



جائتہ فخریتہ عوام

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM  
JABATAN PERDANA MENTERI

---

# CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE

---

## BUKU MAKLUMAT



@Hak Cipta Terpelihara  
Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam

Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam terlebih dahulu.

Jun 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

### **KATA PENGHANTAR**

Buku maklumat ini mengandungi ringkasan maklumat mengenai **CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE** (CSLP) dan pelaksanaannya. Ia bertujuan sebagai rujukan bagi Ketua-Ketua Jabatan dalam memberikan kerjasama untuk melaksanakan serta menjayakan program-program pembangunan kepimpinan yang disediakan.

Dengan kerjasama yang akan diberikan, pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) sukacita mengucapkan berbilang-bersang terima kasih.

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam,  
13 Jun 2018



## KANDUNGAN

<b>Bil.</b>	<b>Perkara</b>	<b>Muka Surat</b>
1.	Pengenalan <i>CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE</i> (CSLP) dalam Perkhidmatan Awam	1
2.	Model CSLP	1
3.	Perlaksanaan dan Perjalanan CSLP	3
3.1.	Pembelajaran dan Pembangunan	4
3.2.	Kemasukan dan Kriteria Pemilihan	5
3.3.	Penilaian Berterusan Sepanjang Tempoh Pembangunan Kepimpinan	6
4.	Tanggungjawab Perlaksanaan CSLP	6
4.1.	Tanggungjawab JPA	6
4.2.	Tanggungjawab institusi latihan yang menjalankan program-program kepimpinan	6
4.3.	Tanggungjawab Ketua Jabatan	7
4.4.	Tanggungjawab Mentor	7
5.	Tindakan Apabila Pegawai-Pegawai Tidak Menunjukkan Perkembangan dan Disiplin Yang Baik	8

### Rajah

Rajah 1 :	Perancangan Penggantian CSLP	1
Rajah 2 :	Model CSLP	2
Rajah 3 :	Model Pembelajaran	4
Rajah 4 :	Kriteria Kemasukan CSLP	5

<b>Akronim</b>	<b>Keterangan</b>
CEP	<i>Current Estimated Potential</i> / Penilaian Anggaran Tahap Potensi Semasa
CSLP	<i>Civil Service Leadership Pipeline</i>
EDPMMO	<i>Executive Development Programme For Middle Management Officers</i> / Program Pembangunan Eksekutif Bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan
EDPSGO	<i>Executive Development Programme For Senior Government Officers</i> / Program Pembangunan Eksekutif Bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan
ES	<i>Executive Services</i> / Perkhidmatan Eksekutif
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
SES	<i>Senior Executive Services</i> / Perkhidmatan Eksekutif Kanan
YEP	<i>Young Executive Programme</i> / Program Eksekutif Muda
3PSA	Program Penggredan Prestasi Sektor Awam

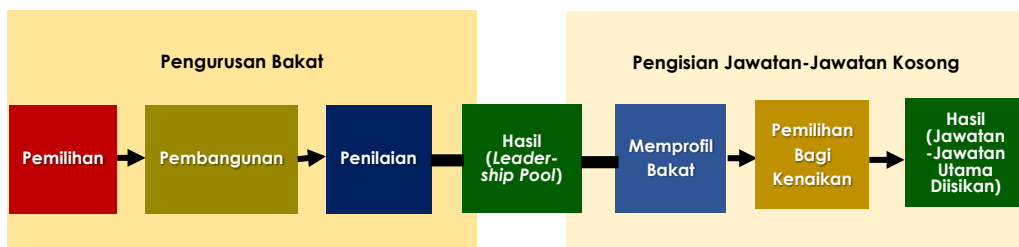
## 1. Pengenalan *CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE (CSLP)* dalam Perkhidmatan Awam

CSLP mula diperkenalkan dan diberigakan ke semua Kementerian pada 19 November 2016.

CSLP diwujudkan bagi mendokong hasrat Wawasan Brunei 2035 melalui Strategi Pembangunan Institusi (Institutional Development Strategy) di bawah Rangka Kerja Perkhidmatan Awam (Civil Service Framework).

