



ETOS

PERKHIDMATAN AWAM





ETOS
PERKHIDMATAN AWAM

Hak Cipta Terpelihara

**© Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan
Pengurusan Malaysia (MAMPU), 2012**

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian daripada bahan cetakan ini atau memindahkannya ke dalam sebarang bentuk melalui sebarang cara, sama ada secara elektronik atau mekanik, termasuk fotokopi, rakaman, atau sebarang bentuk penyimpanan maklumat dan sistem menyalin, sebelum mendapat keizinan bertulis daripada Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU).

ISBN 978-983-9827-30-9



Bersama Melaksana Transformasi ®

Diselaras dan diterbitkan oleh:

Bahagian Transformasi Sektor Awam
Unit Pemodenan Tadbiran dan
Perancangan Pengurusan Malaysia,
Jabatan Perdana Menteri Aras 3, Blok B2
Kompleks Jabatan Perdana Menteri,
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,
62502 Putrajaya, Malaysia.

Tel: 603-8872 3000

Faks: 603-8888 5145

Laman web: www.mampu.gov.my

Kandungan

Sekapur Sirih	iii
Seulas Pinang	iv
Pengenalan	1
1. Berintegriti	4
2. Budaya Kesegeraan	6
3. Mengutamakan Pelanggan	8
4. Bekerjasama dan Bersepakat	10
5. Inovasi dan Kreativiti	12
6. Musyawarah dan Penglibatan	14
7. Aduan sebagai Hadiah	16
8. Menimba Ilmu, Meningkatkan Kemahiran	18
Strategi Pelaksanaan	20
Kesimpulan	22

“ Etos Perkhidmatan Awam
menggariskan lapan nilai yang
harus menjadi pegangan penjawat
awam di dalam melaksanakan
tugas dan tanggungjawab yang
diamanahkan ”

YBhg. Tan Sri Mohd Sidek Hassan

Ketua Setiausaha Negara

13 Mac 2012

Sekapur Sirih



--Kejayaan sesebuah negara amat bergantung kepada sejauh mana sistem pemerintahan dan pentadbirannya berpegang teguh kepada etos yang mulia. Penghayatan kepada etos sebagai asas kepercayaan, ideologi dan sistem nilai yang menjadi teras dan panduan dalam urus tadbir sesebuah kerajaan adalah kritikal bagi menentukan kestabilan sosioekonomi, kelangsungan kemajuan negara dan kesejahteraan rakyat.

Dalam persekitaran dinamik dunia masa kini, pelanggan dan stakeholders tidak hanya menilai prestasi perkhidmatan awam melalui lensa output semata-mata. Elemen-elemen seperti sistem nilai, budaya dan falsafah yang menunjangi institusi serta perwatakan penjawat awam turut menjadi ukuran penting kecemerlangan. Keunggulan perkhidmatan awam terpancar melalui keluhuran dan ketinggian akhlak berlandaskan nilai-nilai sejagat yang diterima sebagai norma masyarakat. Justeru, perkhidmatan awam yang merupakan pendokong utama kepada kejayaan agenda transformasi negara harus menerapkan etosnya sendiri sebagai asas pemikiran dan keperibadian seluruh warganya.

Menyedari akan kepentingan pembudayaan etos perkhidmatan awam, buku kecil ini diterbitkan sebagai rujukan dan panduan kepada seluruh penjawat awam. Etos Perkhidmatan Awam menggariskan lapan nilai yang harus menjadi pegangan penjawat awam di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Adalah penting bagi seluruh warga perkhidmatan awam menghayati dan mengamalkan etos perkhidmatan awam yang terkandung di dalam buku ini. Akhirnya, dengan membudayakan nilai-nilai murni yang menjadi intisari kepada etos tersebut, perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi dapat dibentuk dengan sempurna ke arah pencapaian Wawasan 2020.



TAN SRI MOHD SIDEK HASSAN

Ketua Setiausaha Negara

13 Mac 2012

Seulas Pinang



Buku Etos Perkhidmatan Awam adalah satu manifestasi kepada iltizam kepimpinan perkhidmatan awam untuk melestarikan keunggulan pentadbiran negara melalui pembudayaan sistem nilai yang berteraskan prinsip-prinsip moral dan etika. Perkhidmatan awam sebagai pemegang amanah kepada kesejahteraan rakyat bukan sahaja harus mempunyai modal insan berprestasi tinggi tetapi juga mempunyai keperibadian yang tulus dan murni. Etos perkhidmatan awam yang sewajarnya menjadi kepercayaan dan pegangan seluruh penjawat awam hendaklah dipancarkan menerusi pembudayaan lapan nilai dan amalan luhur seperti berintegriti, mengutamakan kesegeraan, mendahulukan pelanggan,

bekerjasama, berinovasi, bermusyawarah, terbuka kepada kritikan dan memperkasakan budaya ilmu.

Etos perkhidmatan awam yang digarap dalam buku ini memberikan satu dimensi baru kepada usaha memperkasakan nilai unggul dalam diri penjawat awam. Etos yang seharusnya menjadi pegangan seluruh warga perkhidmatan awam tanpa mengira agama, bangsa dan kepercayaan ini sudah pasti akan membawa satu perubahan positif ke arah meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan awam yang berkualiti lagi diyakini. Meniti di atas hasrat dan wawasan ini, MAMPU dan INTAN sebagai dua institusi utama dalam mendokong agenda transformasi perkhidmatan awam negara telah mengorak langkah menerbitkan risalah ini sebagai panduan dan rujukan kepada warga perkhidmatan awam.

Saya percaya buku ini dapat dijadikan wahana dalam membentuk mentaliti, sikap dan watak penjawat awam yang menghayati dan berpegang kepada nilai dan amalan terpuji yang membentuk satu budaya baharu dalam sektor awam. Dengan menghayati dan mengamalkan etos perkhidmatan awam yang telah digariskan ini, diharapkan agenda pembangunan negara dapat direalisasikan dengan lebih cekap dan berkesan. Akhir kata, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada warga MAMPU dan INTAN yang terlibat dalam penerbitan buku ini.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mohamad Zabidi Zainal'. The signature is fluid and cursive, written over a light blue background.

