



**TEKS UCAPAN
YANG BERBAHAGIA DATUK DR. MOHD ZABRI BIN YUSOFF
PENGARAH
INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM**

**SEMPENA
MAJLIS ASPIRASI PENGARAH INTAN 2026**

**“CITRA STRATEGIK INTAN:
DARIPADA VISI KEPADA PENYEMPURNAAN”**

**27 JANUARI 2026 (SELASA) | 9.00 PAGI
AUDITORIUM INTAN BUKIT KIARA**

Bismillahirrahmanirrahim.

Terima kasih kepada Pengacara Majlis.

SALUTASI

Yang Berusaha Encik Rusli bin Harun,
Timbalan Pengarah Kanan (Pembangunan Kompetensi)
INTAN;

Yang Berusaha Dr. Wan Baharudin bin Wan Mahmood,
Timbalan Pengarah (Penilaian Program dan Potensi) INTAN;

Ketua-ketua Pusat dan Program Pengajian;

Felo-felo Penyelidik Kanan INTAN;

Pengarah-pengarah Kampus Wilayah INTAN;

**Tuan-tuan dan puan-puan warga INTAN yang saya kasihi
sekalian.**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.
Salam Sejahtera dan Salam Malaysia MADANI.

**Terima kasih dan tahniah kepada pasukan koir atas
persembahan nyanyian sebentar tadi. Berikan tepukan!**

Apa khabar semua?

PENDAHULUAN

1. Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia-Nya, kita diberikan ruang untuk berhimpun pada permulaan tahun 2026, bagi menyatukan kerangka pemikiran, menyelaraskan haluan dan memperbaharui iltizam kita sebagai warga INTAN.
2. Terima kasih kepada **Unit Korporat dan Antarabangsa (UKA), Program Pengurusan Kualiti (PPQ) dan Pusat Pengajian Teknologi Maklumat dan Pembangunan Teknologi (IMATEC)** yang secara bersama-sama mengatur majlis kita pada hari ini.
3. Saya juga mengucapkan sekalung penghargaan kepada seluruh warga INTAN yang dapat hadir pada hari ini, sama ada secara fizikal, mahu pun juga dalam talian.
4. Begitu juga, saya rasa masih belum terlambat untuk saya mendoakan **semoga tahun baharu 2026 ini menjadi tahun pelaksanaan yang lebih tangkas serta berhasil buat INTAN.**

IMBASAN PENCAPAIAN INTAN 2025

Warga INTAN yang saya kasihi sekalian,

5. Tahun 2025 telah menambah lagi helaian kejayaan dan pencapaian INTAN hasil usaha bersama warga INTAN di seluruh pelosok negara. Maka, mengawali amanat pada hari ini, izinkan saya secara retrospektif mengajak semua mengimbas perjalanan INTAN sepanjang tahun lalu.

6. Asasnya masih sama, iaitu **Kanvas Citra Strategik INTAN** yang saya lontarkan semasa amanat 2024. Manakala tindakan dan pelaksanaan, kita perkukuhkan dengan lima keutamaan pragmatis yang saya gariskan dalam amanat tahun lepas.
7. Secara dasarnya, daripada 20 inisiatif yang menjadi keutamaan pada tahun lepas, 13 telah selesai dan tujuh lagi sama ada dalam tindakan atau berterusan dilaksanakan.
8. Seperti montaj yang baru sahaja kita tonton sebentar tadi, kita dengan cemerlang berjaya melaksanakan program-program bitara INTAN.
9. Misalnya, di bawah keutamaan pragmatis “Memperkasa Modal Insan Sektor Awam”, secara keseluruhan seramai **1,061,456 orang telah menamatkan kursus di platform E-Pembelajaran Sektor Awam (EPSA®)**.
10. Begitu juga, kita telah melebarkan sayap penganjuran **INTAN Minister’s Conversation (IMC)** di kampus-kampus wilayah di samping meneruskan usaha pembudayaan aspirasi nilai oleh kepimpinan tertinggi negara. Ini termasuklah **Modul Malaysia MADANI Perkhidmatan Awam EPSA®, pelancaran Modul Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam (ARPA)** serta penganjuran **Bicara Aspirasi H.E.M.A.T. di zon-zon**.
11. Tahun 2025 juga menyaksikan satu lagi detik bersejarah dalam trajektori pembangunan modal insan apabila **INTAN bergabung dengan Razak School of Government (RSOG)**, yang berfungsi sebagai Syarikat Berhad Menurut