Tujuan CSLP adalah untuk menyediakan *Leadership Pool* dari kalangan pegawai-pegawai Bahagian II ke atas bagi membantu Perancangan Strategik Sumber Manusia di dalam Perkhidmatan Awam. Ini termasuk:

- Mengenalpasti, membangun dan melahirkan pegawai-pegawai yang berpotensi untuk menjadi pemimpin dalam tempoh 10½ tahun berasaskan kaedah Kenaikan Pangkat Laluan Laju (KPLL).
- Memudahkan Rancangan Penggantian (Succession Planning) dan pengisian jawatan-jawatan strategik secara berterusan dan sistematik di Kementerian-Kementerian dan Jabatan-Jabatan Kerajaan.



**Rajah 1 : Perancangan Penggantian CSLP**

CSLP adalah pengurusan bakat yang berusaha untuk memberi asuhan dan bimbingan yang teratur agar lebih bersedia menjawat jawatan yang lebih kanan. Walau bagaimanapun, pengisian jawatan adalah tertakluk kepada kekosongan jawatan dan pegawai berkenaan memenuhi syarat kelayakan jawatan.

## 2. Model CSLP :

Setiap pegawai yang dikenalpasti akan melalui proses pembangunan kepimpinan dan penilaian berdasarkan Model CSLP.

Model ini mengandungi lapan (8) kompetensi yang dikategorikan mengikut tiga (3) tema strategik utama di dalam CSLP (Rajah 2).

**Inspiring**  
 The ability to establish a strong direction and a persuasive future vision; managing and engaging with people with honesty and integrity, and upholding the reputation of the Department and the Civil Service.

**Strategic Perspective**  
 The ability to understand overall business operation, responsible for monitoring implementation of strategies, direct with strong analytical skills and advise on strategic options for the organisation.

**Networking**  
 The ability to work collaboratively, share information and building supportive, responsive relationships with colleagues and stakeholders.

**Strategic Alignment**  
 The ability to understand the processes of linking an organisation's structure and resources with its current strategy and business environment. This is to optimise the contributions of people, processes and inputs to enable higher performance.

**Managing A Quality Service**  
 The ability to deliver service objectives and strive to improve the quality of service, taking account of diverse customer needs and requirements. Create an environment to deliver operational excellence and creating the most appropriate and cost effective delivery models for public services.

**Strategic Direction**  
 The ability to assess, manage and develop oneself and others in order to preserve and optimise relationships and add value to the organisational outcomes.



**Delivering Value For Money**  
 The ability to deliver value for money which involves the efficient and effective use of resources in the delivery of public services and attainment strategic outcomes.

