelbagai pihak serta kajian perbandingan dan penandaarasan dengan beberapa amalan terbaik dari negara-negara lain. Pendekatan ini amat bermakna dan penting bagi membolehkan JPA menggubal satu kerangka kerja mengikut acuan sendiri tanpa melibatkan kos tambahan.

Kesediaan penjawat awam untuk berubah sangat bergantung kepada komunikasi dan penyebaran maklumat yang berkesan. Adalah penting untuk mendapatkan keyakinan mereka bagi bekerjasama dalam menjayakan transformasi organisasi di mana mereka bertugas. Dalam usaha mengukuhkan rasa sepunya (*ownership*), semangat kekitaan (*esprit de corps*) dan memecahkan tembok silo, inisiatif *buy-in* warga JPA termasuk Program *Change Management* dilaksanakan melalui pelbagai aktiviti yang melibatkan seluruh warga JPA.

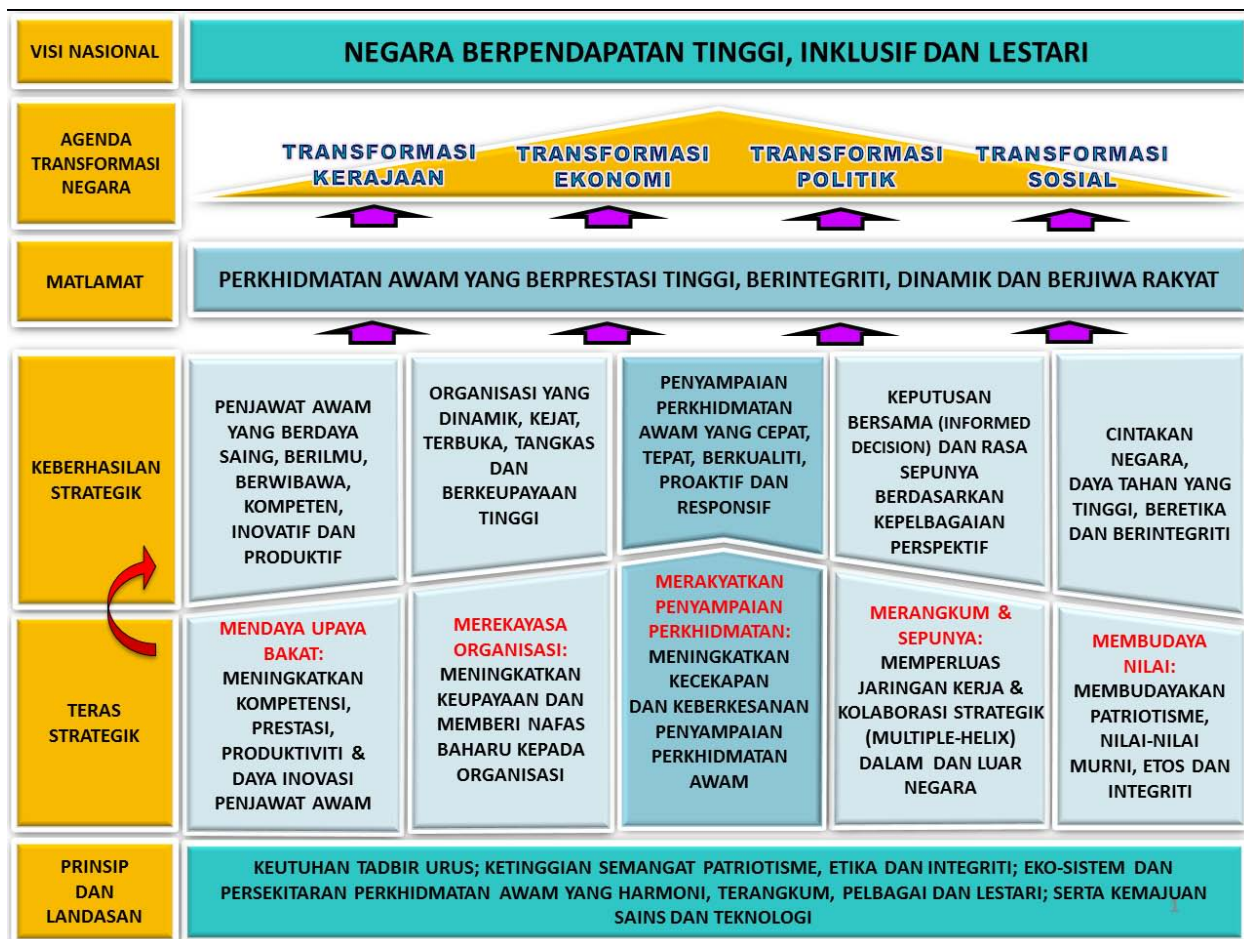
Aktiviti-aktiviti ini bukan sahaja melibatkan pejabat JPA di Putrajaya dan Cyberjaya, tetapi juga di kampus-kampus wilayah INTAN (INTURA, IKWAS, INTENGAH, INTIM, INSARA dan INTAN Sabah).

Jawatankuasa Petugas Pengurus Perubahan dan Penggerak Transformasi JPA telah ditubuhkan bertujuan untuk mengurus dan melaksanakan program turun padang untuk memberi taklimat kepada warga JPA di semua peringkat dan lapisan. Cara ini akan memastikan setiap warga JPA dapat memahami dan menghayati konsep serta prinsip yang terkandung dalam KTPA. Pelbagai aktiviti seperti minggu ekspresi, galeri transformasi dan aktiviti-aktiviti lain berkaitan transformasi juga dijalankan.

Di samping itu, proses transformasi JPA juga telah diuar-uarkan kepada pihak Kesatuan Sekerja (CUEPACS) dan Mesyuarat Bersama Kebangsaan serta disebar luas melalui media sosial. Konsultasi dan keterlibatan ini telah menyumbang kepada pemahaman dan penghayatan warga JPA dan pelbagai pihak terhadap intipati, semangat serta tujuan transformasi ini dilaksanakan.

