

**TEKS UCAPAN**  
**YANG BERBAHAGIA DATUK SERI DR. MAZLAN YUSOFF**  
**PENGERUSI**  
**SURUHANJAYA PERKHIDMATAN PENDIDIKAN**

**SEMPENA**  
**MAJLIS PERJUMPAAN PENGERUSI BERSAMA WARGA**  
**SURUHANJAYA PERKHIDMATAN PENDIDIKAN 2022**

**14 APRIL 2022 (KHAMIS) – 9.00 PAGI**  
**DEWAN DAMAR SARI 3**  
**BLOK F8, KOMPLEKS F PUTRAJAYA**

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh dan Salam  
Sejahtera.

Terima kasih, saudara/saudari pengacara majlis.

**Yang Berbahagia Datuk Seri Azmi Bin Lateh**

**Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan**

**Yang Berusaha En. Md Radzi Bin Hashim**

**Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan**

**Yang Berusaha Puan Khairiah Binti Ab Rashid**

**Timbalan Setiausaha (Pengambilan dan Perkhidmatan)**

**Yang Berusaha Encik Ahmad Tarmizi bin Zakaria**

**Timbalan Setiausaha (Pengurusan)**

**Barisan**

**Setiausaha Bahagian Suruhanjaya Perkhidmatan  
Pendidikan**

## **Seterusnya**

**Tuan-tuan dan puan-puan, Warga SPP yang saya kasihi dan hormati sekalian.**

### **PENDAHULUAN**

1. Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Ilahi kerana atas limpah kurnia-Nya, dapat kita bersama-sama berkumpul pada hari ini dalam Majlis Amanat Pengerusi SPP Tahun 2022. Majlis ini merupakan julung-julung kali pertemuan saya dengan tuan-tuan dan puan-puan sejak saya mula dilantik sebagai Pengerusi SPP pada 13 Januari 2022 yang lalu. Saya melihat pertemuan sebegini amat penting dalam melunaskan tanggungjawab saya dalam membantu membina SPP sebagai sebuah organisasi yang dipandang tinggi dalam landskap Perkhidmatan Awam.

2. Memasuki minggu kedua Bulan Ramadhan yang penuh barokah ini, mungkin belum terlambat juga untuk saya ucapkan selamat menjalani Rukun Islam ketiga, semoga amal ibadat kita semua diterima oleh Allah S.W.T. Allah menjanjikan bahawa doa hamba-Nya pada bulan ini amatlah mustajab. Justeru, marilah kita sama-sama berdoa semoga tahun ini menghadirkan sinar baharu dalam memulihkan semula kehidupan kita semua setelah melalui tempoh pandemik yang panjang sebelum ini.

3. Seperti yang kita ketahui, negara telah memulakan fasa baharu iaitu “Peralihan ke Fasa Endemik” bermula 1 April 2022. Keputusan ini dibuat oleh kerajaan setelah mengambil kira jumlah pesakit COVID-19 yang memerlukan rawatan serta pemantauan di Unit Rawatan Rapi (ICU) yang

terkawal buat masa ini iaitu pada kadar 42 peratus penggunaan. Selain itu, kadar vaksinasi rakyat Malaysia yang tinggi juga menambah keyakinan kerajaan untuk meneruskan perancangan pembukaan semula negara secara selamat dan berperingkat atau *Reopening Safely*. Melalui langkah ini, sekatan-sekatan yang dikuatkuasakan sebelum ini mula dilonggarkan termasuklah tiada lagi had kapasiti maksimum 50 peratus untuk aktiviti yang melibatkan perkumpulan orang ramai.

4. Keputusan kerajaan untuk memulakan peralihan ke fasa endemik ini semestinya memberikan kesan kepada kerja seharian kita di SPP. Contohnya tempoh bekerja di pejabat kembali normal dan sesi temuduga secara bersemuka mula rancak berlangsung. Kita juga sudah boleh merancang semula aktiviti-aktiviti yang tergendala sebelum ini disebabkan oleh kekangan SOP semasa tempoh pandemik yang lepas. Dalam hubungan ini, saya berpandangan bukan sahaja pengurusan SPP, malah Kelab Sukan dan Kebajikan SPP juga harus menggiatkan semula usaha melaksanakan aktiviti yang melibatkan Keluarga SPP seperti aktiviti riadah dan rekreasi bagi meningkatkan kepuasan warga dalam bekerja.

