



PROGRAM - PROGRAM PEMBANGUNAN EKSEKUTIF PERKHIDMATAN AWAM

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM | 2014

Buku **PROGRAM-PROGRAM PEMBANGUNAN EKSEKUTIF** diterbitkan oleh

Jabatan Perkhidmatan Awam

Jabatan Perdana Menteri

Bangunan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam

Lapangan Terbang Lama

Jalan Berakas BB 3510

Negara Brunei Darussalam

Cetakan Pertama 2014

Pembantu Penyelidik

Dayangku Nur 'Izzati binti Pengiran Omar (Assoc. CIPD, MSc)

Pegawai Pentadbir Pelatih

Pereka kulit buku

Dayang Halimahtul Sa'diah binti Haji Awang Nordin (MA)

Pegawai Pentadbir Pelatih

Dicetak oleh

Jabatan Percetakan

Jabatan Perdana Menteri

Negara Brunei Darussalam

Kata Pendahuluan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Alhamdulillah, kita mengucapkan syukur ke hadrat Allah Subhanahu Wata'ala kerana dengan taufiq dan di atas rahmat serta inayahNya juga, Jabatan Perkhidmatan Awam telah dapat menerbitkan buku panduan program kepimpinan khusus untuk Jabatan Perkhidmatan Awam.

Buku panduan ini mengandungi penerangan ringkas mengenai objektif, kriteria, proses kerja dan perangkaan bagi Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan (EDPSGO) dan Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Peringkat Pertengahan (EDPMMO), bertujuan untuk memudahkan pengurusan dan juga mengongsikan pengetahuan kepada warga Jabatan Perkhidmatan Awam, khususnya kepada pegawai-pegawai pelaksana dan peserta program pembangunan yang dimaksudkan.

Program Pembangunan Eksekutif adalah salah satu elemen penting di dalam strategik teras pembangunan sumber manusia Jabatan Perkhidmatan Awam. Program ini berperanan untuk membangun kompetensi kepimpinan dan pengurusan di kalangan pegawai-pegawai kerajaan agar menjadi lebih berdaya tahan, berinovasi dan meningkatkan daya kepimpinan masing-masing.

Semoga dengan penerbitan buku ini akan dapat memberikan manfaat kepada semua warga perkhidmatan awam dan mencapai objektifnya. Insya Allah, Jabatan Perkhidmatan Awam selaku agensi utama dalam pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam akan terus berusaha bagi meningkatkan mutu dan kecemerlangan perkhidmatan awam Negara Brunei Darussalam setanding dengan negara-negara maju yang lain.

Saya seterusnya mengucapkan setinggi penghargaan kepada Dk Nur 'Izzati binti Pg Omar atas bantuannya menambahbaikan dan menghasilkan buku ini.

Wassalam.

JAINI BIN HAJI ABDULLAH

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam

Isi Kandungan

Pengenalan.....	1
Sejarah Program Pembangunan Eksekutif.....	3
Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan <i>Executive Development Programme for Senior Government Officers (EDPSGO)</i>	5
Objektif.....	6
Struktur Program.....	7
Penempatan Sementara.....	8
Lawatan Sambil Belajar Ke Luar Negeri.....	9
Kriteria.....	11
Proses Kerja.....	12
Perangkaan dan Kekerapan.....	13
Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan <i>Executive Development Programme for Middle Management Officers (EDPMMO)</i>	15
Objektif.....	16
Kriteria.....	17
Proses Kerja.....	18
Perangkaan dan Kekerapan.....	19
Keberkesanan Program Pembangunan Eksekutif	21
Koleksi Gambar-Gambar Program EDP.....	23
Cabaran-Cabaran	27
Laluan Kehadapan (Way-Forward).....	30
Peranan Pemimpin dalam Perkhidmatan Awam	32
Sumber Rujukan	34

Pengenalan

Kepimpinan adalah satu kemahiran yang sangat penting dalam menerajui sesebuah organisasi. Seorang pemimpin yang berkesan perlu mempunyai ciri-ciri kepimpinan, yang mana antara lainnya berwawasan, berwibawa, berpengaruh dan berdaya personaliti yang tinggi yang mampu memberi impak kepada setiap individu dalam sesebuah organisasi. Seseorang yang mempunyai kepimpinan akan membawa hasil yang lebih baik sekiranya diasuh dan dibimbing secara berancang bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi.

Perkhidmatan Awam tidak dikecualikan dari memainkan peranan yang penting dalam memastikan Negara kita akan sentiasa dapat kekal relevan dan mempunyai daya saing yang tinggi dengan negera-negera lain bagi memenuhi kehendak pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yang kian meningkat. Oleh yang demikian, kepimpinan dalam Perkhidmatan Awam perlulah bersikap lebih agresif dan kompetitif, lebih-lebih lagi sebagai tunjang utama bagi mencapai objektif pembangunan negara termasuk memacu Wawasan 2035 Negara Brunei Darussalam.

Kecemerlangan sesebuah organisasi pada sebahagian besarnya bergantung kepada keberkesanan seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi dan mendokong pegawai dan kakitangan untuk mencapai sesuatu matlamat. Pengurusan yang berkesan dalam Perkhidmatan Awam perlulah mengharungi dan dapat menangani cabaran-cabaran dalam arus globalisasi yang pesat. Kepimpinan dalam Perkhidmatan Awam juga perlu menjadi tauladan, di mana sifat-sifat integriti, ketulusan dan keterbukaan perlu dikenalkan dalam memastikan kepimpinan yang adil dan sejajar dengan rukun akhlak dan etika kerja di sisi agama.

Sebagai pemangkin utama Negara, Perkhidmatan Awam perlulah menitikberatkan lagi peranan kepimpinan dan memastikan bahawa kita mempunyai pemimpin yang berkualiti, berpengetahuan luas dan cekap yang berupaya untuk mencapai piawaian antarabangsa.

Pemimpin yang berkaliber perlulah mempunyai kompetensi untuk melihat dan memahami isu-isu dari sudut pandangan yang lebih tinggi (*helicopter view*) dan berkebolehan membuat jangkaan ke atas mana-mana permasalahan dalam jangka masa pendek dan panjang.