Jaminan atau *Company Limited by Guarantee* (CLBG) di bawah INTAN. RSOG, sekali lagi, selamat menjadi keluarga besar INTAN!

12. Sementara itu, usaha meningkatkan profesionalisme penjawat awam menerusi inisiatif **APEL.Q@INTAN** terus menunjukkan peningkatan apabila sebanyak **466 permohonan diterima**. Malah, jumlah Penyedia Pendidikan Tinggi (PPT) yang bekerjasama dengan INTAN di bawah inisiatif ini kini **meningkat kepada 14 PPT**.
13. Peranan INTAN di program bertaraf antarabangsa turut menyerlah melalui penglibatan dalam penganjuran program seperti ***10th Joint-Seminar and Public Service Games Between Malaysia and Singapore Senior Officials*** pada 18 hingga 20 Julai 2025, dan **Program Syarahan Umum oleh Profesor Mariana Francesca Mazzucato**, Pakar Ekonomi *University College of London* pada 6 Ogos 2025.
14. Pada tahun lepas juga, sebanyak **34 penerbitan telah dihasilkan**. Ini termasuk penerbitan naskhah khas “Shamsul Azri: 365 Hari Menjunjung Amanah”, buku “H.E.M.A.T.: Aspirasi Menuju Reformasi” dan buku “Wan Ahmad Dahlan Haji Abdul Aziz: Segunung Budi, Selaut Warisan”.
15. INTAN meneruskan kecemerlangan dalam penganjuran **Majlis Amanat Perdana Perkhidmatan Awam (MAPPA) Ke-20** yang disertai lebih 400,000 penjawat awam seluruh negara – hadir secara fizikal dan dalam talian.

16. Lebih bermakna, acara **Larian MAPPA** tahun lepas (yang dianjurkan bagi membina momentum penganjuran MAPPA) **telah diadakan di enam buah lokasi dengan penyertaan keseluruhan lebih daripada 24,500 orang peserta** – satu anjakan luar biasa bagi INTAN! Melaluinya, kita bukan sahaja memperluas jaringan kerjasama, tetapi juga memperhebat keterlihatan gapura ilmu ini, khususnya dalam kalangan pemegang taruh INTAN.
17. Justeru, melihat kesungguhan serta komitmen INTAN, kerajaan, di bawah **inisiatif Belanjawan 2026**, telah bersetuju untuk **meluluskan sebanyak RM1 juta** kepada INTAN bagi melaksanakan Larian MAPPA tahun ini.
18. Bukan itu sahaja, keyakinan dan kepercayaan pucuk pimpinan tertinggi negara juga terserlah melalui ucapan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri seperti petikan rakaman ini (*tunjuk skrin LED*):

**Petikan Ucapan YAB Perdana Menteri
sempena MAPPA XX 2025 pada 15 Ogos 2025
di Pusat Konvesyen Antarabangsa Putrajaya,
Putrajaya**

*“INTAN sekarang diangkat taraf dia main peranan dalam negara dan juga peringkat antarabangsa. Dan peranan INTAN, oleh itu kita harus pastikan berkembang selari dengan tuntutan semasa. Jadi, menjamin keadaan kedudukan INTAN sebagai rujukan kecemerlangan perkhidmatan awam di rantau Asia dan global. Jadi kita **peruntukan untuk dana tambahan RM3 juta ringgit untuk INTAN**. Kemudian program-program APEL.Q. Belanjawan 2025, pengumuman kita bahawa kerajaan*

bersetuju menanggung kos pengajian melalui pemberian bantuan yuran pengajian bagi program APEL.Q sehingga 50 peratus atau maksimum RM15,000 bergantung kepada mana yang terendah. Program ini yang dulu diumumkan hanya untuk 2025, tetapi kerajaan setuju supaya inisiatif APEL.Q @ INTAN diteruskan untuk tahun 2026.”