5. Walau bagaimanapun, virus COVID-19 ini nyata masih berada dalam kalangan kita. Dalam kehairahan kita melangkah keluar dari fasa pandemik, suka untuk saya ingatkan kepada semua agar tidak lalai dan sentiasalah amalkan kawalan sendiri. Kita masih perlu terus memakai pelitup muka serta mengamalkan **TRIIS (Test, Report, Isolate, Inform, Seek)** atau dalam Bahasa Melayunya (Uji, Laporkan,asing, Maklumkan, Dapatkan Rawatan) untuk mencegah dan mengawal penularan COVID-19. Saya juga ingin menyeru kepada semua Keluarga SPP supaya mengambil suntikan penggalak bagi yang belum berbuat demikian kerana

ianya menyumbang kepada keberkesanan dos vaksin yang telah diambil sebelum ini bagi melindungi kita dan keluarga.

## **KEDINAMIKAN SPP**

Hadirin yang saya hormati,

6. Berdasarkan pembacaan saya, SPP mempunyai sejarah yang begitu signifikan untuk dihayati bersama-sama. Bertitik tolak daripada Suruhanjaya Diraja Aziz, iaitu sebuah Suruhanjaya Diraja yang ditubuhkan bagi mengkaji perkhidmatan guru-guru serta kakitangan sekolah. Suruhanjaya ini telah mengemukakan syor supaya sebuah Suruhanjaya Perkhidmatan berasingan daripada Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA), ditubuhkan khusus bagi perkhidmatan pelajaran. Rentetan daripada itu, Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran (SPP) telah ditubuhkan mengikut Perkara 141A Perlembagaan Persekutuan berkuatkuasa mulai 1 Januari 1974.

7. Sepanjang penubuhan SPP yang menjangkau usia 48 tahun ini, pelbagai perubahan dapat disaksikan termasuklah dari segi bilangan Ahli Suruhanjaya yang pada satu ketika mencecah 26 orang pada tahun 2006 dan kemudiannya dikurangkan kepada 13 orang. Yang terkini, nama SPP telah dijenamakan semula dari asalnya Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran kepada Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan bermula 2 Februari 2021 yang lalu.

8. Manifestasi betapa pentingnya peranan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan ini terserlah melalui peruntukan dalam Perlembagaan Persekutuan yang membentuk acuan negara kita. Saya melihat SPP ini

sebagai sebuah organisasi yang membawa amanah yang cukup berat dalam menguruskan kemasukan guru-guru dan kakitangan yang berkualiti ke dalam sistem perkhidmatan awam. Guru-guru ini kemudiannya menggalas tanggungjawab besar membentuk generasi anak-anak kita melalui pengajaran dan pembelajaran di institusi sekolah.

Bak kata Nelson Mandela,

**“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.”**

9. Oleh sebab itu, setelah saya mengangkat sumpah jawatan dan sumpah setia sebagai Pengerusi SPP pada 13 Januari 2022, saya pada dasarnya memikul tanggungjawab besar bersama-sama YBhg. Timbalan Pengerusi serta barisan Ahli Suruhanjaya untuk menentukan halatuju organisasi ini ke satu aras yang lebih gemilang. Saya bukanlah mengatakan SPP ini tidak cemerlang, tetapi sebagai sebuah organisasi, SPP tiada pilihan selain untuk terus berkembang menjadi lebih cekap, efisien dan berkesan berbanding sekarang. Heraclitus, seorang ahli falsafah yang terkenal dari Greek pernah mengatakan:

**“The only thing constant in life is change”**

## MENGENALI PERSPEKTIF SEKTOR AWAM DAN SWASTA

Tuan-tuan dan puan-puan yang saya kasihi sekalian,

10. Ketika saya melaksanakan temuduga calon pegawai pendidikan, antara soalan yang saya utarakan adalah persoalan mengenai perbezaan antara sektor awam dan sektor swasta. Umum mengetahui bahawa sektor swasta ini bekerja berteraskan keuntungan bagi memastikan pekerjaannya mendapat imbuhan kewangan mencukupi dan kekal bermotivasi untuk melaksanakan projek yang akan datang. Bagaimana pula dengan kita yang bekerja di sektor awam? Apakah elemen yang dapat mencetuskan motivasi bekerja penjawat awam?