KTPA harus dijadikan panduan kepada setiap organisasi awam dalam melaksanakan transformasi perkhidmatan awam. Ia perlu diajarkan kepada visi, misi, nilai dan strategi korporat organisasi masing-masing. Berdasarkan hala tuju organisasi yang jelas, kerangka kerja ini menyediakan asas kepada usaha transformasi perkhidmatan awam. KTPA merupakan asas kepada keseluruhan inisiatif transformasi.

MANUAL PENYEDIAAN PELAN TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM



Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam



Langkah 2 - MEMAHAMI TERAS STRATEGIK

Berdasarkan keperluan masa kini, lima (5) teras strategik telah dibangunkan, setiap satunya memfokuskan kepada aspek-aspek yang telah dikenal pasti sebagai elemen penting dalam konteks perkhidmatan awam. Teras strategik merupakan asas kepada perancangan pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam yang diterjemahkan berdasarkan visi dan hala tuju organisasi. Ia berperanan untuk mengemudi pelan transformasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Teras strategik yang pertama, iaitu mendaya upaya, memberi tumpuan kepada meningkatkan keupayaan modal insan. Merekayasa, iaitu teras strategik kedua, memberi penekanan terhadap organisasi awam, manakala teras strategik ketiga iaitu merakytakan ialah berkenaan dengan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan. Teras strategik keempat ialah keterangkuman, yang merujuk kepada jaringan kerja dan kolaborasi pelbagai dimensi. Teras strategik terakhir ialah nilai bersama, yang memfokuskan kepada pembudayaan patriotisme serta penerapan nilai-nilai murni dan integriti.

Kelima-lima teras ini hendaklah dijadikan panduan dalam pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam di setiap agensi. Setiap agensi perlu menitikberatkan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam (Teras 3) yang wajar disokong oleh sumber manusia yang kompeten (Teras 1) dan organisasi yang mantap (Teras 2). Dalam memastikan penyampaian perkhidmatan yang terbaik, setiap agensi yang bertanggungjawab hendaklah melibatkan pelbagai pihak untuk mendapat maklum balas dan kerjasama (Teras 4) di samping menerapkan nilai sepunya dalam melaksanakan transformasi untuk menjamin perkhidmatan yang berkualiti dan penjawat awam yang berintegriti (Teras 5).

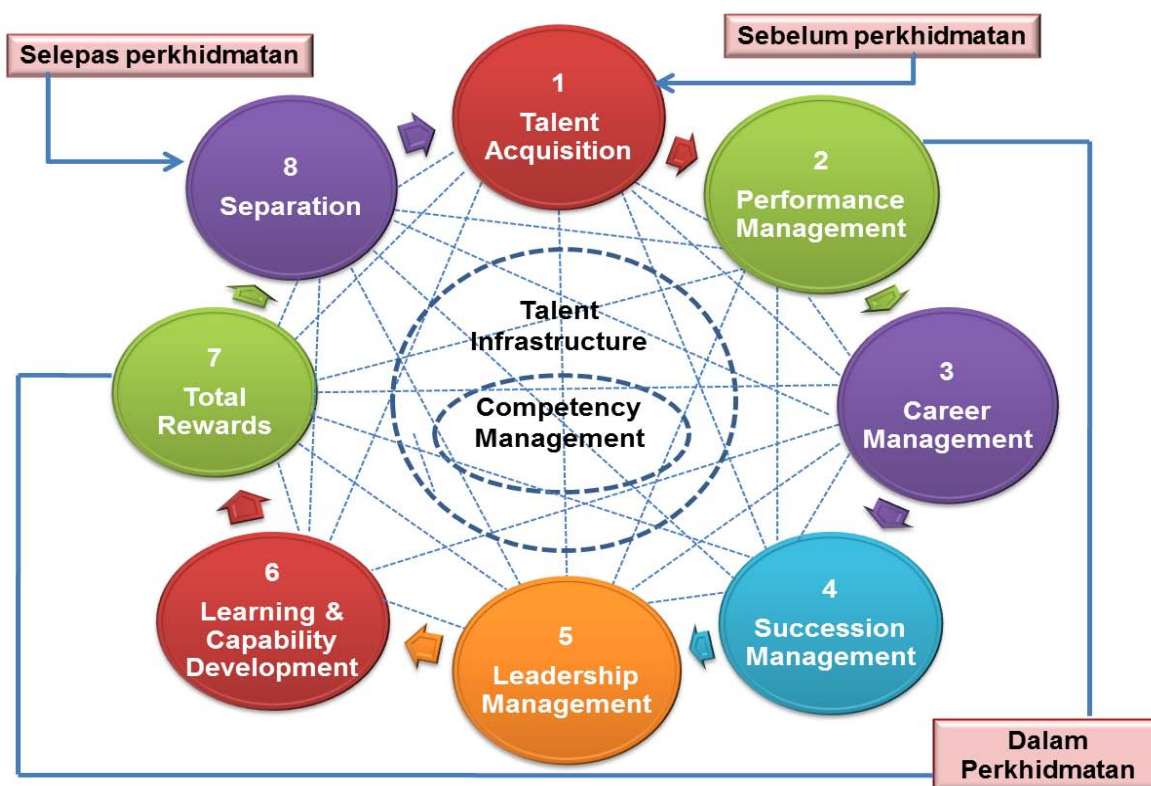
Setiap satu daripada teras-teras tersebut berkait antara satu sama lain. Walaupun setiap teras merujuk kepada dimensi berlainan tetapi kesemuanya adalah saling berkaitan bagi mencapai matlamat organisasi. Teras strategik adalah sebahagian daripada kerangka transformasi agensi. Kelima-lima teras KTPA menyokong usaha bagi merealisasikan usaha transformasi agensi.



