

*Disclaimer:* Pandangan dan pendapat yang dinyatakan dalam mana-mana artikel adalah pendapat penulis dan tidak mewakili pandangan ILKAP dan Kerajaan Malaysia

*Disclaimer:* Any opinion expressed and shared in any of the articles is solely on author's own and does in any way reflect the view of Judicial and Legal Training Institute (ILKAP) and the Government of Malaysia

# **KECEMERLANGAN DALAM KEPIMPINAN PERKHIDMATAN AWAM – SUATU TRANSFORMASI DALAM MEMACU KEJAYAAN: PEMIMPIN ATAU PENGURUS?**

## **BAB 1**

### **Pengenalan**

#### **1.1 Pendahuluan**

Kemajuan dalam pentadbiran sesebuah negara akan memastikan kejayaan dalam memacu kecemerlangan dalam aspek pentadbiran dan tadbir urus yang amat diperlukan dalam sesebuah negara yang sedang membangun. Oleh yang demikian, pembangunan modal insan yang mantap akan berjaya melahirkan pemimpin masa hadapan.

Oleh yang demikian, cabaran untuk membangunkan negara banyak bergantung pada kualiti kepimpinan yang berwawasan dan berteraskan ilmu pengetahuan yang luas dan berpengalaman.

## **1.2 Signifikan Kajian**

Kajian ini adalah penting kepada sektor awam dalam memastikan pemimpin dapat dibentuk daripada peringkat akar umbi hingga ke atas dan memastikan perkhidmatan awam akan lebih cemerlang serta berjaya dalam semua aspek penyampaian perkhidmatan awam.

Kajian ini diharapkan dapat menghasilkan satu cadangan panduan serta pendekatan yang komprehensif dan holistik dalam pembentukan dan pembinaan jati diri pemimpin.

Kajian ini diharapkan dapat menghasilkan satu cadangan panduan yang komprehensif dan holistik dalam meningkatkan lagi daya kepimpinan dan kecemerlangan dalam perkhidmatan awam.

## **1.3 Permasalahan Kajian**

Kajian juga untuk mengkaji permasalahan yang dihadapi serta memberikan cadangan penyelesaian dan ruang untuk penambahbaikan demi membina kejayaan dan kecemerlangan yang diperlukan dalam perkhidmatan awam serta peranan undang-undang untuk meluaskan lagi jaringan penyampaian perkhidmatan awam yang berkesan dan efektif.

## **1.4 Skop kajian**

Skop kajian penyelidikan ini menjurus kepada kajian terkini dalam perkhidmatan awam serta keperluan undang-undang dan peraturan yang dikuatkuasakan berhubung kepimpinan di semua disiplin perkhidmatan awam. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti akan kaedah terkini berhubung meningkatkan lagi mutu kepimpinan yang mantap dan cemerlang.

Kajian ini seterusnya bertujuan untuk setiap personel di dalam organisasi dapat diberikan latihan dan kemahiran yang sesuai untuk menjadi pemimpin yang dinamik, berdaya saing dan berwawasan dalam memacu kecemerlangan organisasi.

## **1.5 Objektif Kajian**

Di dalam memastikan pendekatan kajian yang tepat, objektif kajian ditetapkan seperti berikut iaitu:

- (a) Kajian ini adalah untuk mengenal pasti punca kekurangan kualiti kepimpinan dalam diri pemimpin, mengetahui faktor dan kesan kelemahan kepimpinan di dalam organisasi.
- (b) Kajian ini juga adalah untuk mengenal pasti kaedah dan pendekatan kepimpinan yang sedang dilaksanakan di dalam semua skim perkhidmatan awam di mana penggunaan dan kaedah yang sesuai di dalam mengatasi masalah kepimpinan di semua peringkat organisasi.

## **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini melibatkan kaedah pembacaan melalui data sekunder dan kajian perbandingan di Malaysia dan negara luar. Dapatan hasil kajian akan menjurus kepada cadangan pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif dalam mengenal pasti kelemahan dan kekurangan aspek kepimpinan dalam perkhidmatan awam.

Pada akhir kajian diharapkan suatu cadangan dapat dikenal pasti untuk meningkatkan lagi kecemerlangan dan peningkatan kepimpinan dengan menggunakan pendekatan yang holistik dan komprehensif.

## **BAB 2**

### **KAJIAN KEPUSTAKAAN**

#### **2. PENDAHULUAN**

Di dalam membincangkan isu pemimpin dan pengurus dalam perkhidmatan awam, terdapat beberapa kajian telah dibuat sebelum ini. Di dalam kajian yang dibuat oleh beberapa sarjana, perkara yang banyak dibincangkan adalah berhubung ciri-ciri seseorang pemimpin dan juga ciri-ciri sebagai seorang pengurus dalam perkhidmatan awam. Kesemua perbincangan ini banyak menjurus kepada sejauh mana seseorang itu dikenal pasti dan diklasifikasikan sama ada sebagai seorang pemimpin atau sebagai seorang pengurus.

##### **2.1 Pengurus Dalam Organisasi**

Antara ciri-ciri seorang pengurus dapat dilihat dalam perbincangan lanjut di dalam kajian kepustakaan berikut:

###### **A. Perancang Organisasi**

Pengurus dapat ditafsirkan sebagai individu yang bertanggungjawab secara langsung untuk memastikan kerja dilaksanakan dalam organisasi melalui orang atau pekerja. Pengurus merupakan individu yang merancang,

mengorganisasikan, memimpin dan mengawal pekerja (manusia) dan kerja-kerja dalam organisasi dengan cara-cara tertentu bagi organisasi mencapai matlamat.

## **B. Simbol Identiti Organisasi**

Jika dilihat kepada kedudukan di dalam organisasi, seorang pengurus berperanan sebagai simbol kepada sesebuah organisasi. Beliau merupakan sebuah ikon yang berperanan menjadi rujukan utama kepada identiti organisasi beliau. Di tahap ini, setiap pengurus mesti meluangkan masanya melakukan tugas-tugas keraian di samping tugas utama yang merupakan teras kepada fungsi di organisasi beliau.

Sebagai contoh rujukan khusus kepada peranan ini seseorang pengurus terlibat merasmikan upacara-upacara atau program rasmi di dalam organisasi beliau. Begitu juga dengan tugas beliau sebagai seorang ketua jabatan dan bertanggungjawab membawa tetamu yang berurusan dengannya untuk diraikan sama ada untuk makan tengah hari, jamuan ringan atau aspek lain yang bersifat penghargaan kepada tetamu luar. Kesemua ini mencerminkan adab serta akhlak sebagai seorang pengurus dan keperibadian beliau.

## **C. Pendorong Motivasi Organisasi**

Kajian kepustakaan seterusnya mendapati bahawa seseorang pengurus itu berperanan sebagai pendorong motivasi utama kepada sesebuah organisasi.

Setiap pengurus mesti berfungsi sebagai ketua yang boleh memotivasi dan memberi galakan kepada pekerja-pekerjanya. Pengurus mendorong ahli-ahli unitnya setiap masa agar menjalankan tugas secara berkesan dalam mencapai matlamat unit dan organisasi di samping pelbagai masalah dan cabaran yang harus ditempuhi.

#### **D. Penguasa Komunikasi Korporat Organisasi**

Komunikasi adalah antara elemen penting dalam sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu, seseorang pengurus berperanan sebagai pegawai perhubungan di dalam sesebuah organisasi. Pengurus menyampaikan sesetengah dari maklumat yang dikumpulkannya kepada individu-individu di luar unitnya atau mungkin juga kepada pihak-pihak tertentu di luar organisasinya. Pengurus meluangkan masa yang banyak berinteraksi dengan masyarakat organisasi di bawah kawalan beliau. Beliau juga bertindak sebagai media perhubungan antara jabatannya dengan mereka yang dalam dan di luar organisasinya.

#### **E. Pegawai Maklumat Organisasi**

Seseorang pengurus hendaklah berperanan sebagai jurucakap kepada organisasi. Beliau pada kebiasaannya menjadi jurucakap kepada organisasi. Sebagai contoh, seorang pegawai atasan sama ada ketua jabatan atau pengurusan tertinggi hendaklah memastikan seseorang pengurus mendapat maklumat terkini tentang perjalanan dan pengurusan organisasi.

