



جائتہ فرختمہ عوام

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
JABATAN PERDANA MENTERI

**KUMPULAN PEMIMPIN
PERKHIDMATAN AWAM**
CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE (CSLP)

BUKU MAKLUMAT



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

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

Kemas kini April 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

KATA PENGANTAR

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

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

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam

KANDUNGAN

| Bil. | Perkara | Muka Surat |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. | Pengenalan <i>CIVIL SERVICE LEADERSHIP PIPELINE</i> (CSLP) Dalam Perkhidmatan Awam | 1 |
| 2. | Model CSLP | 1 |
| 3. | Pelaksanaan CSLP | 3 |
| 3.1. | Pembelajaran dan Pembangunan | 4 |
| 3.2. | Kemasukan dan Kriteria Pemilihan | 5 |
| 3.3. | Penilaian Berterusan Sepanjang Tempoh Pembangunan Kepimpinan | 6 |
| 4. | Tanggungjawab Pelaksanaan CSLP | 6 |
| 4.1. | Tanggungjawab JPA | 6 |
| 4.2. | Tanggungjawab institusi latihan yang menjalankan program- program kepimpinan | 6 |
| 4.3. | Tanggungjawab Ketua Jabatan | 7 |
| 4.4. | Tanggungjawab Mentor | 7 |
| 4.5. | Tanggungjawab Mentee | 8 |
| 5. | Tindakan Apabila Pegawai-Pegawai Tidak Menunjukkan Perkembangan Dan Disiplin Yang Baik | 8 |
| Rajah | | |
| Rajah 1 : | Rancangan Penggantian CSLP | 1 |
| Rajah 2 : | Model CSLP | 2 |
| Rajah 3 : | Pengurusan Bakat & Pembangunan CSLP | 3 |
| Rajah 4 : | Model Pembelajaran | 4 |
| Rajah 5 : | Kriteria Kemasukan CSLP | 5 |
| Jadual | | |
| Jadual 1 : | Program <i>Flagship</i> CSLP | 4 |

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

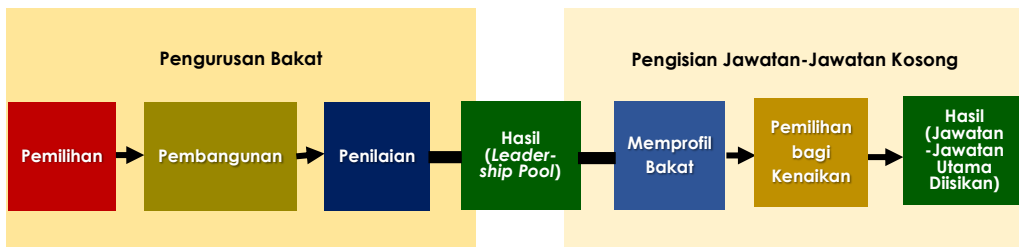
1. Pengenalan CSLP Dalam Perkhidmatan Awam

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

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

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

- Mengenal pasti, membangun dan melahirkan pegawai-pegawai yang berpotensi untuk menjadi pemimpin dalam tempoh 10½ tahun berasaskan kaedah Kenaikan Pangkat Laluan Laju (KPLL).
- Memudah cara rancangan penggantian (*succession planning*) dan pengisian jawatan-jawatan strategik secara berterusan dan sistematik di Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan Kerajaan.



Rajah 1 : Perancangan Penggantian CSLP

CSLP adalah usaha pengurusan bakat yang memberi bimbingan secara teratur bagi pegawai-pegawai yang berpotensi agar mereka lebih bersedia untuk menjawat jawatan yang lebih kanan. Walau bagaimanapun, pengisian jawatan adalah tertakluk kepada kekosongan dan syarat kelayakan jawatan.