TERAS 1 - Mendaya Upaya Bakat

Bertujuan untuk melahirkan penjawat awam dengan ketinggian ilmu pengetahuan, kompetensi, bakat dan kemahiran dalam pelbagai bidang bagi meningkatkan prestasi, produktiviti dan daya inovasi.

Kitaran Proses Pengurusan Sumber Manusia

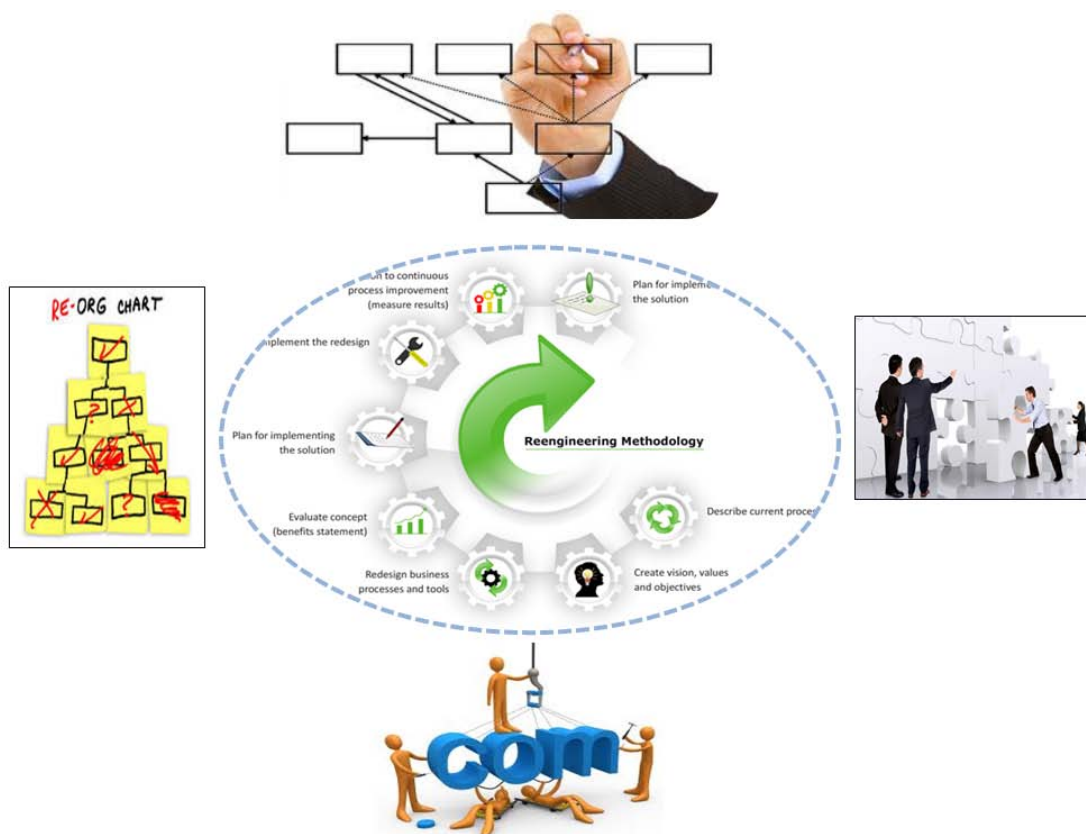


Teras 1 berkait rapat dengan JPA memandangkan ia melibatkan pengurusan sumber manusia (PSM). Pendekatan bagi Teras 1 ialah membangunkan kitaran proses PSM yang dirancang bagi mengubah sikap dan memperkayakan pengetahuan dan kemahiran agar prestasi penjawat awam dapat dipertingkatkan. Proses kitaran ini mengambil kira 3 fasa utama penjawat awam iaitu sebelum perkhidmatan, dalam perkhidmatan dan selepas perkhidmatan. Ia bermula dengan penarikan bakat dan diikuti dengan pengurusan prestasi, kerjaya, penggantian dan kepimpinan. Pembangunan pembelajaran dan keupayaan penjawat awam diberi tumpuan bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas sejajar dengan kehendak dan keperluan semasa. Perancangan prestasi, insentif dan mekanisma penilaian pula wajar mengambil kira objektif transformasi iaitu melahirkan penjawat awam yang mampu dan berupaya menyampaikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat. Perkhidmatan pasca perkhidmatan juga dititikberatkan bagi memastikan kelangsungan kesejahteraan penjawat awam.



TERAS 2 - Merekayasa Organisasi

Menumpukan kepada peningkatan keupayaan dan penambahbaikan struktur organisasi melalui proses perekayasaan agar lebih dinamik, tangkas dan fleksibel serta berupaya berubah supaya dapat menyesuaikan diri untuk terus memberikan perkhidmatan yang terbaik mengikut kehendak dan keperluan semasa.



Teras Strategik 2 menekankan peningkatan keupayaan menerusi suntikan nafas baharu kepada organisasi. Struktur organisasi perlu diteliti memandangkan ia mempengaruhi amalan kerja dan kebolehan sesuatu organisasi untuk melakukan yang terbaik bagi tempoh jangka masa panjang. Sehubungan itu, penambahbaikan struktur organisasi supaya menjadi satu organisasi yang dinamik, kejut, terbuka, tangkas dan berkeupayaan tinggi merupakan elemen kritikal bagi memastikan perkhidmatan awam akan dapat terus berdaya saing, menjana nilai dan sentiasa relevan. Pengecilan saiz dan penjimatan kos penting bagi mengurangkan kerenah birokrasi dan meningkatkan produktiviti. Usaha ini perlu dipergiatkan dengan mengoptimumkan sumber sedia ada sejajar dengan hasrat kerajaan untuk mengurangkan perbelanjaan sektor awam.



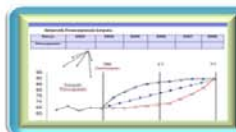
TERAS 3 – Merakyatkan Penyampaian Perkhidmatan

Menitikberatkan pemantapan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam yang berasaskan pelanggan dan rakyat (*citizen-centric*) agar cepat, tepat, berkualiti, proaktif dan responsif.