Pasaran pekerjaan sekarang dipenuhi dengan individu-individu yang berpendidikan tinggi dengan pelbagai latar belakang pengalaman untuk mengisi satu jawatan utama sebagai pemimpin. Oleh itu adalah penting untuk setiap Kementerian dan Jabatan mengetahui tentang penggunaan proses rancangan penggantian untuk memastikan jawatan-jawatan kanan dan utama diisi oleh pegawai-pegawai yang kompeten dan mempunyai kemahiran kepimpinan yang menonjol.

Dalam konteks inilah Jabatan Perkhidmatan Awam melihat bahawa sangat pentingnya diadakan program kepimpinan bagi berbagai peringkat dalam memastikan perancangan penggantian dapat dirancang dan dilaksanakan dengan berkesan dan dalam masa yang sama dapat membantu pegawai-pegawai pertengahan dan pegawai-pegawai kanan meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan masing-masing ke arah perkhidmatan awam yang cemerlang. Melalui program pembangunan eksekutif atau juga dikenali program kepimpinan ini, Insya Allah telah dan akan dapat memupuk nilai-nilai kepimpinan dan pengurusan yang berguna dalam Perkhidmatan Awam.

Sejarah

Program Pembangunan Eksekutif Perkhidmatan Awam, yang juga dikenali sebagai Program Kepimpinan, adalah bertujuan untuk mengasuh dan memberikan pengetahuan kepada pegawai-pegawai kerajaan yang berpotensi untuk memegang jawatan yang lebih kanan termasuk Ketua Jabatan. Ini adalah satu pelaburan pembangunan sumber manusia yang sangat penting dan berfaedah khususnya dalam meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan dan seterusnya membantu pencapaian Wawasan 2035 ke arah rakyat yang berpendidikan dan berkemahiran.

Program Pembangunan Eksekutif Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan atau *Executive Development Program for Senior Government Officers* (EDPSGO) bermula pada tahun 1996, yang mana pada mulanya di khususkan bagi pegawai-pegawai pentadbir. Program yang dianjurkan bersama Fakulti Pengajian Perdagangan, Ekonomi dan Dasar (FBEPS), Universiti Brunei Darussalam bertujuan untuk meningkatkan lagi kemahiran dan kebolehan peserta-peserta dalam membina konsep-konsep tertentu dan menganalisa masalah-masalah serta isu-isu yang dihadapi dan yang perlu ditangani oleh pihak Kerajaan. Program berkenaan kemudiannya dilaratkan kepada pegawai-pegawai kanan yang lain, termasuk peserta dari Angkatan Bersenjata Di Raja Brunei dan Pasukan Polis Di Raja Brunei.

Memandangkan pentingnya kepimpinan dalam perkhidmatan awam secara menyeluruh pada tahun 2003, Program Pembangunan Eksekutif dilaratkan kepada jawatan-jawatan dalam Bahagian II ke atas dari setiap kementerian dan jabatan kerajaan. Jabatan Perkhidmatan Awam dengan kerjasama Universiti Brunei Darussalam telah menganjurkan lagi satu program kepimpinan bagi pegawai-pegawai pengurusan pertengahan iaitu *Executive Development Program for Middle Management Officers* (EDPMMO). Program ini adalah bagi memberikan

pengetahuan pengurusan dan memupuk kemampuan asas-asas kepimpinan pegawai-pegawai pertengahan bagi jawatan yang akan dipegang kelak.

Sehingga ke hari ini program-program pembangunan eksekutif yang dahulunya hanya diadakan setahun sekali semakin rancak dijalankan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam dengan kerjasama Institut Kepimpinan, Inovasi dan Kemajuan (ILIA) sebanyak dua (2) kali setahun bagi EDPSGO dan lima (5) kali setahun bagi EDPMMO. Dalam pada itu *review* bagi isi kandungan kursus dibuat dari masa kesemasa mengikut keperluan dasar kerajaan dan juga maklumat balas dari pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang terlibat.

PROGRAM PEMBANGUNAN EKSEKUTIF BAGI PEGAWAI-PEGAWAI KANAN KERAJAAN



***EXECUTIVE DEVELOPMENT
PROGRAMME FOR SENIOR
GOVERNMENT OFFICERS (EDPSGO)***

Objektif EDPSGO

Program pembangunan bagi Pegawai-Pegawai Kerajaan yang dianjurkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) pada asasnya adalah bertujuan untuk meningkatkan kapasiti kepimpinan dan kewibawaan pegawai-pegawai kanan kerajaan. Di samping itu, program ini juga akan dapat membaharui tekad dan azam peserta-peserta program ke arah usaha untuk menangani kelemahan yang dihadapi oleh Perkhidmatan Awam.

Program Pembangunan Eksekutif ini berhasrat untuk menolong membina pendekatan dan pemikiran yang inovatif, menaikkan kebolehan menggunakan input yang nyata dan sebaliknya, mengambil iktibar dari pengalaman dan menjadikan amalan terbaik sebagai panduan di dalam menyediakan struktur, dasar dan tatacara perlaksanaan berkesan dan produktif.

Bertujuan untuk menggubal dan mengimplementasikan dasar-dasar, program-program dan projek-projek dengan lebih efektif, terutama sekali dengan mengadaptasikan amalan terbaik yang dipelajari. Lawatan sambil belajar ke luar negeri adalah juga merupakan sebahagian daripada komponen utama sukanan pelajaran dalam program ini.

Objektif utama program ini jelas untuk menggilap kebolehan supaya potensi tinggi pegawai-pegawai kanan dapat diterjemahkan sepenuhnya bagi membolehkan mereka berperanan sebagai nadi penjana, penggerak dan penyampai Perkhidmatan Awam yang efisien, berkesan dan menepati sasaran.

Dalam masa yang sama program ini akan dapat memudahkan penubuhan *talent pipeline* kepimpinan yang mana akan menyumbang kepada rancangan penggantian yang lebih teratur dalam perkhidmatan awam.

Struktur Program EDPSGO

Program ini direka khas untuk memenuhi keperluan pegawai-pegawai kanan kerajaan. Bahank-bahan dan metodologi pengajaran dan pembelajaran yang digunakan adalah lebih bertumpu kepada pelajar (peserta program) bagi menggalakkan penglibatan maksima dan penyertaan untuk pembelajaran yang lebih berkesan. Modul-modul yang terkandung di dalam program ini (Gambar 1) banyak dikaitkan dengan hal ehwal dan isu-isu semasa agar lebih relevan kepada peserta program.