19. Tidak terhenti di situ, keterlibatan dan kepakaran INTAN dalam program-program strategik di peringkat nasional terus didamba.
20. Umpamanya, **Permukiman Jemaah Menteri Kerajaan MADANI, Permukiman Ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua Perkhidmatan (KSUKP), Program MADANI Rakyat, serta Program Rancarkan MADANI Bersama Malaysiaku dan Konvensyen Nasional Reformasi Perkhidmatan Awam.**
21. Begitu juga dengan program yang bersifat *extended core* kepada INTAN, iaitu **Program Santuni MADANI di Kampung Telaga Ara, Kelantan dan Kampung Angkat MADANI di Kampung Sembulan, Sabah**, yang tidak keterlaluan untuk saya katakan di sini sangat berjaya kita laksanakan.
22. Buat julung kalinya juga, pada tahun lepas kita telah anjurkan **Seminar Perkhidmatan Awam MADANI** dengan kerjasama rakan strategik INTAN – Universiti Malaysia Kelantan. Insya-Allah, program ini akan diteruskan pelaksanaannya pada tahun 2026 dengan rakan strategik universiti awam yang lain.

23. Dalam aspek pemantapan ekosistem pemboleh daya, khususnya media sosial, INTAN telah menunjukkan peningkatan yang begitu memberangsangkan. Saya ambil contoh Instagram. Kalau pada tahun 2024, kadar kebolehcapaian atau jangkauan Instagram INTAN ialah 55,000 tontonan, **tahun 2025 angka ini meningkat kepada 1.3 juta**. Malah, kita menerima banyak pengikut baharu, baik di Instagram, Facebook mahupun di TikTok.
24. Juga, bermula tahun 2025, **Majlis Penasihat INTAN yang dipengerusikan sendiri oleh Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara (KSN)** telah diaktifkan semula sebagai platform strategik kepada INTAN untuk meneroka horizon baharu pembangunan kompetensi dan menambah baik keberkesanan penyampaian latihan oleh INTAN.
25. Pencapaian INTAN menjadi lebih manis apabila menerima beberapa penganugerahan. Antaranya:

Anugerah Khas Rakan Kerjasama Paling Bernilai sempena Majlis Anugerah Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) 2025;

Prestasi Cemerlang dan Penganugerahan 5 Bintang bagi Penarafan Amalan Terbaik Pengurusan Perakaunan PTJ JPM Tahun 2024;

Pengiktirafan Watikah Citra Sahabat Dewan Bahasa dan Pustaka oleh Dewan Bahasa dan Pustaka sempena Bulan Bahasa Kebangsaan Tahun 2025; dan

Pengiktirafan daripada Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) sebagai penyedia latihan dalam pengurusan projek.

26. Tahniah dan syabas kepada semua!
27. Saya amat berterima kasih kepada seluruh warga INTAN atas komitmen, dedikasi, soladiriti dan profesionalisme yang ditunjukkan sepanjang tahun 2025.
28. Sesungguhnya, pencapaian ini mencerminkan satu hakikat penting bahawa INTAN bukan sekadar institusi latihan, tetapi sebuah organisasi pembelajaran yang relevan (*relevant*), dihormati (*respected*), dirujuk (*referred*) dan dipercayai (*reliable*). Justeru, penghargaan ini bukan penamat, sebaliknya asas untuk kita melangkah lebih jauh pada tahun 2026.

