KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM DI MALAYSIA

Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara ketika melancarkan Buku-buku Pengurusan Tatatertib pada 2 Disember 1991 di INTAN. Di sebelah kanan beliau ialah Y. Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia.

Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara ketika melancarkan Buku-buku: Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam dan Getting It Right - Glossary of Terms for Public Executives pada 19 Ogos 1991 di Bilik Gerakan Negara, Jabatan Perdana Menteri. Di sebelah kanan beliau ialah Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim, Pengarah INTAN.

KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM DI MALAYSIA

DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MALAYSIA

SELECTED SPEECHES OF TAN SRI DATO' SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID, CHIEF SECRETARY TO THE GOVERNMENT, MALAYSIA

Prakata/Preface:
Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib,
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Malaysia

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Kuala Lumpur, Malaysia
1992

Perpustakaan Negara Malaysia Data-Mengkatalog-dalam-Penerbitan

Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Tan Sri Dato' Seri, 1938-
Kemajuan pentadbiran awam di Malaysia = development of public administration in Malaysia : selected speeches of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Government, Malaysia /prakata/preface, Tan Sri Dato' Mahmud Malaysia.
ISBN 967-9933-13-X
1. Public administration - Malaysia. 2. Civil service - Malaysia. 3. Malaysia - Economic policy.
I. Judul. II. Judul: Development of public administration in Malaysia. III. Institut Tadbiran Awam Negara.
354.595

Diterbitkan oleh
Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Kuala Lumpur, Malaysia.

Dicetak oleh
Ampang Press Sdn. Bhd.
6 Jalan 6/91 Taman Shamelin Perkasa,
56100 Kuala Lumpur

KANDUNGAN

PRAKATA

Buku *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia* ini merupakan koleksi ucapan-ucapan dan kenyataan-kenyataan akhbar Ketua Setiausaha Negara dalam tahun 1991. Buku ini merupakan sambungan siri buku ucapan Ketua Setiausaha Negara yang berjudul *Perkhidmatan Awam yang Berkualiti daripada Perspektif Ahmad Sarji bin Abdul Hamid.* Ucapan-ucapan tersebut telah diedit dan diberikan tajuk-tajuk yang bersesuaian dengan isi kandungan ucapan beliau. Tumpuan buku ini ialah mengenai beberapa pembaharuan dan kemajuan yang telah dilaksanakan oleh Kerajaan dalam tahun 1991. Program-program kemajuan tersebut adalah merupakan usaha-usaha perkhidmatan awam dalam menghadapi cabaran-cabaran Wawasan 2020. Justeru itu dengan penerbitan buku ini adalah diharapkan penjawat-penjawat awam dapat memahami dan melaksanakan dasar-dasar kerajaan dengan lebih berkesan.

Akhir kata, saya ingin mengucapkan tahniah kepada Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim, Pengarah INTAN, dan semua pegawai dan staf INTAN yang terlibat dalam penerbitan buku ini.

Tan Sri Dato' Mahmud Taib
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Malaysia.

Mac 1992

PENGENALAN

ISU-ISU SEMASA KE ARAH PEMBENTUKAN PEMIKIRAN PENGURUSAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

oleh

KETUA EDITOR

ISU-ISU SEMASA KE ARAH PEMBENTUKAN PEMIKIRAN PENGURUSAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

"*Tahun 1991 merupakan satu tahun yang penuh keramat dalam sejarah pembangunan dan kemajuan negara kita. Pelancaran Rangka Rancangan Jangka Panjang, Dasar Pembangunan Nasional dan Rancangan Malaysia Keenam menandakan permulaan satu era pembangunan baru. Kejayaan dalam mencapai matlamat pembangunan yang dihasratkan akan melengkapi negara kita menghadapi cabaran-cabaran abad dua puluh satu. Peranan yang perlu dimainkan oleh perkhidmatan awam dalam memajukan negara dalam dekad sembilan puluhan adalah amat penting dan kritikal*" (Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, **"Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1991,"** m.s.iii). Untuk memainkan peranan secara berkesan dan berterusan, perkhidmatan awam perlu mempunyai asas pengurusan yang kukuh dan mantap. Asas pengurusan ini hendaklah didasarkan kepada pemikiran pengurusan **(Management Thought)** yang jelas dan bermatlamat. Kejelasannya mestilah mampu untuk menerokai pengalaman yang terperinci sama ada pengalaman-pengalaman masa lampau, masa kini dan berupaya juga membuat unjuran-unjuran untuk masa hadapan. Pengalaman-pengalaman ini boleh mencakupi ruang lingkup yang begitu luas mengenai pengurusan dan bidang-bidangnya. Ianya juga meliputi cara-cara pengurusan yang diamalkan oleh negara-negara asing dan bagaimana ianya dapat dipergunakan dalam konteks pengurusan tempatan.

Pengalaman-pengalaman yang komprehensif ini ada matlamatnya dan menjadi asas bagi penjawat-penjawat awam untuk merancang, melaksana, menilai dan melakukan tindakan susulan, membuat keputusan, menyelesaikan masalah, agar segala dasar

kerajaan mencapai kejayaan. Proses yang mesti dilalui bagi memanfaatkan pengalaman-pengalaman ini ialah melalui usaha-usaha pembaharuan bagi memajukan perkhidmatan awam supaya perkhidmatan awam dapat bergerak mantap selari dengan pembangunan dan kemajuan negara.

Adakah perkhidmatan awam Malaysia masih tercari-cari satu bentuk pemikiran pengurusan ala Malaysia? Ataupun sudah wujud satu bentuk pemikiran yang dapat menggerakkan seluruh penjawat awam bagi menghadapi cabaran-cabaran abad kedua puluh satu? Tujuan penulisan ini adalah meninjau persoalan-persoalan di atas secara sepintas lalu agar satu jawapan yang tepat dapat dikemukakan bagi difikirkan bersama oleh semua penjawat-penjawat awam.

Peranan Perkhidmatan Awam dalam Pelaksanaan Dasar Pembangunan Negara

YAB Perdana Menteri mempunyai pandangan yang jelas mengenai peranan yang perlu dimainkan oleh perkhidmatan awam bagi merealisasikan Wawasan 2020. "*... kerajaan memikirkan perlu supaya pengurusan dan keutuhan sektor awam dipertingkatkan bagi membolehkannya memainkan peranan serta menghadapi cabaran-cabaran perubahan dengan cekap, berkesan dan berkualiti. Keperluan ini lebih penting dalam konteks peralihan dalam struktur ekonomi negara serta pelaksanaan dasar-dasar pembangunan baru kerajaan selaras dengan usaha menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020...*" (**"Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1991,"** m.s. 413). Menyedari dan memahami kehendak kerajaan khususnya hasrat YAB Perdana Menteri, Yang Berbahagia Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara telah mengambil langkah-langkah yang positif bagi menggarispandukan peranan

yang perlu dimainkan oleh perkhidmatan awam. "*Perkhidmatan awam kita hendaklah terus dimajukan untuk mencapai tahap profesionalisme yang tinggi, berkualiti dan produktif.*"

Selain daripada mengeluarkan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran sebagai panduan kepada penjawat-penjawat awam dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat dan lain sektor, penjawat-penjawat awam perlu juga diberi kefahaman mengenai dimensi-dimensi dasar pembangunan negara. Usaha-usaha membasmi kemiskinan di kalangan golongan termiskin, pembangunan masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputra, peringkat penglibatan sektor swasta dalam proses penyusunan semula masyarakat, dan juga menumpukan perhatian kepada pembangunan sumber manusia adalah diberi keutamaan. Dimensi-dimensi baru dalam pembangunan negara adalah merupakan "*a watershed between the past 20 years of social engineering, unparalleled in its success, and another 30 years of things to come before we reach the stage of an advanced country.*" Pendekatan-pendekatan yang digunakan bagi melaksanakan Dasar Ekonomi Baru perlu diubahsuai dan satu pendekatan baru perlu digunakan untuk menjamin bahawa kegagalan yang dahulu tidak akan berulang lagi. Agensi-agensi kerajaan adalah bertanggungjawab bagi melaksanakan semua dasar-dasar pembangunan negara dengan menyusun strategi-strategi yang rapi.

Di samping sektor awam, sektor swasta juga perlu memainkan peranannya dengan lebih komited lagi dalam pembangunan negara. **Dasar Persyarikatan Malaysia** yang telah diperkenalkan oleh YAB Perdana Menteri perlu dilaksanakan dengan lebih rapi lagi. Kerjasama di antara sektor awam dengan sektor swasta akan dapat menghasilkan faedah yang besar dari segi perkembangan ekonomi negara. Pembangunan dan kemajuan negara akan dapat menghasilkan lebih banyak peluang-peluang

pekerjaan dan pertambahan hasil negara. Justeru, akan dapat membiayai perkembangan sosio-ekonomi negara secara berterusan.

Respon perkhidmatan awam terhadap dasar Persyarikatan Malaysia adalah positif dengan mengadakan mekanisme bagi menggalakkan kerjasama dan konsultansi. Panel-panel Perundingan di peringkat Kementerian, Jabatan, Negeri dan Daerah telah diwujudkan. Selain daripada Panel Perundingan, satu jawatankuasa Persyarikatan Malaysia khas untuk kemajuan pentadbiran telah diwujudkan. Jika Panel berperanan sebagai forum rasmi bagi kedua-dua sektor mengadakan perbincangan dan bertukar-tukar pendapat serta sebagai sistem maklumbalas, Jawatankuasa Persyarikatan Malaysia pula merupakan jawatankuasa di peringkat tertinggi yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara bagi memikirkan kemajuan-kemajuan pentadbiran, dan memperbaiki lagi ketidakcekapan sistem dan prosedur. Jawatankuasa ini juga telah memperkenalkan anugerah dari sektor swasta bagi Kementerian atau agensi-agensi kerajaan yang telah memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada sektor swasta. Usaha-usaha kerjasama telah juga diperluaskan kepada aktivit-aktiviti latihan, teknologi maklumat, sosial dan sukan bagi mempereratkan perhubungan bagi kedua-dua buah sektor. Langkah-langkah untuk mengkaji semula akta-akta, peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur bagi memudahkan aktiviti-aktiviti sektor swasta telah juga diambil. "*The public sector, also holds the view that efficient, timely and expeditious service delivery is a necessary pre-requisite not only to support by also to promote private sector activities.*" Inisiatif yang telah diambil oleh sektor awam sepatutnya mendapat respon yang baik dari sektor swasta. "*The public sector has taken measures to revitalize the concious need for and the importance of the policy through encouraging Consultative Panels to revive their activities, exhorting public servants to deliver*

high quality services and increase their informal interaction with the private sector. The private sector should also respond in similar vein by taking initiatives to enter into closer consultation with the public sector."

Satu lagi dasar kerajaan yang dapat menyumbang terhadap pembangunan negara ialah **Dasar Penswastaan.** Untuk melicinkan lagi pelaksanaan dasar ini, satu Dokumen Pelan Induk Penswastaan telah dikeluarkan. Dokumen ini bukan saja dapat memberi penjelasan mengenai prosedur penswastaan tetapi juga telah menggariskan arah haluan serta menyediakan maklumat mengenai rancangan penswastaan kerajaan di masa-masa yang akan datang. Hasil dari **Dasar Penswastaan** ini ialah "*banyak kejayaan telah dicapai manakala manfaat serta faedahnya adalah nyata terutamanya dari segi peningkatan kecekapan dan produktiviti entiti-entiti yang telah diswastakan.*"

Semua dasar kerajaan yang bertujuan bagi membangunkan negara ke arah pencapaian Wawasan 2020, memerlukan komitmen dari penjawat-penjawat awam yang berperanan sebagai pelaksana dasar-dasar tersebut. Bagi menjamin kejayaan dasar-dasar ini, budaya kualiti bagi perkhidmatan awam telah diwujudkan.

Budaya Kualiti

Mewujud dan mengamalkan budaya kualiti telah dikenalpasti sebagai satu "*strategi yang berkesan bagi mewujudkan organisasi yang cekap dan mantap*" dan "*unsur kualiti sebagai cara hidup seharian bagi semua penjawat awam.*" Mengikut Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji "*... budaya organisasi dapat diertikan sebagai sistem-sistem nilai, norma, sikap dan prinsip-prinsip yang dipegang bersama oleh setiap kakitangan. Unsur-unsur inilah yang menjadi andaian asas, yang mengawal perlakuan kakitangan, cara mereka berfikir,*

berhubung di antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya." Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji seterusnya telah mengutarakan enam ciri utama budaya kualiti seperti **mendengar dan memahami kehendak pelanggan, kos kualiti, amalan perkara yang betul, peningkatan kualiti sebagai satu proses yang berterusan, milik bersama dan kepimpinan yang berkesan.** Dari keenam-enam budaya kualiti yang disebut di atas, kepimpinan yang berkesan amatlah penting. Segala usaha-usaha untuk membudayakan kualiti dalam perkhidmatan awam akan lemah dan mungkin menemui kegagalan jika sekiranya pihak pengurusan atasan tidak menunjukkan komitmen dengan mengambil sikap "melepaskan batuk di tangga." Peranan pengurusan adalah "*merangkumi penggubalan dasar kualiti, pewujudan susunan organisasi yang baik dan penetapan standard-standard kerja yang tinggi...*"

Komitmen Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji terhadap budaya kualiti adalah jelas. "*Saya adalah seorang insan yang amat percaya pada produktiviti dan kualiti. Panduan kerjaya saya adalah cuma berpusat kepada dua perkataan ini, iaitu produktiviti dan kualiti.*" Beliau telah mendefinisikan **produktiviti** sebagai "*bekerja keras, bekerja lebih keras daripada tugas yang diberi kepada kita oleh ketua-ketua kita,*" manakala **kualiti** pula ialah "*menyempurnakan sesuatu kerja itu dengan mempunyai nilai iaitu dengan sempurna.*" Melalui Gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang dilancarkan di seluruh negara, pendidikan mengenai produktiviti dan kualiti telah dibuat secara besar-besaran.