QUESTIONS TO PONDER:



HAVE WE MET OUR CURRENT TARGETS ?



CAN WE STRETCH OUR TARGETS FURTHER ?



WHAT ELSE CAN WE DO/OFFER ?



Teras Strategik 3 bertujuan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam. Bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan yang lebih cekap dan responsif, perkhidmatan awam perlu melaksanakan kaedah kerja baharu yang lebih fleksibel, berfokuskan keberhasilan (*outcome*), mudah cara (*facilitate*) dan melaksanakan penyampaian perkhidmatan secara lebih kreatif dan berinovatif. Perubahan ini penting memandangkan kehendak pelanggan pada masa sekarang adalah lebih terarah kepada keberhasilan dan mementingkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan. Pelanggan kini lebih terdidik dan mereka mengkehendaki perkhidmatan yang lebih mesra pelanggan (*customer oriented*). Bagi memahami denyut nadi rakyat, penilaian impak perlu dijalankan bagi meneliti jurang penyampaian perkhidmatan. Sekiranya sasaran penyampaian perkhidmatan telah berjaya dicapai, usaha penambahbaikan harus dibuat bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Penelitian berterusan terhadap perkhidmatan sedia ada dan penawaran perkhidmatan baharu wajar dilaksanakan bagi memastikan perkhidmatan awam sentiasa cekap, tepat, berkualiti, proaktif dan responsif.



TERAS 4 – Merangkum dan Sepunya

Memberi penekanan kepada usaha melebarluaskan jaringan kerja dan kolaborasi strategik dalam dan luar negara bagi mendapat pandangan dan maklum balas yang lebih inklusif dan terangkum.



Teras Strategik 4 mengangkat kepentingan memperluas jaringan kerja dan kolaborasi strategik bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan sejajar dengan prinsip “*Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan*”. Kepesatan teknologi, persaingan global yang sengit dan jangkaan pelanggan yang semakin meningkat memerlukan penglibatan pelbagai pihak dalam pembuatan dasar. Keterangkuman juga harus menumpukan kepada usaha meningkatkan komunikasi dan perhubungan strategik di pelbagai peringkat tempatan dan antarabangsa yang melibatkan semua sektor (awam, swasta dan pertubuhan bukan kerajaan). Keputusan bersama (*informed decision*) dan rasa sepunya berdasarkan kepelbagaian perspektif memupuk perkongsian matlamat bagi memastikan hasrat Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020 tercapai.



TERAS 5 – Membudaya Nilai

Mengutamakan pembudayaan patriotisme, nilai-nilai murni, etos dan integriti bagi melahirkan penjawat awam yang cintakan negara, berbudi pekerti dan beretika tinggi.



Aktiviti-aktiviti Patriotik/Cintai Negara:
Saluting Malaysia, Young Patriots, Bangga Menjadi Anak Malaysia, Warganegara Aktif: Bukan Sekadar Sembang Kedai Kopi, Patriotic/Merdeka Treasure Quest



Teras Strategik 5 meletakkan keutamaan membudayakan patriotisme, nilai-nilai murni, etos dan integriti bagi melahirkan penjawat awam yang cintakan negara, berbudi pekerti dan beretika tinggi. Penjawat awam yang menegakkan prinsip integriti serta akauntabiliti merupakan peneraju ke arah sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih cemerlang. Pembudayaan nilai bakal memacu perkhidmatan awam menjadi yang terbaik dengan daya tahan yang tinggi bagi menempuhi cabaran masa hadapan. Pelbagai aktiviti dapat dijalankan bagi memupuk semangat patriotisme dan nilai-nilai murni dalam diri segenap lapisan penjawat awam. Usaha ini juga wajar melibatkan masyarakat setempat bagi menanam sikap cintakan tanah air, beretika dan berintegriti.



Langkah 3 - MENGENAL PASTI LANGKAH STRATEGIK

Berdasarkan teras yang telah digubal, langkah strategik perlu dikenal pasti bagi memperincikan tindakan yang perlu diambil. Setiap teras dan langkah strategik amat berkait rapat antara satu sama lain dan sukar dipisahkan atau disempadankan. Ini kerana faktor penyumbang kepada kejayaan dan kegagalan sesuatu teras atau langkah strategik adalah berhubungkait dan mempunyai dimensi yang pelbagai (*multidimensional*).

Sebanyak 46 langkah strategik telah dikenal pasti bagi menyokong lima teras strategik KTPA. Sebanyak 190 inisiatif diperincikan di bawah langkah-langkah strategik tersebut. Inisiatif ini merupakan tindakan khusus yang akan dilaksanakan bagi mencapai matlamat teras. Langkah-langkah strategik ini boleh ditambah dan disesuaikan mengikut perubahan dan kehendak semasa (*living strategic measures*) tanpa meminda KTPA sebagai kerangka kerja induk.

Dalam konteks organisasi awam yang lain, langkah strategik merupakan perincian kepada teras strategik perkhidmatan awam yang perlu disesuaikan dengan hala tuju, visi, misi, nilai dan strategi korporat organisasi masing-masing. Setiap organisasi awam hendaklah mengenal pasti langkah strategik yang bersesuaian bagi mencapai matlamat

transformasi perkhidmatan awam iaitu perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi, berintegriti, dinamik dan berjiwa rakyat. Bilangan langkah strategik ini bergantung kepada keperluan organisasi masing-masing.

Bagi membangunkan langkah strategik, agensi boleh mengambil langkah-langkah berikut:

1 Kenal pasti matlamat utama agensi dalam konteks menyokong agenda transformasi negara. Setiap agensi mempunyai tanggungjawab tersendiri yang spesifik, yang biasanya dinyatakan dan didokumenkan dalam pelan perancangan strategik organisasi.

