

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID  
Tajuk : MAJLIS MAKAN MALAM KURSUS PRA-JUSA 1/93  
Lokasi : HOTEL REGENT, KUALA LUMPUR  
Tarikh : 07-04-1993

Selaras dengan perubahan kepada Struktur Perkhidmatan Awam Negara, Kerajaan telah mewujudkan beberapa Jawatan-jawatan Utama di peringkat pengurusan tertinggi perkhidmatan-perkhidmatan tertentu. Pewujudan jawatan-jawatan tersebut adalah bertujuan untuk:

- (i) meningkatkan kemampuan dan kualiti kepimpinan pengurusan dalam pentadbiran awam negara;
- (ii) menarik, mendorong dan mengekalkan anggota-anggota kumpulan pengurusan tertinggi yang berkualiti dan dinamik; dan
- (iii) menerapkan nilai dan budaya persaingan yang mementingkan kebolehan dan prestasi berkualiti dalam perkhidmatan awam.

Mengikut kedudukan sekarang, bilangan Jawatan Utama sektor awam ialah 320 jawatan (termasuk 22 jawatan dalam Perkhidmatan Tentera dan 11 jawatan dalam Perkhidmatan Polis). Ini merupakan 0.03% daripada keseluruhan keanggotaan sektor awam. Daripada 320 jawatan tersebut, 201 jawatan adalah di bawah bidang kuasa Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam yang dipengerusikan oleh saya sendiri.

Tugas dan tanggungjawab JUSA telah ditentukan seperti berikut:

- (i) memberi nasihat kepada Menteri dalam penggubalan dasar-dasar;
- (ii) mentadbir dan mengurus organisasi di peringkat Kementerian/Jabatan, Negeri dan Badan-badan Berkanun; (iii) mengurus dan mengawal sumber kewangan, personel dan fizikal sesebuah organisasi itu; Di bawah SSB, proses pemilihan pegawai-pegawai ke jawatan JUSA akan mementingkan unsur persaingan sesama anggota dengan memberi penekanan kepada unsur-unsur seperti daya kepimpinan, daya inovasi dan kreativiti serta kelayakan, pengalaman dan latihan yang bersesuaian dengan tugas peringkat jawatan tersebut. Pertimbangan untuk memangku jawatan di peringkat Gred Utama JUSA akan menggunakan asas penilaian seperti berikut:
  - i) prestasi yang dicapai seperti yang didapati di dalam Laporan-laporan Nilain Prestasi Tahunan bagi 3 tahun kebelakangan;
  - ii) kemaskininya Laporan Perisytiharan Harta;
  - iii) samada telah menjalani hukuman tatatertib; dan
  - iv) penilaian berterusan yang diperolehi menerusi perbincangan yang kerap di antara Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dengan saya dengan menggunakan penilaian seperti kebolehan mengeluarkan idea dan pendapat-pendapat di mesyuarat-mesyuarat yang tertentu, maklumbalas daripada sumber-sumber yang boleh dipercayai dan sebagainya. Kekananan di dalam perkhidmatan tidak diutamakan.

Dalam sistem penilaian prestasi JUSA untuk pengesahan bagi kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi, beberapa komponen baru telah diperkenalkan, antaranya ialah pertama: dengan menggunakan penilaian yang diperolehi menerusi borang "Asas-asas Perakuan Pemangkuhan dan Kenaikan Pangkat Pegawai-pegawai Tinggi Perkhidmatan Awam". Sistem penilaian ini menggunakan 5 kategori kriteria seperti berikut:

- (i) prestasinya dari segi pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri dari semasa ke semasa;

(ii) prestasinya dari segi pengurusan personel, termasuk menyelenggarakan urusan kenaikan pangkat, pemangkuan, tindakan tatatertib dan kaunseling;

(iii) prestasinya dari segi pengurusan kewangan atau projek, termasuk pelaksanaan tatacara kewangan yang ditetapkan;

(iv) nilai sumbangan/ pembaharuan/kegiatan luar termasuk daya inisiatif yang diambil semasa dalam tugasnya; dan

(v) maklumat-maklumat tambahan yang berkaitan dengan tugas-tugas jawatannya; kedua: mengambil perkiraan di atas laporan oleh pasukan inspektorat MAMPU yang ditugaskan untuk mengesahkan peringkat pelaksanaan Pekeliling-Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam oleh pegawai-pegawai yang berkenaan, dan kesan (impact) pelaksanaan pekeliling- pekeliling berkenaan; dan ketiga: kehadiran di kursus wajib Pra-JUSA yang dijalankan di INTAN, yang mempunyai objektif untuk:

(i) menilai kesesuaian pegawai-pegawai di kalangan Pra-JUSA untuk tujuan pemilihan ke Jawatan Utama;