ASPIRASI KEPIMPINAN TERTINGGI

Warga INTAN yang saya kasihi sekalian,

29. Tahun 2026 ini kita mulakan dalam suasana yang sarat dengan makna dan isyarat kepimpinan yang jelas.
30. Pada 5 Januari yang lalu, **Yang Amat Berhormat Perdana Menteri** melalui Amanat Tahun Baharunya menegaskan perihal **integriti, kesepaduan penjawat awam, amanah dan sudah tentu reformasi yang mesti diperhebat.**

31. Malah, jelas arahan beliau supaya urusan pentadbiran tertentu perlu memanfaatkan sepenuhnya teknologi kecerdasan buatan bagi menjimatkan masa dan meningkatkan kualiti kerja.
32. Untuk memastikan INTAN signifikan dalam menyahut perkara ini, sudah tentu **menjadi tanggungjawab kita mengaruspedanakan kecekapan digital dan kecerdasan buatan dalam semua program latihan yang dianjurkan**. Ini termasuk kemahiran penggunaan kecerdasan buatan bagi pengurusan surat-menyurat, analisis dasar, penyediaan laporan dan sokongan keputusan, selari dengan arahan YAB Perdana Menteri.
33. Selanjutnya, pada 15 Januari 2026, **Yang Berbahagia KSN** dalam Majlis Amanat KSN 2026 telah menetapkan bahawa tahun 2026 ialah tahun **“Mempercepat Pelaksanaan, Memperhebat Reformasi”**, dengan dipacu oleh **empat Misi Pelaksanaan Pantas 2026**.
34. Salah satunya, misi ketiga, iaitu **“Perhebatkan Pelaksanaan Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam (ARPA)”** terkait rapat dengan INTAN. Yang Berbahagia KSN mahu supaya **usaha pemahaman dan penyebaran ARPA diarusperdanakan secara sistematik melalui Modul ARPA**. Begitu juga dengan **pembelajaran sepanjang hayat yang terus diperkasakan menerusi penawaran APEL.Q** kepada penjawat awam melalui INTAN.
35. Manakala dalam Amanat **Yang Berbahagia Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA)** pada 20 Januari 2026, secara umumnya terdapat lapan perkara yang

menyentuh keterlibatan INTAN sama ada secara tidak langsung atau langsung. Satu daripadanya adalah untuk **meningkatkan reputasi INTAN sebagai Pusat Rujukan Penerbitan Perkhidmatan Awam** melalui penulisan, penerbitan serta penjualan bahan penulisan yang berkualiti dan berimpak tinggi.

36. Jelas bahawa sebagai institusi latihan premier perkhidmatan awam, nama INTAN sentiasa tidak lekang daripada aspirasi kepimpinan tertinggi negara.

CITRA STRATEGIK INTAN: DARIPADA VISI KEPADA PENYEMPURNAAN

Justeru hadirin sekalian,

37. Dalam konteks INTAN, tahun 2026 menuntut kita bergerak daripada retorik kepada pelaksanaan yang berimpak, **daripada visi kepada penyempurnaan**, merealisasikan **Citra Strategik INTAN**. Itulah tema yang dipilih untuk majlis pada hari ini. Tema ini membawa maksud perjalanan daripada perancangan, aspirasi dan hala tuju strategik kepada pelaksanaan yang lengkap dan tuntas.
38. Pendekatannya masih sama, iaitu **menyemarakkan pelaksanaan program bitara INTAN** (seperti Larian MAPPA dan IMC) ke Kampus Wilayah. Ini termasuk juga memulakan langkah **menggerakkan 10 daripada 15 Inisiatif INTAN Gemilang** (flagship) dalam Citra Strategik INTAN 2030 yang disasarkan pelaksanaannya pada tahun 2026.