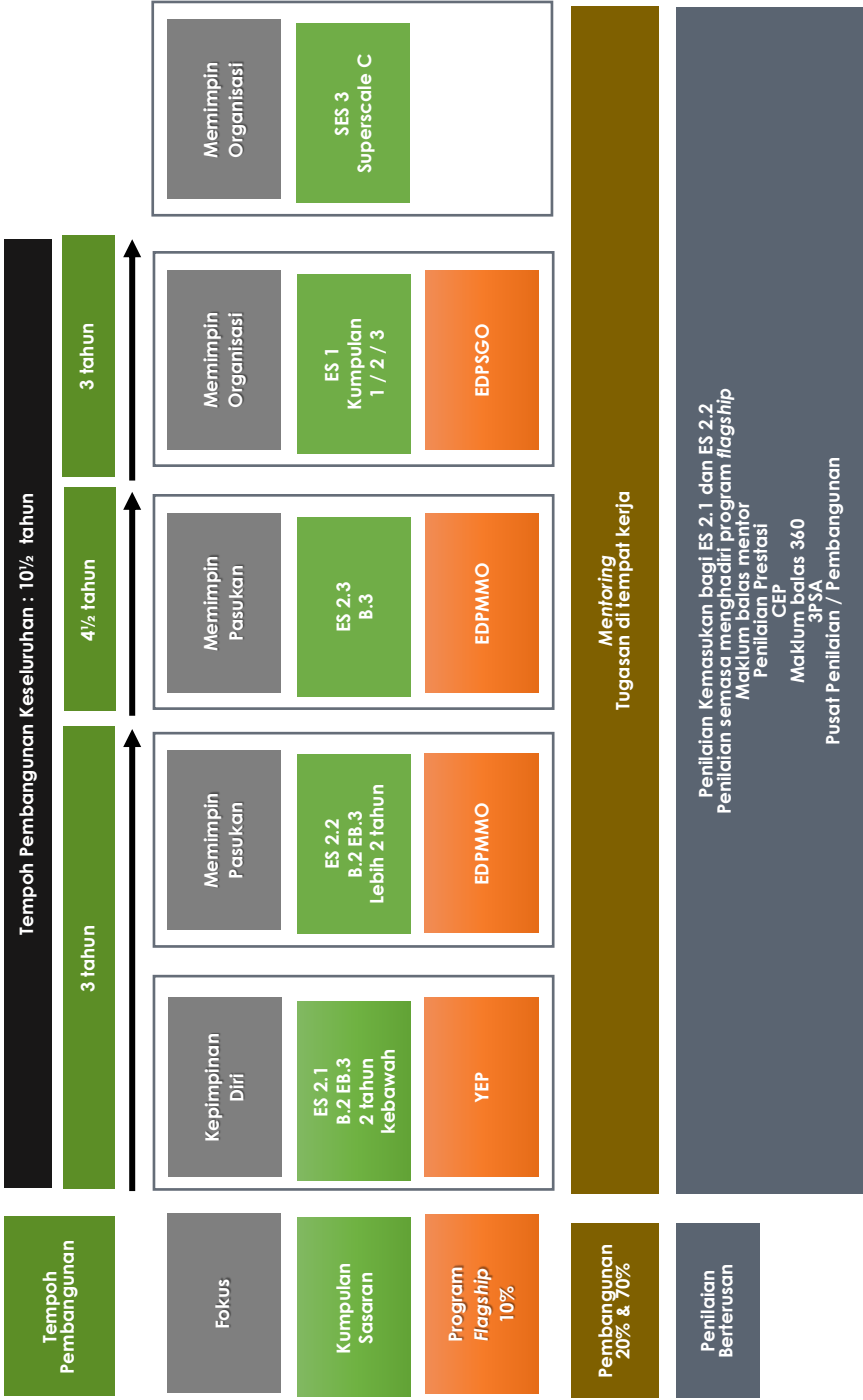
**Contributing to Economic Outcome**  
 The ability to have a financial and sustainable mindset, to ensure all activities and services are delivering added value and work to stimulate economic growth across all Sectors and organisations towards achieving Brunei Vision 2035.

**Rajah 2 : Model CSLP**

Model CSLP adalah berdasarkan amalan terbaik (best practices) dalam Pembangunan Kepimpinan

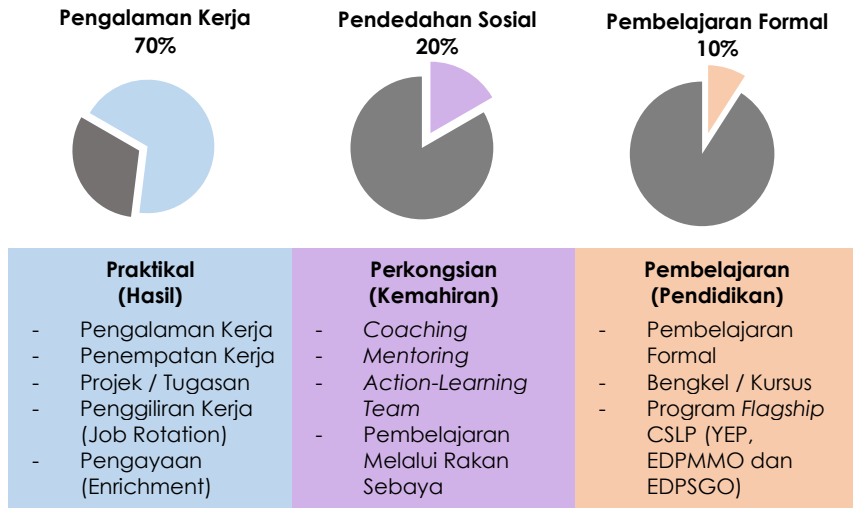


### 3. Pelaksanaan dan Perjalanan CSLP



### 3.1. Pembelajaran dan Pembangunan

- CSLP dilaksanakan berdasarkan Model Pembelajaran 70:20:10.