DATO' MOHAMAD ZABIDI ZAINAL

Ketua Pengarah

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)

Jabatan Perdana Menteri

13 Mac 2012

Pengenalan

Perkhidmatan awam Malaysia kini berada di suatu persimpangan untuk menyahut seruan transformasi. Keadaan ini terhasil daripada kesan globalisasi dan tahap pendidikan yang semakin meningkat menyebabkan masyarakat semakin terdedah kepada ledakan maklumat tanpa sempadan dan persekitaran yang lebih moden dan canggih. Perubahan ini telah membawa bersama harapan yang tinggi terhadap perkhidmatan awam yang telus, bertanggungjawab, cekap dan berteraskan kepentingan rakyat. Cabaran utama yang sedang dihadapi oleh perkhidmatan awam ialah bagaimana hendak memenuhi segala bentuk keperluan dan kehendak rakyat dengan pelaksanaan tanggungjawab berteraskan etos perkhidmatan awam yang merangkumi nilai serta amalan terpuji.

Beberapa sarjana telah mengemukakan beberapa definisi mengenai etos perkhidmatan awam, di antaranya:

...a function of individual motivation and values, such as honesty and altruism, organizational rules and processes that accomplish accountability and impartiality, and goals that enhance the common good.

Rayner et. al (2010), (ms.29)

Ethos is not a description of individual behaviour, but a set of norms creating a 'logic of appropriateness' for those working in public services.

Pratchett dan Wingfield (1996) dalam Needham (2006), (ms. 846)

First, and most important, it is about the setting aside of personal interests... working altruistically for the public good. Secondly...it is about working with others, collegially and anonymously, to promote that public good. Thirdly, it is about integrity in dealing with the many and diverse problems which need solving if the public good is to be promoted.

O'Toole (1993) dalam Brereton dan Temple (1999), (ms. 3)

Penerapan nilai-nilai murni yang merupakan antara elemen utama dalam etos perkhidmatan awam adalah selari dengan tuntutan semua agama. Sebagai contoh, dalam aspek integriti, Al Quran menegaskan: "Dan janganlah kamu makan (atau mengambil) harta (orang-orang lain) di antara kamu dengan jalan yang salah, dan jangan pula kamu menghulurkan harta kamu (memberi rasuah) kepada hakim-hakim kerana hendak memakan (atau mengambil) sebahagian dari harta manusia dengan (berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui (salahnya)".

Dalam agama Kristian, kepentingan memelihara integriti terpancar melalui kata-kata peringatan oleh John the Baptist kepada pengikutnya: *Do not extort money from anyone...*

Penegasan yang sama turut dibuat dalam agama Hindu: *Men who are appointed by the King to protect his subjects generally become hypocrites who take the property of others, and he must protect those subjects from them.*

Manakala, ajaran Buddha pula menyatakan: *Unjust officials are the thieves of people's happiness ... they defraud both ruler and people and are the cause of the nations troubles.*

Akhir sekali, Confucius, seorang tokoh falsafah Cina mengutarakan kata-kata hikmahnya: *Virtue would make officials too benevolent and hence, corrupt.*

Jelas sekali, Etos Perkhidmatan Awam ini terbentuk melalui amalan dan pembudayaan nilai-nilai murni seperti berintegriti, bekerjasama, bersepakat dan lain-lain. Ini menggambarkan bahawa nilai-nilai murni seharusnya tertanam dalam sanubari setiap penjawat awam. Kesimpulannya, penjawat awam perlu menyedari kepentingan membudayakan nilai-nilai murni dalam memberikan perkhidmatan kepada orang awam dan sekaligus akan melenyapkan istilah *non-performing public sector* dari perkhidmatan awam negara ini.

Buku ini bertujuan untuk menerangkan kelapan-lapan nilai luhur dan amalan terpuji yang boleh dipraktikkan demi menyemai serta membangunkan satu budaya cemerlang di dalam diri penjawat awam. Dengan membudayakan nilai-nilai murni seperti berintegriti, mengutamakan kesegeraan, mendahulukan pelanggan, bekerjasama, berinovasi, bermusyawarah, terbuka kepada kritikan

dan memperkasakan budaya ilmu, maka aspek pembangunan sahsiah, cara kerja berpasukan serta kualiti penyampaian perkhidmatan awam dapat dimantapkan lagi. Justeru, buku Etos Perkhidmatan Awam ini boleh dijadikan panduan oleh penjawat awam untuk membudayakan nilai-nilai murni dan seterusnya, memberikan perkhidmatan yang melangkaui ekspektasi rakyat dan *stakeholders*.

ETOS PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

- Membuat keputusan dengan adil dan telus
- Memiliki integriti yang tinggi dalam diri dan pekerjaan
- Menyerlahkan potensi secara berhemah dan berintegriti
- Mengamalkan tabiat menyokong perundingan



- Meluas dan menimba ilmu pengetahuan
- Meletakkan penanda aras dan berusaha mencapainya
- Menyumbang kepada pembentukan modal insan berkualiti
- Mempunyai semangat kekitaan yang teguh

- Mengutamakan kerja berpasukan
- Menghargai pelanggan dengan rasa empati
- Menjaga kesopanan dan budi bahasa kepada pelanggan
- Merasa sensitif dan responsif kepada keperluan pelanggan
- Mempunyai pandangan positif terhadap aduan
- Menganggap aduan atau rungutan sesuatu yang berharga

1

BERINTEGRITI



Integriti membawa maksud perihal sifat individu dan organisasi yang sempurna, berteraskan nilai-nilai murni seperti jujur, benar, amanah, adil, bertanggungjawab, telus, cekap dan bijaksana. Ia merangkumi sifat-sifat menyeluruh seseorang individu atau sesebuah organisasi berdasarkan nilai-nilai murni seingat termasuk juga aspek akauntabiliti. Sifat-sifat ini perlu diperlihatkan oleh penjawat awam melalui pelaksanaan amanah dan kuasa yang dipertanggungjawabkan demi kepentingan umum. Justeru, penjawat awam tidak boleh menyalahgunakan kuasa untuk kepentingan diri, keluarga, saudara mara atau kaum kerabat sendiri demi mewujudkan perkhidmatan yang telus, adil dan saksama. Hakisan integriti dalam kalangan penjawat awam tidak hanya berkaitan dengan amalan rasuah dan penyalahgunaan kuasa tetapi merangkumi aspek yang lebih luas dan komprehensif. Ini termasuklah dalam pengurusan masa, penyediaan perkhidmatan, penyampaian maklumat dan komunikasi. Dalam apa jua tindakan, integriti hendaklah sentiasa disematkan dalam diri penjawat awam. Penghayatan nilai integriti adalah sejajar dengan komitmen kerajaan untuk mewujudkan suatu asas kepada pembinaan sahsiah penjawat awam.

