

KERTAS KERJA 14

Tajuk : Pelan Pembangunan Sumber Manusia di JUPEM

Oleh : Sr Hj. Ramli bin Nor
Pengarah Ukur (Perancangan, Penyelidikan dan
Pembangunan)



Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia Jabatan Ukur Dan Pemetaan Malaysia (JUPEM)

Oleh:

Sr Haji Ramli Nor

Pengarah Ukur

dan

Muhammad Shamsuri Aziz

Ketua Penolong Pengarah Ukur

Seksyen Perancangan, Penyelidikan dan Pembangunan

Abstrak

Perancangan strategik pengurusan sumber manusia merupakan komponen terpenting dalam usaha menentukan program dan tindakan bagi menghasilkan perkhidmatan terbaik untuk mencapai ekspektasi pelanggan dan stakeholders. Dengan itu, pembangunan hala tuju strategik Jabatan perlulah berasaskan kepada perubahan semasa serta persekitaran dalaman dan luaran. Perancangan strategik sumber manusia pula seharusnya digubal untuk memandu arah serta menjayakan visi dan misi Jabatan. Cabaran yang dihadapi di peringkat Jabatan termasuklah cabaran untuk meningkatkan kompetensi, integriti, nilai-nilai murni, moral dan semangat jati diri kakitangan yang secara langsung akan meningkatkan lagi keberkesanaan fungsi Jabatan untuk memenuhi harapan stakeholders, pelanggan dan komuniti yang kian meningkat di samping keperluan Jabatan untuk mencapai tahap kecemerlangan di peringkat nasional. Cadangan mewujudkan Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM ini mengutarakan enam strategi teras iaitu menetapkan hala tuju strategik, memastikan kapasiti organisasi, mengurus pekerja yang berkualiti, membangun kompetensi tenaga kerja, pengurusan prestasi, pengiktirafan dan ganjaran, dan pembentukan budaya kerja berprestasi tinggi.

1. Tujuan

Kertas kerja ini disediakan untuk menjelaskan dan mendapatkan pandangan pihak pengurusan Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia (JUPEM) mengenai cadangan mewujudkan Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM sebagai komponen untuk merealisasikan visi dan misi Jabatan.

2. Latar Belakang

Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM dicadang untuk dihasilkan sebagai sebuah dokumen rujukan dalam melaksanakan pembangunan dan pengurusan sumber manusia di Jabatan ini.

Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM yang dicadang untuk dibangunkan akan diselaraskan dengan **Kerangka Hala Tuju Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam** yang diterbitkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA)

3. Objektif

Objektif Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM adalah:

- i) Sebagai dokumen rujukan yang akan digunakan untuk mengurus sumber manusia di jabatan
- ii) Memastikan bahawa aspek pembangunan dan pengurusan sumber manusia adalah sejajar dengan pengurusan strategik pengurusan sumber manusia jabatan; dan
- iii) Memantapkan halatuju pengurusan sumber manusia di JUPEM ke arah mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan sumber manusia.

4. Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia Jupem

Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM mempunyai enam (6) teras strategi utama sebagaimana berikut:

- a) Menetapkan hala tuju strategik;
- b) Memastikan kapasiti organisasi;
- c) Mengurus pekerja yang berkualiti;
- d) Membangun kompetensi tenaga kerja;
- e) Pengurusan prestasi, pengiktirafan dan ganjaran; dan
- f) Pembentukan budaya kerja berprestasi tinggi.



Semua teras strategi tersebut adalah penting dalam pengurusan sumber manusia yang antara lain bertujuan untuk menangani isu-isu kritikal yang boleh memberi kesan negatif terhadap pencapaian visi, misi, objektif dan fungsi Jabatan.

4.1 Teras Strategi Pertama: Menetapkan Hala Tuju Strategik

Hala tuju Jabatan perlu ditetapkan dengan matlamat untuk memastikan dasar dan pengurusan sumber manusia sejajar dengan visi, misi, matlamat, program dan fungsi Jabatan. Tiga bidang utama yang perlu difokuskan di bawah teras strategik ini adalah seperti berikut:

- a) Sumber manusia dan perancangan strategik;
- b) Sumber manusia dan pengurusan operasi; dan
- c) Perancangan sumber manusia.