2 Bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan di langkah 1, **langkah strategik transformasi perlu dirangka** bersama dengan **inisiatif transformasi** yang merangkumi **KPI dan keberhasilan (outcome)** mengikut setiap teras. Keberhasilan bagi setiap inisiatif transformasi merupakan asas kepada pencapaian matlamat strategik organisasi.

3 Prinsip dan landasan merupakan asas penting yang mendasari pelan transformasi. Ia merupakan senarai sifat-sifat bagi modal insan, organisasi dan budaya organisasi yang perlu ada bagi menjamin pelaksanaan transformasi ini berjaya.

MANUAL PENYEDIAAN PELAN TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM



TS1: Mendaya Upaya Bakat	TS2: Merekayasa Organisasi	TS3: Merakyatkan Perkhidmatan Awam	TS4: Merangkum dan Sepunya	TS5: Membudaya Nilai
- Memperkuuhkan polisi dan pelan strategik untuk membangun, menarik dan mengekalkan bakat - Mempertingkatkan kebolehan dan keupayaan menggubal, merancang dan melaksana dasar - Menyemak dasar dan membangun program bagi menjaga kebajikan dan kesejahteraan penjawat awam - Membangun dan mempertingkatkan daya kepimpinan - Mewujudkan persekitaran bekerja yang kondusif untuk merangsang inovasi, kreativiti dan produktiviti - Menggalakkan keseimbangan kerjaya dan keluarga - Menggalak penimbalan, penjaan ilmu dan kemahiran berterusan dalam pelbagai bidang - Menguatkan keupayaan, kewibawaan dan kemahiran penjawat awam di semua peringkat - Menyemak semula dasar dan sistem saraan, penganugerahan dan pengiktirafan - Merangsang penjawat awam supaya lebih bermotivasi, berdedikasi dan komited terhadap kerja - Memperkuuhkan Program TAPS dan STAR	- Menstruktur semula JPA termasuk INTAN - Mengejatkan struktur organisasi dalam mengurangkan lapisan pelaporan - Memperkasa dan memperluaskan Unit Inovasi JPA supaya sejajar dengan inisiatif transformasi - Memperkuuhkan peranan JPA sebagai peneraju transformasi Perkhidmatan Awam - Memantapkan proses penyelenggaraan aset kerajaan - Mengkaji dan mengemaskini dasar penurunan kuasa - Memperkembangkan perkhidmatan atas talian melalui aplikasi ICT yang lebih meluas - Membangunkan HRMIS 2.0 yang lebih pantas, efisien dan efektif - Meningkatkan akses data dan maklumat berkaitan dasar, program dan aktiviti awam - Mengoptimalkan penggunaan sains dan teknologi dalam pembangunan sumber manusia - Membangunkan sistem pangkalan data yang berintegrasi - Memfaatkan struktur dan teknologi informasi terkini untuk menyediakan perkhidmatan berimpak tinggi - Meningkatkan keberkesanan Sistem Star Rating (SSR)	- Memperkuuhkan kerangka tadbir urus (governance) dan pengurusan (management) Perkhidmatan Awam - Mengurangkan karenah birokrasi dan menyemak semula peraturan yang telah lapuk - Memahami denyut nadi rakyat tanpa mengira kaum, gender dan status di bandar dan di luar bandar - Meningkatkan keprihatinan dan responsif terhadap pandangan, teguran dan aduan pelanggan - Memperluaskan perkhidmatan pelbagai dan kaunter kecemasan bagi golongan yang memerlukan - Menyediakan sistem perkhidmatan awam yang berinovasi tinggi dan kreatif - Melaksanakan pemantauan secara berterusan terhadap keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam - Menangani secara proaktif masalah perbandaran melalui pembangunan sumber manusia yang cekap dan berkesan	- Mengadakan konsultasi dengan pelbagai pihak dalam proses perancangan, penggubalan dan pelaksanaan dasar - Menguatkan hubungan strategik antara Kerajaan Persekutuan & Negeri dan PBT - Meningkatkan komunikasi dan hubungan strategik peringkat antarabangsa - Merapatkan jurang dan menjalin persefahaman dengan kesatuan sekerja dan lain-lain stakeholder - Meningkatkan perhubungan dan komunikasi dengan pelanggan (termasuk pihak industri, pelajar, akademik, guru-guru dan GLC) - Memperluaskan pendekatan NBOS dan Smart Partnership dengan pihak-pihak berkaitan - Meningkatkan kefahaman rakyat mengenai dasar-dasar awam khususnya dasar pembangunan sumber manusia	- Memperkemaskan Modul INTAN mengenai Penerapan Semangat Patriotisme, Etika dan Integriti - Membudayakan etika perkhidmatan awam dan nilai-nilai yang dikongsi bersama di kalangan penjawat awam - Menambahbaik mekanisme perolehan Kerajaan - Memperkuuhkan undang-undang dan peraturan bagi meningkatkan lagi akauntabiliti dan integriti dalam Perkhidmatan Awam - Prinsip kesepakatan dan kerahsiaan dalam membuat keputusan - Menguatkan Unit Integriti di setiap Bahagian - Membangunkan sistem bagi mengesan penipuan dalam urusan kewangan menggunakan teknologi tinggi
Keberhasilan Strategik: Penjawat awam yang bertenaga, berilmu, berwibawa, kompeten, inovatif dan produktif	Keberhasilan Strategik: Organisasi yang dinamik, keajaiban, terbuka, tangkas dan berkeupayaan tinggi	Keberhasilan Strategik: Penyampaian perkhidmatan awam yang cepat, tepat, berkualiti, proaktif dan responsif	Keberhasilan Strategik: Keputusan bersama (informed decision) dan rasa sepunya berdasarkan kepelbagaian perspektif	Keberhasilan Strategik: Cintakan negara, daya tahan yang tinggi, beretika dan berintegriti

Senarai 46 Langkah Strategik JPA

Pembangunan langkah strategik melibatkan perbincangan pihak pengurusan atasan agensi beserta dengan ketua-ketua bahagian atau unit yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bilangan langkah strategik yang dikenal pasti bagi setiap teras

strategik adalah banyak, tetapi tidak terlalu banyak sehingga mengurangkan tumpuan dalam pelaksanaan. Bilangan yang dirasakan sesuai adalah antara lima hingga sepuluh bagi setiap teras.