AMALAN

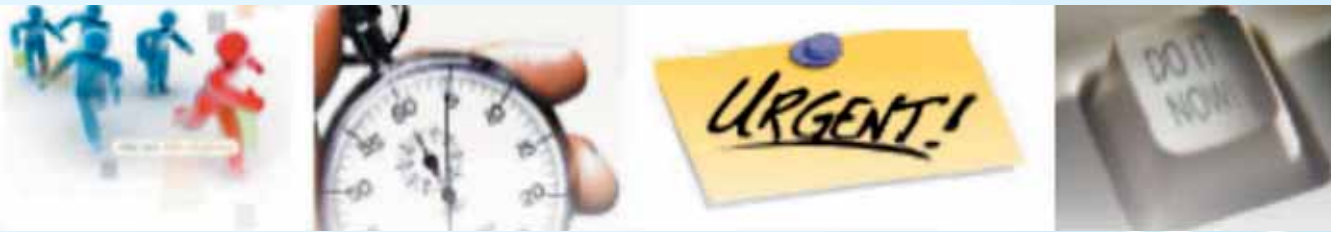
- ▶▶ Mengurus masa dengan cekap dan berkesan
- ▶▶ Memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan secara ikhlas
- ▶▶ Membuat keputusan yang adil dan telus
- ▶▶ Mengurus sumber kewangan dan peralatan pejabat secara berhemah
- ▶▶ Menjaga etika perkhidmatan awam

RENUNGAN MINDA

Pada satu malam, seorang utusan gabenor telah bertemu dengan Khalifah Umar bin Abdul Aziz (717-720M) untuk berbincang mengenai hal ehwal daerah. Bagi tujuan perbincangan tersebut, Khalifah Umar telah memerintahkan supaya dinyalakan lilin kerajaan. Di dalam perbincangan itu, Umar telah bertanya kepada utusan tersebut mengenai hal ehwal penduduknya termasuk mengenai kaum muslimin, harga barang, kaum Muhajirin dan Ansar, para ibnu sabil serta orang-orang miskin. Setelah urusan berkenaan selesai, utusan itu pula telah bertanya kepada Umar mengenai keadaan beliau dan keluarganya. Dengan serta merta, Umar memadamkan lilin kerajaan dan menyalakan lilin lain. Setelah itu, barulah Umar meneruskan perbualan mengenai diri beliau dan keluarganya. Utusan itu sangat tertarik dengan tindakan Umar memadamkan lilin kerajaan. Lalu, utusan tersebut berkata: "Wahai Amirul Mukminin, aku melihatmu melakukan sesuatu yang belum pernah aku lihat. Apakah yang telah membuatkan kamu memadamkan lilin ketika aku bertanya tentang keadaanmu dan keluargamu?". Umar menjawab: "Wahai hamba Allah, lilin yang aku matikan itu adalah harta Allah, harta kaum muslimin. Ketika aku bertanya kepadamu tentang urusan mereka maka lilin itu dinyalakan demi kepentingan mereka. Setelah itu, kamu mengubah perbualan tentang keluarga dan keadaanku, maka aku pun memadamkan lilin milik kaum muslimin". Begitulah ciri integriti yang ditunjukkan oleh seorang Khalifah yang memegang amanah rakyatnya. Justeru, penjawat awam perlu mencontohi dan menanda aras sikap Khalifah Umar di dalam menguruskan hal ehwal rakyat.

2

BUDAYA KESEGERAAN



Kotter (2008) telah mentakrifkan kesegeraan sebagai bukan sahaja untuk menyelesaikan sesuatu tugas dengan cepat, tetapi ia meliputi pemikiran, kehendak dan perlakuan. Pemikiran di sini bermaksud peluang-peluang yang ada di sekeliling yang tidak terfikir oleh orang lain atau yang menuntut kita berfikir di luar kotak. Kehendak ialah tahap kemahuan untuk melakukan sesuatu dengan segera sehingga berjaya. Perlakuan pula ialah kesedaran dan kesensitifan tentang perkara yang sedang berlaku yang bukan hanya menyelesaikan kerja-kerja rutin setiap hari, malah lebih daripada itu. Apabila budaya kesegeraan ini diamalkan, maka penjawat awam perlu mengambil tindakan dengan kadar segera ke atas sesuatu isu yang dibangkitkan dan bukan mengikut masa sendiri. Mereka perlu hadir bekerja setiap hari dengan azam untuk mencapai suatu matlamat dan mengenyepikan aktiviti-aktiviti yang tidak berfaedah untuk bergerak pantas di samping berwaspada terhadap ancaman dan peluang yang wujud. Begitu juga apabila membuat keputusan, ia perlu dibuat dengan segera tanpa mengorbankan kualiti. Sekiranya sesuatu keputusan itu lewat dibuat disebabkan oleh kerja yang banyak dan berterusan, maka kerja-kerja tersebut perlu disusun semula dan proses kerja direkayasa. Sesungguhnya, pelanggan mengharapkan urusan mereka dikendalikan dengan segera, responsif dan berkesan. Maka, penjawat awam perlu memenuhi keperluan pelanggan di samping mematuhi prosedur dan peraturan kerja yang berkuatkuasa.