(ii) mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan di peringkat Jawatan Utama; dan (iii)mendedahkan pegawai-pegawai dengan idea-idea dan pemikiran baru mengenai pengurusan yang sesuai untuk melaksanakan tugas di peringkat jawatan tersebut. Kursus ini perlu diikuti sebelum seseorang pegawai itu layak dipertimbangkan untuk mengisi jawatan JUSA, sama ada secara pemangkuan ataupun kenaikan pangkat. Kursus ini adalah diadakan untuk:

(i) meningkatkan kemampuan dan kualiti kepimpinan pengurusan di kalangan pegawai Gred I yang merupakan suatu unsur pembangunan diri;

(ii) mengenal pasti dan menilai potensi, kualiti, daya kepimpinan, dan sifat inovasi pegawai-pegawai Gred I selaras dengan langkah strategik untuk menerapkan nilai dan budaya persaingan yang mementingkan kebolehan dan prestasi berkualiti dalam sektor awam; dan

(iii)menyediakan pegawai-pegawai Gred I yang berkualiti dan dinamik sebelum menyandang jawatan Gred Utama JUSA; keempat: dengan mengambil perkiraan kepada laporan-laporan Badan Pencegah Rasuah, Biro Pengaduan Awam dan Laporan Harta dan Tatatertib; kelima: ulasan dan perakuan Ketua Jabatan; dan keenam: penilaian bersama yang dibuat oleh Ketua Setiausaha Negara dan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam ke atas prestasi mereka yang diperolehi daripada berbagai sumber yang boleh dipercayai.

Pucuk pimpinan perkhidmatan awam hendaklah berupaya mengukur `merit' dengan lebih teliti, dan cara-cara pengukuran yang saya nyatakan ini adalah dianggap sistem pengukuran yang wajar digunakan sekarang ini.

Pada malam ini, saya suka menyampaikan pesanan mengenai disiplin. Pada 28 April 1992, di Majlis Q, saya pernah memberi ucapan dengan thema "Disiplin Teras Kualiti Perkhidmatan Awam"; di akhir ucapan itu saya telah menyatakan : "Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan yang baik dan banyak, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk.

Rasulullah (s.a.w.) bersabda yang bermaksud "Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain". Di sini nyatalah bahawa orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepemimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan kebaikan kepada orang lain. The worst danger that confronts the younger set of officers and staff is the bad example set by a few older officers. A good example has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example People are less convinced by what they hear than what they see".

Oleh itu, pegawai-pegawai kanan perkhidmatan awam haruslah menonjolkan tahap disiplin yang tinggi.

Antara aspek-aspek disiplin yang wajib diamalkan sepanjang perkhidmatan kita termasuklah menggunakan masa dengan sebaik-baiknya, menyiapkan kerja mengikut tempoh yang ditetapkan dan mengurus harta awam mengikut peraturan-peraturan yang ditentukan. Kita juga mesti menjauhi daripada rasuah dan pembaziran, membenteraskan ciri-ciri yang tidak amanah seperti kecuai dalam menjalankan tugas, menyalahgunakan kuasa dan kedudukan, serta melakukan tugas-tugas peribadi dengan berselindung di sebalik tugas-tugas rasmi.

Honesty is a constant battle. Albert Einstein once said : "The real problem is in the hearts and minds of men.

It is easier to denature plutonium than to denature the evil spirit of man". There are only three things necessary to success : first, normal intelligence; second, determination; and third, absolute honesty. One cannot be a little dishonest - it's all the way or nothing. Salah satu tugas yang memerlukan tahap disiplin pemikiran bagi ketua- ketua jabatan adalah pengukuran atau penilaian prestasi para pegawai dan staf mereka. Ketua-ketua Jabatan hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi para pegawai dan staf mereka adalah merupakan satu amanah yang amat berat.

Tanpa disiplin diri yang mencukupi, maka ada kemungkinan tugas ini akan dipengaruhi dengan emosi.

Kerajaan telah menggubal satu Sistem Penilaian Prestasi yang baru yang memberi penekanan lebih kepada penghasilan dan pencapaian matlamat-matlamat jabatan (Judge Against Results) dan juga pencapaian prestasi individu yang cemerlang di dalam sesebuah jabatan itu. Di bawah SSB, pergerakan gaji sama ada melintang, menegak, mendatar atau statik adalah ditentukan mengikut kuota-kuota yang ditetapkan iaitu masing- masing 2%, 3%, 95% dan 5%. Pada prinsipnya pengisian kuota tersebut hendaklah berdasarkan kepada markah-markah yang dicapai oleh tiap-tiap anggota yang diatur mengikut susunan dari markah yang tertinggi hinggalah kepada markah yang paling rendah. Dengan itu, pegawai-pegawai dan staf yang mendapat pergerakan gaji secara melintang misalnya adalah merupakan pegawai-pegawai yang mendapat markah yang terdiri daripada 2% tertinggi dan seterusnya. Dalam menimbang kumpulan pegawai dan staf yang layak mendapat pergerakan gaji secara melintang (2%) dan menegak (3%), saya adalah mencadangkan supaya pembahagian yang sama rata mengikut jabatan/unit/seksyen, kumpulan perkhidmatan serta tempat bertugas patut diambil kira dengan sewajarnya. Dalam hubungan ini, sukalah saya menyeru pegawai-pegawai yang menjadi ahli Perlaksanaan Penyelarasan Gaji supaya menggunakan budibicara dan kebijaksanaan masing-masing bagi mewujudkan keadilan dan pembahagian yang sama rata dalam menentukan jenis-jenis pergerakan gaji bagi pegawai-pegawai dan staf yang terlibat.