**Rajah 3 : Model Pembelajaran**

#### Program Flagship CSLP

PROGRAM FLAGSHIP	FOKUS	TUJUAN
YEP	Kepimpinan Diri	Memberi pengetahuan, kemahiran, nilai kerja dan etika sebagai asas untuk memulakan kerjaya.
EDPMMO	Memimpin Pasukan	Memajukan pegawai-pegawai pengurusan pertengahan ke tahap pengurusan yang lebih tinggi dan sebagai pendedahan kepada cabaran kepimpinan sekaligus meningkatkan kebolehan intelek dan kemahiran interpersonal.
EDPSGO	Memimpin Organisasi	Meningkatkan kapasiti kepimpinan dan kewibawaan pegawai-pegawai kanan kerajaan sebagai persediaan untuk menjadi nadi penjana, penggerak dan penyampai Perkhidmatan Awam.

### 3.2. Kemasukan dan Kriteria Pemilihan

- Pencalonan dan kemasukan pegawai-pegawai ke dalam CSLP diadakan setiap tahun mengikut kriteria kemasukan yang telah ditetapkan (Rajah 4).
- Pencalonan hendaklah dihadapkan melalui Setiausaha Tetap Kementerian masing-masing sebelum dihadapkan ke JPA.

#### Rajah 4: Kriteria Kemasukan CSLP

##### ES 2.1

B2 / B2 EB3 atau yang sebanding

- Berkhidmat dua (2) tahun atau kurang;
- Lulus dalam Program Pemilihan ES 2.1;
- Pemilihan dari JPA.

##### ES 2.2

B2 / B2 EB3 atau yang sebanding

- Berkhidmat lebih dua (2) tahun;
- Penilaian Prestasi di tahap **SANGAT BAIK** bagi tiga (3) tahun kebelakangan;
- CEP sekurang-kurangnya di tahap **BERPOTENSI** atau memperolehi markah enam belas (16) ke atas;
- Lulus dalam Program Pemilihan ES 2.2;
- Pencalonan dari Kementerian.

##### ES 2.3

B3 atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap **CEMERLANG** bagi tiga (3) tahun kebelakangan;
- CEP sekurang-kurangnya di tahap **BERPOTENSI** atau memperolehi markah enam belas (16) ke atas;
- Pencalonan dari Kementerian.

##### ES 1

Kumpulan 3 / 2 / 1 atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap **CEMERLANG** bagi tiga (3) tahun kebelakangan;
- CEP sekurang-kurangnya di tahap **BERPOTENSI** atau memperolehi markah enam belas (16) ke atas;
- Pencalonan dari Kementerian.

##### SES 3

Superscale C atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap **CEMERLANG** bagi tiga (3) tahun kebelakangan;
- CEP sekurang-kurangnya di tahap **BERPOTENSI** atau memperolehi markah enam belas (16) ke atas;
- Pencalonan dari Kementerian.

### 3.3. Penilaian Berterusan Sepanjang Tempoh Pembangunan Kepimpinan

- Penilaian berterusan bertujuan untuk memantau perkembangan para pegawai di dalam *Leadership Pool* dan memastikan setiap kompetensi dalam CSLP sentiasa mencapai tahap kecekapan (proficiency) yang ditetapkan.
- Peringkat-peringkat penilaian yang akan dilalui adalah seperti berikut:
  - Peringkat Pertama – Penilaian sepanjang mengikuti program *flagship*.
  - Peringkat Kedua – Penilaian berterusan melalui laporan Penilaian Mentor (Mentor Evaluation), Penilaian Prestasi (Performance Appraisal), Penilaian CEP dan penilaian-penilaian lain. Penilaian-penilaian ini bertujuan untuk mengenal pasti jurang kompetensi (competency gaps) dan Keperluan Perkembangan Individu (Individual Development Needs) pegawai-pegawai berkenaan.
  - Peringkat Ketiga – Penilaian dari Penilai Berkecuali / Luar (Independent / External Assessor).

## 4. Tanggungjawab Pelaksanaan CSLP

Pelaksanaan CSLP adalah tanggungjawab bersama di antara JPA, institusi latihan, Ketua Jabatan dan mentor.