AMALAN

- ▶▶ Membuat keputusan dan tindakan susulan dengan segera
- ▶▶ Membantu pelanggan tanpa berlengah
- ▶▶ Melaksanakan arahan mengikut peraturan dengan segera
- ▶▶ Mengambil tindakan berdasarkan keutamaan dan kesegeraan
- ▶▶ Menepati tarikh dan jadual pelaksanaan tugas

RENUNGAN MINDA

Menghargai masa dalam Islam adalah tanda keimanan. Ketepatan waktu dan kepentingannya dalam pengurusan adalah perkara yang tidak perlu dihuraikan lagi. Tidak kira dalam apa jua perkara sekalipun, kita perlu mendahului masa atau paling kurang menepatinya. Manfaatkanlah hidup kita sebaik mungkin kerana sedetik yang berlalu tidak akan berulang lagi. Banyak teladan yang boleh dipetik untuk menggambarkan nilai kesegeraan dan masa. Dalam *Surah Al-Asr* ayat 1 - 3, manusia diperingatkan tentang kepentingan masa. Pepatah Arab pula ada menyebut: "Masa itu seperti pedang, jika kamu tidak memotongnya nescaya ia akan memotong kamu." Seorang penyair Arab al-Syarif al-Murtadha pernah berkata: "Kita mengagumi setiap hari yang berlalu, sedang hari yang berlalu itu sebenarnya makin menyusutkan umur kita." Sementara itu, Thomas Jefferson, Presiden Amerika Syarikat yang ketiga (1801-1809) pernah berkata: *Never put off till tomorrow what you can do today*. Kesimpulan daripada petikan di atas ialah penjawat awam perlu memanfaatkan masa dan menyegerakan setiap urusan.

3

MENGUTAMAKAN PELANGGAN



Pelanggan merupakan individu atau kumpulan yang memohon atau menerima perkhidmatan daripada sesebuah agensi. Perkhidmatan pelanggan yang responsif, mesra dan mengutamakan pelanggan menjadi teras kepada kecekapan serta keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan dan seterusnya, memenuhi kehendak dan kepuasan mereka. Panduan pengurusan perhubungan pelanggan yang dikeluarkan MAMPU merupakan satu pendekatan ke arah memenuhi kehendak dan ekspektasi pelanggan melalui hubungan dan interaksi yang berkesan. Dalam konteks ini, penjawat awam diseru untuk memberikan layanan yang sama, konsisten dan saksama kepada rakyat melalui proses kerja yang jelas. Mereka berperanan sebagai pemudah cara yang perlu mempunyai sikap mengutamakan keperluan dan ekspektasi pelanggan dengan layanan mesra. Memudah cara bukan sahaja memudahkan sesuatu proses kerja tetapi juga memberi perkhidmatan dengan penuh sifat empati dan prihatin serta berinteraksi dengan penuh sopan.

AMALAN

- » Memberi perkhidmatan dengan senyuman
- » Memberi layanan yang baik dan mesra
- » Bercakap dengan sopan menggunakan nada yang betul
- » Mengekalkan tingkah laku dan disiplin yang baik sepanjang masa
- » Mengadakan Hari Bertemu Pelanggan
- » Membantu pelanggan melebihi ekspektasi melalui prinsip *going the extra mile*
- » Memberi layanan yang sama, adil dan konsisten kepada semua pelanggan

RENUNGAN MINDA

Leland Stanford dan isterinya yang telah berusia telah pergi ke Universiti Harvard untuk menemui Presiden Universiti itu. Namun, mereka tidak dilayan sebaiknya kerana berpakaian lusuh. Setelah menunggu berjam-jam akhirnya penantian mereka berakhir apabila Presiden Universiti bersetuju untuk bertemu. Pasangan itu menyatakan hasrat untuk menderma wang kepada Universiti Harvard sebagai sumbangan untuk mendirikan sebuah bangunan bagi memperingati mendiang anaknya yang pernah belajar di universiti tersebut. Presiden Universiti telah memandang remeh terhadap cadangan pasangan itu yang dianggap tidak padan dengan imej yang ditampilkan mereka. Walau bagaimanapun, apabila mengetahui kos pembinaan Universiti Harvard ialah 7.5 juta dolar, pasangan tersebut berpendapat bahawa mereka boleh membina sendiri sebuah universiti. Akhirnya, sebuah Universiti yang dikenali sebagai Universiti Stanford telah didirikan pada 1891. Maka, pihak Universiti Harvard telah terlepas peluang untuk memiliki dana sumbangan pasangan tersebut semata-mata kerana tidak memberi perhatian serius kepada luahan cadangan pelanggannya. Pengajaran yang boleh diperolehi ialah penjawat awam harus menghormati dan seterusnya, mengutamakan pelanggan dalam apa keadaan sekalipun.

4

BEKERJASAMA DAN BERSEPAKAT



Prinsip bekerjasama dan bersepakat menekankan aspek penglibatan bersama setiap individu dalam organisasi dalam usaha untuk menyelesaikan sesuatu masalah atau melaksanakan tugas. Setiap penjawat awam perlu mempunyai keinginan dan inisiatif untuk berkolaborasi secara aktif sama ada secara *intra* atau *inter-agensi*. Kolaborasi ini akan mengoptimumkan perkongsian sumber dan kemudahan, meningkatkan nilai untuk wang, meningkatkan perkongsian maklumat, meningkatkan ruang untuk sinergi idea dan meningkatkan jati diri yang menjurus ke arah peningkatan nilai. Oleh kerana sektor awam sering dilabelkan sebagai tidak cekap, bekerja secara *silo*, tidak berupaya untuk menerima idea-idea baru dan bertindak dengan fikiran tertutup. Maka, bagi melenyapkan pandangan negatif itu, penjawat awam haruslah aktif mengambil inisiatif untuk bergerak secara *seamless* tanpa mengira *portfolio* atau *core business* masing-masing supaya dapat memberi perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat dan *stakeholders*. Penjawat awam adalah digesa supaya terus bekerjasama dan bersepakat dengan mengutamakan *esprit de corps* dalam usaha mencapai aspirasi negara.