Bagi mencapai satu tahap perkhidmatan yang produktif dan berkualiti, beberapa syarat-syarat mutlak perlu diikuti dan dipatuhi. Penjawat-penjawat awam perlu merubah sikap dari berpuas hati dengan sesuatu penghasilan yang dianggap "baik" kepada sesuatu yang berkualiti yakni dapat memenuhi dan

memuaskan kehendak semua pihak yang memerlukan perkhidmatan dan mempunyai kepentingan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Konsep "baik" tidak dapat dijadikan asas lagi bagi mengukur prestasi perkhidmatan.

Bagi memenuhi dan memuaskan kehendak-kehendak, satu sistem kualiti perlu diwujudkan dengan merubah sikap dari memberi penekanan terhadap penilaian di akhir proses penghasilan kerja kepada pencegahan. Langkah-langkah pencegahan hendaklah dilakukan di peringkat awal lagi yakni di peringkat perancangan dan seterusnya di peringkat-peringkat pelaksanaan proses kerja. Hasil kerja yang hendak dicapai perlu ditentukan. Proses-proses bagi penghasilan output perlu ditetapkan. Langkah-langkah pencegahan tidak dapat dilakukan jika sekiranya standard prestasi, prosedur, kemudahan-kemudahan dan peralatan, latihan, kemahiran dan pengetahuan mengenai kerja tidak lengkap dan mencukupi. Keperluan-keperluan asas ini perlu disediakan jika output yang berkualiti hendak dihasilkan.

Satu lagi perkara yang perlu ditekankan dalam pengurusan kualiti ialah output yang dihasilkan ialah output tanpa kecacatan **(zero defect)**. Output yang cacat walau sekecil manapun ialah output yang tidak berkualiti. Untuk mendapat output yang berkualiti, organisasi perlu menetapkan standard prestasi yang jelas bagi satu-satu kerja yang hendak dilakukan. Dasar kualiti jabatan perlu dijelaskan kepada semua pekerja agar pekerja-pekerja dapat meramalkan masalah-masalah yang akan timbul dari pelaksanaan kerja dan mengambil langkah-langkah awal bagi mencegahnya daripada berlaku.

Sesuatu langkah yang diambil bagi mencegah kecacatan output ialah hasil dari kesedaran pekerja iaitu mereka peka dengan akibat-akibat dan implikasi-implikasi jika pekerjaan itu tidak

dilakukan dengan sempurna dan menimbulkan banyak masalah. Kualiti boleh diukur dengan mengambilkira pembaziran masa dan sumber disebabkan oleh pekerja-pekerja tidak melakukannya dengan betul bagi kali yang pertama dan seterusnya.

Usaha-usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti ini akan gagal jika sekiranya penjawat-penjawat awam masih meneruskan amalan-amalan kerja seperti sikap hipokrit dari pihak pengurusan apabila melaksanakan program-program kualiti. "*Pihak pengurusan atasan mengakui bahawa kualiti itu penting, tetapi dalam tindakan-tindakan mereka tidak mengamalkan prinsip-prinsip ini.*" Satu lagi faktor yang boleh menggagalkan pelaksanaan pengurusan kualiti ialah sikap kakitangan yang menganggap bahawa program-program kualiti seperti program Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK), Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja adalah sesuatu yang membebankan oleh kerana mereka gagal melihat program ini sebagai tindakan kerja yang bersepadu dan menyeluruh. Latihan yang tidak diamalkan serta penyertaan yang tidak menyeluruh dari semua peringkat pengurusan juga merupakan faktor-faktor yang boleh menggagalkan usaha-usaha peningkatan produktiviti dan kualiti.

Bagi membudayakan kualiti, organisasi perlu mempunyai budaya organisasi yang cemerlang oleh kerana budaya ini akan "*memberi tenaga dan kekuatan kepada mereka dalam menempuh cabaran-cabaran serta membuat penyesuaian* ***(adaptation)*** *dengan perubahan-perubahan persekitarannya.*" Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji seterusnya telah menggariskan lima ciri bagi melayakkan sesebuah jabatan itu digelar sebagai **"Quality Department,"** iaitu:

(i) "*Jabatan itu hendaklah sepanjang masa mencari jalan untuk memperbaiki perkhidmatan-perkhidmatannya*

bagi memberi kepuasan hati kepada orang ramai ataupun pelanggannya;

(ii) Jabatan itu memberi kuasa kepada pihak-pihak yang berkenaan di dalam jabatan yang berkenaan untuk menentukan nilai-nilai kualiti sama ada dari segi perkhidmatan mahupun sesuatu hasil;

(iii) Perkhidmatan ataupun hasil kerja yang disampaikan oleh jabatan itu tidak ada kecacatannya, boleh dipercayai atau diharapkan, tepat dan cepat;

(iv) Proses bekerja di jabatan itu adalah menerusi semangat dan hasil daripada berpasukan (seperti melalui KMK dan sebagainya); dan

(v) Jabatan itu adalah mudah mengubah peraturan-peraturan kerjanya untuk meningkatkan kualiti hasil daripada semangat ***flexibility, responsiveness*** *dan* ***openess to change****."*

Perkhidmatan yang berkualiti ini bukan saja dapat memperbaiki imej jabatan malahan imej negara juga akan terjejas jika mereka yang berkhidmat di pintu keluar masuk negara tidak mengamalkan budaya kualiti. "*Jika pegawai-pegawai di barisan hadapan tidak berkeupayaan menunjukkan sikap dan moral yang baik, nama baik negara akan tercemar. Malahan seluruh bangsa akan dianggap berkelakuan sedemikian. Oleh itu, saya beranggapan bahawa nilai-nilai, etika, integriti dan amanah merupakan nilai-nilai yang penting dalam perkhidmatan awam. Anggota-anggota perkhidmatan awam adalah dianggap sebagai pemegang amanah kepada keutuhan moral dan tatasusila sesebuah negara.*"

Pengurusan kualiti yang dipraktikkan di sektor swasta jika dibandingkan dengan sektor awam tidak banyak bezanya. Kedua-dua sektor ini adalah mementingkan kepuasan pelanggan. Hidup atau lenyapnya sesebuah organisasi khususnya yang berasaskan perniagaan adalah ditentukan oleh pelanggan. "*It is crucial to bear in mind that satisfied customers become repeat and loyal customers and their word-of-mouth publicity becomes a significant advertising campaign for your company and its products. On the other hand, dissatisfied customers, especially seriously dissatisfied customers, are far more vocal and active in spreading negative images of an organisation which can have major repercussion on sales and customer retention.*"

Segala usaha bagi membudayakan kualiti di dalam perkhidmatan awam telah diperteguhkan lagi dengan pelaksanaan sebelas **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1991 dan satu Pekeliling Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 1991** mengenai "Penggunaan Borang-borang Baru Bagi Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat." Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1991 adalah berpusat kepada produktiviti dan kualiti sebagai tema utamanya. Adalah menjadi harapan Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji dengan terlaksananya Pekeliling-pekeliling ini, penjawat-penjawat awam akan lebih produktif lagi serta dapat menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Pengiktirafan yang sewajarnya bagi mereka yang produktif, kreatif, inovatif dan menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti juga telah diberi. Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi mengiktiraf perkhidmatan organisasi-organisasi yang berkualiti juga telah diadakan. Begitu juga dengan Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam. Majlis-majlis Q juga telah diadakan bagi pegawai-pegawai yang berkualiti yang telah dinaikkan pangkat.

Pendekatan yang digunakan bagi membudayakan kualiti dalam perkhidmatan awam adalah satu pendekatan yang bersepadu yang menumpukan kepada **pengurusan strategik, kualiti perkhidmatan/keluaran, kualiti proses dan kualiti tenaga manusia.** Bagi mengurus secara berkualiti, visi, misi dan objektif organisasi perlu jelas dan mantap. Semua pekerja perlu diberikan kefahaman yang mendalam mengenai dasar kualiti jabatan yang menjadi asas kepada pengoperasian objektif organisasi. Kekuatan dan kelemahan organisasi perlu dikenalpasti dan diperbaiki dan diperkukuhkan. Ancaman atau cabaran-cabaran serta peluang-peluang yang terdapat di luar organisasi tetapi memberi kesan langsung kepada organisasi perlu dianalisis supaya perubahan dalam alam persekitaran dapat diurus dengan berkesan. Organisasi juga perlu merancang secara strategik supaya sumber-sumber dapat diagih-agih dengan adil mengikut keperluan dan keutamaan yang telah ditetapkan.

Kefahaman yang mendalam mengenai **"core business"** organisasi yang dapat diterjemahkan dalam bentuk aktiviti-aktiviti utama dan aktiviti-aktiviti kecil, akan membolehkan warga-warga organisasi menentukan kualiti perkhidmatan/keluaran yang mencerminkan kualiti **output** organisasi. Kualiti **output** tidak akan tercapai jika sekiranya kualiti proses tidak diambilkira. **Proses kerja** perlu diperincikan supaya output dapat dihasilkan dengan tepat dan cepat. Sumber-sumber yang terdapat dalam organisasi khususnya tenaga manusia akan menentukan sama ada output berkualiti dapat dihasilkan. **Sumber tenaga manusia** yang berkualiti mempunyai:

(i) *"The need to achieve results;*

(ii) *Ability to work with a wide variety of people;*

(iii) Challenges;

(iv) Leadership experiences early in career;

(v) Width of experience in many functions before reaching the age of 35; and

(vi) Ability to negotiate."

Bagi mereka yang berkhidmat di luar negeri pula, peranan utama yang perlu dimainkan oleh mereka ialah meletakkan Malaysia di tempat yang sewajarnya dalam persaingan di peringkat antarabangsa. "*Ambassador 2000 need to focus on the following skills - the expansion and strengthening of market intellegence; the provisions of aggressive marketing, undertaking trade negotiations and enhancing expertise in international finance and investments, in international law, trading agreements and treaties.*" Bagi membolehkan penjawat-penjawat awam ini bertindak dengan berkesan, mereka perlu dilengkapkan dengan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan kerja-kerja mereka. Mereka mestilah mempunyai kebolehan berkomunikasi secara efektif dan dapat menguasai lain-lain bahasa seperti Bahasa Inggeris. Latihan adalah salah satu cara yang berkesan bagi peningkatan pengetahuan dan kemahiran. Pengetahuan dan kemahiran semata-mata tidak dapat menjaminkan kualiti output penjawat awam jika sekiranya mereka tidak mempunyai sikap yang positif. Sikap dapat dibentuk melalui penerapan dan penghayatan nilai-nilai murni dan etika kerja yang positif.

Nilai dan Etika

Penjawat-penjawat awam yang beretika dan bermoral tinggi dapat membantu kerajaan bagi mencapai Wawasan 2020. Nilai adalah

diertikan sebagai "*Kepercayaan yang mendorong seseorang atau sesebuah institusi untuk bertindak mengikut pemilihan berasaskan nilai utama masyarakat..... Etika bermaksud tanggungjawab dan akibat tingkahlaku seseorang atau profesion terhadap masyarakat.*" (**"Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam, 1991,"** m.s. 20). "*Nilai-nilai unggul dan utama yang perlu dihayati dan diamalkan oleh anggota-anggota perkhidmatan awam ... ialah seperti amanah, bertanggungjawab, ikhlas, dedikasi, sederhana, tekun, bersih, berdisiplin, bekerjasama, berbudi mulia dan bersyukur.*"

Penjawat-penjawat awam yang telah dipertanggungjawabkan dengan amanah bangsa bagi melaksanakan dasar-dasar kerajaan dengan jayanya hendaklah mempunyai nilai-nilai yang terpuji supaya akan berlaku adil. Untuk ini, mereka hendaklah bersikap "**neutral**" atau berkecuali dan sentiasa menyokong kerajaan yang memerintah. "*Pegawai-pegawai yang diberi tanggungjawab dan telah menjalankan dengan penuh* ***integriti*** *akan sentiasa berpegang kepada kejujuran intelek atau* ***intellectual honesty.*** *Ini juga bermakna kita perlu jujur dalam mentadbir dasar-dasar, program serta projek-projek kerajaan di samping ikhlas semasa memberi pendapat dan nasihat tanpa menyembunyikan maklumat-maklumat penting.*"

Mengikut Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji tonggak penting daripada nilai-nilai itu ialah sikap amanah dan jujur. Ini sangat sukar dicapai dan dipraktikkan. "*All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest.*" **(Ucapan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid sempena Majlis Khidmat Bakti di Saujana Golf and Country Club pada 26 Julai 1991).**

Pengamalan nilai-nilai murni ini akan meningkatkan lagi rasa tanggungjawab pejawat awam dan mereka akan lebih

berakauntabiliti dalam pengurusan khususnya dalam pengurusan kewangan dan harta benda kerajaan. Tindakan-tindakan yang perlu dijalankan untuk meningkatkan akauntabiliti di kalangan penjawat-penjawat awam ialah:

(i) "*Pihak pengurusan perlu menyatakan dengan jelas akauntabiliti bagi setiap jenis tugas dan tanggungjawab; dan*

(ii) *Sistem akauntabiliti perlu diwujudkan di semua agensi-agensi kerajaan, yang menetapkan tugas dan tanggungjawab setiap pekerja yang terlibat dalam melaksanakan satu-satu tugas. Sistem ini perlu mengandungi penentuan tanggungjawab bagi tiap-tiap pekerja dan jenis tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya.*"

Nilai dan etika dalam perkhidmatan awam juga akan dapat meningkatkan disiplin diri dan disiplin kerja di kalangan penjawat-penjawat awam.