Gambar 1: Antara modul-modul yang terkandung dalam Program EDPSGO

Kandungan modul-modul telah banyak di perbaiki dari sesi ke sesi, sebagai contoh, mulai tahun 2008, modul-modul yang berunsurkan keugamaan, MIB dan yang fokus kepada aspek praktikal dasar seperti Wawasan 2035 diserapkan ke dalam program ini.

Penyampaian modul-modul tersebut adalah melalui pelbagai kaedah, antaranya seperti taklimat, seminar, perbincangan, pembentangan, dan juga *mini-forum*. Sehubungan dengan itu, beberapa *practitioners* dari sektor swasta dan luar negeri juga telah dijemput untuk berkongsi pengetahuan dan memberikan pendedahan melalui sesi perbincangan yang interaktif bersama peserta. Pendedahan seperti ini adalah untuk membuka luas pemikiran dan memberikan pandangan baru dikalangan pegawai-pegawai kerajaan.

Penempatan Sementara (EDPSGO)

Salah satu komponen di dalam program ini ialah penempatan selama dua minggu di Kementerian/ Agensi kerajaan. Tujuan penempatan adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih terperinci terhadap dasar-dasar dan peranan setiap agensi kerajaan yang di luar Kementerian/Jabatan masing-masing.

Dalam tempoh penempatan, para peserta akan mengkaji dan meneroka pelbagai dimensi yang berhubung kait dengan:

- ❖ hal ehwal perancangan dan membuat keputusan;
- ❖ isu-isu kapasiti organisasi dan insentif;
- ❖ isu-isu dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*);
- ❖ perlaksanaan dan pengemaskinian dasar dari parameter fiskal dan ekonomi; dan
- ❖ kesan atau impak yang terdapat dari keputusan yang dibuat oleh organisasi berkenaan.

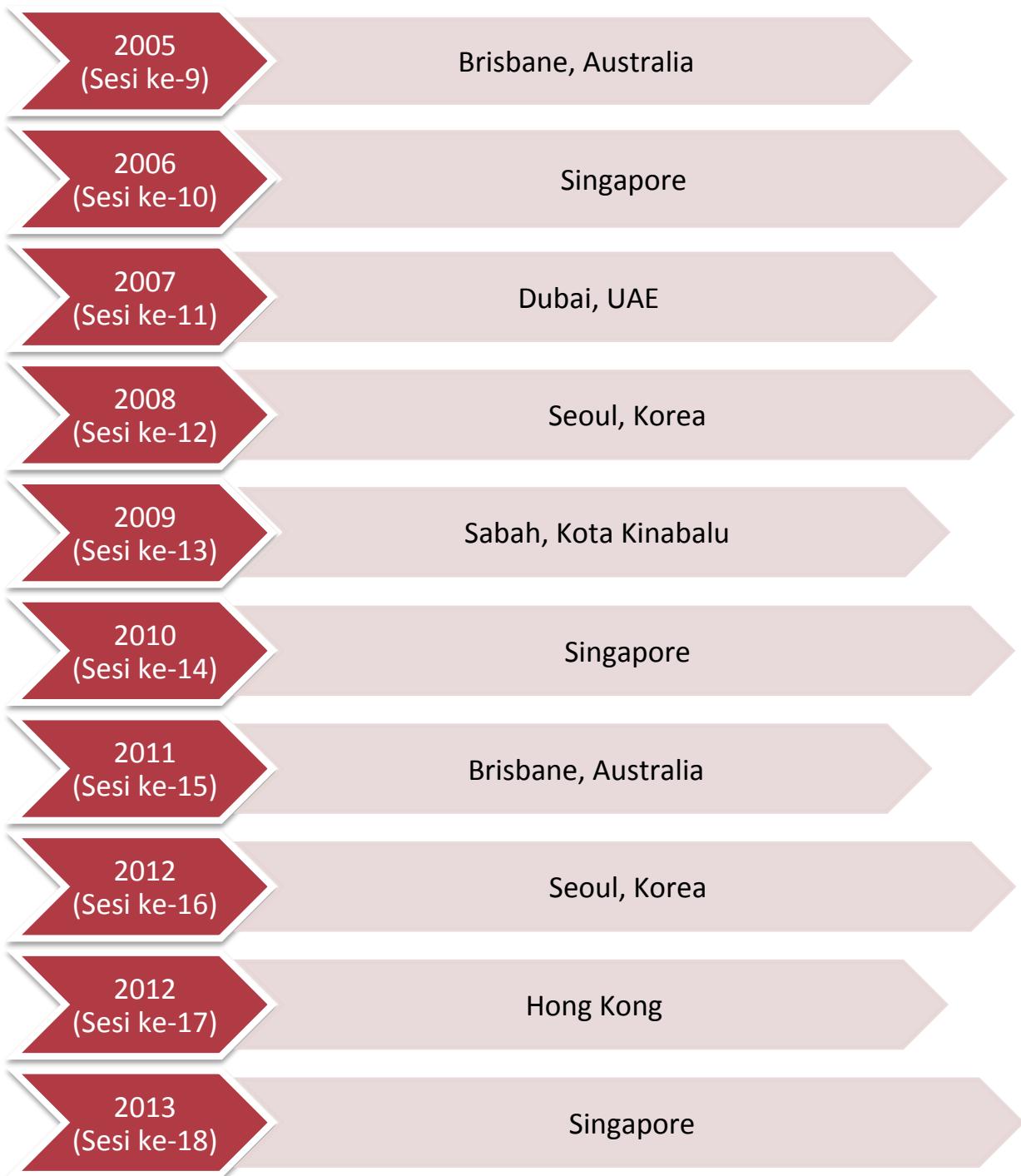
Hasil dari penempatan ini, para peserta dikehendaki untuk menghasilkan kertas dasar alternatif sebagai pilihan rasional dalam mencapai matlamat yang terbaik untuk Agensi/Jabatan di mana mereka ditempatkan. Ini memberikan peluang untuk peserta berfikiran jauh dan lebih kreatif dalam penyelesaian sesuatu isu atau dalam menyusul sesuatu cadangan dari perspektif yang berbeza.

Lawatan Sambil Belajar Ke Luar Negeri (EDPSGO)

Selain daripada penempatan sementara di dalam negeri, program ini juga ada membuat lawatan sambil belajar ke luar negeri pada kebiasaananya selama lima hari. Negara-negara yang pernah dilawat adalah seperti dalam Gambar 2.