39. Pada masa yang sama, saya gariskan **enam tujuan utama** berikut untuk kita sama-sama jayakan tahun ini:
40. **Tujuan pertama: Menghasilkan Penerbitan dan Penyelidikan Berimpak Tinggi.**
41. Terdapat dua perkara utama di bawah tujuan ini yang perlu kita tumpukan pada tahun ini. Pertama, **penyediaan laporan negara** (country report) yang menghimpunkan statistik, analisis mendalam dan indeks tertentu untuk dijadikan panduan strategik kepada pihak luar terutamanya badan penarafan antarabangsa.
42. Kedua, **pelaksanaan kajian gunaan (applied research)**. Saya pernah sebut dalam amanat tahun lepas. Namun pada tahun ini, saya mahu INTAN lebih serius dalam merealisasikan perkara ini, terutamanya bagi kajian yang memfokuskan kepada cadangan penyelesaian isu-isu di peringkat nasional.
43. **Tujuan Kedua: Merancang Pembangunan Kepimpinan dan Profesionalisme.**
44. Bagi tujuan ini, empat perkara berikut mesti dimulakan tahun ini:
45. Pertama adalah **memperluas pelaksanaan *Advanced Leadership Management Programme (ALMP)* kepada sektor swasta**. Seiring dengan itu, kurikulum ALMP hendaklah disemak dan diperkaya dengan kandungan kepimpinan strategik serta elemen meta-kompetensi (meta-capabilities) yang memenuhi keperluan kepimpinan kedua-dua sektor awam dan swasta.

46. Kedua, merealisasikan inisiatif pemindahan kredit bagi **graduan Diploma Pascasiswazah Pengurusan Awam (DPA) INTAN untuk menyambung pengajian ke peringkat Sarjana**. Perkara ini dilihat berpotensi memberi nilai tambah akademik kepada Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) muda serta menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan penjawat awam. Dalam menjayakan hal ini, beberapa universiti awam telah pun menyatakan kesediaan untuk berkolaborasi dengan INTAN.
47. Ketiga, merencanakan lagi inisiatif **APEL.Q@INTAN melalui perluasan kerjasama dengan PPT**, baik awam mahu pun swasta. Justeru, jumlah penjawat awam yang mendaftar program ini dapat ditingkatkan dengan peluang program pengajian fleksibel yang lebih pelbagai.
48. Dan keempat, menghantar lebih ramai pegawai INTAN yang berpotensi mengikuti program pembangunan kapasiti luar negara dan pendedahan di peringkat global.
49. Ini termasuklah program seumpama PROSPEK, kursus-kursus pendek di universiti *Ivy League*, latihan dalam kerja, sabbatical serta penempatan silang dalam dan luar negara.
50. Tambahan kepada itu, Sistem Pembangunan Profesional Berterusan atau ***Continuous Professional Development (CPD)*** (Inisiatif INTAN Gemilang 10) bakal dirangka pada tahun ini. Melaluinya, pegawai dan jurulatih INTAN akan dapat sentiasa mengembangkan kompetensi, ilmu dan kemahiran mereka secara sistematik dan berterusan.

51. Terkait dengan itu, suka saya tarik perhatian kepada Inisiatif INTAN Gemilang 11, iaitu pembangunan sistem **INTAN Talent Registry (ITR)** yang disasarkan bermula pada tahun ini. Harapan saya, dengan adanya ITR ini nanti, kita bukan sahaja dapat memetakan bakat, kemahiran, potensi kepimpinan dan pengalaman warga INTAN. Tetapi paling utama, sistem ini boleh diadaptasi secara holistik oleh sektor awam, lantas menyokong pelan pembangunan kerjaya, latihan dan penugasan yang lebih strategik.
52. **Tujahan ketiga: Memperteguh Kolaborasi Strategik.**
53. Di bawah tujahan ini, antara keutamaan INTAN pada tahun ini adalah untuk **mengarusperdanakan RSOG sebagai entiti yang bergerak seiring dengan INTAN dalam aspek pembangunan kepimpinan**, khususnya dalam kalangan pengurusan tertinggi. Oleh itu, sudah tentu kunjungan hormat sama ada ke kementerian, jabatan atau pihak kerajaan negeri perlu lebih kerap.
54. Begitu juga dengan penerokaan **ruang kerjasama strategik antara INTAN dengan institusi ilmu yang lain** dalam penganjuran program, penerbitan dan penyelidikan. Ini mencakupi juga kerjasama dengan institusi luar negara seperti Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP), *University College of London* dalam pembangunan Program Pembelajaran Gunaan (Applied Learning Programme).
55. **Tujahan keempat: Membudayakan Inovasi, Memanfaatkan Teknologi.**