Pengurusan Tatatertib

Bagi mengurus organisasi secara strategik, disiplin di kalangan penjawat-penjawat awam perlu dipertingkatkan. Pengurusan tatatertib yang lemah akan menyebabkan perkhidmatan awam tidak dipercayai dan diyakini oleh rakyat. Imej perkhidmatan awam akan terjejas dan segala tindak-tanduk penjawat awam akan sentiasa dicurigai walaupun tindakan-tindakan mereka mengikut prosedur dan undang-undang yang telah ditetapkan. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah memperingatkan kembali tanggungjawab Ketua-ketua Jabatan mengenai pengurusan tatatertib supaya perkhidmatan awam akan sentiasa disanjung tinggi dan dihormati. Di bawah Perintah Am Bab 'D' (1980), Ketua-ketua Jabatan

sekurang-kurangnya mempunyai 16 tanggungjawab seperti berikut:

(i) "*Di bawah Perintah Am 22, Ketua-ketua Jabatan adalah dikehendaki menjalankan kawalan dan seliaan tatatertib ke atas pegawai-pegawai bawahannya dan mengambil tindakan yang sesuai ke atas pegawai-pegawai yang melakukan pelanggaran tatatertib. Kegagalan berbuat demikian akan disifatkan sebagai telah melakukan kesalahan kerana tidak cekap dan mereka sendiri boleh dikenakan tindakan tatatertib;*

(ii) *Di bawah Perintah Am 5, Ketua Jabatan adalah pihak yang berkuasa yang menimbangkan permohonan untuk membuat kerja luar yang dipohon oleh pegawai-pegawai bawahannya;*

(iii) *Di bawah Perintah Am 8 (4)(c), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan memiliki harta yang dipohon oleh pegawai-pegawainya;*

(iv) *Di bawah Perintah Am 9(1), Ketua Jabatan boleh meminta seseorang pegawai yang didapati menyelenggara sesuatu taraf hidup yang lebih daripada emolumen rasminya dan lain-lain pendapatan persendirian yang sah, jika ada, memberi penjelasan secara bertulis dalam tempoh 30 hari daripada tarikh surat diterima bagaimana ia boleh menyelenggara taraf hidup tersebut atau bagaimana ia telah mendapat sumber-sumber kewangan atau harta itu;*

(v) *Di bawah Perintah Am 12(3), Ketua Jabatan hendaklah memberi laporan kepada Lembaga Tata-*

tertib berkenaan kerja dan kelakuan pegawai pada masa sebelum dan semenjak berada dalam kesusahan berat kerana hutang;

(vi) Di bawah Perintah Am 19(3), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan memegang jawatan dalam parti politik yang dipohon oleh pegawai-pegawai Kumpulan B, C dan D;

(vii) Di bawah Perintah Am 20, Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan kepada permohonan bantuan guaman yang dibuat oleh mana-mana pegawai;

(viii) Di bawah Perintah Am 21(5), Ketua Jabatan hendaklah mengarahkan supaya surat berdaftar akuan terima dihantar ke alamat pegawai-pegawai yang tidak hadir bertugas secara berterusan melebihi 7 hari;

(ix) Di bawah Perintah Am 27(2), Ketua Jabatan apabila mengetahui bahawa pembicaraan undang-undang sedang dibawa terhadap mana-mana pegawainya, hendaklah memohon laporan daripada Pendaftar atau Penolong Kanan Pendaftar Mahkamah yang mengandungi maklumat-maklumat seperti berikut:

(a) pada permulaan pembicaraan tersebut, maklumat yang berikut:

(i) pertuduhan atau pertuduhan-pertuduhan terhadap pegawai itu;

(ii) jika ditangkap, tarikh dan waktu pegawai itu ditangkap;

(iii) sama ada pegawai itu dalam jaminan atau tidak; dan

(iv) apa-apa maklumat lain yang berkaitan; dan

(b) pada akhir pembicaraan tersebut, keputusan mahkamah.

(x) Di bawah Perintah Am 27(2), Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab 'D') 1980, membuat perakuan kepada Suruhanjaya Perkhidmatan/Lembaga Tatatertib Kumpulan 'D' di Jabatan supaya seseorang pegawai dikenakan perintah tahan kerja atau tidak, berikutan daripada pertuduhan jenayah yang dihadapkan kepada pegawai yang berkenaan di Mahkamah;

(xi) Di bawah Perintah Am 33 dan 34(1), Ketua Jabatan hendaklah membuat perakuan kepada Suruhanjaya Perkhidmatan/Lembaga Tatatertib Kumpulan 'D' di Jabatan supaya seseorang pegawai yang disabitkan oleh Mahkamah Jenayah atau dikenakan apa-apa perintah tahanan oleh Y.B. Menteri Dalam Negeri dikenakan hukuman buang kerja atau hukuman-hukuman lain atau diuruskan dengan cara lain;

(xii) Di bawah Perintah Am 41(2), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan remisyen yang dibuat oleh pegawai yang dikenakan hukuman tangguh kenaikan gaji;

(xiii) Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan kepada rayuan tatatertib yang dibuat oleh pegawai yang terkilan dengan keputusan Lembaga Tatatertib;

(xiv) Ketua Jabatan hendaklah memanjangkan rayuan tatatertib yang dibuat oleh pegawai yang terkilan kepada Lembaga Rayuan Tatatertib di Suruhanjaya Perkhidmatan/Jabatan Perkhidmatan Awam;

(xv) Ketua Jabatan boleh memperakukan kepada Kerajaan supaya seseorang pegawai ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam di bawah Perintah Am 44; dan

(xvi) Ketua Jabatan hendaklah mengarahkan supaya keputusan Lembaga Tatatertib direkodkan di dalam Buku Rekod Perkhidmatan pegawai."

Walaupun tanggungjawab bagi menguruskan tatatertib adalah jelas, kuasa-kuasa yang diberi kepada Ketua-ketua Jabatan juga jelas tetapi masih ada juga Ketua-ketua Jabatan masih keberatan untuk menggunakan kuasa-kuasa tersebut oleh kerana faktor-faktor berikut:

(i) Sikap Ketua Jabatan yang ingin menjadi ***popular****; ada Ketua-ketua Jabatan yang sedar akan pelanggaran tatatertib yang dilakukan oleh kakitangan bawahannya tetapi menutup mata oleh kerana mahu dipandang sebagai seorang Ketua Jabatan yang baik, penyayang dan bertimbang rasa;*

(ii) Ada pula Ketua Jabatan yang menganggap penyelenggaraan tindakan tatatertib sebagai kerja yang sukar dan remeh-temeh, di samping itu juga ada yang tidak

mempunyai pengetahuan berkenaan pengurusan tindakan tatatertib;

(iii) Sebilangan Ketua Jabatan pula menganggap kerja-kerja mengenai tatatertib sebagai tugas sampingan. Sikap ini menyebabkan mereka memberi keutamaan rendah kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan tatatertib;

(iv) Ada pula Ketua-ketua Jabatan yang lebih suka mengambil tindakan pentadbiran oleh kerana menganggap tindakan tatatertib kurang berkesan kerana proses tindakan tatatertib mungkin akan memakan masa yang panjang;

(v) Terdapat Ketua-ketua Jabatan yang beranggapan bahawa tindakan tatatertib akan memberi imej yang tidak baik kepada jabatannya; oleh itu mereka lebih suka ***"to sweep the matter under the carpet;"***

(vi) Ada Ketua-ketua Jabatan yang keberatan mengambil tindakan tatatertib kerana mempunyai perasaan belas kasihan yang berlebihan; dan

(vii) Ada Ketua-ketua Jabatan yang terdiri daripada pegawai-pegawai profesional yang menganggap urusan tatatertib sebagai tugas pegawai pentadbir dan melepaskan tanggungjawab tersebut kepada pegawai pentadbir.

Bagi menguruskan tatatertib dengan secara sistematik, kerajaan telah menerbitkan empat buah buku Panduan Tatatertib iaitu:

(i) ***Panduan Penyelenggaraan Tindakan Tatatertib*** *yang mengandungi tatacara untuk mengambil tindakan tatatertib;*

(ii) ***Contoh Kes-kes Tatatertib*** *yang mengandungi contoh kes-kes tatatertib yang berlaku di peringkat Kementerian/Jabatan;*

(iii) ***Contoh Pertuduhan-pertuduhan Kes Tatatertib*** *yang mengandungi contoh pertuduhan-pertuduhan bagi pelbagai kesalahan tatatertib; dan*

(iv) ***Buku yang bertajuk Kes-kes Tatatertib Yang Dibawa Ke Mahkamah*** *yang mengandungi kes-kes tatatertib yang telah dibawa ke Mahkamah.*

Di samping itu, kursus-kursus Pengurusan Tatatertib akan diperhebatkan supaya kefahaman anggota-anggota Lembaga Tatatertib mengenai pengurusan tatatertib akan dapat dipertingkatkan.

Penerapan dan pengamalan nilai dan etika di kalangan penjawat awam juga akan dapat mengurangkan kes-kes tatatertib yang berlaku, dan pengurusan tatatertib akan dapat diubah dari segi tanggapannya sebagai prosedur mendenda **(punishment)** kepada satu prosedur **"preventive"** atau pencegahan sebelum satu-satu kes tatatertib boleh terjadi. Untuk mencapai hasrat ini, kepimpinan berkualiti adalah sangat diperlukan di semua peringkat organisasi.

Kepengurusan Kepimpinan

"*Kepimpinan yang baik perlu mempunyai visi yang jelas mengenai matlamat yang hendak dicapai dan arah tujuan yang perlu diikuti. Dengan cara ini barulah pemimpin berupaya memberi panduan, pimpinan untuk menggembleng segala sumber dan kepakaran yang ada bagi melaksanakan segala program dan aktiviti yang telah dirancangkan dengan lebih sistematik dan berkesan.*" Sebagai Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bukan saja menumpukan perhatiannya terhadap kepimpinan di dalam sektor awam malahan beliau juga mengambilberat mengenai daya kepimpinan di sektor swasta. Bagaimana pemimpin kedua-dua sektor ini dapat bekerjasama, sentiasa dititikberatkan melalui konsep Persyarikatan Malaysia.

"*Keberkesanan kepemimpinan banyak bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk mendorong, merangsang, membangun serta menggembleng sepenuhnya tenaga kerja, kepakaran dan peralatan yang ada bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.*" Pemimpin itu tidak dianggap sebagai pemimpin yang berkualiti kecuali mereka mempunyai "*keupayaan menentukan arah tujuan yang hendak diikuti, keupayaan menyelesaikan masalah dengan cepat, sistematik dan tidak diragui serta keupayaan melaksanakan sesuatu program dengan jayanya.*" Kejayaan seseorang pemimpin itu akan dapat dilihat apabila beliau dapat mempengaruhi warga-warga organisasinya melaksanakan sesuatu tugas sebagaimana yang dikehendaki dengan penuh keikhlasan dan kejujuran. Pemimpin sektor awam yang efektif juga akan dapat mempengaruhi rakyat bukan sahaja untuk menerima dasar, program dan projek kerajaan tetapi juga melaksanakannya dengan jayanya.

Di peringkat antarabangsa pula, para diplomat di samping menjalankan peranan tradisinya sebagai seorang diplomat - wakil

negara di luar negeri, beliau hendaklah lebih bersikap positif dan agresif dalam semua bidang termasuk politik, sosial dan ekonomi. Mereka hendaklah berpandangan jauh dan dapat mengikuti perkembangan sistem internasional yang ada menimbulkan kesan terhadap Malaysia. "*We have to strive towards achieving the "ambassadorial ideal," which requires a combination of qualities particularly a deep knowledge and understanding of the other country, a broad enough comprehension of our government's policies and world conditions to see the other nations in a proper perspective.*" Hubungan di peringkat antarabangsa akan lebih bermakna jika terdapat kesefahaman di antara kedua-dua pemimpin negara. Penjawat-penjawat awam juga boleh memainkan peranannya untuk memupuk semangat kerjasama khususnya dengan negara jiran misalnya Singapura. "*Out ideal is peace and goodwill among men. The more we learn about one another as individuals and as representatives of our respective professions, the better we will understand one another. Understanding begets tolerance and the more tolerance anyone of us can foster, the better will be the relationship between our two countries.*"

Pemimpin-pemimpin sektor awam yang sedang berkhidmat juga perlu mengambil iktibar terhadap kepemimpinan pemimpin yang terdahulu daripada mereka. Mereka yang telah mentadbirkan sektor awam dengan cemerlang perlu diteladani dan warisan kepemimpinan yang cemerlang ini akan menjamin kesinambungan perkhidmatan yang berkualiti yang telah diberi kepada negara.

Kesimpulannya, kepimpinan sektor awam perlu menjadi pemimpin mithali bukan sahaja di dalam sektor awam sendiri malahan boleh diteladani oleh sektor-sektor swasta dan di peringkat antarabangsa. Keupayaan mereka untuk memimpin sektor awam mempunyai implikasi yang besar terhadap merealisasikan Wawasan 2020. Pencapaian matlamat Wawasan 2020

memerlukan pemimpin-pemimpin sektor awam mempunyai visi yang jelas supaya keseluruhan organisasi dapat digerakkan dengan pantas dan cekap dalam arus pembangunan negara. Untuk mencapai hasrat ini penyelidikan perlu dipergiatkan di semua organisasi awam dan swasta.

Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) dalam Perkembangan Sains dan Teknologi

Untuk mencapai tahap negara maju, Malaysia tidak sahaja mampu menjadi penerima teknologi tetapi juga sebagai penyumbang dalam bidang ini. "*Transforming Malaysia into a developed nation by the year 2020 demands an ernest effort on the part of every profession and economic sector to contribute to advancement towards that vision. Research has a pivotal role to play in achieving this national aspiration.*" Kerajaan telah memperuntukkan sebanyak $600 juta di bawah Rancangan Malaysia Keenam bagi melaksanakan kegiatan-kegiatan penyelidikan dalam bidang-bidang seperti pertanian, perindustrian, perubatan, perhutanan dan sosial. Penyelidikan yang dijalankan perlu bersifat strategik yakni hasil penyelidikan dapat dilaksanakan dengan berkesan mengikut kehendak-kehendak pembangunan negara. Penyelidikan-penyelidikan saintifik bercorak tempatan akan lebih memudahkan pelaksanaannya oleh suasana di mana penyelidikan itu dijalankan adalah sesuai dan selaras dengan kehendak-kehendak dan budaya tempatan. Sektor swasta yang pada satu ketika dahulu tidak mementingkan R&D perlu bergerak aktif dalam bidang ini dengan memberikan peruntukan yang lebih dalam aktiviti-aktiviti penyelidikan. Peranan yang perlu dimainkan oleh Institut-institut Penyelidikan dalam sektor awam dan juga universiti hendaklah lebih berkesan.

Dengan adanya penyelidikan ini, penemuan-penemuan baru dapat memperbaiki keadaan yang sedia ada. Kepimpinan akan memainkan peranan yang penting dalam menggalakkan penyelidikan ini. "*Leadership in research should be foremost amongst these, a quality that demands capabilities well beyond technical knowledge and skill.*" Oleh yang demikian, organisasi perlu mengenalpasti penjawat-penjawat awam yang mempunyai potensi menjalankan penyelidikan ini. "*We require a means to sense people's traits of curiosity, inquisitiveness, innovation, creativity, meticulousness and drive to excel.*" Para penyelidik yang berpotensi ini perlu juga ditetapkan nilai-nilai dan sikap yang positif terhadap penyelidikan oleh kerana penyelidikan tidak akan berjaya jika sekiranya mereka tidak bersikap komited.

Bagi melicinkan program-program R&D ini adalah difikirkan perlu satu mekanisme diwujudkan di peringkat kebangsaan bagi memastikan perancangan strategik bagi kegiatan-kegiatan sains dan teknologi. Maklumat-maklumat hasil dari penyelidikan yang dijalankan akan dapat membantu kerajaan menggubal dasar dan membuat keputusan-keputusan yang sangat berguna bagi membangunkan negara.

Sistem Pengurusan Maklumat

Pengurusan organisasi secara berkesan memerlukan maklumat yang tepat dan cepat. Pemimpin organisasi yang telah dipertanggungjawabkan dengan kuasa-kuasa membuat keputusan akan banyak menggunakan budi bicara jika maklumat yang ada tidak lengkap dan mencukupi. Oleh yang demikian satu sistem maklumat yang strategik adalah diperlukan bagi membolehkan organisasi-organisasi menggubal dan mengadakan perancangan yang teratur lagi strategik bagi menghadapi cabaran-cabaran dan persaingan-persaingan dengan sektor-sektor lain.

Di samping mempunyai maklumat yang diperlukan, organisasi juga perlu mempunyai keupayaan memproses, mengintegrasi dan menganalisis maklumat-maklumat yang ada supaya keputusan yang diambil adalah selaras dengan peranan-peranan perkhidmatan awam yang menjadi sebagai:

(i) "*penjaga kepentingan dan ketenteraman awam;*

(ii) *pelaksana program-program pembangunan sosio-ekonomi;*

(iii) *penggerak utama; dan*

(iv) *pemudahcara.*"

Kepentingan teknologi maklumat dalam menguruskan organisasi awam supaya peranan-peranan yang perlu dimainkan dapat dilaksanakan secara berkesan, sudah terbukti. Penggabungan teknologi komputer dan teknologi komunikasi sebagai asas teknologi maklumat telah "*terbukti berupaya untuk mengumpul, memproses dan menyebar maklumat untuk kegunaan organisasi-organisasi.*" Budaya mementingkan maklumat ini akan dapat membentuk sebuah masyarakat Malaysia yang bermaklumat iaitu salah satu ciri masyarakat bagi sebuah negara maju.

Kesimpulan

Isu-isu semasa dalam Perkhidmatan Awam Malaysia seperti yang telah dihuraikan di atas merangkumi isu-isu seperti peranan perkhidmatan awam dalam melaksanakan dasar-dasar pembangunan kerajaan, budaya kualiti, nilai dan etika, pengurusan tatatertib, kepimpinan, penyelidikan dan pembangunan dan kepentingan sistem maklumat. Kesemua isu-isu yang telah

diutarakan mempunyai satu matlamat iaitu menjadikan perkhidmatan awam sebagai satu perkhidmatan yang betul-betul diperlukan dan cemerlang. Kecemerlangan perkhidmatan awam tidak akan menjadi kenyataan tanpa satu gagasan pemikiran yang jelas dan praktikal.

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji, sejak beliau menerajui Perkhidmatan Awam Malaysia telah berusaha sedaya-upaya meletakkan asas pemikiran pengurusan yang berlandaskan **Produktiviti** dan **Kualiti**. Beliau menyarankan tindakan-tindakan **follow-up** dan **follow through** dengan berkesan. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah memulakan satu era baru bagi Perkhidmatan Awam Malaysia. Bagi beliau, jika perkhidmatan awam ingin kekal sebagai perkhidmatan yang terpenting, ianya tidak boleh lagi memainkan peranan tradisinya. Perkhidmatan awam perlu bergerak di hadapan jika dibandingkan dengan sektor swasta. Penjawat-penjawat awam perlu meningkatkan prestasinya dan perkhidmatan/keluaran ke satu tahap yang lebih cemerlang. Kecemerlangan perkhidmatan awam ini tidak akan menjadi satu realiti jika ianya tidak diasaskan kepada **"Produktiviti dan Kualiti."** Bersikap sentiasa mementingkan produktiviti dan kualiti semasa melaksanakan tanggungjawab bukan saja akan meninggikan imej perkhidmatan awam di mata rakyat, malahan ianya akan dapat dijadikan satu model pengurusan yang boleh dicontohi di peringkat antarabangsa.

Perkhidmatan Awam Malaysia yang produktif dan berkualiti adalah perkhidmatan yang berupaya melaksanakan dasar-dasar kerajaan dengan berkesan. Penjawat-penjawatnya adalah merupakan pekerja-pekerja yang mempunyai nilai-nilai dan etika yang tinggi serta berdisiplin. Kebolehpercayaan perkhidmatan awam juga dapat dipertingkatkan dengan adanya pengurusan sistem maklumat yang strategik. Penyelidikan dan pembangunan,

R&D, akan memantapkan lagi perkhidmatan dari segi keupayaannya membuat pembaharuan yang berterusan dalam menghadapi persaingan dan cabaran-cabaran akibat dari persekitaran yang sentiasa berubah-ubah.

Batu asas pemikiran pengurusan Perkhidmatan Awam Malaysia telah diletakkan dengan jelas dan nyata dan ianya bukan satu impian lagi bagi penjawat-penjawat awam. Oleh yang demikian, penjawat-penjawat awam perlu melipatgandakan usaha-usaha mereka supaya Perkhidmatan Awam Malaysia berupaya bergerak bersama negara ke arah pembentukan sebuah negara Malaysia maju.

Ketua Editor
INTAN

6 Mac 1992

BAB 1

DASAR PEMBANGUNAN NEGARA KE ARAH PENCAPAIAN WAWASAN 2020

"Dasar Penswastaan ini telah diisytiharkan dalam tahun 1983 dan berdasarkan maklumbalas yang telah diterima, banyak kejayaan telah dicapai manakala manfaat serta faedahnya adalah nyata, terutamanya dari segi peningkatan kecekapan dan produktiviti entiti-entiti yang telah diswastakan, pengurangan beban kewangan dan pentadbiran Kerajaan, peningkatan kadar pertumbuhan ekonomi, pengurangan saiz sektor awam, serta pencapaian matlamat Dasar Ekonomi Baru."

DASAR PENSWASTAAN: SATU STRATEGI MEMESATKAN EKONOMI NEGARA

(UCAPAN SEMPENA PERASMIAN SEMINAR MENGENAI PELAN INDUK PENSWASTAAN DI INTAN PADA 13 MEI 1991)

Dasar Penswastaan yang dilancarkan dalam tahun 1983 telah mencapai tahap pelaksanaan yang memuaskan. Tahap pelaksanaan ini dapat ditingkat dan dipercepatkan lagi dengan adanya dokumen Pelan Induk Penswastaan yang baru dikeluarkan oleh Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. Ini pula akan disusuli dengan pengedaran satu pekeliling yang menjelaskan prosedur, proses perancangan dan tanggungjawab kementerian-kementerian mengenai dasar berkenaan.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Unit Perancang Ekonomi (UPE), Jabatan Perdana Menteri di atas undangan mereka bagi merasmikan seminar ini.

Kejayaan Dasar Penswastaan

Dasar Penswastaan ini telah diisytiharkan dalam tahun 1983 dan berdasarkan maklumbalas yang telah diterima, banyak kejayaan telah dicapai serta faedahnya adalah nyata, terutamanya dari segi peningkatan kecekapan dan produktiviti entiti-entiti yang telah diswastakan, pengurangan beban kewangan dan pentadbiran Kerajaan, peningkatan kadar pertumbuhan ekonomi, pengurangan saiz sektor awam, serta pencapaian matlamat Dasar Ekonomi Baru. Projek-projek penswastaan yang melibatkan 53,211 orang

anggota perkhidmatan awam sehingga 20 Mac 1991 adalah meliputi bidang Telekom (28,365), Kontainer Terminal (801), Baikpulih Kapalterbang (225), Lebuhraya (719), Percetakan Keselamatan (146), Tenaga Nasional (22,635), dan Kuari (400). Kerjasama daripada kementerian dan jabatan adalah amat diperlukan bagi meningkatkan lagi pelaksanaan dasar ini. Penerbitan dokumen Pelan Induk Penswastaan oleh UPE baru-baru ini adalah kena pada masanya. Dokumen Pelan Induk Penswastaan ini adalah merupakan hasil daripada pengalaman-pengalaman yang kita alami mulai daripada saat kita melancarkan dasar ini pada tahun 1983.

Dokumen Pelan Induk Penswastaan

Penerbitan dokumen ini yang akan menjadi bahan bagi seminar ini, merupakan satu usaha yang diambil oleh Kerajaan untuk antara lain, membuat dasar ini lebih **transparent** khususnya kepada pihak awam. Dokumen ini bukan sahaja menerangkan prosedur yang ditetapkan oleh Kerajaan, tetapi juga memberi maklumat mengenai rancangan Kerajaan untuk melaksanakan dasar ini pada masa akan datang sebagaimana terdapat di dalam bentuk **Rolling Action Plan**. Pelan pertama adalah bagi tahun 1991 dan 1992, di mana 37 buah entiti atau projek dirancang untuk diswastakan dan 56 buah lagi disediakan untuk diswastakan, sebagaimana yang telah dipersetujui oleh Kerajaan. Kementerian-kementerian adalah juga diminta bekerjasama untuk melaksanakannya mengikut jadual yang telah ditetapkan. Memandangkan bahawa Pelan Penswastaan ini adalah merupakan **rolling plan**, maka ia perlulah dikaji pada tiap-tiap tahun dan ubahsuaian yang sewajarnya akan dibuat bagi tahun-tahun berikutnya.

Perancangan dan Pelaksanaan Dasar Penswastaan

Dasar Penswastaan ini dilaksanakan adalah berdasarkan prinsip perancangan yang dipusatkan di Unit Perancang Ekonomi dan pelaksanaannya diletakkan di peringkat Kementerian-kementerian, untuk menentukan supaya perancangan boleh dilaksanakan dengan mengambilkira perspektif makro dan juga menentukan supaya program tersebut pada keseluruhannya dapat diselaraskan dengan keutamaan ekonomi negara.

Penubuhan Jawatankuasa Khas

Walaupun perancangan dipusatkan di UPE, Kementerian-kementerian hendaklah mengenalpasti dan mengkaji projek-projek penswastaan termasuk projek-projek baru dan mengemukakannya kepada UPE seperti juga perancangan yang dibuat bagi rancangan pembangunan lima tahun. Kementerian-kementerian hendaklah menubuhkan Jawatankuasa Khas masing-masing bagi mengendalikan projek penswastaan mereka, dari segi penilaian aset dan entiti yang diswastakan, rundingan dengan pihak swasta, pengendalian perkara-perkara berkaitan dengan kakitangan, dokumen kontrak, pindaan undang-undang (jika perlu) dan sebagainya.

Penswastaan Dayausaha Sektor Swasta

Bagi penswastaan yang didaya usahakan oleh sektor swasta, prinsip 'yang dahulu didahulukan' masih digunakan, mengikut kriteria-kriteria yang diterangkan dalam dokumen Pelan Induk Penswastaan. Ini adalah untuk memberi ganjaran ke atas daya cipta dan menggalakkan keusahawanan. Bagi projek-projek yang didaya usahakan oleh pihak swasta, Kerajaan telah memutuskan bahawa semua cadangan-cadangan pihak swasta dalam kategori

ini hendaklah dihantar terus kepada UPE untuk diselaras dan diproses bagi mengelakkan kekeliruan dalam menentukan pihak yang terdahulu sekali yang mengemukakan cadangan yang didapati layak diproses di bawah prinsip ini. Oleh itu sekiranya Kementerian-kementerian menerima cadangan dari pihak swasta, cadangan tersebut hendaklah terus disalurkan kepada Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.

Di samping dokumen mengenai Pelan Induk Penswastaan ini, Jabatan Perdana Menteri akan mengeluarkan satu pekeliling kepada Kementerian/Jabatan dan Badan-badan Berkanun untuk menerangkan dengan lebih lanjut mengenai prosedur pentadbiran dan proses perancangan dan pelaksanaan serta tanggungjawab Kementerian mengenai hal ini.