## **F. Perunding Rujukan Permasalahan**

Dalam memastikan keberkesanan fungsi dan peranan seseorang pengurus, beliau mempunyai peranan sebagai perunding dalam apa juga permasalahan yang timbul dalam jabatan atau organisasi beliau. Pengurus diwajibkan untuk memikirkan penyelesaian untuk setiap masalah. Tanpa kira tahap kesukaran masalah. Seseorang pengurus perlu meluangkan banyak masa di meja perundingan kerana secara tidak langsung. Dia juga memainkan peranan sebagai perundingan.

Sebagai suatu contoh, seorang pengurus akan berunding dengan ketua kesatuan sekerja atau wakil pekerja dalam majlis jabatan atau organisasi bagi mendapatkan persetujuan kedua-dua pihak dalam mendapatkan penyelesaian atau persetujuan mengatasi masalah pelaksanaan kerja dan tugas dalam organisasi.

## **G. Penggerak Organisasi**

Demi memastikan kecemerlangan dan kejayaan dalam sesebuah organisasi, seorang pengurus juga berperanan sebagai penggerak yang jitu dalam entiti masyarakat di mana beliau berada. Pakar pengurusan sumber manusia telah bersetuju bahawa seseorang pengurus perlu memainkan peranan mereka yang utama dalam bidang pengurusan. Terdapat dua pakar pengurusan iaitu *Sumantra Ghoshal* dan *Chirstopher Bartlett* (Dessler, G:2001) menekankan bahawa aspek



tambahan dalam peranan pengurus perlu diketengahkan, iaitu sebagai penggerak kepada tindak balas dan perubahan organisasi yang cemerlang.

## 2.2 Pemimpin Dalam Organisasi

Pemimpin adalah merupakan ketua<sup>1</sup> kepada sesebuah organisasi dan orang yang memimpin<sup>2</sup> golongan yang berada di dalam pimpinan beliau. Dari penjelasan berhubung takrifan pemimpin, amat berkaitan dengan sesuatu organisasi.

Ini menzahirkan bahawa mesti ada golongan yang dipimpin dan menjadi suatu petunjuk bahawa pemimpin adalah meeka yang berada di hadapan dan mengepalai suatu kelompok masyarakat atau golongan yang lebih besar sama ada di peringkat tempatan atau antarabangsa.

Di dalam membicarakan maksud pemimpin, banyak diperkatakan berhubung ciri-ciri seorang pemimpin. Apa yang perlu dilihat dari kajian ini adalah kelayakan yang sesuai terhadap ciri-ciri yang perlu ada pada diri pemimpin. Antaranya ialah :

---

<sup>1</sup> Maksud Pemimpin di bawah Kamus Dewan. Edisi Keempat. Dewan Bahasa dan Pustaka. 30 November 2017. <http://prpm.dbp.gov.my/CarianBestari?mode=ext&keyword=Pemimpin>

<sup>2</sup> Takrifan Pemimpin di bawah rujukan takrifan dan maksud Pusat Rujukan Persuratan Melayu. Dewan Bahasa dan Pustaka. 30 November 2017. <http://prpm.dbp.gov.my/CarianBestari?mode=ext&keyword=Pemimpin>

**(a) Berwawasan Ke Hadapan**

Seseorang pemimpin hendaklah mempunyai wawasan<sup>3</sup> dalam memimpin organisasi beliau. Bukan itu sahaja, beliau juga hendaklah mempunyai strategi yang jelas dan kemas bagi membolehkan beliau membawa organisasi beliau ke hadapan dan ke suatu tahap yang lebih baik.

**(b) Agen Kejayaan**

Pemimpin hendaklah sentiasa mempersoalkan dirinya berhubung arah dan hala tuju pimpinannya itu. Beliau hendaklah sentiasa boleh dan mampu serta sedia untuk mencipta kejayaan. Ini adalah kerana, setiap bentuk kepimpinan itu memerlukan seorang pemimpin yang boleh mengubah lanskap organisasi sedia ada kepada era perubahan yang boleh mencipta kegemilangan dan seterusnya menzahirkan kejayaan dalam organisasi beliau.

**(c) Minda Keatif dan Inovatif**

Kejayaan sesebuah organisasi itu banyak bergantung kepada seberapa banyak idea perubahan yang dapat diterjemahkan kepada pelaksanaan perubahan. Perubahan ini pula akan memastikan kejayaan pelaksanaan dan seterusnya membuahkan kebaikan. Bukan itu sahaja, beliau hendaklah seorang

---

<sup>3</sup> Hashim Yaacob. Ciri-Ciri Menjadi Pemimpin Bangsa. Utusan Malaysia. 30 November 2017. <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/ciri-ciri-menjadi-pemimpin-bangsa-1.482280#ixzz4zuo9Vfs6>

yang bersifat kreatif dan inovatif di samping dapat menyampaikan prinsip-prinsip yang hendak diperjuangkannya. Antara ciri-ciri yang nyata adalah pemimpin juga mesti berpandangan jauh dan sentiasa ingin menerokai alam baharu yang akan memberi manfaat.

**(d) Kemampuan Untuk Mendengar**

Di dalam memastikan kejayaan di dalam organisasi, seseorang pemimpin itu perlu ada kemampuan untuk mendengar masalah dari organisasinya sendiri. Beliau mestilah mempunyai kesanggupan dan kekuatan untuk menerima aduan, teguran, cemuhan dan ketidakpuashatian dari kakitangan bawahannya. Kesanggupan dan keberanian ini akan membolehkan setiap isu dan permasalahan yang timbul dapat dikenalpasti, diperhalusi dan akan cuba diselesaikan menggunakan sumber sedia dengan lebih berkesan dan efektif.

**(e) Keterbukaan Minda**

Pemimpin perlu mempunyai minda yang terbuka. Kelebihan ini akan membolehkan beliau mempunyai pasukan yang kuat dan berani untuk memberi pendapat tanpa takut. Pemimpin pula janganlah memusuhi mereka kerana berbuat demikian. Lebih banyak pandangan maka lebih banyaklah peluang untuk membuka minda.

**(f) Matlamat Yang Jelas**

Pemimpin hendaklah mempunyai matlamat yang jelas, munasabah dan yang boleh diukur. Penyiapan setiap projek hendaklah menepati jangka waktu yang ditetapkan.

**(g) Aspirasi**

Pemimpin perlu sering memberi aspirasi kepada golongan yang dipimpinnya. Pemimpin perlu mempunyai berdisiplin, bersikap positif, bertenaga dan mempunyai fokus tentang apa yang hendak dilakukannya akan berjaya membawa perubahan yang baik kepada institusi yang dipimpinnya.

**(h) Mempertingkatkan Kepakaran**

Pemimpin dalam memastikan kepimpinan diri sentiasa dipertingkatkan, perlu menambah ilmu dan kepakaran dalam mengemudi organisasinya ke arah yang lebih cemerlang dan berdaya maju. Oleh yang demikian, beliau hendaklah menggunakan kepakaran istimewa yang ada pada dirinya untuk meningkatkan lagi keupayaan institusi yang dipimpinnya.

Usia pemimpin itu tidaklah penting tetapi hendaklah mempunyai pengetahuan, pengalaman dan kemahiran di samping mempunyai kewibawaan yang luar biasa, dan beliau diperlukan untuk membantu organisasinya yang masih

lemah. Oleh yang demikian, beliau tidak boleh mempunyai perasaan menindas atau mementingkan diri sendiri.

**(i) Mengotakan Janji**

Pemimpin hendaklah melaksanakan apa yang telah dirancangkan serta mengotakan apa yang dijanjikan. Dia hendaklah sentiasa bertanya dirinya sama ada setiap langkah yang diambil boleh membuahkan kesan. Dalam lain perkataan, hendaklah sentiasa bertindak mengikut strateginya, dan bertanggungjawab di atas keputusan yang dibuatnya.

Pemimpin yang sebenar akan dapat memastikan keberhasilan apa yang diucapkan. Oleh yang demikian, adalah lebih baik demi untuk menjamin keberkesanan yang tinggi, pemimpin hendaklah berintegriti bagi mengerjakan tugas tertentu dan mempunyai kekuatan dirinya sendiri yang kuat.