4.1.1 Sumber Manusia dan Perancangan Strategik

Pelan Strategik Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia 2010-2020 merupakan komponen penting dalam usaha Jabatan merangka dan merancang dasar, program dan tindakan yang perlu diambil untuk memberikan perkhidmatan yang dapat memenuhi ekspektasi pelanggan dan *stakeholder*. Pelan strategik organisasi ini perlu sentiasa dilaksanakan kajian semula dari masa ke semasa agar sentiasa relevan.

Bagi memastikan hala tuju jabatan dapat dicapai sebagaimana yang disasarkan di dalam pelan strategik organisasi, jabatan seharusnya mempunyai satu perancangan sumber manusia yang komprehensif yang menyokong Pelan Strategik Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia 2010-2020. Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia tersebut akan mengandungi dasar, dan program-program pembangunan sumber manusia dapat dilaksanakan dengan berkesan sejajar dengan halatuju jabatan.

Selain itu, Jabatan juga perlu memperluaskan peranan Pengurus Sumber Manusia supaya terlibat di dalam membuat perancangan dan menggubal dasar-dasar pengurusan sumber manusia. Kedua-dua perancangan strategik jabatan dan perancangan strategik pengurusan sumber manusia hendaklah

dihebahkan dan diberi penjelasan kepada semua peringkat kakitangan agar dapat memastikan mereka mengetahui dan memahami sasaran dan hal tuju jabatan.

4.1.2 Sumber Manusia dan Pengurusan Operasi

Hubungan erat di antara Pengurus Sumber Manusia dengan pegawai-pegawai di bahagian operasi seperti di Seksyen-seksyen dan JUPEM Negeri adalah penting untuk memastikan sokongan di semua peringkat kakitangan dalam melaksanakan strategi, aktiviti dan program-program pembangunan sumber manusia.

Selain itu, Pengurus Sumber Manusia hendaklah diberi pendedahan dan pemahaman asas mengenai operasi dan perkhidmatan utama jabatan supaya dapat memastikan Pengurus Sumber Manusia mampu menjalankan tugas dengan lebih berkesan bersesuaian dengan keperluan-keperluan operasi.

Dengan menempatkan Pengurus Sumber Manusia yang kompeten serta mempunyai visi dan misi yang dinamik, berorientasikan matlamat atau keberhasilan, mempunyai pengetahuan dan kepakaran yang pelbagai (*multi-tasking*), serta berkeupayaan berperanan sebagai pakar rujuk dalam bidang pengurusan sumber manusia akan mengeratkan pengurusan sumber manusia dengan pengurusan operasi.

Jabatan juga boleh mengambil pendekatan dengan memantapkan lagi penyelidikan dan pembangunan (*R & D*) dalam bidang pengurusan sumber manusia dan mendapatkan khidmat pakar melalui jalinan kerjasama dengan institusi luar seperti menganjurkan program *cross-fertilization* dan sebagainya. Dengan itu, program pembangunan dan latihan kakitangan dapat dikenal pasti, dan idea-idea melalui program *cross-fertilization* berkenaan boleh dijana dan dijadikan asas penggubalan dasar pengurusan sumber manusia di Jabatan.

Kepakaran dalam bidang Pengurusan Sumber Manusia (*HR Talent Development*) juga boleh ditingkatkan dengan membangunkan pelan pembangunan kerjaya yang sistemastik kepada Pengurus Sumber Manusia. Calon terbaik sebagai *HR*



expert perlu dikenalpasti bagi memastikan kesinambungan kepakaran akan berterusan akan berlangsung dengan menempatkan pegawai-pegawai sumber manusia yang mempunyai kompetensi bersesuaian dengan bidang tugas masing-masing.

4.1.3 Perancangan Sumber Manusia

Perancangan sumber manusia perlu melibatkan analisis berterusan dengan mengambil kira perubahan persekitaran dalaman dan luaran yang boleh mempengaruhi Jabatan dari segi objektif, struktur, budaya dan pengurusan sumber manusia itu sendiri.

Sehubungan itu, Jabatan perlu memantapkan perancangan sumber manusia dengan pengenalpastian keperluan dari segi saiz, bidang kritikal dan kompetensi. Bagi tujuan tersebut, Pengurus Sumber Manusia perlu dilengkapi dengan kemahiran yang tinggi untuk melaksanakan perancangan tenaga manusia dengan lebih berkesan.