Tanggungjawab Kementerian/Jabatan

Adalah diharapkan bahawa dengan pengeluaran kedua-dua dokumen tersebut serta hasil daripada forum ini, Kementerian dan Jabatan akan mengetahui dengan lebih jelas akan tanggung-jawab masing-masing dan tindakan-tindakan yang perlu diambil. Dengan itu, pelaksanaan dasar ini akan dapat dipercepatkan supaya faedah daripadanya dapat diperolehi, terutamanya dari segi pertumbuhan ekonomi yang pesat, dan memberi peluang bagi orang awam memiliki kekayaan negara secara langsung.

"Perkhidmatan awam kita hendaklah terus dimajukan untuk mencapai tahap profesionalisme yang tinggi, berkualiti dan produktif."

PERANAN PERKHIDMATAN AWAM DALAM RANGKA RANCANGAN JANGKA PANJANG KEDUA (RRJP2)

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN MAJLIS TAKLIMAT RANGKA RANCANGAN JANGKA PANJANG KEDUA (RRJP2), 1991 - 2000 DI INTAN PADA 11 JULAI 1991)

Kerajaan telah mengumumkan tiga Pelan Pembangunan Ekonomi, iaitu Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP2), 1991-2000 bagi menggantikan Rancangan Jangka Panjang Pertama (RRJP1) 1971-1990, Dasar Pembangunan Nasional (DPN) menggantikan Dasar Ekonomi Baru (DEB) dan Rancangan Malaysia Keenam (RM6), 1991-1995 yang mengandungi dasar, program dan projek-projek yang akan dilaksanakan untuk pembangunan negara. Bagi mencapai hasrat itu kerajaan telah mengeluarkan sebanyak 11 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang memberi garis panduan untuk meningkatkan lagi mutu kerja dalam perkhidmatan awam.

Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua dan Dasar Pembangunan Nasional

Sebagaimana kita semua sedia maklum, kerajaan telahpun mengumumkan Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP2), 1991-2000 yang menggantikan Rangka Rancangan Jangka Panjang Pertama (RRJP1), 1971-1990. Kerajaan telah juga mengumumkan pada masa yang sama dasar yang menggantikan Dasar Ekonomi Baru (DEB) iaitu **Dasar Pembangunan Nasional (DPN).**

Rancangan Malaysia Keenam

Semalam, kerajaan telah membentangkan Rancangan Malaysia Keenam (RM6), 1991-1995 yang mengandungi dasar, program dan projek-projek yang akan dilaksanakan bagi mencapai matlamat-matlamat dalam RRJP2 dan DPN dalam tempoh lima tahun yang akan datang. Teras pembangunan RRJP2 dan RM6 adalah untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang pesat dan pengagihan yang saksama dalam konteks pembangunan yang seimbang.

Dimensi-dimensi DPN

Dimensi-dimensi baru DPN, seperti yang telah diumumkan oleh YAB Perdana Menteri di Parlimen, adalah:

(i) mengalihkan arah tumpuan strategi membasmi kemiskinan di kalangan golongan termiskin **(hardcore poverty)**;

(ii) menumpukan kepada pembangunan pesat masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputra sebagai strategi lebih berkesan untuk meningkatkan penyertaan Bumiputra dalam sektor-sektor moden;

(iii) meningkatkan lagi penglibatan sektor swasta dalam proses penyusunan semula masyarakat melalui pewujudan peluang-peluang yang lebih luas untuk sektor tersebut berkembang; dan

(iv) menumpukan kepada pembangunan sumber manusia.

Panduan Pelaksanaan Dasar Pembangunan Nasional dan Rancangan Malaysia Keenam

Ada beberapa perkara yang penting yang perlu menjadi panduan kita dalam melaksanakan DPN dan RM6:

(i) Kerajaan memberi penekanan yang penting kepada pertumbuhan ekonomi yang pesat dan stabil dan berterusan bagi menjamin peluang-peluang ekonomi yang berkembang;

(ii) Betapa pentingnya kita memperluaskan kegiatan sektor swasta yang akan terus menjadi jentera pertumbuhan ekonomi untuk masa depan. Matlamat supaya kadar pertumbuhan pelaburan yang tinggi iaitu 14.7% setahun memerlukan sokongan yang cekap dan berkesan daripada sektor awam. Oleh hal yang demikian, amatlah penting kita menghapuskan, apa yang disebutkan oleh YAB Perdana Menteri, gangguan birokrasi (**bureaucratic harrassment**) atau **red tape** yang merupakan batasan-batasan terpenting ke arah meningkatkan kegiatan sektor swasta.

Kemajuan Pentadbiran Awam

Perkhidmatan awam kita hendaklah terus dimajukan untuk mencapai tahap profesionalisme yang tinggi, berkualiti dan produktif. Baru-baru ini, 5 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran telah dikeluarkan yang kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan lagi mutu kerja dalam perkhidmatan awam; iaitu Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1991, yang memberi panduan mengenai berurusan rasmi melalui telefon; Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1991 yang mengandungi garis panduan mengenai pengendalian mesyuarat dan pengurusan jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan;

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1991 mengenai pengendalian pengiktirafan inovasi dalam perkhidmatan awam; Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1991 yang mengandungi panduan mengenai peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam; dan kelima, adalah Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1991 iaitu mengenai peraturan-peraturan baru bagi pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat. Saya telah mengarahkan INTAN supaya mengaturkan kursus-kursus khas bagi pegawai-pegawai dan kakitangan dalam Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan berhubung dengan pelaksanaan pekeliling-pekeliling ini.

Pekeliling Baru Kemajuan Pentadbiran Awam

Untuk meningkatkan lagi profesionalisme, kualiti dan produktiviti perkhidmatan awam, saya akan melancarkan 6 lagi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam pada akhir bulan ini. Pekeliling-pekeliling itu akan mengandungi garis-garis panduan bagi melaksanakan beberapa urusan pentadbiran awam, iaitu seperti berikut:

(i) **Panduan Mengenai Sistem Penjadualan Yang Bersepadu (SIAP)** yang memperkenalkan satu pendekatan yang seragam dalam pelaksanaan projek-projek pembangunan. Sistem ini mengadakan penjadualan dalam pelaksanaan setiap aktiviti dalam proses pelaksanaan projek-projek pembangunan bagi memudahkan pengesanan kemajuan bagi tiap-tiap projek, dan penyelesaian masalah-masalah yang timbul. Sistem maklumbalas ini adalah bertujuan untuk memastikan bahawa projek-projek pembangunan akan dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan disiapkan mengikut jadual. Perkhidmatan awam hendaklah mampu melaksanakan projek-projek pembangunan tanpa

dibendung oleh masalah-masalah seperti penyiapan kajian **feasibility**, rekabentuk, tapak tanah, kakitangan dan lain-lain yang menyulitkan kita di masa-masa yang lalu. Kesemua projek dalam RM6 hendaklah diselesaikan menjelang akhirnya tempoh RM6;

(ii) **Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam** untuk membantu Ketua-ketua Jabatan melaksanakan usaha-usaha peningkatan produktiviti di Jabatan masing-masing; garis panduan itu akan meliputi cara-cara meningkatkan produktiviti, dan asas-asas bagi mengukur produktiviti. **E.L Thorndike** pernah berkata: **"Whatever exists, exists in some quantity and can (in principle) be measured;"**

(iii) **Panduan Yang Lebih Terperinci Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)** untuk membantu pelaksanaan KMK di Jabatan/Pejabat masing-masing. Panduan ini akan menjelaskan prinsip-prinsip KMK, syarat-syarat yang diperlukan bagi melaksanakan KMK iaitu pewujudan struktur, latihan, dan mengadakan sistem pengiktirafan yang berkesan;

(iv) **Panduan Yang Lebih Terperinci Mengenai Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja** untuk membantu Kementerian dan Jabatan Kerajaan dalam penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja supaya tiap-tiap anggota perkhidmatan awam menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih spesifik dan teratur; untuk menjayakan langkah ini, Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan Kerajaan perlu mengadakan pemeriksaan ke peringkat akar umbi;

(v) **Panduan Yang Lebih Terperinci Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia**, yang akan menerangkan beberapa peraturan baru bagi menjayakan dasar ini; dan

(vi) **Panduan Yang Lebih Terperinci Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter** untuk membantu Jabatan/ Pejabat yang memberikan perkhidmatan kaunter meningkatkan kualiti perkhidmatan masing-masing.

Saya adalah berharap bahawa dengan **"administrative measures"** seperti yang terkandung di dalam 11 pekeliling kemajuan pentadbiran awam itu, maka perkhidmatan awam kita akan muncul sebagai sebuah perkhidmatan awam yang lebih berkualiti, lebih produktif dan lebih inovatif. **The circulars should be regarded as the empowering change in the respective Ministries and Departments. Every civil service in the world has a culture, the way people do things; culture also means the sum total of all the standard ways people are supposed to (and actually do) act. If Heads of Departments can shape your skills, influence your skills and apply such skills, then a set of attitudes and basic behaviour patterns will begin to emerge at all levels of staff and management. Such a pattern of thinking, feeling and doing is known as a culture. The administrative improvements that are brought by the circulars can create the culture of excellence that we want in the civil service. Heads of Departments should demonstrate to your staff below - dramatically and visibly - that whatever bureau pathological and negative tendencies exist should be passed. Needing change alone does not make it happen. Some departments may still have metal bracelets around their feet. Heads of Departments will therefore need to mobilize the support of your staff behind the vision of administrative improvements as embodied in all the circulars that I have mentioned earlier in this speech.**

Penghargaan Kepada Pegawai-pegawai Kanan yang akan Bersara

Saya suka memberi setinggi-tinggi penghargaan kepada pegawai-pegawai kanan kita yang akan bersara pada tahun keramat ini, iaitu pada tahun pelancaran RRJP2 dan RM6. Pegawai-pegawai ini telah memberi sumbangan yang cemerlang membantu saya selaku Pengerusi Jawatankuasa Perancang Pembangunan Negara dalam usaha-usaha lebih daripada satu tahun menyiapkan draf RRJP2 dan RM6. **Lapan** orang rakan kita yang akan bersara ialah **Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai**, Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan pada 27 Julai ini; **Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil,** Ketua Setiausaha Kementerian Kesihatan pada 28 September 1991; **Tan Sri Dato' Dr. Abdullah Abdul Rahman,** Ketua Pengarah Kesihatan pada 29 Oktober 1991; **Dato' Nik Mohd. Amin bin Nik Abu Bakar,** Ketua Setiausaha Kementerian Sumber Manusia pada 1 November 1991; **Tan Sri Dato' Wira Abdul Rahman Arshad,** Ketua Pengarah Pendidikan pada 27 November 1991 dan **Dato' Abdul Latiff bin Sahan,** Ketua Setiausaha Kementerian Pendidikan pada 6 Disember 1991. Dalam pada itu, yang akan turut bersara adalah **Dato' Dr. Mohd. Shahari bin Ahmad Jabar,** Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (1), Jabatan Perkhidmatan Awam pada 5 Disember 1991 dan **Dato' Abdul Malek bin Abd. Aziz,** Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri pada 16 Julai 1991 ini.

Pegawai Kanan

Saya sukacita memaklumkan perlantikan-perlantikan yang melibatkan 11 orang pegawai kanan, seperti berikut:

(i) **Y.Bhg. Dato' Mohd. Sheriff bin Mohd. Kassim,** sekarang ini Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri akan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Kewangan** bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai bin Zainal Abidin yang akan bersara wajib pada 27 Julai 1991;

(ii) **Y.Bhg. Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib,** sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kewangan akan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha Kementerian Kesihatan** bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil yang akan bersara wajib pada 28 September 1991;

(iii) **Encik Ali Abul Hassan bin Sulaiman,** sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Ketua Pengarah** Unit yang sama, menggantikan Y.Bhg. Dato' Mohd. Sheriff bin Mohd. Kassim;

(iv) **Y.Bhg. Dato' Abdul Malek bin Abd. Aziz** sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri yang akan bersara pada 16 Julai 1991, dilantik sebagai **Pengerusi, Tribunal Perkhidmatan Awam** mulai 16 Julai 1991 bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abdullah bin Ayub.

Saya juga ingin mengumumkan beberapa perlantikan lain seperti berikut:

(i) **Y.Bhg. Tan Sri Dato' Ishak bin Tadin** dilantik semula sebagai Ketua Audit Negara selama dua tahun lagi mulai 1 Jun 1991;

(ii) **Y.Bhg. Dato' Abdul Kadir bin Talib,** bekas Timbalan Ketua Pengarah Bahagian Hal Ehwal Islam dan Pakar Rujuk dan Dakwah, Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Mufti Wilayah Persekutuan;**

(iii) **Y.Bhg. Datuk Zahari bin Abd. Rashid,** bekas Pengarah Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Ahli Tribunal Perkhidmatan Awam** mulai daripada tarikh beliau melapor diri;

(iv) **Y.Bhg. Dato' Ir. Jamilus bin Hussin** Pengarah JKR Negeri Pahang dilantik sebagai **Pengarah Cawangan Jalan, Ibu Pejabat JKR** mulai 22 Jun 1991;

(v) **Ir. Nik Mahmud bin Mat Yunus,** Timbalan Pengarah Cawangan Mekanikal, JKR Woksyop Persekutuan dilantik sebagai **Pengarah Cawangan Mekanikal, Ibu Pejabat JKR** mulai 28 Mei 1991;

(vi) **Encik K. Thavapragasam** dilantik memangku jawatan **Pengarah Galian Wilayah Selatan, Ibu Pejabat Galian,** Kuala Lumpur mulai 1 Mei 1991;

(vii) **Encik Onn Kee Hua** dilantik memangku jawatan **Pengarah Galian, Pejabat Galian Wilayah Timur, Kuantan** mulai 1 Mei 1991.