**(j) Berani Berubah**

Pemimpin hendaklah melakukan perubahan terhadap perkara-perkara yang telah usang dan lapuk. Dia mesti memikirkan bagaimana untuk tidak lagi mempraktikkan perkara-perkara sedemikian, dan menggantikannya dengan sesuatu yang lebih progresif dan bermanfaat. Walau bagaimanapun, perubahan ini disyaratkan beliau mempunyai ilmu dan pengetahuan yang lengkap bagi

memastikan perubahan itu tepat, benar dan mengikut lunas-lunas yang jelas dan kukuh.

Untuk melakukan ini pemimpin mestilah arif dalam membezakan amalan-amalan yang ketinggalan zaman dan mesti sanggup melaksanakan perubahan yang baru seiring semasa dan yang berdaya saing. Adalah menjadi ciri yang penting kepada pemimpin untuk memberi tunjuk ajar kepada orang-orang yang di dalam organisasinya supaya dapat memahami dan menerima perubahan-perubahan yang hendak dilakukan itu. Kegagalan untuk berbuat demikian akan memberi kesan dan akan menyebabkan usahanya itu akan gagal.

**(j) Iltizam dan Tahap Fokus Yang Tinggi**

Di dalam memastikan kejayaan pelaksanaan sesuatu tugas dan tanggungjawab, seseorang pemimpin perlu mempunyai iltizam dan fokus yang tinggi. Tahap keyakinan dan kesanggupan untuk melaksanakan tugas mestilah disasarkan ke suatu tahap di atas pencapaian yang ditetapkan walaupun pada mulanya ramai di dalam organisasi tidak yakin dapat berbuat demikian.

**(k) Ganjaran**

Di dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, beliau perlu faham untuk mencapai sesuatu sasaran yang ditetapkan, beliau wajar memikirkan ganjaran

yang perlu diberikan sesuai sebagai pendekatan motivasi kepada mereka di dalam organisasinya. Tentunyalah apabila kita hendak mengubah yang lama, kita mestilah mewujudkan ganjaran yang setimpal, mengurangkan halangan dan meyakinkan meeka di dalam organisasi tentang kebaikan yang akan diperoleh melalui perubahan tersebut.

### **(I) Integriti, Protokol dan Pematuhan Standard**

Keutuhan sesuatu organisasi dalam mencapai kejayaan dipagari pemimpin yang mempunyai integriti. Namun kejayaan ini tidak mencukupi jika tidak disertakan suatu protokol yang mantap dalam pelaksanaan tugas. Oleh yang demikian, pemimpin hendaklah mengikuti dan mentaati protokol yang ditetapkan. Sekiranya tidak ada atau kurang memuaskan, maka protokol hendaklah diadakan atau diperbaiki.

Kebertanggungjawaban hendaklah diutamakan kerana ia menjamin piawai, dan dapat mengelakkan akibat-akibat yang tidak baik. Oleh yang demikian, jika terdapat kegagalan untuk mematuhi protokol yang ditetapkan, seseorang pemimpin mestilah mempunyai daya kekuatan untuk memastikan apa yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan. Di sini, prinsip pematuhan standard perlu diwujudkan oleh pemimpin sebagai penanda aras kepada ukuran pelaksanaan. Pemimpin perlu mempunyai daya pemikiran yang tinggi serta keupayaan

meletakkan kepentingan penyelesaian yang mantap kepada sebarang isu yang dihadapinya.

**(m) Maklumbalas dan Tindakan Penambahbaikan**

Setiap sesuatu teguran dan pandangan dari orang yang dipimpin adalah sangat penting. Sama pentingnya adalah supaya pemimpin itu mendapatkan maklum balas daripada pengikutnya dan orang ramai dalam pelbagai aspek pimpinannya. Tujuan utama menerima maklumbalas ini adalah agar pemimpin dapat membuat penilaian dan pertimbangan serta selanjutnya membuat perubahan atas keperluan untuk pembaikan dan penambahbaikan kepada organisasi yang dipimpinnya.

**(n) Pewarisan, Penggantian dan Latihan**

Pemimpin yang baik hendaklah menyediakan pengganti yang mampu mengambil alih tugas di samping kemampuan mengurus dan mengasah bakat baru di dalam organisasinya. Melalui kaedah ini, pemimpin akan dapat bersedia dengan sebarang calon yang dapat menggantikan beliau dengan cara membantu mereka membangunkan diri demi kebaikan organisasi yang dipimpinnya itu. Pemimpin perlu menyediakan landasan yang kukuh untuk membolehkan barisan pemimpin baru dapat mengambil alih tampuk kepimpinan di samping menyediakan ruang dan peluang untuk meningkatkan ilmu bagi tujuan mengambil alih jawatan dalam organisasi.



**(o) Komunikasi dan Kerjasama Mantap**

Salah satu elemen utama dalam sesebuah kepimpinan sesebuah organisasi adalah komunikasi. Oleh itu, pemimpin hendaklah sentiasa berkomunikasi supaya orang yang dipimpinnya agar dapat mengujudkan suatu landasan bekerjasama antara satu sama lain, serta memupuk rasa taat dan setia kepada institusi.

Sekiranya pemimpin berjaya menaikkan emosi positif, meningkatkan kreativiti dan mempermudah kerja-kerja tanpa halangan dalam kalangan pengikutnya, maka sudah pasti peningkatan kejayaan dan kecemerlangan dapat dicapai di dalam organisasinya.

**(p) Keceriaan dan Kemurnian Dalam Organisasi**

Pemimpin perlu mempunyai nilai-nilai diri yang positif. Ini termasuk mengujudkan keceriaan dan kemurnian suasana dalam organisasi. Perlu diingatkan bahawa pemimpin hendaklah sentiasa mengujud suasana keceriaan dalam kalangan organisasi. Keceriaan ini boleh diwujudkan melalui beberapa cara iaitu seperti mengadakan sambutan perayaan, acara, pertandingan, anugerah, pengiktirafan dan sebagainya. Tentu sekali acara-acara ini sekiranya diadakan,

mestilah mengikuti tatacara dan etika serta prosedur yang dibenarkan oleh organisasi.

### **2.3 Cabaran Sebagai Pemimpin**

Pemimpin tidak lari dari cabaran dan kelemahan dalam melaksanakan tugas di dalam organisasi. Namun begitu, tanpa cabaran seseorang pemimpin itu tidak akan diuji kemampuannya dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin yang benar-benar berkaliber dan hebat.

Antara kelemahan yang nyata sebagai seorang pemimpin adalah seperti berikut:

#### **(a) Kekurangan ilmu kepimpinan dan pengurusan organisasi.**

Kepimpinan yang lemah menyebabkan kurangnya kemahiran mentadbir dan memimpin organisasi dengan berkesan. Keadaan ini ditambah lagi kurang penyeliaan, tiada pemantauan, lembap menjalankan tugas dan terbuka kepada penyelewengan khususnya rasuah. Oleh yang demikian, ilmu pengetahuan berhubung pengurusan organisasi dan pengurusan sumber manusia perlu ada dan perlu sentiasa dipertingkatkan.

Selain dari itu amalan rasuah juga berlaku di samping amalan pilih kasih dalam urusan Kerajaan sama ada dari segi pengurusan sumber manusia

ataupun aspek kewangan di dalam organisasi Kerajaan. Semua keadaan ini akan menyebabkan, tiada kemajuan ataupun perubahan dalam aspek tadbir urus yang berkesan dalam menerajui sesebuah entiti organisasi.

**(b) Amalan Sosio-Budaya**

Amalan turun temurun serta kebiasaan perlu diperhatikan dengan mendalam. Ini adalah kerana apa yang diamalkan bukan bersandarkan undang-undang serta tadbir urus baik akan menjadi ancaman kepada kestabilan organisasi. Standard pemimpin perlu jelas dan jika tidak akan dipersoalkan. Lebih lagi dalam masyarakat majmuk di Malaysia yang mempunyai pelbagai amalan dan tradisi yang berbeza.