Langkah 4 - MELAKSANA QUICK WINS

Fasa pertama transformasi melibatkan pelaksanaan *quick wins*. Langkah tersebut merupakan inisiatif jangka pendek bagi memulakan langkah pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam. JPA bermula

dengan 25 langkah strategik (LS) yang dijadikan projek *quick wins*. Daripada 25 *quick wins* tersebut, sebanyak 94 inisiatif telah dicadang untuk dilaksanakan pada tahun 2013.

25 Langkah Strategik (Projek Quick Wins)



Langkah Strategik (*quick wins*) di bawah KTPA

Setelah *quick wins* dikenal pasti, Pelan Tindakan Transformasi JPA (PTTJPA) telah dibangunkan bagi memantau pelaksanaan inisiatif yang dicadangkan. Beberapa sesi bengkel, perbincangan dan mesyuarat susulan telah dijalankan dengan warga JPA bagi memastikan PTTJPA ini cukup komprehensif. Bahagian atau unit serta bidang tanggung jawab, tempoh masa pelaksanaan dan *outcome* serta KPI juga ditetapkan. Dalam hubungan ini, PTTJPA dibangunkan berdasarkan prinsip SMART iaitu *specific, measurable, achievable, realistic* dan *time-bound*.

MANUAL PENYEDIAAN PELAN TRANSFORMASI PERKHIDMATAN AWAM



TERAS 1

BIL.	LS	PROJEK (NAMA, TARIKH MULA & SIAP, TINDAKAN)	KETERANGAN PROJEK	KPI	OUTPUT	OUTCOME
1	1-1	Nama: Kajian penambahbaikan skim perkhidmatan Tarikh Mula: 1 Jun 2013 Tarikh Siap: 31 Dis 2013 Tindakan: BPO	Menambah baik pembangunan kerjaya penjawat awam	Bilangan skim yang dikaji Bilangan penjawat awam yang meningkat ke gred yang lebih tinggi Tahap kepuasan penjawat awam	81 skim perkhidmatan ditambah baik	300,000 penjawat awam mendapat manfaat 80 peratus penjawat awam berpuas hati

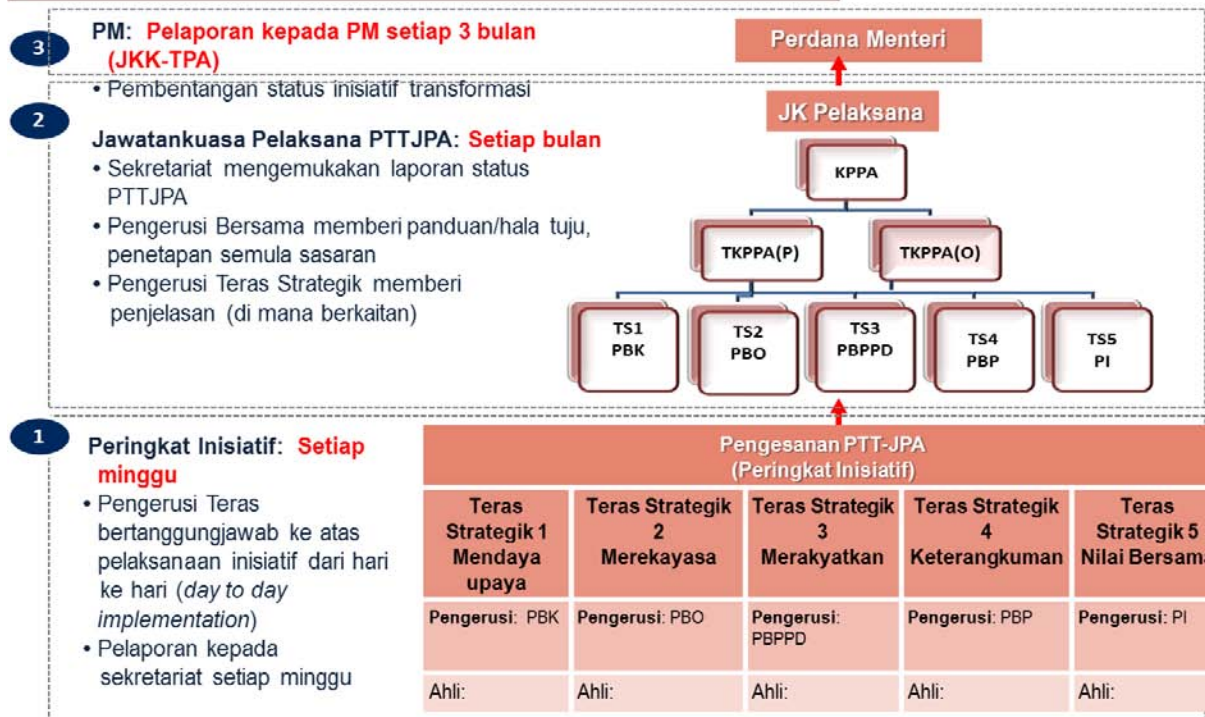
Contoh projek, KPI, output dan keberhasilan bagi Teras 1 Transformasi JPA

JPA telah menubuhkan Jawatankuasa Pelaksana Transformasi yang dipengerusikan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam bagi meneraju, memacu, menyelaras, menggerak dan memastikan pelaksanaan inisiatif di bawah PTTJPA. Pada peringkat permulaan, tumpuan diberikan kepada inisiatif meningkatkan penyampaian perkhidmatan JPA sebagai sebuah organisasi pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam. Pelaporan inisiatif transformasi bahagian-bahagian di bawah JPA disalurkan melalui Pengerusi Teras Strategik. Sekretariat Transformasi ditubuhkan sebagai urus setia bagi Jawatankuasa ini. Pengurus Perubahan juga dilantik selaku penggerak inisiatif-inisiatif serta meningkatkan kesedaran transformasi JPA.