2. Model CSLP :

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

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

Inspiring

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

Strategic Perspective

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

Networking

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

Strategic Alignment

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

Managing A Quality Service

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

Strategic Direction

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



Delivering Value For Money

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

Contributing to Economic Outcome

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

Rajah 2 : Model CSLP

Model CSLP adalah berdasarkan Model Kompetensi Antarabangsa

3. Pelaksanaan dan Perjalanan CSLP



Rajah 3 : Pengurusan Bakat & Pembangunan CSLP

3.1. Pembelajaran dan Pembangunan

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



Rajah 4 : Model Pembelajaran

Jadual 1: Program Flagship CSLP

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

3.2. Kemasukan dan Kriteria Pemilihan

- Pencalonan dan kemasukan pegawai-pegawai ke dalam CSLP diadakan setiap tahun mengikut kriteria kemasukan yang telah ditetapkan (Rajah 5)
- Pencalonan hendaklah diadapakan melalui Setiausaha Tetap Kementerian masing-masing sebelum diadapakan ke JPA.

Rajah 5: Kriteria Kemasukan CSLP

ES 2.1

B2 / B2 EB3 atau yang sebanding

- Berkhidmat dalam jawatan B2 / B2 EB3 selama dua (2) tahun atau kurang.
- Berusia tidak lebih 35 tahun.
- Lulus dalam Program Pemilihan ES 2.1.
- Menghadiri dan lulus YEP.
- Pemilihan dari JPA.

ES 2.2

B2 / B2 EB3 atau yang sebanding

- Berkhidmat tiga (3) tahun atau lebih.
- Penilaian Prestasi di tahap SANGAT BAIK bagi tiga (3) tahun kebelakangan.
- CEP 16 ke atas.
- Terkandung dalam rancangan penggantian Kementerian/Jabatan atau berpotensi untuk dinaikkan pangkat.
- Pencalonan dari Kementerian.

ES 2.3

B3 atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap SANGAT BAIK bagi tiga (3) tahun kebelakangan.
- CEP 16 ke atas.
- Terkandung dalam rancangan penggantian Kementerian/Jabatan atau berpotensi untuk dinaikkan pangkat.
- Pencalonan dari Kementerian.

ES 1

Kumpulan 3 / 2 / 1 atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap SANGAT BAIK bagi tiga (3) tahun kebelakangan.
- CEP 16 ke atas.
- Terkandung dalam rancangan penggantian Kementerian/Jabatan atau berpotensi untuk dinaikkan pangkat.
- Pencalonan dari Kementerian.

SES 3

Superscale C atau yang sebanding

- Penilaian Prestasi di tahap CEMERLANG bagi tiga (3) tahun kebelakangan.
- CEP sekurang-kurangnya 20.
- Terkandung dalam rancangan penggantian Kementerian/Jabatan atau berpotensi untuk dinaikkan pangkat.
- Pencalonan dari Kementerian.

3.3. Penilaian Berterusan Sepanjang Tempoh Pembangunan Kepimpinan.

- Penilaian berterusan bertujuan untuk memantau perkembangan para pegawai dalam *Leadership Pool* dan memastikan setiap kompetensi dalam CSLP sentiasa mencapai tahap kecekapan (*proficiency*) yang ditetapkan.
- Peringkat-peringkat penilaian yang akan dilalui adalah seperti berikut:
 - Peringkat Pertama – Penilaian sepanjang mengikuti program *flagship*.
 - Peringkat Kedua – Penilaian berterusan melalui laporan perkembangan dari Mentor, Penilaian Prestasi, Penilaian CEP dan penilaian-penilaian lain. Penilaian-penilaian ini bertujuan untuk mengenal pasti jurang kompetensi (*competency gaps*) dan keperluan perkembangan individu (*Individual Development Needs*) pegawai-pegawai berkenaan.
 - Peringkat Ketiga – Penilaian dari penilai berkecuali / luar (*independent/external assessor*).

4. Tanggungjawab Pelaksanaan CSLP

Pelaksanaan CSLP adalah tanggungjawab bersama antara JPA, institusi latihan, ketua jabatan dan mentor.

4.1. Tanggungjawab JPA.

- Mengurus penyediaan dan pelaksanaan program-program pembangunan kepimpinan.
- Memantau perkembangan pegawai-pegawai dalam *Leadership pool* CSLP.
- Memastikan kompetensi di dalam CSLP dipenuhi mengikut tahap kemahiran yang ditetapkan.