56. Mengamati dan memaknai hasrat kepimpinan tertinggi negara untuk mengangkat taraf serta peranan INTAN, maka di bawah tujahan keempat, perkara berikut mesti dilaksanakan pada tahun ini:
57. Pertama, **merealisasikan Pusat Kecemerlangan (atau Centre of Excellence – COE) Latihan Kecerdasan Buatan Sektor Awam**. Dalam hubungan ini, satu kertas strategi hendaklah dibentangkan untuk kelulusan Majlis Penasihat INTAN yang dijangka bersidang pada awal April 2026.
58. Dan kedua, **membangunkan prototaip *Learning Management System (LMS)* bersepadu, iaitu MyLEARN**, yang merupakan salah satu daripada Inisiatif INTAN Gemilang. Dipacu oleh kecerdasan buatan, sistem yang berasaskan pendekatan pembelajaran diperibadikan ini berupaya mencadangkan kursus yang bersesuaian mengikut keperluan individu, profil tugas, aspirasi kerjaya serta keutamaan strategik organisasi.
59. **Tujahan kelima: Memposisikan INTAN sebagai Peneraju Konsultasi Sektor Awam.**
60. Di bawah tujahan ini, terdapat dua penumpuan utama yang mesti diselesaikan tahun ini. Pertama, saya ingin bangkitkan semula berkenaan dengan **pembangunan kit konsultasi yang komprehensif mencakupi kesemua skop konsultasi oleh INTAN**. Signifikannya adalah supaya konsultasi yang dilaksanakan adalah lebih berstruktur di samping mempermudah peralihan pengetahuan sekiranya ada pegawai baharu.

61. Dan kedua, **penubuhan Makmal Perundingan Strategik (MPS)** (Inisiatif INTAN Gemilang 8). Melalui MPS, konsultasi dijalankan secara lebih mendalam, berasaskan simulasi dan model penyelesaian yang diuji.
62. **Tujahan keenam: Memantapkan Ekosistem Pemboleh Daya.**
63. Tidak dinafikan, cemerlang dan teguhnya sesebuah institusi adalah kerana adanya ekosistem pemboleh daya yang mantap. Justeru, bagi memastikan ekosistem pemboleh daya INTAN terus berada di tahap yang terbaik, saya ingin menarik perhatian semua kepada tiga keutamaan yang berikut:
64. Pertama, **pelaksanaan penstrukturan semula INTAN** (Inisiatif INTAN Gemilang 15). Langkah ini penting agar INTAN dapat menjalankan fungsinya secara optimum, menepati aspirasi kepimpinan tertinggi di samping memenuhi keperluan semasa perkhidmatan awam. Lantas, pencarian bakat dan pengisian jawatan kritikal mesti disegerakan.
65. Untuk makluman, cadangan penstrukturan semula INTAN ini telah pun dikemukakan kepada Bahagian Khidmat Pengurusan, Jabatan Perkhidmatan Awam. **Terima kasih banyak-banyak kepada Pasukan Transformasi INTAN** yang telah bertungkus-lumus dalam penyediaan cadangan ini. Sama-sama kita doakan semoga apa yang diusulkan dapat dipertimbangkan sebaiknya. Insya-Allah.