11. Berbeza dengan swasta, sektor awam ini bekerja berteraskan rakyat. Tidak dapat dinafikan bahawa penjawat awam turut menikmati gaji, saguhati dan faedah dalam bentuk ganjaran kewangan namun ianya lebih kepada memastikan golongan ini dapat menjalani kehidupan yang stabil, kebajikan yang terjaga, bukanlah untuk menjadi kaya dan bermewah. Jadi ianya memerlukan lebih daripada ganjaran nyata untuk mendorong penjawat awam melaksanakan tugas dengan cemerlang. Kita berada di sini demi menyahut seruan pertiwi, untuk berbakti kepada nusa dan bangsa. *We are serving the people and the nation*. Disebabkan itu kita setia berkhidmat di sektor awam walau pun kadang-kala imbuhan yang diperoleh tidak setanding dengan kawan-kawan di sektor swasta.

12. Imbas kembali semasa kita mula-mula menerima jawatan dalam sektor awam di mana kita menandatangani akujanji dan mengangkat ikrar integriti. Pada waktu itu, jelas dalam pemikiran kita yang kita akan berkhidmat sehabis baik untuk rakyat. Bomba, jururawat, polis, tentera, penguatkuasa, perkhidmatan kaunter, penyelidik dan sebagainya

merupakan contoh skim perkhidmatan awam yang saya lihat banyak berkorban dan cekal menghadapi segala kemungkinan. Mereka ini merupakan penjawat awam di barisan hadapan yang menghadapi pelbagai risiko keselamatan, kesihatan, ketenteraman, karenah pelanggan dan bermacam lagi dalam melaksanakan tugas hakiki masing-masing.

13. Konotasi yang ingin saya bawakan di sini adalah wujudnya elemen lain selain kebendaan yang memotivasikan diri kita untuk melakukan kerja seharian dengan cemerlang. Pernah suatu ketika, Rasulullah S.A.W ditegur oleh isterinya, Aisyah apabila melihat baginda berterusan bersembahyang sehingga menyebabkan kaki baginda bengkok. Aisyah berkata: "Bukankah Allah telah mengampunkan dosamu yang terdahulu dan yang akan datang? Baginda menjawab: "Salahkah aku menjadi seorang hamba yang bersyukur?" Rasulullah adalah contoh yang terbaik bagi kita. Baginda mengajar kita bagaimana cara untuk bersyukur kepada Allah. Bagaimana baginda yang bersifat maksum, kekasih Allah dan dijanjikan syurga, tetapi masih teruskan beribadah kepada-Nya. Begitu juga dengan kita penjawat awam, setelah apa yang kita terima daripada jawatan yang diberikan, tertulis tanggungjawab besar yang harus kita pikul untuk melaksanakan tugas kita dengan sehabis baik. Kesimpulannya, sama ada bekerja di sektor awam atau pun swasta, tanggungjawab kita tetap sama iaitu melaksanakan tugas dengan sepenuh hati, dengan kaedah dan motivasi yang berbeza.



## DIMENSI KEPIMPINAN MILES DAN SNOW

Para hadirin warga SPP yang saya kasihi sekalian.

14. Izinkan saya menyentuh sedikit mengenai teori gaya kepemimpinan yang lazimnya wujud dalam sesebuah organisasi. Setiap seorang daripada kita yang berada dalam dewan ini adalah pemimpin. Tidak kira di peringkat mana, di pejabat mahu pun di rumah, kita adalah pemimpin yang sekurang-kurangnya bertanggungjawab mencorak keperibadian diri sendiri. Profesor Raymond Miles dan Profesor Charles Snow, dua orang tokoh akademik tersohor telah memperkenalkan empat kategori kepemimpinan dalam karya *groundbreaking* mereka bertajuk “**Organizational Strategy, Structure and Process**”, iaitu ***Defender***, ***Analyzer***, ***Reactor*** dan ***Prospector***.

15. Sifat kepemimpinan ***Defender*** lebih cenderung untuk mengekalkan status quo dan selesa untuk berada dalam domain sedia ada demi mengekalkan kestabilan organisasi. Kepimpinan ***Analyzer*** pula agak berhati-hati untuk keluar dari perunggu kebiasaan dan mengambil masa untuk melakukan perubahan. ***Reactor*** pula seringkali memberikan tindak balas negatif terhadap perubahan dan ketidaktentuan persekitaran, sekaligus menjejaskan prestasi serta keupayaan organisasi.