Saya telah mendapat banyak sungutan bahawa di beberapa buah jabatan, mereka yang diperaku mendapat pergerakan gaji secara melintang dan menegak adalah terdiri daripada pegawai dan staf yang berkhidmat di bawah pengawasan ahli-ahli Perlaksanaan Penyelarasan Gaji yang menentukan hal-hal ini.

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dan saya sedang mengikuti fenomena ini, dan mempersoalkan samada pegawai-pegawai yang berkenaan boleh dipercayai untuk memegang jawatan-jawatan yang lebih tinggi yang memerlukan sifat amanah dan kejujuran, dan boleh dipercayai untuk memimpin.

Saya juga suka menimbulkan masalah berkaitan dengan cara penulisan laporan prestasi yang telah sudah. Saya mendapati ada pegawai-pegawai pelapor dan pegawai-pegawai penilai yang memberi markah-markah yang terlalu tinggi dan tidak mencerminkan kedudukan sebenar prestasi pegawai yang dilaporkan; misalnya, ada didapati pegawai dalam Kumpulan A yang mendapat markah 99% dan 100%. Saya rasa ini tidak mungkin berlaku kerana ianya menggambarkan seolah-olah pegawai berkenaan adalah makhluk yang paling sempurna.

Adalah mustahil bagi mana-mana pegawai yang tidak mempunyai sebarang cacat-cela, hanya Allah sahaja yang Maha Sempurna.

Saya meminta tuan-tuan dan puan-puan sekalian untuk memastikan bahawa pegawai-pegawai pelapor

dan pegawai-pegawai penilai di bawah pengawasan masing-masing senantiasa berlaku adil dan lebih bertanggungjawab dalam membuat penilaian prestasi dan mengelakkan juga kezaliman dengan memberi sesuatu kepada yang tidak berhak dan menafikan sesuatu kepada yang berhak. Di sini eloklah saya merujuk semula kepada sepotong ayat Al Quran yang saya sebutkan semasa melancarkan sistem penilaian prestasi baru-baru ini. Surah Al-A'raf ayat 85 bermaksud: "Oleh itu, sempurnakanlah sukatan dan timbangan dan janganlah kamu kurangkan bagi manusia benda-benda dan perkara-perkara yang menjadi haknya". Memandangkan betapa perlunya suatu penilaian yang objektif dan adil terhadap semua anggota perkhidmatan awam, maka pegawai-pegawai pelapor dan penilai hendaklah mengambil sikap yang terbuka dan pandangan yang seimbang semasa menyediakan borang-borang nilai prestasi.

Sifat- sifat seperti pilih kasih, terlalu ingin mengambil hati pegawai bawahan dan suka mengambil jalan mudah hendaklah dijauhkan sama sekali.

Melihat kepada statistik mengenai umur tuan-tuan dan puan- puan yang hadir di dalam kursus ini, saya dapati lebihkurang 50% berada dalam lingkungan umur di bawah 50 tahun. Manakala 13 orang daripada tuan-tuan dan puan-puan yang merangkumi 40.6% berada dalam lingkungan di bawah 48 tahun. Oleh itu, tuan-tuan dan puan-puan adalah merupakan kumpulan yang akan menjejaskan kaki ke gerbang abad kedua puluh satu atau tahun 2000 masihi. Pegawai- pegawai yang termasuk di dalam golongan ini akan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang lebih besar di dalam mencorak dan memastikan kesinambungan kepimpinan perkhidmatan awam.

Sebagai mengakhiri ucapan ini, saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam, khususnya Bahagian Perkhidmatan dan Kerjaya dan INTAN kerana menganjur bersama kursus ini. Kepada peserta-peserta semua diucapkan selamat maju jaya dalam kursus yang diikuti, dan saya sungguh berharap tuan-tuan dan puan-puan akan menumpukan sepenuh perhatian kepada kursus ini serta seterusnya berusaha meningkatkan keupayaan masing-masing supaya dapat mewujudkan kepimpinan yang berkesan kerana tuan-tuan dan puan-puan merupakan bakal teraju utama kepimpinan perkhidmatan awam pada masa depan.