Pemantapan persekitaran sumber manusia yang kondusif juga boleh memberi fokus kepada pembangunan kepimpinan dan pengekalan *institutional memory*. Ini bertujuan untuk menangani isu *brain drain* di kalangan pegawai yang bertukar seiring dengan penambahbaikan proses kerja. Dengan pemantapan persekitaran kerja tersebut, akan mewujudkan ekosistem pembangunan sumber manusia yang lebih sistematik, serta struktur dan budaya kerja yang lebih mantap.

Pelaksanakan perkongsian amalan pengurusan sumber manusia juga boleh dilaksanakan dengan memastikan aktiviti dan pencapaian sumber manusia didokumenkan dan dinilai pada akhir tahun sebagai Sasaran Kerja Tahunan (SKT) dalam usaha meningkatkan keupayaan mengurus sumber manusia dengan lebih efisien. Tindakan untuk mengoptimumkan penggunaan teknologi maklumat seperti penggunaan ICT dalam pengurusan sumber manusia juga dilihat berkeupayaan untuk meningkatkan kecekapan kerja dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan.

4.2 Teras Strategi Kedua: Memastikan Kapasiti Organisasi

Matlamat teras strategi ini adalah untuk mempertingkatkan kapasiti dan keupayaan Jabatan melalui penambahbaikan struktur organisasi, skim perkhidmatan, sistem dan prosedur kerja. Secara umum, peningkatan kapasiti Jabatan memfokuskan kepada empat bidang utama iaitu:

- a) Menambahbaik struktur organisasi;
- b) Memantapkan skim perkhidmatan;
- c) Melonjakkan penggunaan teknologi; dan
- d) Memperkasa proses dan sistem kerja.

4.2.1 Menambahbaik Struktur Organisasi

Bagi memastikan Jabatan menjalankan peranannya secara berkesan, struktur organisasi yang fleksibel dan bersesuaian adalah perlu dengan mengambil kira perubahan dan perluasan peranannya pada masa hadapan.

Dengan itu, tindakan proaktif untuk menambah baik struktur organisasi harus diambil dengan menjalankan kajian penstrukturan semula organisasi mengikut pengagihan fungsi Jabatan. Struktur organisasi yang *multiskilling* dan dinamik perlu diwujudkan bagi menyokong permintaan dan keperluan semasa selain perancangan tenaga manusia yang perlu mengambilkira penetapan kadar saiz perjawatan.

4.2.2 Memantapkan Skim Perkhidmatan

Pada masa ini, skim perkhidmatan awam sedia ada mampu menarik, membangun dan mengekalkan bakat terbaik dalam memenuhi keperluan semasa Jabatan. Namun, persekitaran perkhidmatan pada masa akan datang memerlukan penjawat yang memiliki kelayakan akademik dan kompetensi yang relevan mengikut keperluan masa akan datang. Dengan itu, skim-skim perkhidmatan perlu sentiasa dikemas kini dengan cara melaksanakan pengukuhan skim perkhidmatan di mana Jabatan perlu memastikan skim perkhidmatan sedia ada adalah relevan dengan fungsi dan skop tugas.



4.2.3 Melonjakkan Penggunaan Teknologi

Untuk memastikan keupayaan kapasiti Jabatan adalah optimum, Pengurus Sumber Manusia boleh meningkatkan jumlah, ketepatan dan kecekapan proses kerja melalui penggunaan teknologi terutamanya penggunaan ICT. Sehubungan itu, tindakan yang boleh diambil oleh Jabatan ialah dengan mengambilkira perkembangan teknologi terkini dalam Projek Pembangunan Rancangan Malaysia selain memantapkan lagi fungsi dan peranan Unit Penyelidikan (R & D).

4.2.4 Memperkasa Proses dan Sistem Kerja

Bidang fokus ini merujuk kepada kajian yang berterusan terhadap prosedur dan proses kerja yang perlu dijalankan bagi memastikan pemantapan kapasiti Jabatan yang akan meningkatkan penyampaian dan penghasilan output yang berkualiti. Antara prosedur dan proses kerja yang perlu diperkasakan ialah dasar dan prosedur kualiti dalam dokumen Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2008, Manual Prosedur Kerja (MPK) dan Fail Meja (FM) di semua peringkat kakitangan.