AMALAN

- ▶▶ Berkongsi sumber dan kemudahan di dalam dan di antara agensi
- ▶▶ Menyemai budaya *seamless* perkhidmatan awam
- ▶▶ Berkongsi maklumat di semua peringkat dalam organisasi
- ▶▶ Saling menasihati dan memberi tunjuk ajar sesama rakan sekerja
- ▶▶ Memupuk semangat berpasukan
- ▶▶ Meningkatkan *esprit de corps* di kalangan penjawat awam

RENUNGAN MINDA

Kolaborasi strategik yang diamalkan oleh Polis Diraja Malaysia (PDRM) dan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) mencerminkan satu bukti nyata bahawa budaya *silo* yang diamalkan sebelum ini seumpama tembok Berlin yang kukuh telah dapat dirobuhkan. Kolaborasi strategik PDRM-ATM yang dilaksanakan itu telah direalisasikan melalui pengoptimuman Pusat Latihan ATM sedia ada sebagai Pusat Latihan PDRM bagi mengatasi masalah kekurangan kemudahan pusat latihan. Perancangan awal pihak PDRM adalah untuk membaikpulih bangunan lama berhampiran Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi bagi tujuan dijadikan sebuah pusat latihan. Kerja-kerja membaikpulih ini akan memakan masa selama 2 tahun dengan kos RM149 juta untuk latihan rekrut seramai 300 orang. Namun begitu, hasil permuafakatan yang dicapai di antara PDRM dan ATM telah membolehkan 1600 rekrut polis dilatih di Port Dickson dan Tanjung Pengelih, Johor mulai Januari 2011. Ini hanya melibatkan kos pengubahsuaian pusat latihan sebanyak RM1 juta sahaja. Pada malam 31 Mei 2011, sebagai pengiktirafan tertinggi bagi inisiatif kolaborasi strategik yang telah dijalankan oleh PDRM dan ATM, kedua-dua agensi tersebut telah dinobatkan sebagai penerima Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) 2010. AIPM merupakan anugerah terunggul Sektor Awam yang memberi pengiktirafan kepada agensi, kumpulan atau individu dalam Sektor Awam yang telah berjaya memberi sumbangan signifikan dan berimpak tinggi kepada negara. Sesungguhnya, kemenangan kedua-dua agensi ini membuktikan bahawa perbezaan budaya, nilai dan *world view* di antara PDRM dan ATM boleh diruntuhkan demi kepentingan bangsa, agama dan negara. Kesimpulannya, kerjasama dan kesepakatan adalah nilai yang perlu diamalkan penjawat awam untuk menjayakan transformasi yang menyeluruh perkhidmatan awam.

5

INOVASI DAN KREATIVITI



Inovasi adalah suatu proses untuk mencipta dan menyampaikan nilai baru kepada pelanggan dalam pasaran, manakala kreativiti adalah penjaanaan idea-idea baru dan bernilai untuk produk, perkhidmatan, proses dan prosedur oleh individu atau kumpulan. Dalam konteks sektor awam, sesuatu ciptaan itu boleh dikatakan inovasi sekiranya ia dapat memberi manfaat yang nyata kepada rakyat atau yang diistilahkan sebagai nilai awam (*public value*) dan memberi nilai tambah kepada keadaan sedia ada.

Business Week, dalam keluarannya pada April 2010 telah menyenaraikan 50 syarikat yang paling inovatif di dunia. Jika kita meneliti faktor-faktor yang telah menempatkan syarikat-syarikat tersebut di dalam senarai, kita akan menemui dua prinsip yang sangat mudah – iaitu ciptaan yang dihasilkan adalah “baharu” dan ianya berdasarkan kepada “apa yang pelanggan mahukan”.

Sementara kreativiti adalah percetusan atau percambahan idea baharu, inovasi pula merujuk kepada pengaplikasian sesuatu idea yang memberi impak yang signifikan kepada rakyat. Kreativiti dan inovasi menjadi pemangkin kepada transformasi perkhidmatan awam melalui pelaksanaan idea-idea yang mencabar status quo serta menambah nilai kepada kualiti penyampaian perkhidmatan.

AMALAN

- ▶▶ Membangun dan mengaplikasikan ICT untuk mempercepatkan urusan
- ▶▶ “Berfikir di luar kotak kebiasaan” berbanding “berurusan seperti lazim”
- ▶▶ Komitmen dan sokongan pengurusan atasan dalam meneruskan budaya kerja berasaskan kreativiti dan inovasi
- ▶▶ Menubuhkan Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK) di tempat kerja
- ▶▶ Perekayasaan proses dan prosedur kerja

RENUNGAN MINDA

Dalam lagenda Yunani, Gordius, raja kepada bangsa *Phrygia* telah mendedikasikan kereta lembu kepada tuhannya yang bernama Zeus. Beliau mengikat kereta lembu itu dengan simpulan aneh yang dikenali sebagai *gordian knot*. Seorang ahli nujum meramalkan bahawa orang yang berjaya merungkai simpulan tersebut akan memerintah seluruh Asia. Ramai yang telah mencuba untuk membuka simpulan tersebut tetapi gagal sehinggalah pada 333 B.C., Alexander the Great tiba di kuil Zeus. Alexander berhasrat untuk membuka simpulan pada kereta lembu tersebut. Beliau berhempas pulas untuk membuka simpulan tersebut sehingga hampir berputus asa kerana mengambil masa yang sangat lama. Di hadapan bangsa *Macedonia* dan *Phrygia* yang menonton dengan penuh minat, Alexander telah melangkah ke belakang dan bertempik, "Adakah penting bagaimana saya merungkaikan simpulan ini!?" Lantaran itu, beliau mengeluarkan pedangnya dan dalam satu hayunan sahaja telah berjaya memotong simpulan tersebut. Ini menunjukkan ada kalanya ruang untuk berfikir secara kreatif dan inovatif terbentang luas tetapi tidak dapat dilaksana dengan pantas kerana terikat dengan kebiasaan. Kisah ini memberikan pengajaran supaya penjawat awam sentiasa berfikir di luar kotak dalam penyelesaian sesuatu masalah.