Antara yang menjadi persoalan adalah mengamalkan tradisi memberi hadiah dalam bentuk wang dan benda, sempena menyambut hari-hari kebesaran hari perayaan, majlis hari jadi, hari perkahwinan dan sebagainya. Hari yang baik ini memberi kesempatan kepada perasuah dan penerima rasuah melakukan rasuah sama ada diminta, disogok atau diumpun tanpa disedari. Kesemua ini akan menjadi suatu budaya yang jelek di mana masyarakat mengetahui akan sesuatu perbuatan itu salah tetapi tiada siapa yang berani untuk menegur dan memperbetulkan keadaan. Di dalam masyarakat, perbuatan rasuah boleh berlaku atas nama adat dan amalan kelaziman budaya.

Oleh yang demikian, pemimpin wajar mendalami ilmu yang cukupi untuk mengatasi masalah sedemikian dan mencari ruang penyelesaian yang terbaik di dalam organisasi.

**(c) Modenisasi Dalam Organisasi**

Kemajuan dalam pelbagai bidang terutama bidang automasi dan komputer menjadi cabaran kepada pemimpin. Ini kerana pembaharuan ke arah tersebut perlu diseimbangi dengan kepentingan pembangunan modul insan di dalam organisasi agar setiap personel di dalam organisasi sentiasa kekal relevan dan tidak mudah digantikan dengan bentuk baru yang boleh mengugat sesebuah organisasi.

**(d) Politik**

Dalam sistem pentadbiran sedia ada, sesetengah ahli politik menggunakan kesempatan untuk menanggung di air keroh dalam sesuatu organisasi. Sehubungan dengan itu, pemimpin perlu tahu dan faham sejauh mana tekanan dan ruang boleh diberikan agar tidak mencemar nama baik pemimpin dalam menjalankan tugas sesebuah organisasi. Ini adalah kerana jika tidak berhati-hati akan memberi ruang kepada amalan rasuah untuk mendapatkan kuasa, mengumpul kekayaan, menagih populariti, amalan salah guna kuasa dan sebagainya.

## **BAB 3**

### **LANGKAH YANG PERLU DIAMBIL DALAM TRANSFORMASI MEMACU KEJAYAAN PERKHIDMATAN AWAM**

#### **3.1 Pendahuluan**

Di dalam memastikan keberkesanan aspek meningkatkan tahap kepimpinan dalam organisasi di Malaysia, langkah tegas perlu diambil dalam mencegah dan menyekat penularan budaya kerja serta amalan buruk di kalangan pemimpin dari tercalar dan hancur.

Sehubungan dengan itu, suatu bentuk mekanisme perlu dikenal pasti dan diperkenalkan untuk membolehkan pemimpin dapat memperbaiki serta mengubah budaya kerja tersebut.

#### **3.2 Mekanisme Peningkatan Kualiti Pemimpin**

##### **(a) Mengujudkan Prosedur Tetap Operasi**

Di dalam memastikan wujudkan satu tahap penanda aras yang selaras dalam aspek pelaksanaan, organisasi perlu melihat kembali semua amalan pelaksanaan dan pengurusan di organisasi masing-

masing. Bagi maksud tersebut, semua aspek penugasan tersebut perlu mempunyai tahap atau standard tertentu yang menjadi asas kepada pelaksanaan operasi sesuatu organisasi. Standard ini mestilah berdasarkan kepada perundangan atau peraturan sedia ada yang berkuat kuasa dan diterima serta dilaksanakan oleh semua pihak. Pihak yang dirujuk tersebut mestilah semua pihak yang berkepentingan kepada sistem organisasi yang terlibat.

Oleh yang demikian, secara amnya apa yang dilaksanakan mestilah wujud suatu tahap pemantau dan penilaian semua yang menjadi asas kepada setiap elemen pelaksanaan kerja. Aspek timbal balas dan rujukan silang dalam pemantau juga amat berguna dalam memastikan bahawa wujudnya keselarasan dalam setiap keberhasilan kerja. Maka yang demikian, semua ini dapat menjamin dan memastikan semua pemimpin dapat diukur melalui elemen integriti dan dipantau dengan lebih berkesan. Pewujudan Prosedur Tetap Operasi secara tidak langsung akan dapat mencegah perbuatan yang tidak baik dalam sesuatu organisasi terutamanya yang melibatkan penyalahgunaan kuasa dan semua aspek yang melibatkan imbalan kewangan dan sebaliknya.

**(b) Mengemas kini Prosedur Dalaman**

Di peringkat organisasi, kaedah terbaik dalam memastikan pendekatan pencegahan dapat dilaksanakan melalui kaedah

mengujudkan dan mengemas kini prosedur dalaman yang standard untuk aspek tugas kerja dan kaedah tetap operasi bagi organisasi tersebut.

Oleh yang demikian, setiap pemimpin perlu mempunyai nilai dalam menerapkan elemen-elemen pencegahan dan penambahbaikan kepada sistem di dalam organisasi.

**(c) Mengujudkan Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard**

Bagi memastikan setiap usaha yang digerakkan ke arah peningkatan diri dan integriti pemimpin, setiap organisasi tersebut perlu mempunyai entiti yang dapat memastikan semua usaha ke arah meningkatkan integriti dapat dipastikan pelaksanaannya.

Oleh yang demikian, kaedah pentadbiran yang baik adalah dengan mengujudkan jabatan integriti dan pematuhan standard yang dapat berfungsi secara telus, mantap dan autonomi dalam setiap perkara yang melibatkan pencegahan salah guna kuasa.

**(d) Penekanan Aspek Kerohanian dan Keagamaan**

Salah satu kaedah yang terbaik dalam meningkatkan kualiti diri pemimpin adalah dengan memberikan penekanan kepada aspek asas kerohanian dan keagamaan. Kaedah ini amat berkesan kerana ia melibatkan kesedaran diri yang bermula dari dalam diri ahli dalam

organisasi tersebut. Kesedaran ini akan membolehkan individu berkenaan memahami dan dapat menyedari akan keperluan dalam mencegah perbuatan jenayah.

Jika dilihat dari pelbagai sudut, elemen kerohanian atau keagamaan adalah asas terbaik kepada pembawaan diri pemimpin. Tetapi elemen ini harus diterapkan dengan mendalam dan setiap pemimpin mahupun pegawai bawahan perlu memahami dan menerapkan secara suci hati dalam diri masing-masing.

Pendekatan melalui kaedah agama terutamanya bagi mereka yang beragama Islam adalah yang terbaik. Ini adalah kerana kefahaman dan penerimaan aspek hari pembalasan dan penghakiman dapat ditanam dan dizahirkan melalui amalan harian seperti solat, puasa, zikir, bacaan Al-Qur'an dan lain-lain. Ini adalah kerana mereka yang menganut agama Islam yang sebenar akan dapat merasai betapa pentingnya mematuhi hukum yang ditetapkan oleh Allah swt dalam kehidupan sehari.

Ini adalah kerana kesalahan salah guna kuasa di kalangan pemimpin dalam Perkhidmatan Awam umpama barah dan suatu pengkhianatan kepada negara dan boleh menyebabkan kehancuran atas perbuatan tersebut walau sekecil mana pun kesalahan yang terlibat atau sekecil mana pun sikap pilih kasih atau berpihak bagi mereka yang



mempunyai kuasa di dalam mana-mana agensi, jabatan mahupun kementerian serta organisasi yang terlibat.

**(e) Pemimpin Perlu Memberi Penekanan Semangat Dalam Organisasi**

Setiap pemimpin dalam organisasi mestilah mempunyai peranan dan tanggungjawab yang menyeluruh. Beliau mestilah bertindak dengan adil dan saksama serta mampu memberi contoh yang terbaik kepada semua ahli dalam organisasi. Aspek memberikan keadilan memanglah penting, tetapi apa yang lebih penting, ia disertai dengan pendekatan pemimpin juga dilihat berlaku adil. Dengan adanya ciri-ciri ini, baharulah beliau boleh mengujudkan semangat kerja dalam organisasi yang utuh dan mantap.

Pendekatan ini memberikan suatu semangat *esprit de corps* yang jitu dalam organisasi yang beliau pimpin. Masyarakat memandang beliau sebagai seorang yang amanah, berkaliber dan penuh integriti dalam memimpin organisasi beliau.