16. Berbanding dengan tiga bentuk kepemimpinan sebelumnya, ***Prospector*** lebih inovatif, dinamik dalam menjuarai perubahan dan mengungguli persaingan. Adalah jelas, bahawa kepemimpinan ***Prospector*** membolehkan organisasi melebarkan horizon sempadannya dan menjadi perintis dalam meneroka peluang-peluang baharu. Oleh itu, untuk memastikan SPP terus menerajui transformasi modal insan perkhidmatan pendidikan sebagai mana yang digariskan dalam visi SPP, kita perlu mengambil pendekatan ***Prospector*** yang menuntut tindakan yang lebih

berani untuk berubah, berusaha merapatkan jeriji silo antara warga dan melebarkan sempadan tindakan merentasi bahagian-bahagian di SPP.

## **STRATEGI KECEMERLANGAN ORGANISASI**

Tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian.

17. Dalam memeta hala tuju kecemerlangan SPP, amat kritikal untuk kita gariskan kerangka dalaman yang menumpukan usaha-usaha kita ke arah memperkasakan lagi keupayaan organisasi. Di kesempatan ini, saya berhasrat untuk melontarkan beberapa idea berdasarkan garapan pengkaji tersohor dahulu yang boleh dijadikan panduan kepada SPP.

### **A. Sumber Manusia**

18. Pertamanya dari sudut **sumber manusia**. Umumnya kita memerlukan pegawai dan kakitangan yang mempunyai kemahiran, kompetensi dan pengetahuan yang luas bagi menggerakkan organisasi ini ke satu tanda aras kecemerlangan. Tidak cukup dengan itu, pegawai dan kakitangan kita juga perlu mempunyai sahsiah dan tahap integriti yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Suka untuk saya kongsi di sini mengenai **kerangka VRIN** yang diperkenalkan oleh Birger Wernerfelt pada tahun 1980an. Kerangka ini terkandung di bawah konsep payung yang dinamakan *Resource Based View* (RBV). Konsep RBV ini digunakan untuk membantu sesebuah organisasi mencapai kelebihan persaingan atau *competitive advantage* melalui sumber dalaman. Sumber yang ada dalam sesebuah organisasi ini terbahagi kepada dua iaitu sumber ketara dan sumber tidak ketara. Sumber ketara ialah sumber yang boleh dilihat secara fizikal atau *tangible* seperti tanah, bangunan, peralatan, peruntukan dan sebagainya. Manakala sumber tidak ketara, iaitu sumber yang tidak dapat dilihat secara fizikal atau *intangible* namun

tetap dimiliki oleh organisasi tersebut. Contoh sumber ini ialah seperti reputasi dan harta intelek. Ianya adalah sesuatu yang tidak boleh dibeli dan perlu dibangunkan dalam satu tempoh masa yang panjang. Lazimnya, sumber tidak ketara inilah yang akan memberi kelebihan persaingan kepada sesebuah organisasi.

19. Menurut Wernefelt, apa yang membezakan antara sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain adalah sumber atau *resources* yang dimiliki. Bagi sebuah organisasi yang cemerlang, sumber yang dimiliki memberikan kelebihan buat mereka menjadikan mereka lebih kompetitif dan berjaya. Walaupun model ini lebih condong kepada organisasi bersifat bisnes, namun ianya turut terpakai kepada organisasi yang bukan berasaskan keuntungan seperti jabatan kerajaan. Menurut Wernefelt lagi, sumber yang terdapat dalam sebuah organisasi cemerlang memperlihatkan karakter tertentu yang dipanggil **VRIN** iaitu **Valuable, Rare, Inimitable dan Non-substitutable**.

20. Karakter sumber yang pertama ialah **Valuable** yang memberi maksud sumber yang memberi nilai dan kelebihan kepada organisasi tersebut. Pegawai dan kakitangan yang berpengetahuan luas dan berkemampuan tinggi pastinya memberikan kita kelebihan dalam mengurus dan menambah kecekapan perkhidmatan teras SPP. Karakter kedua ialah **Rare**. Sumber manusia atau pegawai yang bekerja di luar budaya cemerlang atau pegawai “biasa-biasa” ini ada terdapat ramai di luar sana, ianya sumber yang tidak *rare*. Sebaliknya, bilangan pegawai yang mempunyai komitmen tinggi, berdedikasi, kompeten dan berpengetahuan luas umpamanya adalah sedikit, membuatkan sumber ini disifatkan sebagai *rare*. Mengikut Wernefelt, organisasi yang memiliki sumber yang *rare* mempunyai kelebihan berbanding pesaingnya.