Setiap negara lawatan yang dipilih mempunyai keistimewaan tersendiri yang dapat memberikan perbandingan yang jelas dengan Negara Brunei Darussalam, dari segi sistem pentadbiran dan pengurusan, perekonomian, cabaran-cabarannya yang mereka hadapi dan cara-cara mengangani isu-isu global seperti kemiskinan, masalah alam sekitar, *food security* dan sebagainya.

Antara objektif lawatan ini ialah untuk mendedahkan peserta kepada program dan inovasi pengurusan awam di Negara lain yang dapat diadaptasikan di Negara Brunei Darussalam. Selain daripada itu, para peserta dapat membuat rangkaian hubungan bersama pegawai-pegawai kerajaan di Negara lain serta memberikan perspektif yang berbeza melalui pendedahan terhadap isu-isu dan cabaran-cabarannya yang dihadapi oleh negara yang dilawat.



Gambar 2: Negara-negara yang dilawat bagi setiap sesi

Kriteria-Kriteria Pencalonan EDPSGO

Sebagai satu inisiatif untuk menambahbaikan proses pemilihan dan pencalonan Program Pembangunan Eksekutif, Jabatan ini telah mengemaskinikan kriteria-kriteria sokongan pencalonan bermula pada bulan Julai 2014.

Kriteria Pencalonan:

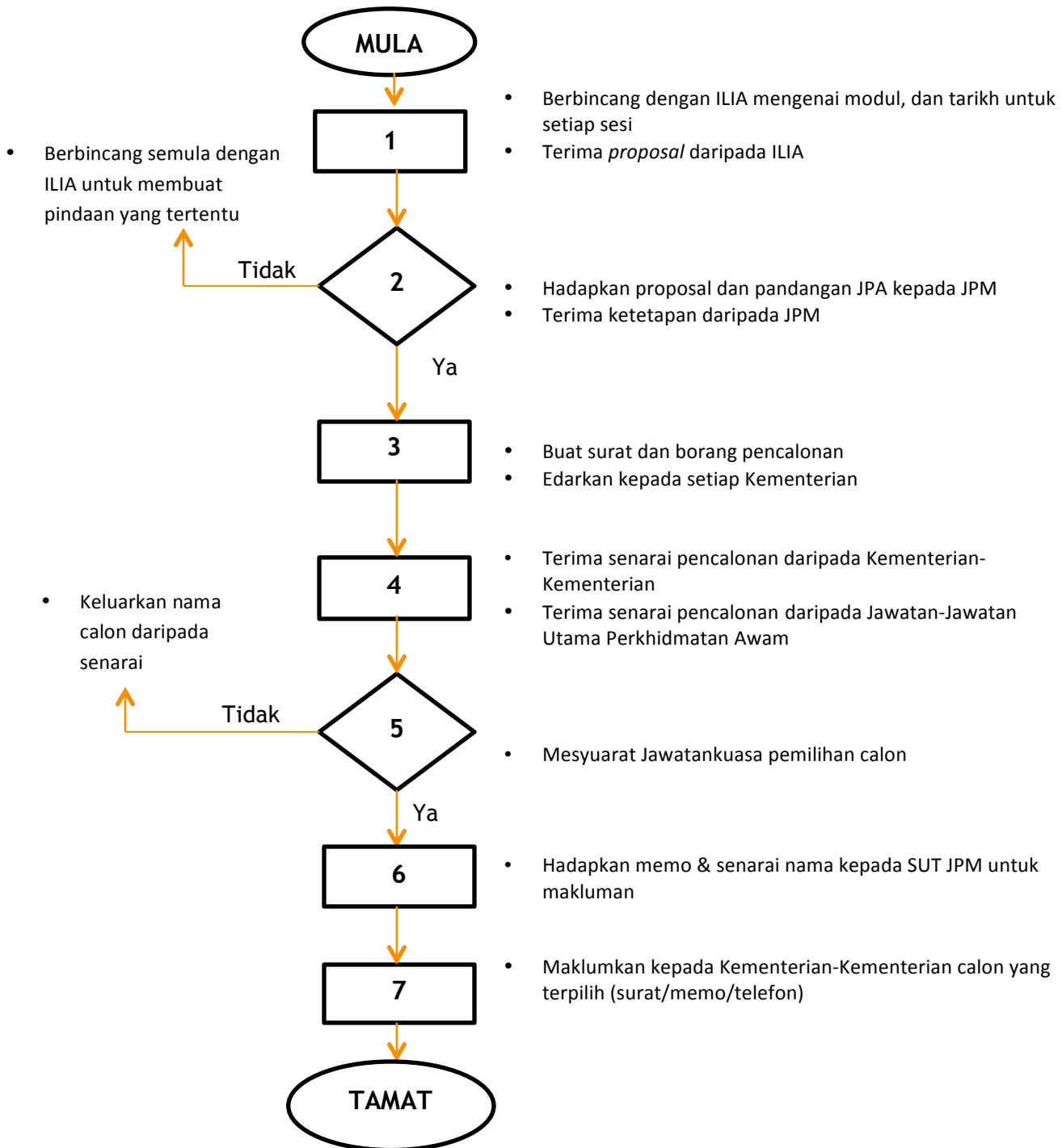
Pegawai yang di dalam perancangan strategik Kementerian / Jabatan untuk dinaikkan pangkat dalam tempoh tiga (3) tahun.

Kriteria-kriteria minima:

- ❖ Sekurang-kurangnya berada dalam tanggagaji Kumpulan 3 tidak kurang daripada lima (5) tahun perkhidmatan;
- ❖ Dalam rancangan untuk dinaikkan pangkat dalam tempoh tiga (3) tahun;
- ❖ Mempunyai baki perkhidmatan tidak kurang daripada lima (5) tahun;
- ❖ Mempunyai penilaian prestasi di tahap SANGAT BAIK bagi tempoh tiga (3) tahun kebelakangan.

Kriteria-kriteria diatas adalah sebagai panduan asas dan ianya dinilai dari masa kesemasa berdasarkan kepada keperluan dan perancangan penggantian agensi-agensi Kerajaan berkenaan.