Secara amnya, kaedah penyatuan dalam komuniti sesuatu organisasi dapat mencegah salah guna kuasa dari berlaku. Ini kerana semua ahli dalam masyarakat menghormati antara satu sama lain.

**(f) Islam sebagai Asas Panduan dan Pemahaman Nilai**

Dalam memastikan setiap pemimpin dalam sesebuah organisasi itu dapat menjalankan tugas mereka, didikan diri ke arah pemahaman kepada tugas yang dilaksanakan di organisasi itu adalah amat penting. Ini kerana setiap tugas yang diberikan perlu dilaksanakan dengan bersungguh-sungguh dan penuh bertanggungjawab.

Ini adalah kerana semua itu adalah merupakan amanah yang perlu dilaksanakan dengan penuh dedikasi dan bertanggungjawab tanpa memikirkan apakah ganjaran yang bakal diperolehi. Jika dilihat dari segi perspektif Islam, adalah menjadi tanggungjawab kepada setiap Muslim itu untuk memastikan tugas yang diberikan kepada dirinya dilaksanakan dengan penuh dedikasi dan kejujuran serta tekun dalam menyempurnakannya. Ini kerana sebagai seorang yang beragama Islam, sesungguhnya Allah swt melihat dan memerhatikan apa jua tugas yang dijalankan oleh individu berkenaan. Di sisi Tuhan walau apa juga agama bagi individu tersebut, kejujuran dan kebertanggungjawaban tugas yang diberikan tersebut sedang ditimbang dan diperhatikan.

**(g) Peranan Institut Latihan Awam**

Penubuhan Institut Latihan Awam (ILA) dari pelbagai perkhidmatan yang bertujuan untuk meningkatkan keupayaan pentadbiran dan tadbir urus negara. Dengan wujudnya ILA ini, semua

Skim Perkhidmatan berpeluang untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan berhubung aspek pengurusan dan pentadbiran yang diperlukan di dalam semua Skim Perkhidmatan.

Di samping itu juga, kelebihan yang dimiliki oleh setiap ILKA adalah membolehkan setiap pemimpin dalam organisasi yang berbeza dapat meningkatkan lagi tadbir urus yang berkesan sesuai dengan keperluan organisasi masing-masing. Ini adalah kerana pengkhususan bidang pengetahuan yang khusus banyak mempengaruhi pengurusan sesuai organisasi yang bersifat khusus kepada Skim Perkhidmatan yang terbabit.

**(h) Pelan Integriti Nasional (PIN)**

Bagi memastikan Kerajaan mempunyai asas perancangan dan pelaksanaan ke arah keberkesanan berhubung kaedah dan cara bagaimana pencegahan jenayah rasuah itu dapat ditangani secara berkesan, Pelan Integriti Nasional telah diperkenalkan oleh Tun Abdullah Haji Ahmad Badawi bekas Perdana Menteri Malaysia yang kelima<sup>4</sup>.

Perumusan PIN telah didasarkan pada semangat dan prinsip Wawasan 2020 secara khusus untuk memenuhi cabaran keempat Wawasan 2020 iaitu “Membentuk sebuah masyarakat yang kukuh ciri-ciri

---

<sup>4</sup> Ibid.

moral dan etikanya dengan para warganya mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh, dan ditunjangi budi pekerti yang luhur”

**(i) Integriti dan Transparensi**

Di dalam memastikan setiap usaha dan pencapaian ke arah meningkatkan integriti secara lebih berkesan dan memastikan ia menurut standard antarabangsa, pemimpin perlu sentiasa melihat kepada negara lain dalam mengenal pasti kaedah serta penanda aras yang baik khusus kepada standard yang diamalkan oleh negara-negara maju.

Oleh yang demikian, pemimpin perlu melihat kepada setiap perbandingan yang digunakan dan dicadangkan sebagai asas kepada murni yang positif serta menuruti norma-norma antarabangsa. Antara asas yang boleh dilihat sebagai asas perbandingan adalah dengan melihat kepada standard yang diamalkan oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu atau United Nation (UN) dan organisasi badan bukan kerajaan seperti Transparency International. Secara amnya, konsep tadbir urus yang baik wajar dicontohi oleh seseorang pemimpin.

Standard amalan di peringkat antarabangsa adalah sesuatu kerajaan itu akan dinilai dari aspek integriti dalam pentadbiran negara. Keutuhan ini akan menjadi suatu penanda aras yang penting kerana ia

akan membentuk persepsi bagaimana anggota pentadbiran dan kakitangan awam menguruskan sesebuah negara. Oleh yang demikian, sesebuah organisasi itu juga dilihat bagaimana sikap keterbukaan dan ketelusan dalam melaksanakan agenda di peringkat nasional dan antarabangsa.

Kesemua ini jelas menzahirkan betapa pentingnya kesan ke atas ekonomi sesebuah negara kerana setiap sesuatu polisi yang ditetapkan dan dipegang bagi maksud pembangunan sesebuah negara akan memberi kesan kepada negara rakan dagangan. Prinsip kepercayaan dan keadilan akan menjadi pertaruhan. Maka peranan pemimpin organisasi akan dilihat sebagai suatu bentuk kepercayaan orang yang dipimpin kepada pemimpin.

Integriti sebenarnya adalah asas kepada mana-mana komponen dalam pembentukan negara yang kuat dan kukuh dari aspek nilai dalam memastikan tenaga kerja yang ada benar-benar memenuhi syarat untuk menjadi negara maju. Sebagai contoh di Amerika Syarikat, seorang ahli perniagaan terkenal, Warren Buffett<sup>5</sup> menyatakan rahsia kejayaan beliau.

---

<sup>5</sup> Mohamad Tarmize bin Abdul Manaf. Kuasa Belia, Jenayah dan Rasuah. Our Different View. 30 Ogos 2016. <http://www.ourdifferentview.com/> . 9 Disember 2016.

Salah satunya adalah melalui pengambilan pekerja yang betul. Buffett dipetik berkata, “Saya akan memilih pekerja yang memiliki tiga kriteria. Pertama, adalah integriti diri; kedua, kebijaksanaan; dan ketiga, bertenaga. Bagaimanapun, sekiranya seseorang itu tidak mempunyai kriteria pertama (integriti), dua lagi kriteria (kebijaksanaan dan tenaga) akan menghancurkan kamu.”

#### **(j) Keutuhan Peribadi**

Setiap individu yang berada dalam mana-mana organisasi perlu memiliki keutuhan peribadi yang tinggi agar tidak mudah diperkotak-katikan dalam tugas dan amanah yang diberikan. Walaupun jelas, bahawa prinsip pematuhan kepada standard hubungan majikan-pekerja perlu dihormati tetapi aspek dan tahap profesionalisme perlu lebih diutamakan.

Ini akan dapat menjamin bahawa setiap penugasan tugas akan dapat dipastikan kualiti serta jaminan mutu kerja yang utuh tanpa meragui apa bentuk perkhidmatan yang diberikan. Kesemua ini akan membina jati diri dalam pembentukan peribadi sebagai seorang pekhidmat awam secara amnya dan sebagai seorang pemimpin dalam jabatan masing-masing.

Konsep pegawai atasan tahu segalanya telah berakhir dan konsep dunia tanpa sempadan wajar dijadikan asas panduan dalam sesuatu pembentukan negara ke arah sebuah negara yang mampan dan lebih universal selari dengan perkembangan semasa di peringkat antarabangsa.

### **(k) Nilai, Prinsip dan Moral**

Dalam membolehkan penyatuan rakyat dalam memastikan negara bergerak ke hadapan, semua tamadun bersetuju bahawa perlu ada satu asas pegangan dalam sesuatu masyarakat yang bertamadun dapat dijadikan asas kepada sesebuah negara. Oleh yang demikian, semua negara maju yang menyantun prinsip integriti dan moral yang tinggi, meletakkan nilai sebagai asas dan juga penanda aras kepada pencegahan amalan salah guna kuasa di kalangan pemimpin sesebuah organisasi.