Pengumuman mengenai perlantikan-perlantikan ke jawatan-jawatan lain yang akan dikosongkan oleh pegawai-pegawai yang akan bersara dan juga **consequential changes** akan diumumkan pada satu masa yang sesuai. Saya mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada mereka yang telah dilantik memegang jawatan-jawatan sebagaimana yang saya nyatakan sebentar tadi, dan

berharap bahawa mereka akan memimpin Kementerian/Jabatan masing-masing dengan penuh profesionalisme. Dengan harapan ini, dengan sukacita saya melancarkan Majlis Taklimat RRJP2 pada pagi ini.

"The OPP2 marks a watershed between the past 20 year of social engineering, unparalleled in its success, and another 30 years to come before we reach the stage of an advanced country."

MALAYSIA TOWARDS YEAR 2000

(TEXT ON THE SECOND OUTLINE PERSPECTIVE PLAN 3 AUGUST 1991)

Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP2) memberi tumpuan kepada beberapa dimensi baru. Di antara yang terpenting ialah tumpuan kepada golongan termiskin ***(hard-core poverty)****, mengurangkan kemiskinan relatif, mewujudkan Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (MPPB) yang aktif, meningkatkan lagi penglibatan sektor swasta dalam proses penyusunan semula masyarakat dan pembangunan sumber manusia. Berdasarkan kepada beberapa dimensi baru di bawah OPP2 maka kualiti pegawai-pegawai sektor awam juga perlu dipertingkatkan lagi dari segi latihan kemahiran dan nilai.*

It is indeed a privilege and honour for me to be invited by the Malaysian Economic Association to address this distinguished gathering. Since the Honourable Prime Minister had already spoken to the nation on this same subject with such great articulateness when he presented OPP2 on the 17th of June 1991, I feel that there is only so little that I can add to what he had stated.

The OPP2 marks a watershed between the past 20 years of social engineering, unparalleled in its success, and another 30 years of things to come before we reach the stage of an advanced country. The OPP2 represents only a third of the time to achieve the 2020 vision.

The OPP2 has been formulated based on the National Development Policy which contains significant shifts in strategy to

achieve national goals, compared with OPP1. Firstly, the focus of the anti-poverty strategy is shifted to the eradication of hard-core poverty, numbering 143,000 households, while at the same time reducing relative poverty. Secondly, in order to increase meaningful participation of Bumiputera in the modern sectors of the economy, the focus will now be on a strategy of employment and the rapid development of an active Bumiputera Commercial and Industrial Community (BCIC). Thirdly, there will be greater reliance on the private sector to participate in the process of restructuring by creating more growth opportunities. Fourthly, human resource development will be given greater focus as a means to achieve the growth and distributional objectives.

Shift in Strategy: The Rationale

(i) **Eradication of Poverty and Restructuring of Society**

The major rationale for the shift in strategy is the Government's confidence that the eradication of poverty and the restructuring of society can be achieved through growth and private sector expansion as well as with some assistance from the Government. This confidence is based on the fact that as a result of the successes of NEP, *Bumiputera* have achieved a higher capability to take advantage of the growth process. This is reflected, among others, by the higher enrolment and output of *Bumiputera* from tertiary education and training institutions. The NEP has been instrumental in building up a *Bumiputera* community made up of an increasing number of professionals, businessmen and entrepreneurs who can survive on their own in open competition, as well as a growing number of modern sector wage-employees. However, ways have to be devised to ensure that *Bumiputera* are well represented in

the higher echelons of the professional categories namely accountants, company secretaries, architects, doctors and lawyers as well as in managerial and technical occupations.

(ii) **Employment Opportunities**

A second explanation for the shift in strategy is the employment opportunities provided to all Malaysians as a result of the tightening of the labour market as a consequence of the rapid economic growth taking place in the country. Given the expected decline in unemployment and a tight labour market, there is every reason to believe that ethnic barriers to employment will be weakened and job selection on the basis of ethnicity reduced. The OPP2 strategy is to exhort the private sector to absorb a large number of *Bumiputera* in the professional, managerial and executive levels, and correspondingly for the public service to have a better representation of non-*Bumiputera* in the middle and senior levels, so as to improve the ethnic employment structure in the country.

(iii) **Sustainment of Economic Growth**

Thirdly, the shift in strategy has been influenced by the need to sustain the growth momentum. This requires that all Malaysians and all sectors of the economy participate actively in the development of the economy. Given the highly competitive world economy, our survival depends on being able to compete on the basis of efficiency and productivity. To do this, we have to continue with the process of some deregulation and liberalization of the

economy so as to create a favourable environment for greater private sector initiative and entrepreneurship, including from small and family based companies.

The Implementation Approach of OPP2

The approach to implementing certain policies under OPP2 also differs from OPP1. Let me, by way of example, touch on the issue of correction of economic imbalances. While NEP emphasised a strong association between equity ownership and wealth, NDP will focus on the building-up of capabilities among *Bumiputera* to generate income and create wealth, and equally important, the retention and management of this wealth. This change in approach takes into account the lessons learnt from many *Bumiputera* failures as well as the last recession which severely affected the viability of many *Bumiputera* businesses, where there were many non-performing loans and business setbacks. The present size and turnover of *Bumiputera* businesses are still small. For example, in the service industries, while their ownership of establishments was about 34 per cent in 1984, the share of total business turnover accruing to them was around 21 per cent. Thus, the emphasis on equity ownership alone is not meaningful, if *Bumiputera* are unable to control and manage their wealth. It isn't the business you get that counts, its the business you hold.

Objective of NDP

The primary objective of NDP is therefore the enhancement of the viability and resilience of Bumiputera entrepreneurs and businesses. The approach is to strengthen the qualitative aspects of Bumiputera participation in commercial and industrial activities. Consequent upon this approach, NDP neither states any numerical target for equity restructuring or ownership nor sets any specific

time frame for the attainment of the 30 per cent equity restructuring target. The OPP2 emphasises on the training of *Bumiputera* in the management of wealth and in business ethics to imbue in *Bumiputera* with the perception that business is like a lot of tennis - those who don't serve well wind up losing. *Bumiputera* will also be assisted in the greater participation in small and medium scale industries through sub-contracting and franchising and in the establishment of full and active joint-venture between *Bumiputera* and non-*Bumiputera*. The nurturing of young *Bumiputera* entrepreneurs from the school system will also be introduced.

Human Resource Development

A strong point of departure from OPP1 is the emphasis on Human Resource Development, not only as a vehicle for the restructuring of society, but as a thrust towards preparing our people to compete in the new global economy as well. We can no longer cling on to low-wage, low value-added activities where our competitive advantages are being placed to the stiffest test. Our best hopes for future prosperity lie in a progressive movement towards high value-added goods and services. This requires continued improvements in the productivity of both labour and capital. The Government is now advocating a stronger presence of the private sector in the training of manpower to ensure greater relevance of curriculum and course content to the requirements of commerce and industry, to enter the transition towards a higher level of sophistication and quality in production, product development, marketing and other areas.

Economic Structure in Year 2000

I would also like to mention the kind of economic structure we envisage in the year 2000. The structural transformation of the economy seen in recent decades will continue into the next ten years. The share of the primary sector in Gross Domestic Product (GDP) will decline further from 28 per cent in 1990 to 18 per cent in the year 2000. The share of manufacturing and non-Government services in GDP will, however, increase significantly, with the rate of manufacturing growth more than three times the growth rate of the primary sector. Thus, the manufacturing sector will account for as much as 37 per cent of GDP at the end of the decade, while the services sector is expected to contribute 43 per cent to GDP.

Work Attitude

While skill training provides the means of enhancing efficient work practices, there are many more requirements that make an economy competitive. A fundamental requirement for an industrial work force is proper work attitudes such as integrity, discipline, punctuality, loyalty to company, a dedication towards self improvement, cost consciousness and attention to details.

Administrative Improvements

In order to respond to the objectives of OPP2, a coherent action plan for administrative improvements, needs to be implemented. These will be reflected in several programmes which I have in mind. Today's preparation determines tomorrow's achievement.

Malaysia Incorporated

The major task of the public service is to work with the private sector to promote the development of an economic environment conducive to growth. A more detailed *modus operandi* of the Malaysia Incorporated Concept is now considered essential. Consultative Panels comprising members from both the public and private sectors should be established in each Ministry, Department and Office at the Federal, state and district levels, focussing on the streamlining of rules, regulations and procedures which will facilitate the private sector. Ministries and Departments should also hold annual dialogue sessions with the private sector to discuss policies and programmes which involve the private sector.

Recognition From The Private Sector

They are now allowed to receive recognition from the private sector for their performance in terms of quality, productivity and efficiency. Ministries, Departments and Offices are allowed to receive tokens of appreciation or recognition from chambers of commerce and industry, business councils, federations of industry, industry associations etc., but not from individual companies. This approach is designed to receive a systematic feedback on the quality of services rendered by the public service to the private sector.

Training and Development

The public service of the future requires Heads of Ministries and Departments who possess the professional knowledge and skills in organizational management. In order to develop their capacity to meet the challenges of the future, a comprehensive training and development programme in areas such as strategic thinking,

organizational development, negotiation skills, ethics and values will be formulated.

Organizational Culture

The public service must place a premium on quality and to be customer-oriented. The public service needs to create an organizational culture where quality and productivity improvement is seen as a way of life. To further enhance the quality of the public service, quality management programmes will be introduced and implemented at all levels of government. In addition, Ministries and Government Departments have to draw up a comprehensive **productivity improvement and performance measurement programmes.**

Administrative Measures

Whilst rules and regulations are necessary to ensure control and proper adherance to procedures, excessive red tape can slow down economic development. There are still delays encountered in the issue of licences and permits. The administrative measures have to be undertaken to address these problems, namely through the establishment of more one-stop centres for licences, issuance of composite licences and the abolition of unnecessary ones.

Values

In areas where expertise is lacking, the Government will tap the expertise of the private sector to enhance the quality of the services and products of the civil service. Civil servants in the spirit of service to the nation, should be imbued with the value that "absolutely nothing is good enough if it can be made better, and better is never good enough if it can be made best."

"A competitive price will not only provide consumers with alternative options but also facilitate the penetration of gas in the industrial and commercial sectors. The availability of a reliable supply of energy at competitive prices is a key factor that will contribute to the acceleration of industrial development."

THE NATURAL GAS DISTRIBUTION SYSTEM IN PENINSULAR MALAYSIA

(SPEECH AT THE SIGNING CEREMONY FOR THE LETTER OF INTENT THE NATURAL GAS DISTRIBUTION SYSTEM IN PENINSULAR MALAYSIA ON 20 AUGUST 1991)

Adalah menjadi dasar penting kerajaan untuk mempelbagaikan sumber bekalan tenaga negara berasaskan kepada sumber bahan asli dan mengurangkan pergantungan kepada minyak. Dengan pelancaran sistem pengedaran gas asli di Semenanjung Malaysia, ianya akan menjadi bahan bakar utama masa hadapan. Gas asli sebagai sumber tenaga akan digunakan dengan lebih meluas dalam dekad 90-an.

Firstly, I would like to thank Tan Sri Azizan for inviting me to be a witness to this ceremony. The signing ceremony this morning marks an important milestone in the history of energy diversification in Malaysia. The substitution of oil and the diversification of energy supply based on our own indigenous resources, namely gas and hydropower, has been central to Government policy with respect to energy supply. We have successfully reduced our dependence on oil from 71 % of commercial energy supply in 1985 to 59 % in 1990, while that of gas has increased from 19% to 27 % during the period. During the Sixth Malaysia Plan, the targets are that gas will account for 39 % of commercial energy supply in 1995 while that of oil will be further reduced to 52 %.

The Peninsular Gas Utilization Project (PGU)

The Peninsular Gas Utilization (PGU) project is being implemented to make natural gas available in the West Coast of Peninsular

Malaysia, initially to serve the power stations through the construction of a main gas transmission pipeline. In order for gas to be made available to the other sectors, namely the industrial, commercial and residential users, a Natural Gas Distribution System, comprising a wide network of pipelines, must be laid. Apart from the supply of gas to power stations, which will represent the baseload customer for the PGU project, the Natural Gas Distribution System will extend the benefits of a cleaner fuel to the industrial, commercial sectors of our economy as well as to residential areas on a selective basis. The Natural Gas Distribution System which will cater for 17 communities or urban centres will be developed in stages. With the implementation of the Natural Gas Distribution System, consumers will have an additional choice of energy source. It is hoped that consumers would respond positively and switch to this environmentally friendly fuel. Natural gas is set to be the fuel of the future. The 1990s will see an energy transition taking place in the country with the increasing use of natural gas in the power, industrial, transport and residential sectors.

Joint Venture

Such a transition is already taking place in the transport sector. In July 1990, PETRONAS introduced the country's first unleaded petrol, PRIMAS, to reduce toxic emissions from motor vehicles. I understand PETRONAS is currently implementing the programme of Natural Gas for Vehicles to encourage city vehicles to switch from petrol/diesel to natural gas. To complement these efforts, the Government has laid the incentive framework to encourage users of motor vehicles to convert to natural gas. These incentives include pricing mechanism as well as import duty and sales tax exemptions on conversion kits.

The formation of a Joint Venture Company to manage the distribution of natural gas in Peninsular Malaysia is in line with the Government's privatisation policy. MMC is a publicly listed company in Malaysia, while Tokyo Gas is a large publicly listed company in Japan. Together with PETRONAS, Shapadu and Mitsui, they will manage the distribution of natural gas in Peninsular Malaysia. We are well aware that this new Joint Venture, soon to be created, will be a privatised monopoly. In order to protect consumers' interest, we must ensure the requirements of competitive pricing, safety standards and technical specifications.