4.3 Teras Strategi Ketiga: Mengurus Pekerja Yang Berkualiti

Matlamat strategi ini adalah untuk menarik, membangun dan mengekalkan bakat terbaik di Jabatan. Untuk memastikan kakitangan adalah berkualiti, ia perlu diuruskan dengan baik bermula daripada peringkat pemilihan hinggalah ke peringkat pembangunan dan pengekalan bakat terbaik. Strategi teras ini boleh diklasifikasikan di bawah tiga bidang utama seperti berikut:

- a) Pemilihan;
- b) Penempatan; dan
- c) Pengurusan kerjaya.

4.3.1 Pemilihan

Bagi tujuan pemilihan, selain melalui kaedah temuduga, Jabatan dicadang menyemak dasar pemilihan kakitangan awan agar dapat dapat membuat pemilihan bakat terbaik menggunakan pendekatan tambahan seperti ujian psikologi dan ujian *aplitude*.

Program pembangunan kriteria pemilihan yang dinamik perlu diwujudkan dengan melibatkan penetapan ekspektasi tugas yang jelas, dan mengenalpasti kakitangan sedia ada yang berpengalaman, berpotensi dan cemerlang untuk diserapkan ke jawatan yang lebih tinggi.

Dengan itu, pemilihan calon-calon adalah terdiri daripada mereka yang berbakat serta memenuhi kriteria yang diperlukan selain kakitangan yang dipilih juga berpengalaman dan cemerlang dalam bidang ukur dan pemetaan.

4.3.2 Penempatan

Penempatan pekerja seharusnya dilaksanakan berdasarkan kepada kompetensi dan potensi bagi memberi kepuasan terutamanya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka. Penempatan pekerja yang dibuat berdasarkan kriteria yang tepat dan sesuai akan memberi impak positif kepada Jabatan dalam bentuk penghasilan kerja yang berkualiti dan peningkatan produktiviti. Dalam perspektif yang lain, penempatan pekerja yang sesuai boleh mengelakkan daripada berlakunya pembaziran modal insan.

Pendekatan yang boleh diambil oleh Jabatan adalah dengan mewujudkan program perancangan penempatan berdasarkan keperluan pengisian jawatan selaras dengan kemahiran dan kepimpinan, pelan penggantian Jabatan, kompetensi dan kesesuaian fungsi tugas, serta kecenderungan dan minat. Selain itu, Jabatan juga dicadangkan untuk mengambilkira kepentingan institusi kekeluargaan kakitangan yang baru dilantik bagi mewujudkan keharmonian hubungan kekeluargaan yang secara langsung dapat meningkatkan lagi prestasi kerja.

4.3.3 Pengurusan Kerjaya

Pengurusan kerjaya adalah penting dalam Jabatan supaya tidak berlaku ketandusan bakat terbaik bagi menjamin perkhidmatan yang diberikan cekap dan terus relevan. Pengurusan kerjaya yang baik juga merupakan suatu bentuk pengiktirafan kepada pekerja apabila sumbangan dan khidmat mereka dijaga dan dihargai. Pendekatan yang boleh diambil oleh Jabatan adalah



mewujudkan pembangunan bakat terbaik di Jabatan dengan melaksanakan peningkatan pengetahuan dan kemahiran seperti *Subject Matter Experts* (SME), mengukuhkan Pelan Pengganti, memperkenalkan program *mentoring & coaching* dan melaksanakan pusingan kerja secara sistematik bagi menambah pengalaman dan kemahiran pegawai dalam bidang-bidang yang diperlukan. Ini bertujuan untuk merancang pembentukan kakitangan yang berpengetahuan, berkemahiran dan berintegriti, selain menambah kecekapan dan pengalaman pekerja melalui kepelbagaian kemahiran, dan meningkatkan motivasi pekerja untuk terus berkhidmat dengan cemerlang.

4.4 Teras Strategi Keempat: Membangun Kompetensi Tenaga Kerja

Matlamat strategik yang ditetapkan adalah untuk membangunkan kompetensi tenaga kerja melalui kepimpinan, pembelajaran berterusan dan pengurusan ilmu. Tiga bidang utama yang difokuskan di bawah teras strategik ini ialah:

- a) Pembangunan kepimpinan strategik;
- b) Pembelajaran berterusan; dan
- c) Pengurusan ilmu.