Di sini jelas menunjukkan bahawa peranan Institut Latihan Awam dalam membentuk serta menentukan hala tuju negara adalah sangat penting. Peranan ini akan memastikan barisan kepimpinan dan pentadbiran negara akan sentiasa utuh dan mempunyai jati diri yang sangat tinggi serta tidak terhakis dari elemen-elemen yang boleh merosakkan negara. Maka peranan Institut Integriti Malaysia (INTEGRITI), Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Akademi

Pencegahan Rasuah Malaysia (MACA), Institut Latihan Kehakiman dan Perundangan Malaysia (ILKAP) serta pelbagai institut awam yang lain sangat penting dalam mencorakkan kualiti serta pembentukan barisan kepimpinan negara pada masa akan datang.

### **3.4 Cabaran Meningkatkan Kualiti Pemimpin Dalam Perkhidmatan Awam**

#### **(a) Kedudukan dan Pangkat**

Di dalam menghadapi pelbagai isu dan cabaran utama adalah ilmu pengetahuan. Isu ini telah sekian lama menghantui pelbagai negara dan masyarakat terutama negara yang miskin dan rakyat yang berpendapatan rendah. Kesan dari rakyat yang miskin dan pegawai kerajaan yang berpendapatan rendah akan mudah menjejaskan nilai integriti dalam diri mereka. Ini kerana kuasa dan pangkat memberi cabaran dan kesan yang besar kepada suasana dalam perkhidmatan awam.

Jika diletakkan kayu pengukur dalam sesuatu masyarakat, golongan pemimpin dalam perkhidmatan awam yang berpangkat tinggi akan dipandang tinggi sementara pegawai bawahan akan dipandang hina kerana kedaifan serta status yang rendah dalam perkhidmatan awam. Maka cabaran yang besar kepada semua pihak untuk meningkatkan taraf dan status kedudukan pekhidmat awam di dalam negaranya. Tahap kedudukan dan status pangkat pekhidmat awam akan menyebabkan ahli



atau anggota masyarakat mengubah persepsi pemikiran dan kedudukan seseorang pemimpin terhadap taraf kehidupan yang lebih selesa dan sempurna.

**(b) Kejujuran dan Keikhlasan**

Dalam menilai kehidupan sesebuah keluarga, ia adalah merupakan suatu asas kepada kehidupan bermasyarakat. Tanpa entiti asal, sesebuah organisasi tidak akan dapat bertahan lebih lama. Entiti yang dimaksudkan adalah elemen kejujuran dan keikhlasan dalam melaksanakan tugas seharian. Tanpa elemen kejujuran dan keikhlasan dalam sesuatu keluarga, maka kepercayaan akan hilang dan hanyut ditelan masa.

Keadaan yang sama terpakai di dalam organisasi Kerajaan bahawa perlunya ada asas yang kukuh dalam aspek kejujuran dan keikhlasan dalam pembangunan sumber manusia agar pemimpin yang akan memimpin negara benar-benar mempunyai elemen tersebut. Akan tetapi cabaran utama dalam memastikan penerapan kedua-dua elemen di atas adalah penzahiran keadilan dalam pelaksanaan penerapan. Ini adalah kerana masyarakat di dalam organisasi yang dipimpinya melihat sejauh mana pemimpin tersebut dapat benar-benar memahami tanggungjawab tersebut dan seterusnya membolehkan orang yang dipimpinya boleh mengikut gaya kepimpinannya sebagaimana amalan dan dasar negara

pada suatu ketika dahulu menggunakan slogan Kepimpinan Melalui Teladan<sup>6</sup>.

Konsep Kepimpinan Melalui Teladan yang diperkenalkan oleh Y.A.B. Dato' Sri Dr. Mahathir Mohamad (beliau pada ketika itu) pada 19 Mac 1983 dan pada pertengahan April 1982, beliau juga telah melancarkan kempen Bersih, Cekap dan Amanah sebagai satu dasar yang menjadi amalan kepada semua perkhidmatan Kerajaan Persekutuan di negara ini. Konsep ini adalah selaras dan sebagai asas kepada Kempen Kepimpinan Melalui Teladan untuk diterapkan dan diamalkan oleh semua pekhidmat awam<sup>7</sup>.

Konsep ini bukan sahaja perlu diamalkan dan dilaksanakan dengan secara menyeluruh ke atas seluruh pekhidmat awam tetapi juga ke atas seluruh warga negara Malaysia.

### **(c) Membina Masa Depan Generasi Pemimpin**

Antara cabaran yang paling besar dalam memastikan kecemerlangan pemimpin dalam sesebuah organisasi adalah

---

<sup>6</sup> Anon. Kepimpinan Melalui Teladan. Bersih, Cekap dan Amanah Laman Sesawang 1Klik. <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/maklumat-kenegaraan/236-bersih-cekap-dan-amanah.html>. 6 Disember 2016.

<sup>7</sup> Ibid.

mengujudkan suatu bentuk amalan budaya yang murni di dalam masyarakat dan negara.

Perancangan khusus adalah diperlukan untuk membina masa depan generasi pemimpin masa hadapan. Ini adalah kerana negara perlu mengujudkan dasar pewarisan dan pengganti yang jelas berhubung dasar mewujudkan pemimpin yang nyata agar generasi akan datang dapat dan seterusnya membina keutuhan masyarakat mampan yang menjadi generasi pemimpin negara pada masa akan datang. Pemimpin masa hadapan mestilah mempunyai wawasan yang jelas serta tahap kepimpinan yang lebih tinggi di dalam aspek pembangunan sumber manusia dan tidak hanya melihat kepada aspek ekonomi negara.

Sehubungan dengan itu, kecemerlangan sesebuah negara itu akan banyak bergantung bentuk acuan pemimpin yang perlu dibentuk ke atas generasi yang mendatang agar semua kelemahan ke atas proses sedia ada dapat dikenal pasti kelemahan sistem pendidikan awal hingga ke peringkat pendidikan tertinggi.

**(d) Kaedah Pendidikan Awal Hingga Pengajian Tinggi**

Di dalam memastikan pembentukan negara yang mempunyai barisan pemimpin yang mempunyai integriti dan asas pegangan yang

kukuh, sistem pendidikan negara hendaklah dibentuk dari mula sistem awal persekolahan sehinggalah ke tahap pendidikan yang tertinggi. Ini bermakna komponen integriti, jati diri dan pembangunan kapasiti sumber manusia hendaklah diterapkan dengan lebih awal. Di sini peranan guru, pendidik dan pensyarah hendaklah digembleng dengan bersepadu agar keberhasilan pemimpin yang dibentuk dapat menghasilkan mereka yang benar-benar layak dan mampu untuk pemimpin negara dengan ciri-ciri sebenar.

Oleh yang demikian, bagi memastikan kelangsungan kepimpinan negara yang berkualiti sama ada di peringkat Anggota Pentadbiran mahupun pekhidmat awam, seharusnya pendidikan berhubung pembentukan dan siasah pemimpin yang berintegriti dan berkaliber hendaklah dilaksanakan secara sistematik dan berterusan. Semua ini memerlukan pelaburan modal insan yang kukuh dan mantap.

Seharusnya, dasar sumber manusia hendaklah memastikan setiap rakyat Malaysia diberikan pendidikan dan asuhan yang berterusan demi meningkatkan lagi ilmu dan kemahiran serta jati diri untuk mentadbir negara. Oleh yang demikian, pelaksanaan kaedah pendidikan ini hendaklah bermula dari awal seawal di bangku sekolah agar corak dan acuan untuk pembentukan generasi pelapis dapat dibentuk di peringkat awal kehidupan. Yang penting, pembentukan kapasiti diri telah ditetapkan dari awal.

**(e) Pendekatan Keagamaan**

Di dalam mana-mana negara di dunia, aspek keagamaan berhubung pelantikan seseorang pemimpin tertinggi negara itu akan diterapkan dengan kepercayaan agama yang menjadi pegangan rasmi di negara tersebut. Ikrar untuk menjalankan tugas dan amanah mentadbir negara akan disusulkan dengan sumpah dan ikrar kitab suci di negara tersebut. Jika dilihat dengan kedudukan di Malaysia, pendekatan keagamaan dan asas keagamaan jelas termaktub di dalam sumber undang-undang negara yang tertinggi<sup>8</sup>.