In setting the price of natural gas, the Joint Venture should give adequate consideration to the well-being of the consumers, as satisfied customers will lead to increased gas use and ultimately expansion of industrial activities in Malaysia. A competitive price will not only provide consumers with alternative options but also facilitate the penetration of gas in the industrial and commercial sectors. The availability of a reliable supply of energy at competitive prices is a key factor that will contribute to the acceleration of industrial development. I hope the Joint Venture will strive to ensure a steady and continuous supply of gas to industrial users. I also hope that this Joint Venture Company will assist and facilitate the development of various spin-offs in the ancillary industries, such as the manufacturing of pipes, gas meters and regulators.

An Effective Gas Distribution

In view of the vast experiences of MMC and Tokyo Gas, I am confident that they will be able to provide the country with an effective and reliable gas distribution system. I am also highly appreciative of the important role played by Government agencies,

in particular, the EPU and PETRONAS, in undertaking efforts to make the Natural Gas Distribution System a reality. I wish this project every success.

"It is important for us to be sure in a calculated manner as to the future we are all heading to, for one cannot fight against the future, and whether we like it or not, it will be soon be upon (past) us."

WORLD TRENDS AND DEVELOPMENTS

(SPEECH FOR THE DIALOGUE SESSION WITH JOHN NAISBITT AT SHANGRILA HOTEL ON 26 SEPTEMBER 1991)

Pandangan dan ramalan yang telah dibuat mengenai corak dan arah perkembangan masa hadapan (seperti yang dibuat oleh John Naisbitt di dalam Megatrends 2000) perlu diberi perhatian agar kita lebih bersedia untuk menghadapi cabaran-cabaran tersebut.

Vision 2020

The saying goes that there is "time enough to think of the future when you have not any future to think of". But we have a future to think of, a future for our country and for our generations to come - a perfect vision - Vision 2020, which will usher in a new Malaysia amongst the league of developed nations. It is timely for us to discuss the directions and to determine how we are able to meet today's problems and tommorrow's challenges.

On behalf of the National Institute of Public Administration (INTAN) and Harvard Club Malaysia, I would like to welcome Mr. John Naisbitt and distinguished guests to our dialogue session tonight. John Naisbitt as we all know is the co-author of the best seller, Megatrends 2000.

World Trends and Developments

We look forward to hearing and examining Mr. John Naisbitt's perception on the trends and developments taking place around the

world at the end of this century. No doubt it is important to look into the future because we will have to spend the rest of our lives there. Some might say that "in the long run we are all dead". Let us not forget what Confucius said "Study the past, if you would divine the future" for it is only when we are sure of our past achievements and present strength can we look forward to meeting the challenges of the future.

Contemporary World

I am sure all of you would have read Mr. John Naisbitt's book on Megatrends 2000 and realise that some of his forecasts have been fulfilled. It is not that we should regard Mr. Naisbitt as a modern-day Nostradamus, but rather that his perceptions are based on research on our contemporary world. Of particular importance to us tonight, is his forecast of the growth of the Pacific Rim, and we are gathered here tonight not only to discuss and gain valuable insights as to why and how he thinks so, but also to challenge him if it needs be. It is important for us to be sure in a calculated manner as to the future we are all heading to, for one cannot fight against the future, and whether we like it or not, it will be soon be upon (past) us. It is therefore with great pleasure that I call upon Mr. John Naisbitt to take to the rostrum to deliver his talk.

"The public sector has taken measures to revitalize the conscious need for and the importance of the policy through encouraging Consultative Panels to revive their activities, exhorting public servants to deliver high quality services and increase their informal interaction with the private sector. The private sector should also respond in similar vein by taking initiatives to enter into closer consultation with the public sector."

MALAYSIA INCORPORATED: THE PUBLIC SECTOR VIEW

(PAPER PRESENTED AT THE MALAYSIA REGIONAL PROGRAMME SEPTEMBER MEETING AND MINISTERIAL DIALOGUE ON MONDAY, 30 SEPTEMBER 1991)

The Malaysia Incorporated concept was formulated to forge a closer relationship between the public and private sectors. It is envisaged that the two sectors work closely together to provide the impetus for economic development and prosperity in Malaysia. There has been successful jointly sponsored programmes in training and information technology development and informal for enhancing the Malaysia Incorporated concept further in the Consultative Panels and a special Committee for Administrative Improvements. The public sector is set on improving its quality of services to the private sector and programmes are underway. The structures have been built, the systems set up and the processes identified. It is now left to the leadership of top management in both sectors to make Malaysia Incorporated a resounding success.

THE MALAYSIA INCORPORATED POLICY

The fundamental basis of the Malaysia Incorporated policy is that successful national development requires the public and private sectors to adhere to the perception that the nation is a corporate or business entity, jointly owned by both sectors and working in pursuit of shared national goals. The resulting benefits of this cooperation, in the language of business, means a higher level of profits leading to spin-offs in economic investment, expansion and growth. The Government's interest in the success of the Malaysian

Corporation lies in the generation of employment opportunities, economic development and increasing revenue channelled to fuel the socio-economic development of the nation.

The introduction of the Malaysia Incorporated concept has effaced the perception of dichotomy between the roles of the public and private sectors. In the past, this dichotomy had tended to generate conflict between the two sectors. The public sector, entrusted with specific powers to safeguard public interest, has long emphasised its regulatory role over the conduct and activities of the private sector. Under the Malaysia Incorporated policy, the public sector is required to redefine its role in relation to business and private sector activities and to embark on new approaches in facilitating the private sector's role in spearheading economic development.

THE PUBLIC SECTOR VIEW

The public sector's response to the Malaysia Incorporated policy has been essentially pragmatic. Since the inception of the policy, the public sector has taken the lead role to **establish the structural mechanisms** necessary for the development of a platform for collaboration and consultation. This has been accomplished through the establishment of **Consultative Panels** at Federal Ministries, Departments, state and district level government agencies. In its capacity as **facilitator**, the public sector has developed new institutions to promote interaction with the private sector. While in its **supportive** capacity it has established new avenues for communication with this sector.

Institutional Developments to Facilitate Public - Private Sector Interaction

In its capacity as facilitator, the public sector's primary responsibility is to create an environment that stimulates economic activity, promote confidence in the Malaysian economy and ensure stability. New mechanisms have been set up in response to this role, namely:

(i) Consultative Panels; and

(ii) A Malaysia Incorporated Committee For Administrative Improvements.

Consultative Panels for Collaboration

Consultative Panels represent the initial institutional structures in promoting the Malaysia Incorporated Policy. These Panels are the official forums to enable systematic discussions and exchange of views between the public and private sectors, for the identification and resolution of problems and issues relating to function and service delivery of the individual departments. These Panels also **provide feedback** on the implementation of government policies as well as propose measures to rectify administrative weaknesses. In its efforts to promote the Malaysia Incorporated Policy, the public sector has taken steps to infuse new life into these institutional structures. All government agencies at federal, state and district levels have been urged to establish such Panels if they do not exist; hold at least two meetings a year; hold an Annual Dialogue Session and to identify a Secretariat to facilitate communication between both sectors. These directives are incorporated under the **Development Administration Circular No. 9 of 1991** entitled **Guide On The Implementation Of The Malaysia Incorporated Policy.** This

Circular also stipulates that Consultative Panels should broaden their scope of discussions to include strategic considerations for economic development, information generation and information sharing as well as other avenues for collaboration between both sectors.

Public sector officials are now officially allowed to participate in seminars, workshops and forums organised by chambers of commerce, business councils and industry associations. Social interaction between the public and private sectors is also encouraged through games and sporting events. In addition, Ministries/Departments/Offices may receive recognition from the private sector for their performance; such recognition to be in the form of awards, trophies or souvenirs conferred by business associations to individual government agencies.

The public sector holds the view that Consultative Panels are the primary mechanism to promote Malaysia Incorporated. The main thrust of this mechanism is to establish the institutional basis for discussion. It is envisaged that through the interaction of these various Panels at federal, state and district levels, a network for consultation, discussion and collaboration will evolve to allow for representation and participation from all sectors and sub-sectors of the economy. The development of this network of discussion Panels is essential to the operationalisation of the Malaysia Incorporated policy.

The Malaysia Incorporated Committee on Administrative Improvements

The establishment of this Committee indicates the commitment of the public sector to promote the Malaysia Incorporated policy. Chaired by the Chief Secretary to the Government and comprising

captains of industry, this Committee is the official forum at the highest level, to consider new approaches to administrative improvements, to rectify administrative inefficiencies and the identification of various administrative bottlenecks and cumbersome procedures which require attention. This Committee is also responsible for providing feedback and inputs to improve the administration. In recognition of the critical importance of an efficient public administration, this Committee has introduced an Efficiency Award to be conferred on government agencies by the private sector in recognition of their performance and efficient service delivery.

Collaborative Efforts

In addition to the establishment of the basic institutional framework for collaboration, the public sector has entered into **jointly-sponsored programmes** with the private sector for **training, information technology development as well as informal social activities.**

Training

A programme for emplacement of public officials in the private companies was jointly launched by the Public Service Department and the British-Malaysian Industry and Trade Association (BMITA). This programme has been in operation for **six years.** A total of ninety officials successfully underwent BMITA training. These officials were emplaced in British owned private companies engaged in **plantation, commerce, finance, insurance and other specific sectors of manufacturing.** The BMITA training programme has two important objectives, namely, to allow for the direct exposure of the Government Officials to the systems and work targets/objectives of private businesses, and to foster closer

relationship between Government officials and private sector executives in order to establish closer understanding and cooperation. A similar training programme is being planned with German based companies in Malaysia.

Information Technology

A strategy that was stressed by the Government in 1990 to promote **the growth and development of national information technology is fostering collaboration between information technology users either in the public or private sector, universities, research institutions and professional bodies and industry.** At national level, a National Consultative Committee on Information Technology (NCCIT) was established in 1988 with representatives from the Government, academia, professional bodies and industry to strengthen the collaboration between the public and private sector in developing the national information technology industry. Conferences, exhibitions, seminars, and software development are among the cooperative areas that have been explored.

Informal Interaction

As an effort to foster and encourage friendship between the captains of industries and the top echelon of the Civil Service, the public sector sponsored the **Malaysia Incorporated Games** since 1988 under the patronage of the Chief Secretary to the Government. Such social activities have enabled the leaders of both sectors to get acquainted with each other and develop relationships which would facilitate their working together in their official capacities.

ADMINISTRATIVE IMPROVEMENTS

Institutional developments alone are inadequate to ensure the implementation of the Malaysia Incorporated policy. **Improvements to administrative rules and regulations as well as systems and procedures are integral to institutional development.** In recognition of the interrelation between structures, systems and procedures as well as the personnel who are responsible for their functioning, the public sector has continued to step up its efforts to improve these dimensions of public administration. The public sector also holds the view that efficient, timely and expeditious service delivery is a necessary prerequisite not only to support but also to promote private sector activities.

Consequently, **self-diagnosis of service performance** has been given emphasis and will continue as a primary exercise of administrative planning over the decade of the Second Outline Perspective Plan (OPP-2). The major thrust of administrative planning for improvement is in the following areas:

(a) Deregulation;

(b) Upgrading of Counter Services;

(c) Quality Management And Improvements

Deregulation

The public sector has undertaken a major review of some administrative rules, regulations and procedures to facilitate the private sector's role in economic development. A study on the "System of Licensing and Permits Pertaining To Business And Investment" was undertaken by MAMPU in 1990 with the view to

streamlining, simplifying and abolishing procedures and regulations which are cumbersome, obsolete and which hinder the operations of the private sector.

The Study recommended six strategies to facilitate deregulation in the public sector and these are as follows:

(i) Use of Composite Application Forms;

(ii) Issue of Composite Licences;

(iii) Extending the Validity Period of Licences from one to three years;

(iv) Establishment of Licensing Centres in the Local Authorities;

(v) Abolishing certain Licences or Licence Fees; and

(vi) Improving the System and Procedures For Licensing.

A major milestone towards deregulation was the amendment of section 107 of the Local Government Act, 1976 which allows for the joint issue of any licence or permit granted under the Act; the revocation of any particular licence or permit will not affect the validity of other licence or permit issued jointly; and an increase in the validity period of a licence from a period of one year to a period not exceeding three years. Other legislation which have been **amended** include:

(i) The Malaysia Rubber Exchange and Licensing Board Act, 1972 in which Rubber Licence B1 and D issued

to rubber small-holders and rubber dealers respectively, have been abolished;

(ii) Customs Order (Prohibition of Exports), 1988 which abolished the export licence for Textiles and Garments to Australia and Japan;

(iii) Controls of Supplies Act, 1961, was amended to extend the validity period of the licence from one year to a maximum of five years;

(iv) Weights and Measures Act, 1972 now extends the validity period of licenses issued under this Act from one to two years; and

(v) Customs Standing Order No. 45 which has been amended to simplify procedures relating to freight forwarding agents.

Other measures at deregulation are underway.

Upgrading of Counter Services

Counter services continue to be given emphasis in administrative improvement programmes since they represent the front-line of government services. The quality of services provided by public counters is always subject to scrutiny and the government is often evaluated by the performance of its public counters. The essentials of good counter service is the provision of a quick, straightforward and timely service to customers with the minimum of inconvenience. To achieve this level of service, public counters need to develop expeditious processes, simple and uncomplicated application forms, to provide adequate information and a

comfortable environment. The guidelines for improving counter services are detailed in **Development Administration Circular No. 10 of 1991** entitled **Guide On Raising The Quality Of Counter Services.**

With a view to expedite counter services, the public sector has set up one-stop centres for paying of bills as well as for issuance of certain licences and permits. Plans are underway to convert the 240 post-offices with computerised operations into a public sector network of one-stop service centres. These centres will provide the public with a variety of services such as renewal of miscellaneous licences, registration of voters, payment of bills etc.