Proses Kerja Pencalonan & Pemilihan EDPSGO



Perangkaan dan Statistik EDPSGO

TAHUN	KEKERAPAN	SESI	TARIKH DIADAKAN	JUMLAH PESERTA
1996	1	1		12
1997	1	2		12
1998	1	3		14
1999	1	4		14
2000	–	–	–	–
2001	1	5		13
2002	1	6		14
2003	1	7		14
2004	1	8		17
2005	1	9	17/01/2005 – 30/04/2005	16
2006	1	10	16/01/2006 - 30/04/2006	14
2007	1	11	22/01/2007 - 28/04/2007	19
2008	1	12	21/01/2008 - 17/03/2008	16
2009	1	13	19/01/2009 - 25/04/2009	26
2010	1	14	16/02/2010 - 07/04/2010	27
2011	1	15	15/03/2011 - 10/05/2011	27
2012	2	16	21/01/2012 - 17/03/2012	30
		17	05/05/2012 - 07/07/2012	26
2013	1	18	12/01/2013 - 16/03/2013	30

Jadual 1: Perangkaan dan Statistik kekerapan Program EDPSGO dijalankan

Perangkaan dan Statistik EDPSGO

Jadual 1 menunjukkan perangkaan dan statistik kekerapan sesi program EDPSGO diadakan pada setiap tahun dan jumlah peserta yang mengikuti sesi-sesi berkenaan. Sesi pertama bermula pada tahun 1996 dengan seramai 12 orang peserta. Jumlah peserta adalah dibawah 20 orang bagi sesi pertama sehingga ke dua belas dan jumlah ini mula meningkat mulai tahun 2009 di mana jumlah peserta bertambah seramai 14 orang daripada tahun 1996.

Mulai tahun 2009, latihan dan perkembangan pegawai-pegawai kanan kerajaan semakin diberikan penekanan, terutama dalam hal ehwal strategik. Jesteru itu, Jabatan Perkhidmatan Awam membuat inisiatif untuk menambahkan lagi sesi untuk program ini agar lebih ramai pegawai-pegawai kanan kerajaan berpeluang meningkatkan kompetensi mereka.

Pada tahun 2009, jumlah peserta bertambah kepada 26 orang dan dikekalkan kepada 30 orang mulai tahun 2012. Sesi program juga mula ditambah kepada 2 sesi setiap tahun. Adalah diharapkan dengan bertambahnya sesi program yang dikendalikan akan dapat mempercepatkan dalam membangun kumpulan pemimpin-pemimpin yang berkemahiran tinggi dengan pengetahuan dan kaedah-kaedah kepimpinan yang terkini.

PROGRAM PEMBANGUNAN EKSEKUTIF BAGI PEGAWAI-PEGAWAI PENGURUSAN PERTENGAHAN



***EXECUTIVE DEVELOPMENT
PROGRAMME FOR MIDDLE
MANAGEMENT OFFICERS (EDPMMO)***

Objektif EDPMMO

Program ini merupakan satu latihan inovatif dan program pembangunan untuk pegawai-pegawai pengurusan pertengahan dan eksekutif perkhidmatan awam yang berpotensi tinggi. Ia bertujuan untuk memajukan peserta ke tahap pengurusan yang lebih tinggi dan membiasakan mereka untuk menghadapi cabaran kepimpinan yang lebih besar dengan kebolehan intelek yang kukuh dan kemahiran *interpersonal*.

Antara objektif utama program ini adalah untuk:

- ❖ membina pemahaman sesama mengenai senario global yang akan memberi impak kepada perkhidmatan dan pentadbiran awam;
- ❖ memperoleh teknik-teknik terbaru dalam menggerak organisasi ke hadapan dan memberikan penyampaian bernilai kepada pihak berkepentingan (stakeholders) dan mencapai transformasi di tempat kerja;
- ❖ memberikan pengetahuan dan ‘know-how’ dalam konsep perubahan, masalah dan isu pengenalan secara umum, dan merangka, melaksana dan menilai prestasi sektor awam, dasar-dasar, projek dan strategi;
- ❖ Meningkatkan kepimpinan dan kemahiran pengurusan peserta dan meningkatkan pemahaman tentang fungsi dan *core business* organisasi masing-masing;
- ❖ Menyediakan peserta untuk meningkatkan prestasi mereka di tahap individu, pasukan dan di peringkat organisasi.

Kriteria-Kriteria Pencalonan EDPMMO

Kriteria-kriteria sokongan pencalonan yang baru yang telah dikemaskinikan bermula pada bulan Julai 2014

Kriteria Pencalonan:

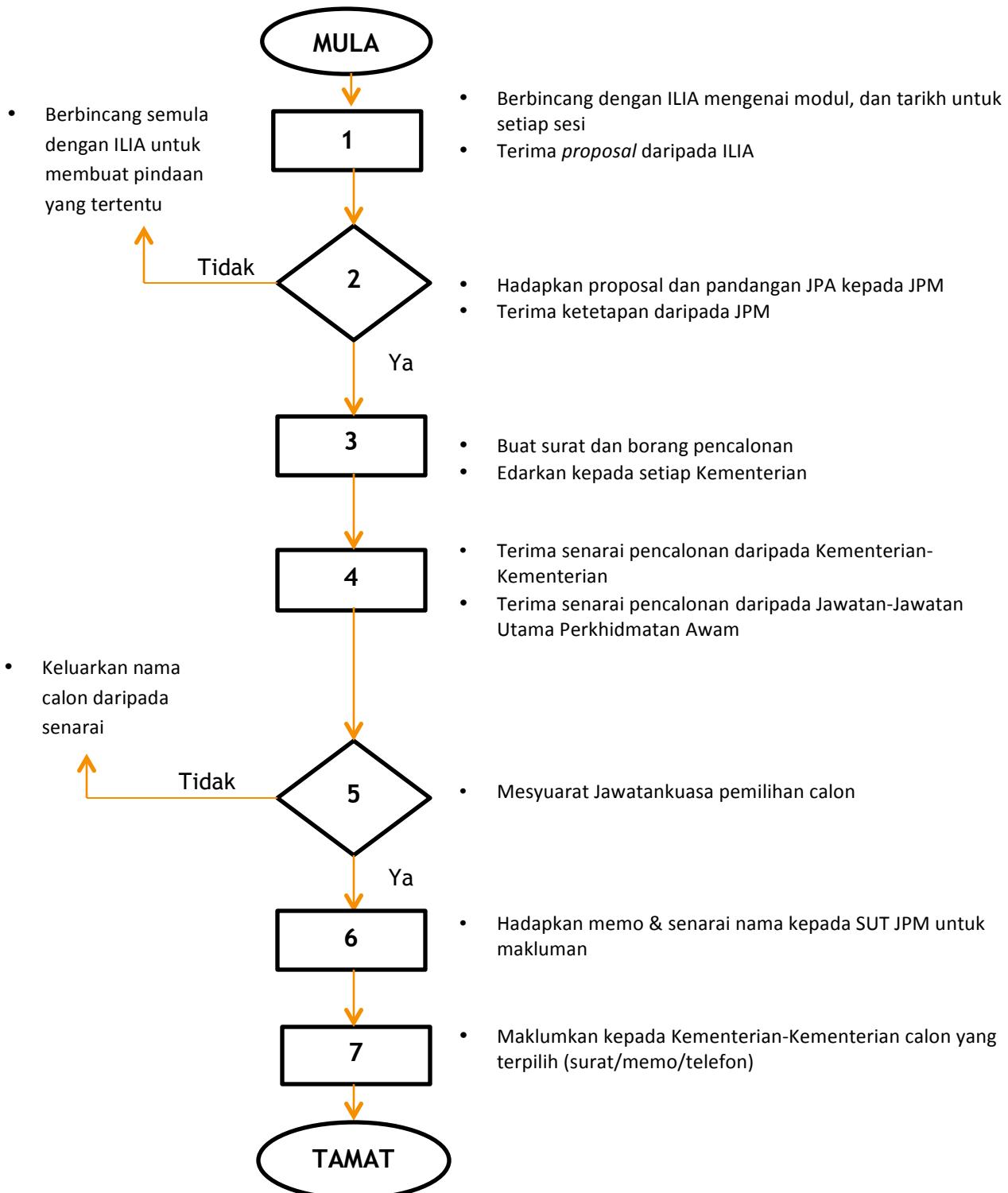
Pegawai yang di dalam perancangan strategik Kementerian / Jabatan untuk dinaikkan pangkat sekurang-kurangnya dalam tempoh tiga (3) tahun.