66. Kedua adalah dari sudut **infrastruktur dan fasiliti INTAN yang pada hemat saya terdapat keperluan untuk diperbaharui**, atau paling tidak nampak lebih segar. Ini termasuklah mengecat semula bangunan INTAN, memperbaiki kerosakan-kerosakan kecil serta mengindahkan lagi landskap persekitaran INTAN.
67. Dan ketiga, **memperhebat serta mengoptimumkan platform media sosial INTAN** bagi maksud hebahan serta promosi program-program yang INTAN anjurkan. Tidak terhad kepada infografik yang menarik dan mesra pembaca, saya amat menggalakkan juga pendekatan kandungan yang kreatif serta seiring dengan cita rasa semasa netizen.
68. Seperti ungkapan Seth Godin, Pakar Pemasaran dan Media yang terkenal: ***“Marketing is no longer about the stuff that you make, but about stories you tell.”***
69. Menjadi pengharapan saya juga agar semua perkara yang saya sebutkan tadi dapat dibincangkan dan diperincikan dalam Seminar Perancangan Strategik INTAN yang akan berlangsung pada 28 hingga 30 Januari ini.

MEMIMPIN DENGAN EMPATI

Warga INTAN yang saya kasihi sekalian,

70. Inisiatif-inisiatif yang digariskan tadi hanyalah sebahagian daripada fokus kita pada tahun ini. Saya faham jumlahnya mungkin kelihatan banyak dan menuntut perancangan rapi. Bahkan mungkin sudah ada yang mula mencongak bilangan sasaran kerja tahunan yang perlu ditambah.

71. Namun, ingin saya tegaskan bahawa kejayaan kita tidaklah diukur melalui bilangan penganjuran semata-mata. Sebaliknya bergantung kepada tulang belakang pelaksanaan dan impak sebenar yang dihasilkan. Lantaran itu, **kita tidak boleh alpa akan “jiwa” yang menggerakkan setiap inisiatif** yang ditetapkan.
72. Realiti semasa yang dilaporkan dalam **Sistem Profiling Digital Kesihatan Psikologi Pegawai Perkhidmatan Awam atau MyPsyD** mendapati sehingga September 2025, seramai **54,101 pegawai awam berada pada tahap risiko psikologi tinggi**, dengan 7.4 peratus daripadanya berdepan dengan isu kemurungan.
73. Dari sudut **Skor Indeks Kesejahteraan Psikologi Malaysia (IKPM) Perkhidmatan Awam 2025**, walaupun secara umumnya skor komposit nasional adalah pada tahap tinggi, iaitu 8.09 (dan JPA berada di bawah dengan skor komposit 7.97), namun wujud keperluan mendesak untuk kita menganalisis secara tuntas domain emosi negatif yang agak tinggi.
74. Sudah tentu dalam hal ini, kita tidak mahu INTAN menjadi institusi yang gah pada nama, sedangkan warganya bertarung sendirian dengan tekanan emosi serta kelesuan upaya (burnout).
75. Justeru, pada tahun ini, pendekatan kepimpinan kita mesti berevolusi. **Kita perlu membina budaya di mana setiap warga INTAN berasa didengari dan dihargai, bukan sekadar diarahkan.**

76. Jadi, untuk tahun ini juga, penekanan saya adalah supaya semua peringkat kepimpinan di INTAN **memimpin dengan empati**. Saya sedar bahawa kebiasaannya, empati dilihat sebagai satu kelemahan.
77. Namun, mengambil semangat daripada naskhah “Leading with Empathy: The Essential Skill for 21st-Century Leadership,” kita harus mengubah paradigma ini dengan melihat **empati sebagai kemahiran dan kelebihan strategik yang kritikal untuk membina organisasi yang berdaya tahan**.
78. Ia tidak sesekali menghalang ketegasan dalam membuat keputusan sukar atau reformasi, namun memastikan setiap arahan disusuli dengan sokongan konkrit dan komunikasi yang jelas agar pasukan kekal bermotivasi.
79. **Empati juga bukan bermaksud kita menurunkan standard kerja, sebaliknya ramuan utama untuk meminimumkan konflik dan menyuburkan inovasi**.
80. Oleh itu, dalam konteks INTAN, pengaplikasian memimpin dengan empati ini boleh direalisasikan dengan memberikan **penekanan kepada aspek kesejahteraan warga INTAN**.
81. Misalannya, bagi penganjuran program seperti Hari Keluarga, Majlis Apresiasi INTAN dan juga I-FIT, saya mohon supaya **perancangan lebih awal dibuat di samping sinergi bersama antara Kelab Sukan, Rekreasi dan Kebajikan INTAN (KESKI), Puspanita dan Jawatankuasa Surau Al-Raudhah**.