6

MUSYAWARAH DAN PENGLIBATAN



Musyawarah dan penglibatan adalah salah satu konsep di bawah *engaged governance* yang melibatkan pelbagai pihak dalam proses pembuatan keputusan dan penggubalan dasar serta program awam. Penglibatan di antara rakyat, kerajaan, badan bukan kerajaan dan sektor swasta dalam proses tersebut bertujuan untuk menambah baik sesuatu dasar supaya memberikan impak yang lebih positif kepada lanskap sosioekonomi negara. Konsep musyawarah ini dicerminkan oleh kerajaan menerusi mekanisme *engagement* dalam pelaksanaan *National Key Result Areas (NKRA)* dan *Government Transformation Programme (GTP)* yang direalisasikan melalui konsep hari terbuka. Melalui pendekatan hari terbuka, semua pihak boleh memberikan maklum balas terhadap program dan polisi baru kerajaan. Meskipun diakui tidak berupaya untuk memuaskan hati semua pihak tetapi melalui kaedah ini akan membolehkan kerajaan memperoleh pandangan yang selaras dengan aspirasi “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”.

AMALAN

- ▶▶ Menyediakan saluran untuk mendapatkan maklumbalas dan cadangan
- ▶▶ Menubuhkan pasukan petugas yang melibatkan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan
- ▶▶ Memperkenalkan program-program peningkatan kesedaran penjawat awam tentang keperluan memenuhi ekspektasi pelanggan
- ▶▶ Mengadakan sesi dialog, mesyuarat, seminar, persidangan dan kajian awam yang melibatkan sektor swasta dalam penggubalan dasar kerajaan

RENUNGAN MINDA

Continental Airlines yang berpangkalan di Houston pernah dianggap sebagai sebuah syarikat penerbangan yang paling teruk dalam aspek pengurusan pelanggan sehinggakan pekerja berasa amat malu untuk mengenakan pakaian seragam syarikat di tempat awam. Selain itu, CEO syarikat pula telah dilabel oleh Jabatan Penerbangan Amerika Syarikat sebagai “tidak layak” untuk menerajui sebuah syarikat penerbangan. Walau bagaimanapun, setelah Gordon Bethune mengambil alih jawatan CEO pada tahun 1994, suatu sinar baru telah muncul yang memberi harapan baru kepada *Continental Airlines*. Kini, para pekerjanya diberi peluang secara aktif dalam mengetengahkan idea yang berupaya meningkatkan prestasi, kepuasan pelanggan dan keuntungan kepada syarikat. Penglibatan pelbagai pihak dalam proses pembuatan keputusan ini telah menyumbang kepada sistem penyampaian perkhidmatan cemerlang syarikat ini. Kejayaan ini dipersetujui oleh Bethune sendiri yang menyatakan *There are no successful companies long term that don't have people who like working there*. Malahan krew kabin juga menyatakan *I have been merged, acquired, furloughed and everything else... Finally, I've been happy*. Perubahan positif yang dialami oleh *Continental Airlines* adalah berpunca daripada dasar syarikat yang mengamalkan prinsip musyawarah dan mengutamakan keterlibatan pelbagai pihak dalam pembuatan keputusan. Ini menjelaskan bahawa kejayaan dalam sistem penyampaian perkhidmatan tidak hanya terletak kepada perancangan di peringkat pengurusan tertinggi tetapi juga melibatkan sumbang saran daripada warga kerja. Bahkan, jika penglibatan diperluaskan lagi kepada pelanggan mereka, nescaya syarikat ini akan meraih pencapaian yang lebih gemilang.

7

ADUAN SEBAGAI HADIAH



Aduan adalah satu kenyataan mengenai ketidakpuasan hati terhadap sesuatu perkara, orang ataupun organisasi. Aduan terhadap perkhidmatan awam sering dikaitkan dengan rasa tidak puas hati mengenai prosedur atau perkhidmatan yang disediakan oleh kerajaan. Di antara punca berlakunya aduan adalah kerana ketidakcekapan dan salah laku penjawat awam. Melalui aduan, kelemahan dalam prosedur, kakitangan dan lain-lain dapat dikenalpasti dan diperbaiki. Justeru itu, aduan harus dilihat sebagai sesuatu yang positif dan penjawat awam perlu melihat ia sebagai satu hadiah yang tidak ternilai daripada pelanggan. Perkhidmatan yang diberikan akan mempunyai nilai tambah sekiranya aduan itu diselesaikan dengan segera dan berhemah. Lantas, satu dimensi baru dalam sistem penyampaian perkhidmatan akan wujud apabila penambahbaikan dibuat berdasarkan aduan yang diterima.

AMALAN

- ▶▶ Melayani aduan dengan segera dan berhemah
- ▶▶ Mendengar aduan dengan hati yang terbuka dan bersifat empati
- ▶▶ Bersikap responsif untuk menangani semua aduan
- ▶▶ Menangani aduan sehingga selesai
- ▶▶ Mengurangkan kerenah birokrasi
- ▶▶ Memahami kehendak pelanggan

RENUNGAN MINDA

Haier adalah salah satu jenama perkakasan elektrik yang terkenal di China. Zhang Ruimin, Pengurus Besar *Haier* telah ditugaskan untuk memulihkan kedudukan kewangan syarikat ketika syarikat hampir muflis pada awal tahun 1980an. Zhang percaya bahawa aduan daripada pelanggan merupakan guru terbaik untuk memulihkan syarikatnya. Oleh yang demikian, beliau telah memberi perhatian kepada setiap aduan pelanggannya. Dalam satu situasi, Zhang telah menerima aduan daripada seorang pelanggan mengenai sebuah peti sejuk keluaran syarikatnya yang tidak berfungsi dengan baik. Lantas beliau terus memeriksa keseluruhan inventori peti sejuk yang ada di syarikatnya dan mendapati daripada 400 buah peti sejuk yang ada, 80 buah daripadanya mengalami kerosakan. Justeru, beliau telah mengambil tindakan untuk memperbetulkan keadaan dengan satu tindakan luar jangka iaitu memusnahkan kesemua peti sejuk yang rosak. Tindakan ini adalah sebagai peringatan kepada warga kerja bahawa bagi memastikan *survival* syarikat, perhatian hendaklah diberikan kepada setiap aduan pelanggan. Ekoran daripada peristiwa tersebut, kepercayaan pelanggan telah pulih dan kedudukan kewangan syarikat telah kembali stabil pada tahun 1986. Teladan yang boleh diperolehi dari kisah tersebut ialah penjawat awam perlu melihat sesuatu aduan sebagai hadiah supaya dapat membantu meningkatkan mutu perkhidmatan yang disampaikan di samping memenuhi kehendak pelanggan.