21. Ciri ketiga yang disebutkan adalah ***Inimitable*** iaitu sejauh manakah organisasi lain dapat mengenal pasti kelebihan kita dan seterusnya mendapatkan sumber yang sama. Ciri ini lebih sesuai diaplikasikan di sektor perniagaan swasta, namun bagus untuk kita ketahui. Ciri terakhir yang digariskan ialah ***Non-substitutable***. Wernefelt mengatakan sumber yang ideal tidak boleh digantikan dengan sumber yang lain. Justeru, langkah-langkah seperti *rewarding system*, keseimbangan kerja dan kehidupan, kepuasan bekerja sangat dititikberatkan dalam menguruskan organisasi bagi mengekalkan bakat yang ada di samping menyediakan pelan penggantian pegawai (*succession planning*) yang terancang.

22. Untuk memudahkan kita memahami maksud kerangka VRIN ini, kita ambil satu contoh pasukan bola sepak pencabar kejuaraan Liga Perdana Inggeris yang kuat pada masa ini, Liverpool FC. Sumber manusia yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah pemain-pemain dan pengurus pasukan. Pemain-pemain yang ada dalam pasukan Liverpool bukan sekadar berkebolehan tinggi, tetapi juga mampu bertindak mengikut arahan pengurus. Bakat setiap individu yang pelbagai memberikan karakter *Valuable* kepada pasukan. Kebolehan pemain menggelecek, melakukan larian pantas dan hantaran tepat seperti Mohamed Salah pula merupakan bakat *Rare* yang sentiasa memberi kelebihan kepada Liverpool untuk mengatasi lawan. Pengurus pasukan, Jurgen Klopp pula bijak mencatur taktikal perlawanan dengan memperkenalkan falsafah baharu dalam dunia bola sepak moden melalui teknik *gegenpressing*. Taktikal ini disifatkan *Inimitable*, belum dapat ditiru oleh mana-mana pasukan di dunia. Manakala kapten pasukan, Jordan Henderson pula merupakan pemain paling penting dan *Non-substitutable* Liverpool musim ini disebabkan kehadiran beliau di atas padang yang bukan sahaja dapat melancarkan gerakan serangan memburu gol, malah

turun membantu pertahanan ketika diserang. Henderson merupakan pemain Liverpool paling banyak beraksi musim ini mencatat sebanyak 43 penampilan dalam semua kejohanan.

23. Apabila keempat-empat elemen VRIN ini digabungjalinkan, kita menyaksikan Liverpool FC ketika ini begitu digeruni lawan. Buktinya, pasukan tersebut menjadi pencabar utama kejuaraan bukan sahaja di liga domestik dan Piala FA, malah di peringkat Liga Juara-Juara Eropah.

## **B. Proses dan Prosedur**

24. Aspek kedua yang saya ingin sentuh ialah mengenai sistem dan prosedur. YBhg. Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Mohd Zuki bin Ali dalam Majlis Amanat KSN pada 11 Februari 2022 baru-baru ini telah mengingatkan supaya penjawat awam perlu memiliki aspirasi dan keazaman baharu, tatkala negara sedang menuju ke fasa endemik. Antara nilai yang beliau tekankan perlu dihayati oleh penjawat awam adalah **Speed** iaitu bertindak dan membuat keputusan dengan pantas dalam sesuatu urusan demi merealisasikan aspirasi Kerajaan yang mengutamakan prestasi serta berpaksikan keutamaan kepada rakyat.

25. Prinsip ini bukanlah baharu kepada kita tetapi tetap diingatkan kembali kerana ekspektasi stakeholder yang kian berkembang. Jika kita terus memilih untuk bekerja dalam ruang masa yang selesa, kita akan terus ketinggalan dan rakyat akan menerima kesan buruk berpunca daripada amalan kita. Jika dirungkai nilai *speed* ini dalam konteks SPP, mungkin saya boleh mencadangkan agar pengurusan melihat dan mengenal pasti mana-mana proses kerja yang mengambil masa terlalu lama untuk disempurnakan agar dapat dilaksanakan penambahbaikan.

Dalam hubungan ini, kaedah-kaedah seperti *Business Process Reengineering* (BPR), *Business Process Improvement* (BPI) dan sebagainya boleh diaplikasi dengan dipandu oleh agensi berkaitan seperti MAMPU.