4.4.1 Pembangunan Kepimpinan Strategik

Jabatan perlu berusaha mengenalpasti dan membangunkan potensi pemimpin dan kepimpinan. Ini dapat dilaksanakan melalui pelan latihan dan pembangunan yang sistematik bagi menerapkan ciri-ciri kepimpinan yang dikehendaki. Pembangunan kepimpinan tidak hanya terhad kepada latihan semata-mata tetapi turut melibatkan bakat kepimpinan yang dimiliki oleh individu.

Dengan itu, Jabatan perlu membangunkan strategi kepimpinan yang menyeluruh dengan mengenal pasti pemimpin yang berkaliber dan berpotensi melalui pelan latihan dan pembangunan yang sistematik, memastikan pembangunan kompetensi yang dilaksanakan adalah sejajar dengan pelan penggantian, dan menekankan aspek tingkah laku dalam pengurusan sumber manusia. Dengan ini, Jabatan dapat menghasilkan pelapis pemimpin yang dinamik dan berupaya memenuhi keperluan Jabatan, memantapkan kompetensi



kepimpinan di semua peringkat, dan memudahkan pengenalanpastian pemimpin yang berpotensi.

Selain itu, Jabatan juga perlu mengukuhkan kompetensi kepimpinan dengan cara membangunkan pelan kompetensi kepimpinan kakitangan mengikut keperluan Jabatan, memberikan pendedahan program latihan kepimpinan yang melibatkan aspek perancangan strategik, pembuat keputusan dan agen perubahan. Dengan ini, pengukuhan tersebut dapat memberi panduan kepada pemimpin atau kakitangan mengenai apa yang diperlukan daripada mereka.

4.4.2 Pembelajaran Berterusan

Kakitangan perlu diberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran bagi memenuhi tuntutan dan keperluan terkini dan masa hadapan Jabatan. Oleh itu, pembelajaran berterusan perlu disasarkan bagi meningkatkan kompetensi kakitangan. Bagi tujuan tersebut, pelaksanaan kajian keperluan latihan (*training needs analysis*) untuk kakitangan, melaksanakan pendekatan *blended approach* serta memberi peluang untuk menyambung pengajian lebih tinggi kepada pegawai yang berkelayakan adalah perlu. Dengan ini, Jabatan dapat meningkat dan membangunkan keperluan pembangunan kerjaya kakitangan, dan memberi lebih peluang kepada kakitangan untuk mengamalkan budaya pembelajaran secara berterusan sepanjang hayat (*long-life learning*).

Dasar latihan Jabatan juga perlu dipatuhi selain memastikan latihan yang diterima adalah relevan dengan keperluan dan aktiviti Jabatan. Ini dapat dipastikan dengan cara skop pembelajaran dijangka dengan bidang kerjaya kakitangan, penggunaan buku log latihan bagi mencatat program/ latihan yang disertai, dan memastikan *Training Needs Analysis* (TNA) dilaksanakan dengan berkesan. Dengan ini, pembangunan kompetensi kakitangan akan lebih terancang dan berkesan selain dapat membentuk nilai-nilai murni dan sikap positif serta dapat mewujudkan nilai cipta dan nilai tambah.



Selain itu, penggunaan profil kompetensi tenaga kerja yang komprehensif juga membolehkan pengurus menilai kompetensi kakitangan secara berkala dan merangka latihan yang bersesuaian bagi meningkatkan keberkesanan tugas.

4.4.3 Pengurusan Ilmu

Pengurusan ilmu merupakan aspek penting dalam memastikan sumber manusia perkhidmatan awam terus relevan. Sehubungan itu, institusi memori seperti *repository* ilmu perlu dibangunkan untuk penyelarasan ilmu kepada individu dan Jabatan yang bertujuan memudahkan penyebaran dan perkongsian ilmu secara meluas.

Pengurusan ilmu ini adalah penting bagi memperkasakan kompetensi kakitangan dengan cara menyediakan platform perkongsian ilmu yang bersesuaian, dan menginstitusikan pembelajaran sendiri menggunakan kemudahan ICT. Jabatan juga boleh memantapkan pengurusan ilmu dan aset intelektual dengan melaksanakan sistem pengurusan ilmu menggunakan infrastruktur ICT dan perkongsian ilmu melalui bahan-bahan penerbitan, seminar, bengkel dan persidangan selain penyepaduan pengelolaan latihan di Institut Latihan Awam (ILA) seperti kursus-kursus generik yang ditawarkan institut berkenaan.