8

MENIMBA ILMU, MENINGKAT KEMAHIRAN



Cabaran masa kini dan masa hadapan sangat menuntut penjawat awam untuk memahami kehendak pelanggan yang semakin berpendidikan dan bermaklumat. Bagi menangani cabaran tersebut, penjawat awam perlu melengkapkan diri dengan pelbagai disiplin ilmu pengetahuan dan kemahiran yang relevan. Penguasaan dua komponen penting ini akan memantapkan kompetensi modal insan sedia ada dan seterusnya, membantu meningkatkan prestasi kerja dan imej organisasi. Dalam konteks ini, penguasaan bahasa ketiga dan literasi teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) adalah di antara contoh ilmu dan kemahiran yang mesti dikuasai. Peningkatan ilmu dan kemahiran dalam kalangan penjawat awam hendaklah merangkumi kedua-dua corpus ilmu: *explicit* dan *tacit*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang boleh dipelajari secara formal manakala *tacit knowledge* diperoleh melalui perkongsian pengalaman dan kemahiran. Penguasaan kedua-dua jurus ilmu berkenaan akan meningkatkan kecekapan dan mempercepatkan pelaksanaan kerja. Di samping itu, ia juga dapat membantu penjawat awam menganalisis persekitaran, menjangka perubahan dan membuat persediaan sewajarnya. Sesungguhnya, menuntut ilmu adalah satu proses yang berterusan dalam kehidupan manusia seperti ungkapan bestari: “Tuntutlah ilmu dari buaian hingga ke liang lahad”.

AMALAN

- » Meningkatkan pembacaan bahan baharu
- » Membuat pemerhatian dan belajar daripada individu berilmu dan berpengalaman
- » Menghadiri latihan, seminar dan bengkel
- » Mengambil bahagian secara sukarela dalam program ilmiah
- » Memberi cadangan dan pendapat dalam perbincangan melalui pendekatan focus group dan lab
- » Menanda aras kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu yang terbukti terbaik

RENUNGAN MINDA

Seorang putera raja bernama Nub Ibn Nas al-Samani di Bukhara telah menghidap sejenis penyakit ganjil yang gagal diubati oleh ramai doktor pada zaman tersebut. Setelah sekian lama menderita, akhirnya seorang pemuda bernama Abu Ali Al-Hussain Ibn Abdullah Ibn Sina telah berjaya mengubati putera tersebut. Sebagai ganjaran, beliau telah ditawarkan dengan pelbagai hadiah seperti puteri yang cantik, harta yang banyak dan jawatan yang tinggi di dalam pentadbiran kerajaan. Namun begitu, pemuda tersebut menolak semua hadiah yang ditawarkan tetapi lebih berminat untuk membaca semua buku di perpustakaan diraja. Kegigihan pemuda ini di dalam kembara ilmunya menjadikan beliau berjaya dalam beberapa bidang termasuk falsafah, kesusasteraan dan astronomi. Kemuncak kepada penerokaan ilmu, akhirnya beliau telah memperkenalkan beberapa teori perubatan seperti yang terdapat di dalam bukunya, *Canon of Medicine* dalam versi Bahasa Arab yang ditemui di Rom pada 1593. Kehebatan dan kepakaran dalam bidang perubatan tiada tolok bandingnya sehingga beliau diberikan gelaran *al-Syeikh al-Rais* (Mahaguru Pertama) atau lebih dikenali sebagai Ibn Sina. Sebagai perbandingan, penjawat awam boleh mencontohi kegigihan Ibn Sina dalam menguasai dan seterusnya, berkongsi ilmu. Penguasaan dan perkongsian ilmu dapat memantapkan pengetahuan dan meningkatkan keyakinan penjawat awam untuk melaksanakan tanggungjawab dengan cekap dan berkesan.