### 4.1. Tanggungjawab JPA

- Mengurus penyediaan dan pelaksanaan program-program Pembangunan Kepimpinan;
- Memantau perkembangan pegawai-pegawai di dalam *Leadership Pool* CSLP;
- Memastikan kompetensi di dalam CSLP dipenuhi mengikut tahap kemahiran yang ditetapkan.

### 4.2. Tanggungjawab institusi latihan yang menjalankan program-program kepimpinan

- Memastikan penyediaan dan pelaksanaan program-program pembangunan kepimpinan selaras dengan Model CSLP;
- Membuat penilaian ke atas program berkenaan bagi keperluan penambahbaikan.

#### 4.3. Tanggungjawab Ketua Jabatan

- Memastikan pegawai-pegawai yang telah dicalonkan menghadiri Penilaian Kemasukan dan program-program *flagship* CSLP. Makluman hendaklah diberikan kepada pihak JPA jika kebenaran tidak diberikan atau memohon penundaan ke tahun berikutnya;
- Memastikan tugas pegawai-pegawai yang berjaya memasuki program *flagship* CSLP dipangku supaya dapat memberi tumpuan sepenuhnya kepada program yang diikuti;
- Melantik mentor bagi setiap pegawai dari Kementerian / Jabatan masing-masing yang tersenarai dalam *Leadership Pool* CSLP dengan mengikuti kriteria-kriteria berikut:
  - Pegawai dalam Bahagian I;
  - Baki tempoh perkhidmatan tidak kurang daripada empat (4) tahun;
  - Mempunyai ciri-ciri kepimpinan serta kemahiran yang boleh dijadikan *role model* bagi *mentee*;
  - Sebaik-baiknya bukan daripada Jabatan / Bahagian / Unit yang sama dengan *mentee*.
- Merancang dan mengisikan 70% daripada Model Pembelajaran pegawai-pegawai melalui pengalaman kerja dengan pemberian tugas, projek, penempatan kerja, penggiliran kerja (job rotation), pengayaan (enrichment), latihan di tempat kerja, pembelajaran secara *hands-on* dan sebagainya;
- Membantu pihak JPA memantau perkembangan pegawai-pegawai dalam *Leadership Pool* CSLP dari Kementerian / Jabatan masing-masing dan memastikan kompetensi di dalam CSLP dipenuhi mengikut tahap kemahiran yang ditetapkan.

#### 4.4. Tanggungjawab Mentor

- Memberi sokongan dan bimbingan kepada *mentee* ke arah pembaikan diri dan prestasi kerja mengikut keperluan dan jurang kompetensi *mentee*;
- Menetapkan tarikh-tarikh perjumpaan dengan *mentee* bagi membincangkan pembangunan dan kemajuan *mentee*;
- Mengongsikan laporan Penilaian Mentor (Mentor Evaluation) bersama pihak JPA.

## 5. Tindakan Apabila Pegawai-Pegawai Tidak Menunjukkan Perkembangan dan Disiplin Yang Baik

Contoh tidak menunjukkan perkembangan dan disiplin yang baik adalah:

- Prestasi yang menurun dalam tempoh pembangunan;
- Gagal menghadiri aktiviti-aktiviti program yang dijalankan tanpa kebenaran dan alasan yang munasabah;
- Gagal menyiapkan tugas program pada waktu yang ditetapkan tanpa kebenaran dan alasan yang munasabah.

Tindakan yang akan diambil:

- Dikeluarkan dari *Leadership Pool* CSLP. Perkembangan kerjaya mereka yang seterusnya akan diaturkan sepenuhnya oleh Kementerian dan Jabatan masing-masing mengikut jurusan atau bidang kerjaya.

Mereka boleh dicalonkan semula oleh Kementerian dan Jabatan masing-masing untuk memasuki *Leadership Pool* CSLP jika mereka menunjukkan peningkatan prestasi dan memenuhi kriteria kemasukan CSLP.

**Untuk penerangan lanjut:**

E-mel	info.kapasiti@psd.gov.bn
Telefon	2382469 sambungan: 406 / 409 / 410
Faksimili	2383796
Alamat	Unit Perkhidmatan Sumber Manusia, Bahagian Pembangunan dan Pengurusan, Jabatan Perkhidmatan Awam