Kriteria-kriteria minima:

- ❖ Sekurang-kurangnya berada dalam tanggagaji B3 tidak kurang daripada empat (4) tahun perkhidmatan;
- ❖ Dalam rancangan untuk dinaikkan pangkat dalam tempoh tiga (3) tahun;
- ❖ Mempunyai baki perkhidmatan tidak kurang daripada lima (5) tahun;
- ❖ Mempunyai penilaian prestasi di tahap SANGAT BAIK bagi tempoh tiga (3) tahun kebelakangan.

Kriteria-kriteria diatas adalah sebagai panduan asas dan ianya dinilai dari masa kesemasa berdasarkan kepada keperluan dan perancangan penggantian agensi-agensi Kerajaan berkenaan.

Proses Kerja Pencalonan & Pemilihan EDPMMO



Perangkaan dan Statistik EDPMMO

TAHUN	KEKERAPAN	SESI	TARIKH DIADAKAN	JUMLAH PESERTA
2003	1	1	23/08/2003 - 25/10/2003	12
2004	1	2	20/09/2004 - 13/11/2004	10
2005	1	3	01/08/2005 - 01/10/2005	12
2006	1	4	22/07/2006 - 23/09/2006	11
2007	1	5	21/07/2007 - 15/09/2007	16
2008	1	6	13/10/2008 - 13/12/2008	11
2009	1	7	12/10/2009 - 17/12/2009	29
2010	1	8	16/10/2010 - 14/12/2010	25
2011	1	9	03/10/2011 - 26/11/2011	30
2012	2	10	18/02/2012 - 17/04/2012	29
		11	04/06/2012 - 09/08/2012	30
2013	4	12	21/03/2013 - 25/05/2013	30
		13	13/04/2013 - 15/06/2013	30
		14	06/05/2013 - 06/07/2013	24
		15	19/10/2013 - 14/12/2013	30

Jadual 2: Perangkaan dan Statistik kekerapan Program EDPMMO dijalankan

Perangkaan dan Statistik EDPMMO

Jadual 2 menunjukkan perangkaan dan statistik kekerapan sesi program EDPMMO di adakan pada setiap tahun dan jumlah peserta yang mengikuti sesi-sesi berkenaan. Sesi pertama bermula pada tahun 2003, dalam bulan Ogos dan berakhir pada bulan Oktober dengan seramai 12 orang peserta dari pelbagai Kementerian dan Jabatan. Jumlah peserta dari tahun 2003 sehingga 2008 adalah dalam linkungan 10 ke 16 orang sahaja bagi setiap sesi.

Pada tahun 2009, jumlah peserta semakin meningkat kepada 29 orang dan jumlah ini kemudiannya dikekalkan kepada 30 orang bagi setiap sesi pada tahun-tahun berikutnya. Ini adalah untuk menampung keperluan pembangunan kapasiti kepimpinan bagi setiap pegawai-pegawai Kerajaan yang semakin bertambah.

Memandangkan keperluan yang semakin meningkat, sesi program mula ditambah kepada 2 sesi pada tahun 2012 dan 4 sesi pada tahun 2013. Insya Allah dengan bertambahnya sesi-sesi program, dapat memberikan peluang yang lebih meluas kepada pegawai-pegawai peringkat pertengahan untuk menjadi pemimpin yang lebih berwibawa dan dinamik.

Keberkesanan Program Pembangunan Eksekutif

Setakat ini program pembangunan eksekutif telah dapat meningkatkan kapasiti kepimpinan kepada seramai 329 orang peserta yang mengikuti program pembangunan eksekutif peringkat pertengahan dan 341 orang peserta yang mengikuti program pembangunan eksekutif bagi pegawai-pegawai kanan kerajaan yang dijangkakan akan memimpin Kementerian/Jabatan kerajaan.

Maklum balas yang diterima dari peserta-peserta program sebaik saja menamatkan kursus adalah sangat menggalakkan dan secara keseluruhan telah memberikan pandangan bahawa program mereka hadiri telah berjaya mencapai objektif program berkenaan dan seterusnya memberikan satu pembaharuan kepada diri mereka. Kesemuanya memberikan pandangan yang positif, meskipun ada beberapa ruang perlu diperbaiki, misalnya dari segi isi kandungan dan format program berkenaan.