Kaedah menggunakan pendekatan agama dalam apa jua pelaksanaan dan pentadbiran negara adalah yang terbaik kerana setiap anggota pentadbiran dan pekhidmat awam akan sentiasa terdidik untuk melaksanakan tugas dengan betul, amanah, jujur dan bertanggungjawab. Sikap dan kefahaman agama perlu sentiasa ditanam dan diterapkan dengan mendalam agar menjadi penganut agama yang baik dan taat. Kaedah ini akan dapat menghalang dan menjauhkan seseorang itu dari melakukan perbuatan yang boleh menjejaskan imejnya dan organisasi di mana beliau berkhidmat.

---

<sup>8</sup> Perkara 3 Perlembagaan Persekutuan – Islam Agama Rasmi Persekutuan.

Ini adalah kerana kepercayaan agama yang kukuh dan kuat akan dapat keperibadian seseorang pemimpin dan perkara lain yang boleh meningkatkan nama baiknya dan organisasi yang diwakilinya. Jika dilihat kepada indikator atau petunjuk kepada pemimpin berintegriti dan berilmu yang terbaik. Jika dilihat daripada perspektif agama Islam, seseorang penganut itu perlu membersihkan jiwa<sup>9</sup> dan hatinya agar menjadi pemimpin yang berkaliber dan kepada pembawaan nilai seseorang pemimpin itu kepada Islam.

**(f) Amalan dan Contoh Kepimpinan**

Di dalam pemimpin yang cemerlang, sesebuah organisasi perlu meletakkan prinsip dan etika yang kukuh dalam amalan serta operasi harian.

Dalam kebanyakan pendekatan, pemimpin sepatutnya menzahirkan contoh yang baik. Sehubungan dengan itu, kepimpinan hendaklah berasaskan teladan dan amalan yang positif dalam organisasi. Pemimpin mestilah mampu membawa organisasi yang diketuainya ke suatu lapisan yang lebih tinggi sebagai memastikan arus kepimpinan mempunyai DNA yang boleh dijadikan contoh dalam masyarakat serta negara.

---

<sup>9</sup> Kaedah pembersihan jiwa dan hati dalam Islam boleh dibuat dalam bentuk terapi diri sama ada melalui amalan solat termasuk solat Tahajjud, solat Hajat, solat Dhuha dan lain-lain.

Pegawai bawahan sentiasa melihat kepada ketua mereka dalam mencorak warna kepimpinan negara. Oleh yang demikian, contoh yang baik oleh ketua di dalam sesebuah organisasi kerajaan akan menjadi suatu yang dipandang mulia. Ini dilihat dari segi amalan dan ikutan keperibadian pemimpin di dalam jabatan tersebut. Oleh yang demikian, secara tidak langsung dapat memastikan seseorang pemimpin itu menjauhi amalan dan perbuatan yang tidak baik termasuk salah guna kuasa.

Apa yang jelas di sini, kepimpinan melalui teladan merupakan salah satu bentuk kaedah pendidikan dan pembentukan ciri-ciri pemimpin yang terbaik dapat dibentuk dan dilatih dalam perkhidmatan awam.

## **BAB 4**

### **PENUTUP**

#### **4.1 Dapatan dan Rumusan**

Dalam kajian yang dibentangkan ini, dapatan yang yang diperoleh adalah masih terdapat kelemahan dalam aspek latihan dan pendidikan untuk menjadi pemimpin yang cemerlang dan berkaliber dalam Perkhidmatan Awam. Pemimpin perlu memiliki ciri-ciri kemahiran pelbagai fungsi dan pengetahuan yang luas.

Ini adalah kerana peruntukan dalam latihan untuk pengesahan perkhidmatan adalah jelas lengkap dan teratur. Namun begitu, kelemahan yang nyata adalah terletak kepada pelaksanaannya. Tiada satu aspekimbangan bagi setiap tindakan ke atas pelantikan pemimpin di bawah peruntukan undang-undang dari aspek ketelusan kerana semua kuasa dipusatkan kepada tertentu sebagaimana kuasa yang diperuntukkan di bawah Perlembagaan Persekutuan.

Keadaan ini menimbulkan tanda tanya sama ada kuasa seseorang pemimpin berkenaan telah dilaksanakan secara adil dan saksama. Tindakan pencegahan serta pemantauan perlu dilihat secara adil dan



bukan setakat telah dilaksanakan secara adil. Ini adalah kerana dengan keadaan dunia tanpa sempadan, segala maklumat dan fakta berada di hujung jari setiap warga di dalam sesebuah organisasi.

Oleh yang demikian, semua pendekatan yang dilaksanakan sebelum ini perlu dilihat dari perspektif yang lebih menyeluruh dan holistik.

## **4.2 Cadangan**

Di dalam mencari kaedah penyelesaian yang terbaik, suatu bentuk pendekatan baru dan lebih menyeluruh adalah diperlukan. Ini adalah kerana apa yang diperlukan adalah suatu bentuk transformasi yang menyeluruh dan bukan hanya bersifat kosmetik yang memerlukan komitmen yang tinggi.

### **(a) Transformasi Institut Latihan Awam**

Di dalam memastikan kejayaan sesuatu negara, perubahan yang diperlukan hendaklah bermula dari atas. Ini bermakna, barisan pemimpin sesebuah organisasi dalam perkhidmatan awam mestilah mampu menjadi penggerak kepada sebarang perubahan yang diharapkan akan menjadi pemangkin kepada kejayaan negara.

Ini bermakna, pertamanya mestilah wujud iltizam yang kukuh untuk menggendar sebarang perubahan. Di Malaysia, perubahan ini bergerak selari dengan perubahan perkhidmatan awam. Pemimpin yang dilantik mestilah mampu untuk menjadi peneraju kepada perubahan dalam pelaksanaan apa yang dilihat sebagai suatu perubahan yang diperlukan oleh negara. Hanya dengan wujudnya elemen ini, perubahan secara holistik tersebut akan menjadi agen perubahan yang efisien dalam menggalas sebarang rombakan barisan kepimpinan sama ada di peringkat anggota pentadbiran mahupun di peringkat pelaksanaan dalam perkhidmatan awam.

Oleh yang demikian, pemimpin baru mestilah mampu untuk melahirkan idea inovatif baru yang mempermudah urusan perkhidmatan di setiap jabatan kerajaan di samping idea inovatif serta menjadi agen perubahan di setiap kementerian seterusnya penggerak di seluruh peringkat perkhidmatan kerajaan<sup>10</sup>. Apa yang perlu ditekankan di sini adalah barisan kepimpinan yang baru perlu berfikir di luar kotak pemikiran sedia ada dan memastikan kesejahteraan rakyat hendaklah diutamakan dalam pentadbiran

---

<sup>10</sup> Norhafifi Yahya. Gejala Rasuah dan Kesannya. Laman Sesawang Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). 4 April 2016 <http://www.islam.gov.my/en/gejala-rasuah-dan-kesannya-cahaya-oktober>. 9 Disember 2016.

negara. Setiap polisi dan dasar yang diwujudkan mestilah mempunyai ciri-ciri atau nilai inovatif yang dapat mendidik rakyat.

**(b) Perubahan Pemikiran Pemimpin**

Di dalam melahirkan suatu tamadun yang berjaya, pelaksanaan perubahan konsep pemikiran ke atas setiap pemimpin perlu menetapkan sasaran pencapaian bukan hanya pembangunan infrastruktur negara tetapi pembangunan modal insan. Ini adalah kerana dengan adanya lapisan pemimpin berpengetahuan dan berkemahiran yang benar-benar sempurna dari segi integriti dan berpengetahuan serta pengalaman dan berkemahiran tinggi, organisasi akan dapat bangun sebagai negara maju yang benar-benar cemerlang.

Sehubungan dengan itu, pemimpin di semua peringkat sama ada di peringkat kepimpinan tertinggi atau bawahan perlu bersama untuk memastikan wujudnya perubahan pemikiran dan perubahan yang diperlukan di dalam perkhidmatan awam. Ini adalah kerana dengan adanya komponen kebertanggungjawaban (*accountability*) dalam diri setiap pemimpin.

**(c) Islam sebagai Asas dalam Penanda Aras Pemimpin**

Di dalam mana-mana agama di dunia ini, semua agama meletakkan kesejahteraan, keamanan, ketinggian moral dan keperibadian diri sebagai asas kepada kepercayaan dan amalan yang murni dalam setiap penganutnya.