### **C. Teknologi**

26. Proses dan prosedur yang mudah akan lebih berkesan apabila disokong dengan sistem dan teknologi yang membantu meningkatkan kecekapan perkhidmatan teras SPP. Aspek ketiga iaitu penggunaan teknologi pada era ini dilihat menjadi penentu survival organisasi terutamanya di zaman pandemik COVID-19 yang memaksa kita menyesuaikan diri dengan norma baharu harian. Penggunaan platform perjumpaan maya seperti Webex, Google Meet dan Zoom umpamanya telah sehati dengan cara kerja kini yang satu masa dahulu dianggap hampir mustahil untuk dibudayakan. Perubahan sebegini amat kritikal bagi memastikan penyampaian perkhidmatan dapat dilaksanakan dengan pantas dan tuntas walau pun kita sedang berhadapan dengan kekangan.

27. Di sini saya ingin mencadangkan supaya SPP melihat semula proses automasi *end-to-end* yang dijalankan melalui sistem seperti MySPP, e-Propser dan sebagainya untuk meningkatkan kecekapan dan mengurangkan kesilapan yang berlaku semasa proses kelulusan. Beberapa teguran sebelum ini telah saya sampaikan kepada bahagian berkaitan dan harapan saya agar tindakan segera dapat diambil demi kebaikan SPP secara keseluruhannya.

## D. Budaya Kerja

Tuan-tuan dan puan-puan.

28. Aspek keempat yang saya ingin sentuh adalah mengenai budaya organisasi. Budaya organisasi ini merupakan cerminan kepada apa yang dilihat, didengar dan dinilai oleh orang luar yang akhirnya membina persepsi terhadap SPP. Bagi memahami aspek budaya organisasi ini dengan lebih mendalam, elok kiranya kita meneroka model yang dibangunkan oleh profesor terkenal dari MIT Sloan School of Management, Edgar Schein. Beliau memperoleh ijazah sarjana dalam psikologi dari Stanford University, kemudiannya menamatkan PhD dalam psikologi sosial di Universiti Harvard. Beliau juga merupakan seorang perajurit berpangkat kapten dalam U.S. Army. Model yang dibangunkan oleh beliau yang dipanggil *Edgar Schein's Three Levels of Organisational Culture* ini sangat banyak dirujuk dan diperluaskan oleh penyelidik sains sosial.

29. Model ini membahagikan budaya organisasi kepada tiga elemen iaitu **Artifacts**, **Values** dan **Assumptions**. Ianya boleh digambarkan seperti bongkah ais (*iceberg*) yang tenggelam di mana yang kelihatan hanyalah sebahagian kecil manakala selebihnya iaitu bahagian yang lebih besar tidak dapat dilihat. Puncak bongkah yang kelihatan itu ialah *Artifact*, sesuatu yang mudah dilihat secara fizikal oleh orang luar. Contohnya jenama, bangunan, warna, logo, kaunter resepsi, layanan pegawai khidmat pelanggan, kod pemakaian, jawatan dan sebagainya. Walaupun nampak remeh, tapi menurut Schein, perkara-perkara ini amat penting kerana menjadi pra-syarat kepada dua elemen seterusnya.

30. Elemen kedua, *Values* lebih mendalam sifatnya. *Values* merujuk kepada nilai yang diamalkan dan dikongsi oleh semua warga organisasi.

Nilai ini sentiasa diwar-warkan dan setiap warga diingatkan untuk menerima pakai nilai ini demi kecemerlangan organisasi. Keterangan dalam laman web, penulisan dalam media massa, laporan tahunan juga termasuk dalam kategori *Values*. Dalam konteks SPP, kita ada slogan “Dinamik, Efektif dan Berintegriti”. Namun Schein mentafsir *Values* ini dengan lebih luas di mana ia menentukan bagaimana warga berinteraksi antara satu sama lain dalam organisasi dan juga ketika mereka mewakili organisasi ketika berinteraksi dengan orang luar atau pelanggan. Secara dasarnya, elemen *Values* ini merupakan sesuatu yang kita tetapkan untuk membentuk persepsi yang baik dari sudut pandang orang luar.

31. Seterusnya elemen terakhir yang lebih mendalam iaitu *Assumptions*. Elemen ini disifatkan oleh Schein sebagai teras sesebuah organisasi. *Assumptions* merujuk kepada rutin dan norma harian yang diamalkan oleh warga organisasi, kesan daripada *Artifact* dan *Values*. Ianya telah menjadi budaya dan kelaziman yang kekal dan amat sukar untuk diubah. Kesimpulan daripada model *Organisational Culture* ini adalah, sesebuah organisasi seperti SPP khususnya perlu ada *Artifact* dan *Values* yang jelas bagi membangunkan budaya cemerlang dari peringkat individu lagi seterusnya mewujudkan *Assumptions* yang positif dan berdaya saing.