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

- Memastikan penyediaan dan pelaksanaan program-program *flagship* CSLP selaras dengan Model CSLP.
- Membuat penilaian terhadap program-program berkenaan bagi keperluan penambahbaikan.

4.3. Tanggungjawab Ketua Jabatan.

- Memastikan pegawai-pegawai yang telah dicalonkan menghadiri Program Pemilihan dan program-program *flagship* CSLP. Makluman hendaklah diberikan kepada pihak JPA jika kebenaran tidak diberikan atau memohon penundaan kepada tahun berikutnya.
- Memastikan tugas pegawai-pegawai yang berjaya memasuki program *flagship* CSLP dipangku supaya mereka dapat memberi tumpuan sepenuhnya kepada program yang dijalankan.
- Melantik mentor bagi setiap pegawai dari Kementerian/Jabatan masing-masing yang tersenarai dalam *Leadership Pool* ES 2.1 dan ES 2.2 serta pegawai-pegawai dalam ES 2.3 yang telah menghadiri EDPMMO dengan mengikuti kriteria-kriteria berikut:
 - Pegawai dalam Bahagian I (bukan memangku).
 - Baki tempoh perkhidmatan tidak kurang daripada dua (02) tahun untuk mengadakan sekurang-kurangnya enam (6) sesi perjumpaan dan perbincangan bersama *mentee*.
 - Mempunyai ciri-ciri kepimpinan serta kemahiran yang boleh dijadikan *role model* bagi *mentee*.
 - Sebolehnya bukan daripada Jabatan/Bahagian/Unit yang sama dengan *mentee*.
- Merancang dan mengisikan 70 peratus daripada Model Pembelajaran dan Pembangunan pegawai-pegawai melalui pengalaman kerja dengan pemberian tugas, projek, penempatan kerja, penggiliran kerja (*job rotation*), pengayaan (*enrichment*), latihan di tempat kerja, pembelajaran secara *hands-on* dan sebagainya.
- Membantu pihak JPA memantau perkembangan pegawai-pegawai dalam *Leadership Pool* CSLP dari Kementerian/Jabatan masing-masing dan memastikan kompetensi dalam CSLP dipenuhi mengikut tahap kemahiran yang ditetapkan.

4.4. Tanggungjawab Mentor

- Memberi sokongan dan bimbingan kepada *mentee* ke arah pembaikan diri dan prestasi kerja mengikut keperluan dan jurang kompetensi *mentee*.
- Menghadapkan Laporan Penilaian Mentor kepada Bahagian / Unit Sumber Manusia Kementerian masing-masing dan ketua jabatan *mentee* untuk makluman dan panduan keperluan latihan *mentee*.

- Mengongsi Laporan Penilaian Mentor untuk makluman pihak JPA melalui Bahagian / Unit Sumber Manusia kementerian masing-masing.

4.5. Tanggungjawab Mentee

- Menyediakan penilaian sendiri (*self-assessment*) iaitu mengenal pasti jurang kompetensi diri (kemahiran dan pengetahuan) dan matlamat yang ingin dicapai sebagai persediaan sebelum mengadakan perjumpaan dengan mentor.
- Mengongsi penilaian sendiri bersama mentor untuk dibincangkan dalam sesi *mentoring*.
- Mendapatkan dan mengaturkan tarikh-tarikh perjumpaan yang dipersetujui oleh mentor untuk mengadakan sekurang-kurangnya enam (6) sesi perjumpaan dan perbincangan bersama mentor.
- Berfikiran terbuka untuk menerima bimbingan daripada mentor.

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

Contoh tidak menunjukkan perkembangan dan disiplin yang baik adalah:

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

Tindakan-tindakan yang akan diambil:

- Dikeluarkan dari *Leadership Pool* CSLP.
- Perkembangan kerjaya mereka yang seterusnya akan diaturkan oleh Kementerian/Jabatan masing-masing mengikut jurusan atau bidang kerjaya mereka.
- Mereka boleh dicalonkan semula untuk memasuki *Leadership Pool* CSLP jika mereka menunjukkan peningkatan prestasi dan memenuhi kriteria kemasukan CSLP.

Untuk penerangan lanjut:

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