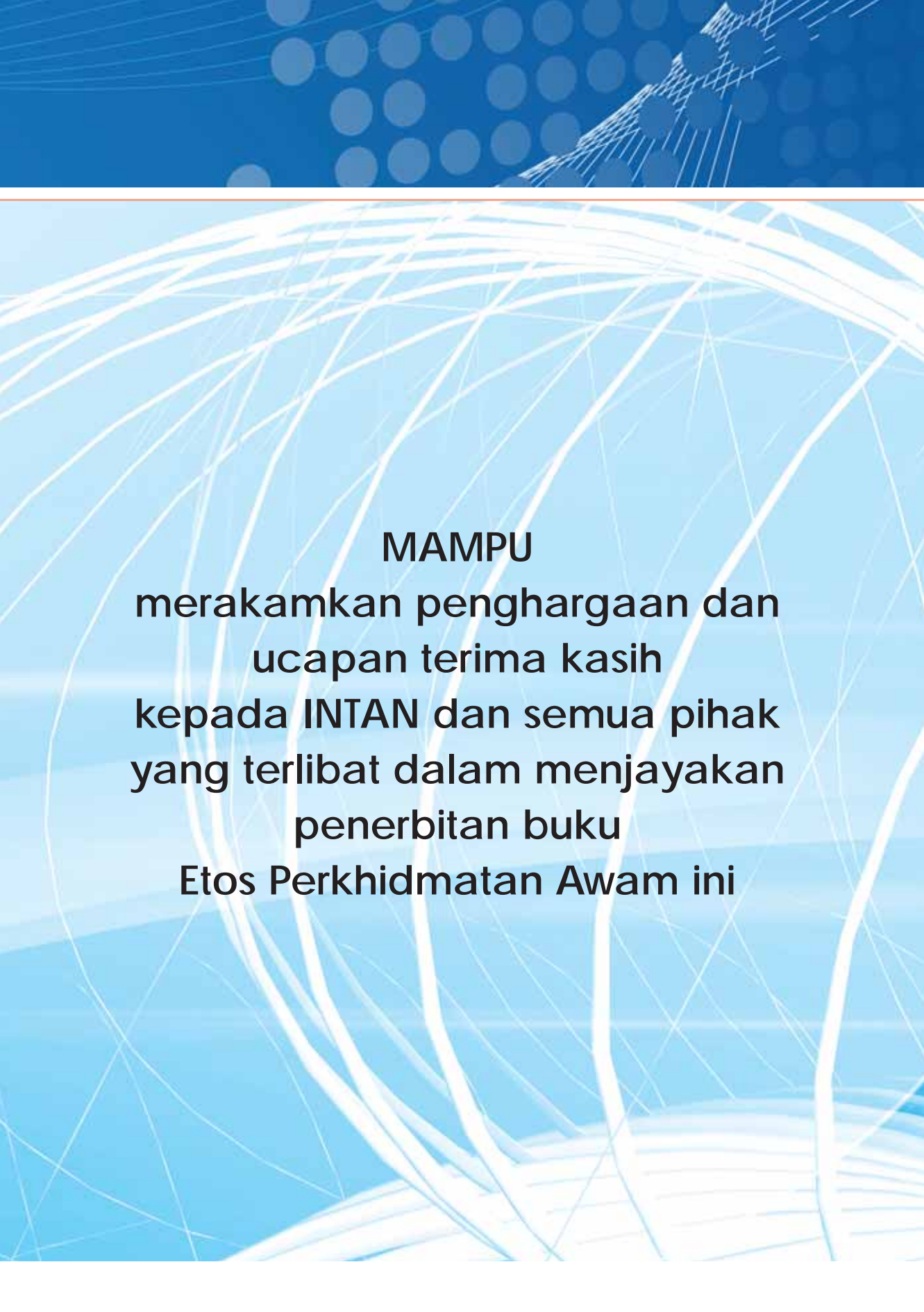
STRATEGI PELAKSANAAN

Strategi	Cadangan Aktiviti
1. Meningkatkan kesedaran dan kepekaan terhadap amalan etos	<ol style="list-style-type: none">i. Menyediakan posterii. Mengedarkan risalah/buletiniii. Menghebahkan melalui media massa, portal atau laman web dan media baru
2. Menyebarkan amalan etos melalui pelbagai saluran komunikasi	<ol style="list-style-type: none">i. Melantik <i>focal person</i>ii. Melaksanakan program <i>mentor/mentee</i>iii. Mengadakan “klinik” khidmat nasihativ. Mengadakan perhimpunan pagiv. Menyiarkan artikel/rencana
3. Mengukuhkan kefahaman dan penghayatan melalui pembelajaran berterusan	<ol style="list-style-type: none">i. Melaksanakan kem motivasiii. Melaksanakan program <i>team building</i> dan <i>high impact leadership programme</i>iii. Menyiarkan <i>quote of the day</i> melalui e-meliv. Mengadakan sesi pembacaan mutiara pagiv. Menganjurkan pidato, debat dan kuizvi. Mengalakkan penulisan artikel/rencanavii. Mengadakan perkongsian ilmu melalui sesi ulasan bukuviii. Melaksanakan forum/bicara etosix. Mengadakan tayangan filem pendekx. Mengadakan program kenali pemimpin atau tokoh terkenal

Strategi	Cadangan Aktiviti
<p>4. Melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan program dan aktiviti</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Mengadakan <i>mystery shopping</i> ii. Mengadakan program “turun padang” oleh ketua jabatan iii. Melaporkan status pelaksanaan program di mesyuarat Bahagian/Jabatan
<p>5. Melaksanakan penilaian keberkesanan program dan aktiviti</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Menjalankan kajian kepuasan pelanggan ii. Menjalankan kajian kepuasan bekerja warga iii. Mengadakan <i>polling/undian</i> iv. Mengambil kira elemen etos dalam penilaian pegawai contoh bulanan v. Menjalankan kajian keberkesanan pelaksanaan program
<p>6. Memantapkan saluran maklum balas bagi orang awam mengemukakan cadangan atau komen</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Menyediakan saluran media baru (<i>facebook, twitter, blog, flickr, youtube</i>) ii. Mendapatkan maklum balas melalui <i>online</i> (e-maklum balas, e-aduan) iii. Khidmat SMS

KESIMPULAN

Peningkatan kesedaran masyarakat terhadap hak untuk mendapatkan perkhidmatan yang terbaik dari sektor awam sering dilihat sebagai faktor utama mengapa sektor awam perlu mempertingkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan. Namun, persoalan utama ialah bagaimana untuk mewujudkan perkhidmatan berkualiti, mesra pelanggan dan bertaraf dunia. Oleh sebab itu, nilai-nilai seperti berintegriti, mengutamakan kesegeraan, mendahulukan pelanggan, bekerjasama, berinovasi, bermusyawarah, terbuka kepada kritikan dan memperkasakan budaya ilmu menjadi intipati utama dalam segala usaha yang dirancang ke arah tersebut. Persoalan mengapa etos ini penting dalam sektor awam telah dikupas dan dihuraikan melalui kisah teladan. Sambil melontarkan perbincangan tentang konsep etos dari perspektif universal, risalah ini juga memberi fokus kepada penjelasan “mengapa” etos dalam perkhidmatan awam adalah begitu kritikal dalam merealisasikan agenda transformasi negara. Perlu disedari bahawa pelaksanaan etos dalam perkhidmatan awam bukan suatu destinasi tetapi merupakan proses penambahbaikan yang berterusan dan memerlukan komitmen semua lapisan penjawat awam.

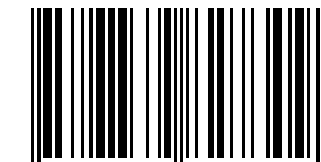


MAMPU
merakamkan penghargaan dan
ucapan terima kasih
kepada INTAN dan semua pihak
yang terlibat dalam menjayakan
penerbitan buku
Etos Perkhidmatan Awam ini



Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
Jabatan Perdana Menteri
Aras 6, Blok B2
Kompleks Jabatan Perdana Menteri
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putrajaya, Malaysia
Tel : 603-8872 3000
Faks : 603-8888 3721

ISBN 978-983-9827-30-9



9 789839 827309