32. Antara budaya kerja yang perlu kita biasakan dalam kerja seharian khususnya di SPP yang banyak melibatkan penghasilan kertas-kertas pertimbangan adalah “***Do it Right the First Time***”. Kertas-kertas ini terutamanya yang melibatkan pertimbangan dan perlu diputuskan oleh ASJ amat kritikal kerana ia membawa implikasi perundangan sekiranya berlaku kesilapan. Disebabkan itu, kita tidak mempunyai ruang untuk melakukan kesilapan. Semakin berulang kali, ketelitian dan akauntabiliti



haruslah diamalkan semasa penyediaan kertas agar budaya ini dapat dipupuk di semua peringkat dari kakitangan bawahan hingga ke atas. Antara kesan lain yang akan timbul sekiranya penyediaan kertas tidak diteliti dengan baik adalah kemungkinan ASJ tidak dapat membuat keputusan dengan tepat disebabkan maklumat yang tidak lengkap. Masa yang diambil untuk membuat keputusan juga mungkin bertambah panjang kerana ASJ perlu mendapatkan maklumat lanjut mengenai kertas tersebut. Kos yang perlu dibayar atas kesilapan penyediaan atau kertas yang tidak jelas ini terlalu besar dan seharusnya diatasi dengan pembudayaan "*Do it Right the First Time*".

33. Selain itu, penggunaan dan pemilihan ayat dan frasa yang tepat juga banyak membantu melancarkan pembuatan keputusan ASJ. Ingin saya kongsi satu video menarik berkaitan perkara ini. Mari kita saksikan.

*[Tayang video The Power of Words]*

34. Hanya dengan sedikit perubahan ayat yang dibuat, ianya telah mengubah bagaimana orang melihat dan menilai orang buta tersebut. Bukan setakat itu, ia malah berjaya membuatkan terbit rasa simpati orang lain kepada dia dan sanggup mengeluarkan duit untuk diberi. Itulah kekuatan ayat yang mampu mengubah kehidupan. Seperti yang dinyatakan dalam klip tadi, "*Change your words. Change your world.*"

Hadirin Keluarga SPP yang saya kasihi.

### **E. Aspirasi pemegang taruh**

35. Aspek terakhir di bawah Strategi Kecemerlangan Organisasi yang ingin saya bicarakan adalah berkenaan kepentingan mengenali dan memenuhi aspirasi pemegang taruh utama SPP. Setiap organisasi yang diwujudkan mempunyai matlamat tertentu dan ianya tidak wujud bersendirian, malah berkembang seiring dengan pemegang taruh. Pemegang taruh adalah pihak yang mempunyai kepentingan dan terkesan dengan perkhidmatan yang kita tawarkan. Mereka ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap kewujudan organisasi kita dan paling penting kita tidak akan mampu melangkah ke hadapan tanpa pemegang taruh ini. Jadi dalam konteks SPP, pemegang taruh utama kita adalah kementerian yang mendapat manfaat dari perkhidmatan teras yang SPP laksanakan iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). SPP seharusnya bekerja seiring, *hand in hand* bersama-sama kementerian ini demi mencapai aspirasi pendidikan negara. Hubungan simbiotik ini perlu dikekalkan dan disuburkan lagi dalam bentuk libat urus yang berkesan tanpa menjejaskan kewibawaan SPP sebagai sebuah pihak berkuasa melantik.

36. Disebabkan itu, antara perkara pertama yang saya lakukan sebaik sahaja dilantik sebagai Pengerusi SPP adalah mengadakan kunjung hormat ke atas Yang Berhormat Menteri Pendidikan, Datuk Dr. Mohd Radzi bin Md Jidin pada 17 Januari 2022. Seterusnya pada 26 Januari 2022, saya bersama-sama pengurusan SPP bertandang pula ke Kementerian Pengajian Tinggi untuk bertemu dengan Yang Berhormat Datuk Seri Dr. Noraini binti Ahmad. Melalui libat urus sebegini, kita dapat memahami keperluan pemegang taruh dan mereka juga mendapat

gambaran sebenar mengenai apa yang SPP hadapi dalam proses pengambilan. Persefahaman dua hala dapat dicapai secara ideal sekaligus meningkatkan keberkesanan SPP dalam melaksanakan fungsinya.