Quick wins wajar dilaksanakan oleh setiap agensi bagi mencapai keberhasilan dalam jangka masa pendek. Keberhasilan ini akan meningkatkan keyakinan dan kesungguhan warga organisasi dan pihak berkepentingan untuk terus menyokong dan memberikan kerjasama dalam pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam. Setiap agensi juga hendaklah membangunkan Pelan Transformasi masing-masing berdasarkan prinsip SMART. Pembangunan Pelan Transformasi merupakan asas kepada pemantauan kemajuan pencapaian keberhasilan strategik. Sehubungan ini, Jawatankuasa Pelaksana Transformasi hendaklah ditubuhkan di setiap agensi dan dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha atau Ketua Pengarah bagi tujuan pemantauan secara berkala.



STRUKTUR TADBIR URUS



Ahli-ahli Jawatankuasa Pelaksana Transformasi JPA:

Penasihat KPPA (Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam)

Pengerusi Bersama Timbalan KPPA (Operasi) dan Timbalan KPPA (Pembangunan)

Sekretariat Transformasi Perkhidmatan Awam

Pengurus Perubahan Pengarah Bahagian Pengurusan Psikologi

Pengerusi-Pengerusi Teras

- Teras 1 - Pengarah Bahagian Perkhidmatan
- Teras 2 - Pengarah Bahagian Pembangunan Organisasi
- Teras 3 - Pengarah Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar
- Teras 4 - Pengarah Bahagian Pasca Perkhidmatan
- Teras 5 - Pengarah INTAN

Disokong oleh

- Pengarah Bahagian Saraan
- Pengarah Bahagian Pembangunan Modal Insan
- Pengarah Bahagian Khidmat Pengurusan
- Pengarah Bahagian Pengurusan Maklumat
- Ketua Unit Audit Dalam
- Ketua Komunikasi



Pemantauan memainkan peranan penting agar usaha transformasi mencapai keberhasilan seperti yang dirancang. Bagi tujuan pemantauan pelaksanaan, Pengerusi Teras Strategik yang terdiri daripada Pengarah Bahagian perlu membuat pelaporan kepada Jawatankuasa Pelaksana Transformasi yang dipengerusikan oleh ketua agensi masing-masing. Pelaporan hendaklah dibuat setiap dua minggu pada permulaan transformasi dilaksanakan dan setiap bulan selepas enam bulan transformasi dilaksanakan. Pengerusi Teras Strategik bertanggungjawab ke atas pelaksanaan inisiatif dari hari ke hari (*day to day implementation*) dan mengemukakan laporan kepada Sekretariat Transformasi setiap minggu.

Tahap penerimaan warga JPA juga adalah input yang penting kepada pihak pengurusan dalam merangka pendekatan terbaik dalam melaksanakan inisiatif transformasi. Langkah-langkah pemantapan mahu pun pembetulan dapat dilaksanakan dengan tepat bagi memastikan warga JPA sentiasa komited dan bergerak seiring dengan perubahan yang dibawa oleh transformasi. Bagi memantau penerimaan warga organisasi, kajian persepsi perlu dilaksanakan secara berkala. Siri pertama kajian telah dilaksanakan tiga bulan selepas transformasi diperkenalkan kepada seluruh warga JPA, iaitu pada bulan Ogos 2013. Ini diikuti pula oleh siri kedua pada bulan Disember 2013. Pengurusan JPA kemudiannya memutuskan supaya tahap penerimaan warga JPA dipantau setiap suku tahunan bagi memastikan semangat transformasi kekal subur di hati warga organisasi.

Penilaian keperluan serta kajian perbandingan dan penandaarasan wajar

dilaksanakan bagi mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh rakyat dan warga organisasi. Setiap inisiatif yang dilaksanakan perlu menepati kehendak rakyat dan warga organisasi. Pertimbangan kepada keperluan rakyat dan warga organisasi menentukan keberkesanan dan keberhasilan sesuatu inisiatif.

Terdapat dua bentuk pemantauan yang perlu dilaksanakan oleh agensi : (i) pemantauan pelaksanaan transformasi; dan (ii) pemantauan keterlibatan warga dalam transformasi. Pemantauan pelaksanaan adalah bagi memastikan semua program dan aktiviti, terutamanya yang telah dikenal pasti sebagai aktiviti *quick-wins*, dilaksanakan mengikut perancangan. Pemantauan ke atas warga organisasi pula adalah bertujuan meninjau dan mengukur tahap sokongan dan reaksi warga terhadap perubahan yang dibawa dalam organisasi.

Bagi pemantauan pelaksanaan, ketua-ketua bahagian atau unit yang diberi tanggungjawab mengetuai sesuatu teras, perlu melaporkan kepada Jawatankuasa Pelaksana Transformasi secara berkala. Tempoh masa yang dicadangkan adalah setiap dua minggu di awal pelaksanaan, dan setiap bulan apabila pelaksanaan transformasi telah stabil dan lancar.

Untuk tujuan pemantauan keterlibatan warga, satu kaji selidik mudah yang dijalankan secara berkala adalah memadai bagi mendapatkan input mengenai tahap sokongan dan keterlibatan warga. Adalah dijangkakan bahawa tahap sokongan dan keterlibatan adalah rendah dan negatif di peringkat awal perubahan diperkenalkan. Namun selepas beberapa bulan pelaksanaan, tahap sokongan akan meningkat hasil daripada peningkatan kefahaman dan



pengetahuan mengenai konsep dan objektif transformasi berkenaan.

Walau apa pun, usaha untuk menyampaikan maklumat-maklumat berkaitan secara konsisten kepada warga organisasi di semua peringkat perlu diteruskan. Adalah

penting bagi agensi untuk memastikan majoriti warga masing-masing menunjukkan komitmen peribadi untuk menyokong dan bersama-sama bergerak sejajar dengan perubahan-perubahan yang dilaksanakan.