4.5 Teras Strategi Kelima: Pengurusan Prestasi, Pengiktirafan dan Ganjaran

Matlamat strategik pengurusan prestasi, pengiktirafan dan ganjaran dalam pengurusan sumber manusia adalah untuk memotivasikan kakitangan agar mampu mempamerkan prestasi yang tinggi dengan mewujudkan ekspektasi terhadap penilaian keberhasilan, penetapan akauntabiliti, penyediaan ganjaran dan pengiktirafan. Matlamat ini hanya boleh dicapai sekiranya ganjaran dan penghargaan diberi kepada pencapaian prestasi yang sejajar dengan pencapaian visi dan misi yang diperlukan oleh Jabatan.

Strategi-strategi teras ini boleh diklasifikasikan di bawah empat bidang utama seperti berikut:

- a) Pengurusan prestasi;
- b) Pengiktirafan dan ganjaran;

- c) Perkhidmatan kaunseling; dan
- d) Penamatan perkhidmatan.

4.5.1 Pengurusan Prestasi

Sistem pengurusan prestasi yang sedia ada perlu ditambah baik untuk memastikan pengekalan bakat-bakat terbaik dalam perkhidmatan dan penyediaan kakitangan yang mempunyai pemahaman yang tepat mengenai kehendak dan matlamat individu, kumpulan serta Jabatan.

Pendekatan yang boleh diambil oleh Jabatan adalah dengan pengukuhan sistem pengurusan prestasi seperti menguruskan prestasi berdasarkan rekod pencapaian. Selain itu, penetapan semula hala tuju prestasi Jabatan, mewujudkan satu sistem pengurusan prestasi yang menyeluruh dan diselaraskan dengan prestasi individu, menentukan SKT yang memberi keutamaan kepada perkhidmatan teras melalui penetapan petunjuk prestasi utama, menetapkan kriteria prestasi yang dikaitkan dengan objektif secara jelas dan difahami oleh semua peringkat kakitangan, dan memantapkan platform komunikasi bagi memudahkan perkongsian visi, misi dan perancangan kerja antara kakitangan perlulah dilaksanakan oleh Jabatan.

4.5.2 Pengiktirafan dan Ganjaran

Pengiktirafan dan ganjaran bagi semua kakitangan hendaklah sentiasa dipertingkatkan agar ia berupaya menjajarkan tugas individu dengan matlamat Jabatan. Setiap kakitangan perlu sentiasa sedar akan ekspektasi dan harapan pelanggan dan *stakeholder* di atas perkhidmatan yang diberikan.

Dengan itu, Jabatan perlu memantapkan sistem pengiktirafan dan ganjaran seperti mengiktiraf kakitangan berprestasi cemerlang melalui ganjaran dan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC), pegawai contoh bulanan, merekabentuk semula sistem ganjaran yang boleh mengukur impak kepada prestasi individu dan kumpulan dalam Jabatan, penganugerahan bintang-bintang kebesaran dan anugerah-anugerah lain yang boleh meningkatkan motivasi serta memantapkan lagi program peningkatkan kebajikan pekerja.



Dengan ini, Jabatan dapat meningkatkan motivasi kakitangan selain mempelbagaikan kaedah pengiktirafan.

4.5.3 Perkhidmatan Kaunseling

Perkhidmatan kaunseling dalam perkhidmatan awam merupakan proses perhubungan untuk memberi bantuan secara sistematik kepada kakitangan yang bermasalah dan tidak dapat mengenalpasti potensi diri berdasarkan prinsip psikologi yang dijalankan oleh kaunselor profesional. Tujuan utama proses ini adalah untuk menghasilkan perubahan, perkembangan dan penyesuaian peribadi kakitangan secara menyeluruh berdasarkan etika kaunseling.

Dengan itu, Jabatan dicadangkan untuk memantapkan lagi perkhidmatan kaunseling/ bimbingan oleh Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam – AKRAB, *coaching* dan *mentoring* dengan lebih berkesan dengan memperkasakan peranan, fungsi dan kaedah perkhidmatan tersebut bagi meningkatkan keupayaan, ketahanan mental dan emosi dalam usaha meningkatkan lagi prestasi kakitangan.