37. Apabila kesemua strategi ini digabung jalin, suka untuk saya gambarkan bagaimana cerminan kualiti perkhidmatan yang bakal terhasil. Sama-sama kita saksikan klip video pendek ini.

*(Tayang klip video Brussels Airline Commercial)*

38. Daripada klip video tadi, apa yang dapat tuan-tuan dan puan-puan lihat? Sesuatu perkara yang mungkin dianggap kecil pada orang lain, namun membawa seribu makna kepada Mr. Smith. Di saat orang di sekeliling tidak tahu atau tidak peduli, Brussels Airline mengambil inisiatif yang melangkaui ekspektasi dalam konteks menyantuni kehendak *stakeholder* utamanya iaitu pelanggan. Saya merasakan ini adalah gambaran terbaik perkhidmatan awam ideal yang dapat diterjemahkan.

## **CORE BUSINESS AND EXTENDED CORE BUSINESS**

39. Bagi menyokong pernyataan saya mengenai pemegang taruh ini, penting untuk kita fahami mengenai konsep **Core Business** dan **Extended Core Business**. Dalam keadaan biasa, *business as usual*, setiap organisasi kerajaan akan berusaha untuk menunaikan tanggungjawabnya iaitu menawarkan perkhidmatan teras yang ditetapkan sebagai asas pewujudannya. Dalam proses penawaran perkhidmatan ini, kepuasan hati pelanggan dijadikan ukuran bagi menambahbaik prestasi organisasi dari semasa ke semasa. Namun bagi organisasi yang lebih baik dan bercita-cita untuk memacu

kecemerlangan, mereka bukan sahaja berusaha untuk memenuhi *Core Business*, malah terdapat satu lagi aspek penting yang dititikberatkan iaitu *Extended Core Business*. Selain kepuasan pelanggan luaran, organisasi cemerlang turut berusaha keras untuk memenuhi kehendak pelanggan dalaman iaitu warga organisasi di samping memenuhi aspirasi *stakeholder*. Pelbagai elemen boleh diterapkan di peringkat jabatan bagi menyantuni *Extended Core Business* ini seperti *work-life balance*, mengadakan sesi libat urus dengan pihak pengurusan, aktiviti rekreasi dan lawatan serta banyak lagi. Kita mempunyai ramai rakan strategik di luar sana di peringkat kementerian dan jabatan yang kita boleh bekerjasama bagi merealisasikan program-program sebegini. Pengalaman saya mengetuai kementerian dan agensi pusat sebelum ini banyak membantu saya melihat sendiri impak dari program sebegini yang nyata dapat meningkatkan motivasi bekerja dan rasa kekitaan (*sense of belonging*) dalam kalangan pegawai dan kakitangan. Saya amat mengharapkan SPP dapat mengaturkan aktiviti-aktiviti sebegini di masa hadapan.

## **PENUTUP**

Tuan-tuan dan puan-puan yang saya kasihi sekalian.

40. Sebagai penutup, saya ingin merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih dan tahniah atas kesungguhan yang ditunjukkan oleh tuan-tuan dan puan-puan yang telah banyak menyumbang dalam memastikan SPP mencapai kejayaan sepanjang tahun 2021. Ucapan penghargaan ini juga saya panjangkan kepada urus setia yang bertungkus lumus menjayakan Majlis Perjumpaan Pengerusi Bersama Warga SPP hari ini.

41. Saya mendoakan agar SPP akan terus cemerlang pada masa hadapan berbekalkan komitmen tidak berbelah bahagi pihak pengurusan yang diketuai oleh Tuan Setiausaha serta barisan kepimpinan SPP yang lain dengan disokong oleh tuan-tuan dan puan-puan.

42. Saya percaya dalam dua minggu lagi, ramai dalam kalangan kita akan mengambil cuti panjang bagi menyambut Hari Raya Aidilfitri di kampung. Di kesempatan ini saya ingin mengucapkan Selamat Hari Raya Aidilfitri, Maaf Zahir dan Batin. Kepada yang akan memandu, rancanglah perjalanan anda dengan selamat. Jangan lupa juga untuk kekal mengamalkan penjagaan sendiri dan sentiasa mematuhi SOP yang ditetapkan oleh Kerajaan untuk kita bersama-sama melawan virus COVID-19.

43. Dengan itu, saya sudahi dengan wabillahitaufik walhidayah assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.