82. Begitu juga saya mengharapkan agar program seumpama “Tanya PI” diadakan dengan lebih kerap. Malah, saya mahu ia dilaksanakan di peringkat Ketua Pusat, Program, Unit dan Kampus Wilayah.
83. Tambahan kepada itu, peringkat kepimpinan Pusat, Program serta Kampus Wilayah hendaklah sentiasa terbuka untuk menjadi pendengar yang baik. Kenal pasti kekuatan, kelemahan dan juga beban kerja yang pegawai-pegawai kita hadapi. Seperti yang saya selalu saya sebutkan, dalam organisasi ada tiga jenis pegawai:
 84. Jenis yang pertama – kita sebut sahaja, bagi apa-apa tugas kepada dia, maka dia akan melaksanakan tugas itu. Maksudnya, dia tahu macam mana nak pastikan tugas tersebut tercapai.
 85. Jenis yang kedua pula – kita kena cerita, terangkan satu per satu proses yang berlaku untuk dia jalankan tugas yang kita bagi – selepas buat ini, kena buat ini, selepas itu begini pula dan seterusnya.
 86. Dan jenis yang ketiga – kita kena “pegang tangan” pegawai kita, atau dalam erti kata lain, kena pimpin dia. Kita terpaksa tunjuk secara praktikal macam mana nak buat sesuatu tugas.
87. Hakikatnya, **empati mesti diterjemahkan dalam cara kita memimpin, mengurus beban kerja, menetapkan keutamaan dan menyokong antara satu sama lain.**

88. Ia perlu dizahirkan melalui tindakan yang konsisten — dalam membuat keputusan, dalam menyantuni cabaran dan dalam membina persekitaran kerja yang seimbang, sihat dan saling mempercayai.

PENUTUP

Warga INTAN yang saya kasihi,

89. Buat ke sekian kalinya, untuk setiap langkah yang membawa kepada pencapaian gemilang INTAN, di bahagian terakhir aspirasi ini, sekali lagi saya rakamkan **setinggi-tinggi penghargaan** yang penuh ikhlas.
90. Amanat pada hari ini adalah jemputan untuk kita bergerak bersama sebagai satu pasukan yang memahami hala tuju, berkongsi nilai dan mempunyai iltizam yang sama. Saya yakin, dengan kekuatan yang kita ada, akan menghasilkan catatan gemilang yang lebih berwarna-warni.
91. Sudah tentu juga saya mengharapkan agar **budaya kerja di INTAN terus disulami nilai integriti yang tinggi, profesionalisme, kolaborasi, pembelajaran berterusan serta memimpin dengan empati.**
92. INTAN mesti menjadi **contoh *prominent*** kepada institusi latihan yang lain, bukan sahaja dalam melahirkan pemimpin berkeupayaan tinggi, tetapi turut **mengutamakan kesejahteraan insan di sebalik pencapaian dan prestasi.**

93. Marilah kita sama-sama menjayakan visi Citra Strategik INTAN dengan menterjemahkannya ke dalam tindakan pelaksanaan yang sebenar.
94. **Demimu INTAN, Gemilang Bersama!** Terima kasih.

-TAMAT-

(3,060 patah perkataan tidak termasuk salutasi)

Disediakan oleh:
**Sekretariat Strategik
Pejabat Pengarah INTAN
Januari 2026**