4.5.4 Penamatan Perkhidmatan

Penilaian prestasi bagi pegawai yang berprestasi rendah agak kurang objektif ekoran daripada budaya *protective* yang diamalkan di Jabatan yang menyebabkan pegawai berprestasi rendah ini masih dikekalkan di Jabatan tanpa diambil sebarang tindakan yang sewajarnya. Justeru, pengurusan bagi pegawai yang berprestasi rendah perlu dimantapkan serta telus supaya Jabatan dianggotai oleh mereka yang benar-benar dapat memberikan perkhidmatan terbaik sahaja.

Dengan itu, proses *Exit-Policy* atas kepentingan Jabatan perlu dimantapkan dengan cara memantapkan lagi kaedah *punitive* penamatan. Ini bertujuan untuk memastikan proses penamatan perkhidmatan dan prosiding kes-kes tatatertib dipermudahkan melalui *exit programme* yang jelas. Jabatan juga seharusnya memudahkan proses penamatan perkhidmatan sekiranya tindakan bimbingan/ kaunseling tidak mampu membina kembali semangat jati diri dan kecintaan kakitangan pada kerjaya.

Dengan ini, Jabatan dapat meminimumkan pembaziran sumber manusia, dan pegawai yang tidak layak berada dalam Jabatan dapat dikenakan tindakan yang sewajarnya seperti dibuang kerja atau ditamatkan perkhidmatan dalam tempoh yang singkat.

4.6 Teras Strategi Keenam: Pembentukan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi

Matlamat strategik yang ditetapkan adalah untuk menerapkan budaya kerja berprestasi tinggi yang mengutamakan etika dan nilai positif bagi menyediakan perkhidmatan terbaik. Terdapat empat bidang utama di bawah teras ini dalam usaha membentuk budaya kerja berprestasi tinggi di Jabatan iaitu:

- a) Etika dan nilai;
- b) Perkhidmatan berfokuskan pelanggan;
- c) Persekitaran kerja yang kondusif; dan
- d) Perhubungan majikan dan pekerja.

4.6.1 Etika dan Nilai

Warga Jabatan perlu mengekalkan tadbir urus yang baik berasaskan nilai-nilai positif dan etika kerja yang cemerlang dalam usaha menjadikan JUPEM sebagai sebuah jabatan yang berprestasi tinggi. Dengan itu, Jabatan perlu mengukuh dan memantapkan lagi etika dan nilai kakitangan serta nilai murni dan etika kerja yang positif melalui pelaksanaan Pelan Integriti Organisasi (PIO). Selain itu, pembentukan budaya kerja yang berteraskan kerjasama, komunikasi terbuka, hormat-menghormati, kesetiaan dan kepercayaan di kalangan kakitangan, serta pelaksanaan audit nilai secara berkala juga dapat meningkatkan lagi nilai positif dan etika kerja yang cemerlang. Integriti kakitangan pula dapat ditingkatkan melalui penguatkuasaan Kod Etika JUPEM yang secara langsung dilihat dapat memantapkan lagi tadbir urus yang berasaskan nilai positif dan etika kerja.

Pelan Integriti Nasional (PIN) juga perlu dipastikan pelaksanaannya dengan berkesan di Jabatan. Penggubalan



PIO yang diwajibkan dengan PIN, penubuhan Jawatankuasa Pemantauan PIO JUPEM dan pemilihan tokoh integriti di peringkat Jabatan merupakan pendekatan positif untuk melahirkan kakitangan yang berintegriti.

4.6.2 Perkhidmatan Berfokuskan Pelanggan

Dari masa ke semasa, Jabatan perlulah sentiasa memahami dan memenuhi kehendak pelanggan secara mesra, adil dan saksama kerana ia merupakan prasyarat kepada persekitaran dan perkhidmatan yang berfokuskan pelanggan. Perkhidmatan yang berfokuskan pelanggan perlulah meliputi jalinan yang baik dan kebolehpercayaan oleh pelanggan dan *stakeholder*, serta imej perkhidmatan awam sebagai penyampai perkhidmatan yang terbaik.