Walaupun potensi semasa yang dijangkakan (*Current Estimated Potential, CEP*) tidak dapat dikesan dengan serta merta, mengikut Jadual 3, ada segilintir daripada peserta-peserta yang sudah mengikuti program ini telah dinaikkan pangkat dan memegang jawatan-jawatan kanan. Jawatan-jawatan tersebut adalah seperti Timbalan Menteri, Setiausaha Tetap, Timbalan Setiausaha Tetap, Ketua Pengarah dan sebagainya.

Keberkesanan Program Pembangunan Eksekutif

DARI TAHUN 1996 SEHINGGA TAHUN 2013

	PROGRAM EDP
	Bilangan individu
Timbalan Menteri	3
Setiausaha Tetap	19
Timbalan Setiausaha Tetap	19
Ketua Pengarah	4
Pengarah	110
Timbalan Pengarah	10
Pegawai Kanan	443
Jumlah peserta	670

Jadual 3: Jawatan-jawatan yang dipegang oleh peserta-peserta EDP dari Tahun 1996 hingga 2013

Bagaimanapun, jumlah tersebut belum pasti menunjukkan samada program ini telah berjaya mencapai sasaran dalam melahirkan pemimpin-pemimpin yang berkaliber tetapi jumlah ini dapat dijadikan sebagai indikasi permulaan bagi sebarang penilaian dan perbandingan di masa akan datang.

Koleksi Gambar-Gambar Program EDP



Koleksi Gambar-Gambar Program EDP



Koleksi Gambar-Gambar Program EDP



Koleksi Gambar-Gambar Program EDP



Cabaran-Cabaran

PENCALONAN DAN PEMILIHAN

- ❖ Kriteria pencalonan dan pemilihan yang berlainan di antara Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri dan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam.
- ❖ *Ownership* yang kurang jelas menjelaskan proses pemilihan calon untuk setiap sesi program. Ini boleh menyebabkan kekeliruan dan kelambatan dalam memaklumkan calon-calon yang diperakukan untuk menyertai program. Calon yang dipilih memerlukan masa untuk membuat timbang terima tugas dan tanggungjawab untuk diambil alih ketika beliau menjalankan latihan.
- ❖ Bagi mempercepatkan proses pencalonan dan pemilihan, sebagai proses operasi maka adalah wajar untuk memberikan ‘empowerment’ kepada Jabatan Perkhidmatan Awam sebagai pelaksana program berkenaan, untuk membuat perubahan dan membuat keputusan yang berkaitan dengan program ini mengikut garispanduan yang dipersetujui.
- ❖ Kementerian-Kementerian dan Jabatan-Jabatan Kerajaan menganggap program ini sebagai satu syarat untuk kenaikan pangkat. Ini menunjukkan bahawa objektif program masih belum jelas difahami oleh Ketua-Ketua Jabatan, yang mana program adalah sebenarnya sebagai satu *platform* persediaan untuk membimbing pegawai-pegawai yang berpotensi menjadi pemimpin yang lebih berkaliber dan berkewibawaan.
- ❖ Ada sesetengah pencalonan yang dibuat adalah tidak selaras dengan rancangan penggantian Kementerian atau Jabatan, menunjukkan kurangnya komitmen daripada Ketua-Ketua Jabatan dalam mengambil berat tentang kepentingan program ini untuk menyediakan pegawai-pegawai dengan kompetensi kepimpinan dan pengurusan terutama sekali apabila memegang jawatan-jawatan utama dan strategik kelak.

Cabaran-Cabaran

- ❖ Lawatan-lawatan keluar negeri dan penempatan dalam negeri perlu dikaitkan dengan perspektif kepimpinan dan pengurusan strategik bagi memberi lebih manfaat dan impak kepada peserta.

PENGENDALIAN DAN PENILAIAN

- ❖ Terdapat modul-modul bagi setiap sesi yang perlu dinilai semula kesesuaianya dengan keperluan nasional dan perkhidmatan awam secara khusus.
- ❖ Program perlu dinilai secara objektif agar dapat mengambil kira perlaksanaan ‘on the ground’ dan amalan terbaik (best practices). Pada masa ini, penekanan kepada penyampaian program adalah terlalu akademik dan boleh menyebabkan peserta atau bakal peserta kurang berminat atau keliru.
- ❖ Program dan pengajaran tidak diatur mengikut modul dan jadual yang ditetapkan.
- ❖ Kertas projek yang terbaik dan rumusan daripada forum, perbincangan dan pembentangan kerja kurang digunakan dan dikongsikan. Maklumat-maklumat dari rumusan ini dan kertas-kertas projek boleh dianalisa oleh pihak Jabatan Perkhidmatan Awam dan dapat dipanjangkan kepada Kementerian dan Jabatan yang lain bila sesuai.
- ❖ Pengongsian maklumat-maklumat atau pencarian daripada penilaian yang dibuat oleh ILIA pada setiap penghujung program akan dapat membantu pihak JPA membuat penilaian yang lebih terperinci lagi mengenai keberkesanan program semenjak ianya dijalankan. Antaranya adalah seperti ‘Return on Investment / (ROI)’, penilaian prestasi selepas kursus.

Cabaran-Cabaran

- ❖ Keputusan penilaian mengambil masa yang agak lama untuk diterima oleh JPA yang mana sepatutnya harus diterima dalam masa dua ke tiga minggu selepas program tamat. Pengajar perlu mengeluarkan keputusan dan penilaian tepat pada masanya dalam memastikan program mencapai objektif yang diharapkan.
- ❖ Belum ada penilaian yang terperinci dibuat selepas program diadakan, dari segi aplikasinya oleh pegawai-pegawai yang mengambil bahagian.

Laluan Kehadapan (*Way-Forward*)

- ❖ Mengadakan jerayawara untuk memberi gakan objektif utama dan kriteria-kriteria program EDP agar calon-calon yang dihantar terdiri daripada yang berpotensi dan dalam rancangan penggantian Kementerian dan Jabatan.
- ❖ Untuk menyediakan satu sistem pangkalan data sebagai sistem pengesanan khusus untuk menyimpan maklumat-maklumat peserta. Pada masa yang sama, dapat memastikan kesinambungan daripada EDPMMO dan untuk memudahkan pemilihan calon bagi program-program kepimpinan seterusnya.
- ❖ Memastikan setiap sesi program mempunyai tema tersendiri agar modul-modul kepimpinan dan pengurusan yang dimasukkan adalah berkaitan dengan aspirasi Negara. Oleh yang demikian kandungan, tatacara serta pengendalian program perlu dikaji dari masa kesemasa.
- ❖ Menjilidkan kertas-kertas kerja dan rumusan daripada setiap sesi program untuk rujukan Jabatan Perkhidmatan Awam dan juga dapat dikongsikan kepada Kementerian dan Jabatan yang lain.
- ❖ Membuat penilaian keatas keberkesanan program melalui ‘Return on Investment’ dan juga penilaian prestasi yang betul-betul menilai peningkatan kompetensi pegawai-pegawai yang telah mengikuti program EDP.
- ❖ Membuat pembaharuan atau pemberian ke atas penyediaan modul-modul program agar ianya tidak terlalu akademik, dan perlu diambil kira ‘best practices’, termasuk dari amalan-amalan sektor swasta.