PERANTAIAN KE HADAPAN



Transformasi perkhidmatan awam bukanlah perkara yang mudah untuk dilaksanakan. Namun begitu, ia bukanlah sesuatu yang mustahil sepertimana yang ditunjukkan dalam kajian oleh pihak perunding McKinsey yang melibatkan agensi pusat di Amerika Syarikat. Walaupun menghadapi cabaran yang besar, organisasi sektor awam yang melalui proses transformasi akan mampu memberi kesan yang nyata ke atas usaha penambahbaikan keberhasilan penyampaian perkhidmatan.

Untuk menghasilkan kesan transformasi yang nyata, fokus perlu diberikan kepada inisiatif yang mempunyai impak yang signifikan dan bukan sekadar inisiatif biasa yang terdapat dalam sasaran kerja tahunan. Dalam merancang sesuatu inisiatif, setiap agensi harus melihat

secara lingkungan yang lebih besar (*bigger horizon*). Perancangan inisiatif hendaklah menitikberatkan tindakan sebenar yang tertumpu kepada keberhasilan dan bukan hanya sekadar olahan idea (*conceptual*) sahaja. Inisiatif tersebut hendaklah dijadikan sebahagian daripada kerja seharian. Jangka masa perlu ditetapkan untuk melihat impak perubahan yang dilaksanakan. Sehubungan itu, carta perbatuan bagi setiap projek yang dirancang hendaklah disediakan bagi tujuan pemantauan. Pemantauan memainkan peranan utama untuk memastikan setiap tindakan yang diambil dilaksanakan seperti mana yang dihasratkan. Namun begitu, inisiatif-inisiatif lain wajar diteruskan pelaksanaannya untuk memastikan agensi berfungsi dengan lancar.



Kejayaan transformasi perkhidmatan awam bergantung kepada kerjasama pelbagai pihak. Dalam hubungan ini, bekerja secara silo hendaklah dikurangkan. Untuk mendapatkan kerjasama, kefahaman di pelbagai peringkat perlu dipertingkatkan. Kefahaman mengenai prinsip dan matlamat transformasi perkhidmatan awam mewujudkan rasa sepunya dalam merealisasikan hasrat transformasi. Rasa sepunya penting bagi memastikan pelaksanaan transformasi berjalan lancar.

Setiap organisasi sektor awam perlu melihat menerusi perspektif pelanggan bagi memberikan perkhidmatan yang terbaik. Oleh itu, sesi *engagement* amatlah penting dan ia perlu bermula dengan warga organisasi, diikuti dengan pelanggan dan pihak yang berkepentingan. Program turun padang dipertingkatkan bagi mendapatkan maklum balas secara terus daripada akar umbi. Sesi *engagement* harus diadakan secara berterusan dan berkala bagi mendapatkan maklum balas terhadap pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam.

Pelaksanaan transformasi memerlukan kerjasama setiap warga agensi memandangkan ia merentas pelbagai bidang tugas. Oleh itu, warga agensi perlu bekerja sebagai satu kumpulan dan bukannya secara silo (sifat kebahagianan). Bagi memastikan tanggungjawab ini dikongsi bersama, pelaksanaan transformasi mengikut setiap teras strategik hendaklah melibatkan kesemua bahagian yang terdapat di agensi.

Menyedari akan hakikat bahawa penerimaan warga agensi merupakan elemen utama untuk kejayaan transformasi, setiap agensi perlu menekankan pentingnya aspek

pengurusan perubahan (*change management*) bagi memastikan setiap penjawat awam memahami dan menghayati tujuan dan manfaat transformasi ini.

Di bawah program pengurusan perubahan transformasi JPA, Program Transformasi Diri telah dijalankan bagi petugas barisan hadapan untuk memberi pendedahan, maklumat dan persediaan minda dalam melalui fasa transformasi. Di samping itu, ia juga dibuat bagi membangun tingkah laku, nilai dan sikap baharu di kalangan warga organisasi.

Selaras dengan hakikat bahawa kumpulan barisan hadapan organisasi adalah imej dan penggerak kepada sesebuah organisasi, kumpulan ini perlu diberi pendedahan, maklumat dan kemahiran yang relevan. Justeru, program transformasi diri ini dilaksanakan untuk merangsang pembangunan sendiri dan meningkatkan komitmen mereka. Program ini telah dapat memberikan pendedahan dan kefahaman dalam melakukan transformasi diri serta meningkatkan kesedaran berkenaan peranan dan tanggungjawab mereka dalam menyokong dan memberi komitmen kepada proses transformasi JPA.

Program *Apprentice Transformer* pula telah dijalankan untuk memberi maklumat, kemahiran serta menyediakan minda yang betul kepada duta transformasi dalam usaha menggerakkan program transformasi JPA. Duta transformasi yang dilantik memerlukan kemahiran pengurusan sendiri, kemahiran dan pengetahuan serta tahap keyakinan dalam mempromosi dan menyokong proses transformasi organisasi. Program ini dapat meningkatkan keyakinan, memberi pendedahan dan kemahiran serta maklumat berhubung



transformasi dan peranan yang boleh dimainkan oleh duta transformasi. Sokongan dan pelaksanaan program secara berterusan akan meningkatkan komitmen dan kesediaan mereka untuk menyemarakkan proses transformasi di JPA khususnya dan perkhidmatan awam amnya.

Transformasi perkhidmatan awam tidak akan dapat mencapai hasrat yang ditetapkan

sekiranya tidak mendapat sokongan penuh daripada setiap warga organisasi. Komitmen pihak pengurusan atasan juga memainkan peranan yang penting bagi merealisasikan usaha transformasi. Kerjasama semua pihak termasuk pihak yang berkepentingan merupakan elemen utama kepada kejayaan transformasi perkhidmatan awam.