Dengan itu, Jabatan perlulah mempromosi nilai perkhidmatan yang mengutamakan pelanggan dengan mempertingkatkan kepuasan pelanggan melalui penambahbaikan amalan penyampaian perkhidmatan seperti Hari Bertemu Pelanggan, membangunkan pangkalan data untuk keperluan pelanggan yang bersepadu sejajar dengan pembangunan ICT seperti *e-commerce*, memberikan latihan kepada pegawai barisan hadapan dengan memfokuskan kepada kemahiran *emotional intelligence* dan sikap yang diperlukan dalam menangani kerenah pelanggan, menjalankan kajian untuk mengenal pasti keperluan pelanggan, dan mewujudkan kesedaran akan kepentingan budaya kerja berkualiti dan inovasi di kalangan warga JUPEM.

4.6.3 Persekitaran Kerja Yang Kondusif

Persekitaran kerja yang kondusif boleh dihasilkan melalui kerjasama dan penglibatan semua anggota bagi menggalakkan peningkatan kompetensi, inovasi dan sikap positif. Dengan ini, pelanggan akan sentiasa menjadi fokus utama. Hasilnya, perkhidmatan yang disampaikan akan mencapai ekspektasi yang diharapkan dengan meningkatkan kebersihan dan kekemasan secara sistematik bagi memastikan persekitaran kerja yang kondusif. Selain itu, Jabatan juga

seharusnya menubuhkan pasukan penambahbaikan di tempat kerja bagi menjana amalan terbaik secara lebih inovatif serta mewujudkan persekitaran kerja berkualiti melalui Amalan 5S yang dapat meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja setiap kakitangan.

4.6.4 Perhubungan Majikan dan Pekerja

Perhubungan majikan dan pekerja hendaklah sentiasa harmoni, bebas daripada sebarang konflik serta berasaskan penyelesaian isu atau masalah melalui saluran yang telah ditetapkan. Saluran ini seharusnya menyediakan medium komunikasi dua hala di antara pihak pekerja dengan pengurusan dalam menyuarakan pendapat, pandangan serta menyumbangkan idea atau cadangan demi kepentingan organisasi.

Dengan itu, Jabatan perlu mengukuhkan keharmonian hubungan majikan dan pekerja dengan memastikan hubungan baik di antara pihak majikan dan pekerja terpelihara dan sebarang isu diselesaikan di peringkat Jabatan melalui perjumpaan berkala dan forum-forum seperti majlis dialog, *war room*, *mini lab* dan seumpamanya. Pendekatan lain yang boleh diambil adalah dengan meningkatkan budaya komunikasi terbuka dan amalan kerja berpasukan seperti peti cadangan dan sesi percambahan fikiran, dan meningkatkan penghayatan amalan terpuji seperti hormat-menghormati, kesetiaan dan kepercayaan.

5. Kesimpulan

Perancangan Strategik Pengurusan Sumber Manusia JUPEM yang sistematik dilihat berkeupayaan untuk dijadikan landasan dalam menentukan hala tuju pengurusan sumber manusia yang cemerlang dan memenuhi ekspektasi pelanggan dan *stakeholders*. Visi untuk menjadikan JUPEM sebuah Jabatan yang terbilang dalam perkhidmatan ukur dan pemetaan serta pengurusan data geospasial bagi memenuhi wawasan negara serta misi Jabatan untuk menyediakan perkhidmatan ukur dan pemetaan serta pengurusan data geospasial yang berkualiti melalui sistem terbaik, sumber manusia yang



kompeten dan persekitaran kerja yang kondusif akan tercapai dengan adanya perancangan yang strategik ini.

Perancangan Sumber Manusia ini juga dicadangkan untuk dijadikan panduan utama kepada Jabatan dalam mengurus sumber manusia yang berkualiti dan mempunyai impak kepada perkhidmatan yang disediakan serta perlu selari dengan Pelan Strategik JUPEM 2010-2020 ke arah memacu JUPEM menjadi sebuah Jabatan yang cekap, efisien, boleh dipercayai, mantap dan sentiasa relevan.

Rujukan

Jabatan Perkhidmatan Awam (2010), Kerangka Halatuju Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam, Putrajaya.

Jabatan Perkhidmatan Awam (2010), Panduan Penggubalan dan Senarai Semak: Halatuju Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam, Putrajaya.

Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia (2010), Pelan Strategik Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia 2010-2020, Kuala Lumpur.

Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar (2007), Pelan Strategik NRE Menuju 2020, Putrajaya.

Jabatan Ukur dan Pemetaan Malaysia (2001), Kod Etika JUPEM, Kuala Lumpur.