Laluan Kehadapan (*Way-Forward*)

- ❖ Perlunya penilaian dibuat terhadap peserta-peserta yang mengikuti program berkenaan untuk melihat hasil atau ‘output’ kepimpinan dan juga ‘output’ organisasi dimana pegawai berkenaan bertugas.
- ❖ Penyertaan dari sektor swasta dalam program ini akan dapat lagi memberikan ‘input’ dan pertukaran maklumat dan pengalaman yang lebih berkesan dan meluas.
- ❖ Memberikan ‘sense of belonging and ownership’ bersama dengan agensi-agensi Kerajaan akan pentingnya program ini, ini termasuk agensi-agensi yang strategik memberikan taklimat dan perbincangan secara berterusan, berdialog dengan Menteri dan Setiausaha-Setiausaha Tetap serta CEO dari sektor swasta, memberikan penghormatan kepada majlis pembukaan atau penyampaian sijil dan sebagainya.

Peranan Pemimpin dalam Perkhidmatan Awam

“Bagi mencapai tahap perkhidmatan yang berkualiti dan memenuhi citarasa pelanggan, kepimpinan yang mantap dan berwibawa perlu ada bagi sesbuah organisasi. Selaku pemimpin, atau bakal menjadi ketua sesbuah agensi kerajaan, kita hendaklah memainkan peranan yang proaktif serta bijaksana dalam melihat secara keseluruhannya dan memikirkan apa yang perlu dipertingkatkan untuk sumber tenaga manusia, supaya mereka akan sentiasa mempunyai motivasi yang tinggi dan mempunyai sikap untuk terus maju dan sentiasa memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Inilah yang dinamakan sebagai faktor perubahan dalaman.

Program Pembangunan akan dapat membantu membuka minda para peserta untuk membuat perubahan yang dinyatakan tadi. Sikap ‘andangnya dari dulu sudah macam ani’ tanpa ada usaha untuk membuat sebarang peningkatan sesungguhnya akan merugikan semua pihak termasuklah pihak kerajaan sendiri. Kerugian-rugian tersebut jika di tafsir dalam bentuk kewangan maka kita akan terasa benar-benar bimbang. Di sinilah peranan seorang pemimpin untuk menerajui perubahan.

Dalam usaha membawa perkhidmatan awam ke arah yang lebih baik, ianya sentiasa memerlukan pembaharuan dari segi proses, struktur organisasi, peningkatan sumber manusia dan sebagainya. Satu pembaharuan tidak semestinya berbentuk revolusi yang drastik. Mungkin ianya bermula dari satu langkah kecil tetapi mempunyai makna yang besar. Maka Ini adalah lebih baik daripada tidak membuat langsung. Saya berharap pegawai-pegawai kerajaan akan terus proaktif dan berinovasi dan tidak mudah berpuas hati terhadap pencapaian yang sedia ada. Dalam membuat perubahan, kita tidak perlu takut kepada kegagalan, kerana kegagalan yang mendidik kita untuk berani bangkit dan terus mengejar kejayaan. Seorang pemimpin yang berwibawa tidak akan takut mengambil risiko untuk membawa kejayaan dalam perkhidmatan awam setelah semua aspek telah diambil kira sebelum membuat keputusan.

Peranan Pemimpin dalam Perkhidmatan Awam

Seorang ketua perlu berusaha dan berjaya menanamkan kesedaran terhadap peningkatan melalui pendekatan dan sikap mau berubah dan maju kepada orang bawahannya. Apabila sikap begini sudah tertanam di setiap ahli organisasinya, ianya Insya Allah akan dapat meghasilkan output yang diharap-harapkan pelanggan. Ketua perlu bijak untuk menyusun atur langkah mereka dan bertindak tegas terhadap orang bawahnya jika terjadi salah laku dan melanggar peraturan-peraturan perkhidmatan awam yang telah ditetapkan. Perkara ini penting bagi memastikan kakitangan bawahan mencontohi tauladan yang baik dari pihak atasannya.

Sepertimana tujuan program ini diadakan adalah semata-mata bagi melengkapkan para peserta dengan ilmu dan kemahiran kepimpinan untuk digunakan dalam menggalas tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Peramba/Saya penuh berharap agar pelaburan Kerajaan dalam mempertingkatkan kapasiti bakal-bakal pemimpin di sektor kerajaan ini akan membawa hasil yang diharap-harapkan. Gunakanlah pengalaman dan ilmu pengetahuan yang akan diperolehi nanti untuk membuat pembaikan-pembaikan dalam organisasi masing-masing. Berikanlah contoh yang terbaik kepada orang bawahan dan bersikap adil lah kepada semua yang di bawah jagaan. Saya percaya pengetahuan, ilmu-ilmu dan nilai-nilai yang diperolehi semasa menjalani program ini nanti akan dapat digunakan sepenuhnya ke arah perkhidmatan awam yang lebih baik.“

Petikan ucapan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam di Majlis Pembukaan Rasmi Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan kali ke-17, 01 April 2014

Sumber Rujukan

- ❖ Kertas kerja Institut Kepimpinan, Inovasi dan Kemajuan (ILIA) bagi Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan (EDPSGO) dan Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan (EDPMMO);
- ❖ Laporan selepas kursus Institut Kepimpinan, Inovasi dan Kemajuan (ILIA) bagi Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan (EDPSGO) dan Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan (EDPMMO);
- ❖ Data perangkaan dan statistik Unit Pembangunan Kapasiti, Jabatan Perkhidmatan Awam bagi Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Kanan Kerajaan (EDPSGO) dan Program Pembangunan Eksekutif bagi Pegawai-Pegawai Pengurusan Pertengahan (EDPMMO).