Tidak terkecuali Islam sebagai Agama Rasmi Persekutuan sebagaimana yang dinyatakan di dalam Perlembagaan Persekutuan Malaysia<sup>11</sup> yang merupakan asas kepada kepercayaan majoriti rakyat Malaysia secara amnya dan khususnya di dalam perkhidmatan awam. Sewajarnya, Islam dijadikan asas dan teras dalam pemilihan pemimpin dalam perkhidmatan awam.

Antara medan yang terbaik dalam memberikan maklumat yang secukupnya agar umat Islam benar-benar faham dan tahu berhubung tanggungjawab dan peranan sebagai seorang pemimpin yang benar-benar layak di sisi Allah swt.

---

<sup>11</sup> Perkara 3 Perlembagaan Persekutuan Malaysia.

**(d) Mendidik Pemimpin Untuk Menjadi Lebih Baik dan Bertanggungjawab**

Dalam aspek pendidikan dan latihan, ia merupakan asas dan panduan kepada pembentukan ciri-ciri pemimpin yang berkaliber dan memenuhi kriteria yang sebenar. Dalam masa yang sama, kaedah terbaik untuk memastikan pemimpin dapat dibentuk serta dapat membendung kerosakan dalam organisasi yang dipimpin.

Secara amnya, ada baiknya aspek pencegahan dalam dilaksanakan demi memastikan kerosakan yang bakal berlaku dapat dikawal dan seterusnya memberi kesan yang amat besar kepada negara. Sehubungan dengan itu, pencegahan perlu bermula dari awal sebelum bermulanya kesalahan tersebut.

Maka pendidikan awal perlu dilaksanakan agar setiap pemimpin dapat memahami apakah yang dimaksudkan sebagai tugas dan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin yang memenuhi syarat serta ciri-ciri sebenar seorang pemimpin.

Dalam perkhidmatan awam pula, demi bergerak ke hadapan, pembentukan satu budaya baru yang dapat mendidik dan memberikan kemahiran khusus kepada semua pemimpin tanpa

mengira Skim Perkhidmatan dapat disediakan dan diwujudkan. Kaedah yang terbaik adalah melalui pembentuk integriti dalam diri setiap pemimpin dalam pekhidmatan awam.

Antara pengisian yang boleh dilaksanakan adalah melalui mengujudkan pelbagai program dalam organisasi termasuk melaksanakan bulan integriti, merekayasa pendekatan baru dalam membina kepimpinan dalam setiap diri pemimpin di semua organisasi dan memastikan persepsi bahawa pekhidmat awam adalah merupakan pemimpin yang kompeten, layak dan mampu untuk menyumbang kepada perkhidmatan yang cemerlang.

Kesemua pemimpin dalam Skim Perkhidmatan dalam perkhidmatan awam perlu digembleng untuk bersama-sama bergerak mencari titik pertemuan untuk menyumbang kepada perkhidmatan yang cemerlang dalam perkhidmatan awam.

**(e) Memantapkan dan Melestarikan Kepemimpinan Berintegriti  
Dalam Perkhidmatan Awam**

Di dalam Konvensyen Integriti Nasional yang diadakan pada 17 dan 18 November 2016 bertempat di Auditorium Integriti, Institut

Integriti Malaysia (INTEGRITI) yang bertemakan “Integriti dan Tadbir Urus : Memperkasakan Imej Perkhidmatan Awam” melalui ucapnama YBhg. Tan Sri Dr. Ali Hamsa, Ketua Setiausaha Negara yang mengupas tajuk “Ke Arah Perkhidmatan Awam Yang Berintegriti Tinggi” menzahirkan kebimbangan akan perlakuan rasuah di kalangan pekhidmat awam.

Justeru itu, amaran telah berikan dengan jelas oleh beliau kepada mereka yang masih terlibat dengan amalan rasuah serta salah laku yang terjumlah kepada perbuatan rasuah dan penyelewengan, bahawa tindakan tegas akan diambil dan tidak hanya akan membiarkan mereka dilepaskan tanpa diambil tindakan termasuk diletakkan dalam jawatan berkumpulan bagi memastikan imej perkhidmatan awam berjaya dipulihkan demi memberi persepsi dan tindakan bahawa kerajaan tidak memandang ringan terhadap perbuatan salah guna kuasa dan perbuatan rasuah<sup>12</sup>.

Selain dari itu, kerajaan juga memperkenalkan dasar baru<sup>13</sup> seperti Dasar Pemisah (*Exit Policy*) dalam setiap pekhidmat awam tidak mengambil mudah berhubung kegagalan melaksanakan tugas termasuk gagal mematuhi dan mencapai Sasaran Kerja Tahunan

---

<sup>12</sup> Ahmad Anuar. Timbalan Pengarah, Institut Integriti Malaysia. Melestari Bulan Integriti Penjawat Awam. Rencana. Utusan Malaysia. Muka surat 13. 8 Disember 2016.

<sup>13</sup> Ibid.

(SKT) dan Pencapaian Penilaian Prestasi di jabatan masing-masing. Kesemua ini adalah sebagai suatu amaran bahawa kerajaan serius serta mengambil berat akan penyampaian perkhidmatan yang seharusnya dilaksanakan oleh pekhidmat awam.

**(f) Integrasi Modul Latihan dan Pendidikan**

Di peringkat pendidikan sekolah rendah, sekolah menengah dan di universiti pula, Kementerian Pendidikan dan Kementerian Pengajian Tinggi perlu mengorak langkah dalam menggubal modul latihan dan pembelajaran yang memberi pendidikan khas berhubung ciri-ciri seorang pemimpin. Ini adalah kerana, masyarakat perlu dididik di peringkat awal pendidikan agar dapat membezakan amalan serta maklumat kepimpinan sebagai pemimpin.

Di peringkat ini, terdapat keperluan mengadakan sambutan Bulan Integriti dan mengadakan program pendidikan seperti seminar atau simposium berkaitan pengukuhan integriti pemimpin pelajar yang akan menjadi pemimpin pada masa akan datang.

Sewajarnya pendedahan awal kepada golongan sasaran ini akan dapat mencapai maksud dan matlamat program berkenaan



dijalankan<sup>14</sup>. Maka pendekatan yang lebih luar secara holistik sewajarnya dapat diambil di dalam memastikan pendekatan yang diambil akan menghasilkan kejayaan.

**(g) Mewujudkan Polisi Semak dan Seimbang**

Dengan adanya pendekatan semak dan seimbang ini, semua perkhidmatan awam akan dapat dipantau dan diperhatikan demi mendidik pemimpin dari pelbagai lapisan Skim Perkhidmatan dalam Perkhidmatan Awam agar pemimpin dapat dilatih dan dikenal pasti dan diberikan kemahiran dengan lebih berkesan.

### **4.3 Rumusan dan Kesimpulan**

Negara perlu bergerak ke hadapan dengan perkhidmatan awam menjadi peneraju pelaksanaan pentadbiran organisasi negara. Kaedah ini menjamin bahawa kepentingan barisan pemimpin pelapis yang berkaliber diwujudkan dalam memastikan negara dapat bergerak maju ke hadapan selaras dengan Transformasi Nasional 2050 (TN50).

---

<sup>14</sup> Ibid.

Maka, pendekatan yang holistik serta menyeluruh adalah diperlukan demi memastikan cabaran dunia tanpa sempadan dapat diatasi. Ini memerlukan pendekatan baru dilaksanakan termasuk dasar pendidikan, dasar penguatkuasaan undang-undang, dasar pentadbiran negara dan pengurusan awam dapat dilaksanakan secara bersepadu agar dapat bergerak selari dengan cabaran dunia semasa serta kehendak teknologi masa kini.

Sebagai kesimpulan, barisan pemimpin negara bukan sahaja dilihat berkaliber memacu pentadbiran negara tetapi perlu juga didapati berintegriti dalam memimpin semua peringkat negara serta perkhidmatan awam melalui dasar dan polisi yang benar-benar dapat membawa negara ke peringkat yang lebih tinggi dan berjaya mencapai kejayaan dalam apa jua bidang di peringkat antarabangsa dan apa jua bidang pengkhususan yang terlibat.