Improving Communications

A major thrust of the public sector's programme on communications is the provision of information through **computerised data bases.** The objective of establishing such data bases is to improve the availability and access to Government information to a variety of users such as research scientists undertaking R&D projects. TELITA, a service introduced by STM provides a fast, cost-effective and two-way communications service using telephone lines and television to connect users to a wide range of information. With this service, users are connected to various databases like financial, educational and medical databases. Government agencies, in fact, form one of the major information providers of TELITA. The Fisheries Development Authority with its fish database INFO-FISH, which allows traders and other parties in the industry to assess the database for information on price, markets, recipes etc. and the National News Agency (BERNAMA) which provides information on news, financial markets and public listed companies.

A further thrust at communication improvement is the establishment of an **Electronic Data Interchange (EDI)** scheduled for implementation in 1991-1992. The proposed EDI Systems in its initial phase will involve the Royal Customs and Excise Department and cargo and forwarding agents in the private sector. At a later stage, other agencies, exporters, transport operators, banks and insurance agents will also be included in the system. The EDI is expected to provide the local business community with the competitive edge in trading through reduced operational costs, reduction of cargo clearing time and better coordination of the transportation system.

Quality Management And Improvement Programme

The introduction of the Quality Management and Improvement Programme in 1990 signifies the determination of the public sector to improve its service delivery by providing all agencies with a clear and coherent framework to undertake quality improvement measures. The rationale behind the introduction of the Quality Programme is to develop a national competitive spirit with emphasis on quality and productivity. By building on its strengths and eliminating weaknesses, the public service will continue to provide the winning edge in the nation's development. The Quality Management And Improvement Programme provides the foundation and systematic basis for improvements through 4 key areas of strategic concerns, namely:

(a) Strategic Planning;

(b) Determining the Quality Of Service/Output;

(c) Quality Process; and

(d) Quality of Manpower.

Strategic Planning

Strategic Planning is the first aspect of quality improvement which must be undertaken by top management of the organization. This process is fundamental to every organization as it involves reviewing and evaluating the agency's performance *vis a vis* its role and objectives. This diagnosis is vital, ensuring that the organization conforms to the requirement of its customers and stakeholders and is relevant to the changing environment in which it operates.

Quality Of Services/Output

The emphasis on quality of services is of particular relevance to the public sector which is essentially a producer of a variety of services. Quality service means doing things right the first time and every time. It requires inculcating the values of reliable and timely provision of services, accuracy in the provision of the service and functionality of service, in the sense that the service provided fulfils the purpose for which it has been produced and is also easy to utilise.

Quality Process

The emphasis on quality process requires that the producer of a particular service looks into the process involved before a service can be produced. The process has been systematised into three stages namely, **input, transformation and output.** At each of these stages the producer of the service must fix a set of standards so as

to ensure that the ultimate or final output meets the quality standard.

Quality of Manpower

The entire quality management programme hinges on the agency's manpower who must be equipped with knowledge, expertise and imbued with the values of a culture of excellence. In the final analysis, systems may be well constructed and efficient and planning is on target, but if the personnel responsible for executing tasks are unmotivated, uncommitted and indifferent the entire effort at providing high quality output is nullified. Consequently, the Quality Management And Improvement Programme emplaces priority in creating a quality work culture. In order to ensure that the quality movement permeates the entire civil service, **Development Administrative Circular No. 4 of 1991** entitled **Guide On The Strategies For Raising Quality in The Civil Service** was launched with the view to implement quality programmes throughout the public sector.

ISSUES IN RELATION TO IMPLEMENTATION OF THE MALAYSIA INCORPORATED POLICY

The public sector holds the view that 3 major strategies need to be pursued to ensure the implementation of this policy. These strategic directions are:

(a) Extending the scope of interaction through the Consultative Panels;

(b) Building an **effective network** of consultation and consensus-building; and

(c) Reorientation of attitudes and values.

Consultative Panels: New Areas For Interaction

Consultative Panels are the main vehicle for promoting the collaboration and consultation between the public and private sectors in the spirit of the Malaysia Incorporated policy. These Panels need to focus on the following **areas of collaboration:**

(i) acquisition and dissemination of information on global markets, international competitors and product and service competitiveness;

(ii) joint efforts to penetrate new markets, formulate marketing strategies and infrastructure for establishing the Malaysian presence in foreign markets;

(iii) training and development of a competent, skilled, productive and quality work-force through **sharing of costs, training facilities and training programmes;**

(iv) making in-roads into R&D efforts on a **product-specific basis** by harnessing expertise, equipment and resources in both sectors;

(v) cooperation towards establishing a computerised network for information exchange through the introduction of linkages between data bases for information-sharing, information generation and value added networks; and

(vi) **collaborative efforts** to upgrade productivity, quality and competitiveness in the output of the nation's products and services.

Network For Consensus Building

The public and private sectors must stimulate the establishment of a network of institutions for consensus building. **The current coverage of Consultative Panels must be expanded to include those sectors of the economy which are unrepresented or under-represented in dialogues and consultative sessions.** This requires expansion in two directions namely:

(i) vertical expansion to incorporate private sector organisations and government agencies at state, district and local levels; and

(ii) laterally, to encompass sub-sectors of the economy primarily **the small and medium scale industrial sector.**

The development of such a network will contribute towards increasing participation across and between the various sectors and sub-sectors of the economy.

Reorientation of Attitudes

A fundamental requisite of public-private sector cooperation is the attitude towards the concept of a "*corporate nation*". Unless this concept is understood and valued for its inherent benefits, the implementation of the policy will meet set-backs since it will not elicit the appropriate responses from both sectors. **The public sector has taken measures to revitalize the conscious need for and the importance of the policy through encouraging Consultative Panels to**

revive their activities, exhorting public servants to deliver high quality services and increase their informal interaction with the private sector. The private sector should also respond in similar vein by taking initiatives to enter into closer consultation with the public sector.

CONCLUSIONS

The need for more extensive collaboration is well established, the mechanisms for consensus building are in place, and the directions for future cooperation clearly identified. The onus now is on the leadership of top management in both sectors to make a commitment.

"I hope that this seminar would be able to formulate an action oriented agenda of policies, programmes and projects to spearhead progress towards the realization of a developed and industrialized society as envisioned in Vision 2020."

PEMAHAMAN WAWASAN 2020

(UCAPAN SEMPENA MAJLIS PERASMIAN SEMINAR KEBANGSAAN WAWASAN 2020 PADA 5 DISEMBER 1991)

Wawasan 2020 perlulah difahami oleh segenap lapisan masyarakat. Oleh itu kerajaan telah mengambil langkah-langkah sewajarnya untuk menjelaskan konsep dan cabaran-cabaran Wawasan 2020 kepada rakyat. Sehubungan dengan ini para peserta Seminar Kebangsaan dapat merumuskan satu Pelan Tindakan ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara yang maju pada tahun 2020.

Saya selaku Pengerusi Jawatankuasa Penganjur dan bagi pihak Kerajaan Malaysia ingin mengalu-alukan tuan-tuan dan puan-puan sekalian ke seminar ini. Saya sangat berterima kasih kepada YAB Timbalan Perdana Menteri Encik Abdul Ghafar Baba, di atas kesudian beliau merasmikan seminar ini, walaupun beliau mempunyai tugas harian yang begitu sibuk sekali.

National Level Seminar

Since Vision 2020 was unveiled to the nation by the Hon. Prime Minister, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, in February this year, it has aroused the keen interest and enthusiasm of Malaysians from all walks of life. Much has been discussed in the media on this subject. Some quarters have even organized seminars to discuss specific issues of interest to them. In the wake of all these deliberations, it is felt that the government should take the lead to

organize a national level seminar that would enhance understanding of the various concepts embodied in the Vision, particularly the total path we should take towards an industrialized society status.

Participation

The participants of this seminar are drawn from the highest echelons of the public and private sectors and the academia. I hope that this seminar would be able to formulate an action oriented agenda of policies, programmes and projects to spearhead progress towards the realization of a developed and industrialized society as envisioned in Vision 2020.

As chairman of the organizing committee, I would like to thank the management of Awana Golf and Country Club who have been extremely cooperative and have given their unwavering support to ensure the success of this seminar. I was made to understand that Awana has constructed an entirely new Convention Hall to accomodate our Seminar. In fact, they have worked round the clock to ensure that this hall is ready in time for this seminar. My special thanks to the Chairman of the various sessions, the paper writers and everyone who has contributed in one way or other in making this seminar a success. May I now have the pleasure to invite YAB Encik Abdul Ghafar Baba to address us and to officially open the seminar.

"The education system should give more emphasis to science and technology, morals and ethics, and the nurturing of future leaders of industry and society."

KE ARAH MASYARAKAT MAJU DAN PERINDUSTRIAN: MEMAHAMI KONSEP, IMPLIKASI DAN CABARAN WAWASAN 2020

(UCAPAN SEMPENA MAJLIS DIALOG TERTUTUP SEMINAR KEBANGSAAN "KE ARAH MASYARAKAT MAJU DAN PERINDUSTRIAN: MEMAHAMI KONSEP, IMPLIKASI DAN CABARAN WAWASAN 2020" PADA 7 DISEMBER 1991)

Dalam memahami konsep, cabaran dan implikasi Wawasan 2020, beberapa isu penting telah dikenalpasti dan sewajarnya diambil perhatian oleh penggubal-penggubal dasar awam. Di antara isu-isu tersebut ialah pendidikan dan pembangunan sumber manusia, sains dan teknologi, daya saing ekonomi Malaysia dalam pasaran terbuka, ***globalization*** *perdagangan, pembangunan sektor perkhidmatan, nilai dan etika perniagaan. Konsep Persyarikatan Malaysia dan perpaduan nasional.*

It is indeed a great privilege and honour to have the Hon. Prime Minister, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, with us this morning. On behalf of the Organizing Committee and the participants may I extend a warm welcome to YAB Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad.

We have been looking forward to this dialogue session with great enthusiasm and we are extremely grateful that the Hon. Prime Minister despite his busy schedule and heavy commitments has kindly consented to be present at this dialogue session with the participants.

Key Issues of Vision 2020

During the last two days we have had extremely interesting and in-depth deliberations on key issues of the Vision namely:

(i) **Vision 2020**: Its Linkages With The Sixth Malaysia Plan, And The Second Outline Perspective Plan;

(ii) **Inculcating Moral and Ethical Values** In Business Towards Achieving The Objectives Of Vision 2020;

(iii) **Attaining A Competitive And Resilient Economy By The Year 2020:** The External Dimension;

(iv) **Achieving The Industrial Targets Of Vision 2020:** The Science And Technology Perspective;

(v) **Human Resource Development;** and

(vi) **The Malaysia Incorporated Concept.**

To most of us the discussions have been very enlightening and many issues and their related problems and challenges have been identified which require the urgent attention of policy makers.

Main Suggestions of The Seminar

Before I invite the Hon. Prime Minister to start the dialogue, I would like to take this opportunity to present to the participants this morning the main suggestions as formulated during the last two days. I know I will not be doing justice to present those suggestions in such a brief manner. The Secretariat will prepare a full report on the deliberations and suggestions which emerge from

this seminar. The Secretariat has studied during the short period all the suggestions, and what I am going to present this morning are those suggestions which are not dealt in full under the SOPP and the Sixth Malaysia Plan. The suggestions are as follows:

I. **Education and Human Resource Development**

(i) The education system should give more emphasis to science and technology, morals and ethics, and the nurturing of future leaders of industry and society;

(ii) A Royal Commission should be appointed to examine the whole structure of education and training (E & T) in all sectors and make recommendations in line with the objectives of Vision 2020;

(iii) The system and administrative structure of the Ministry of Education should be examined with the view towards establishing two (2) ministries, one for primary and secondary education and the other for tertiary education;

(iv) The trend towards polarization between Bumiputeras and non-Bumiputeras (with special reference to Chinese) in the education process should be addressed;

(v) The present method of teaching mathematics in national schools should be re-examined with a view to ascertain the possibility of emulating the Japanese and Taiwanese systems to improve the performance of Malays in this subject;

(vi) Big companies should share their training facilities and programmes with the smaller companies since the smaller companies cannot afford to have their own training facilities and programmes;

(vii) HRD should be more inner (self) directed rather than outer directed. The establishment of an open university or long distance learning and the increasing role of the media would facilitate this; and

(viii) Education and training opportunities should be equally available to urban and rural students and manpower.

II. Development of Science and Technology (S & T)

The following linkages should be established between government, business and universities to direct the development of science and technology, viz.

(i) Effective interaction between the business sector and universities to produce the right kind of graduates to meet the scientific and technological needs of industry; and

(ii) The business sector should not depend on universities alone for research breakthroughs in science and technology but rather at the same time also make the best use of what are available from existing basic research findings.

A Science and Technology Culture

A science and technology culture should be created by:

(i) Reviewing the education system to give emphasis to mathematics and science subjects beginning from the primary school level. This should be seen in the context of societal engineering;

(ii) Changing the orientation and emphasis of science and technology targets from technology 'transfer' to technology 'mastery' and technology 'supremacy;' and

(iii) Promoting the value of precision and accuracy which are integral elements of a science and technology culture.

The Human Resource Requirements

The human resource requirements for the development of science and technology should be planned for by giving close attention to at least the following matters, viz.

(i) Creating a pool of middle-level scientific and technological personnel such as technicians and mechanics;

(ii) Setting a quantitative target to create a pool of engineers and scientists in different disciplines; and

(iii) Providing incentives to attract Malaysian researchers, engineers, and scientists who are working overseas to return to Malaysia, as a quick strategy for the development of science and technology.

The Infrastructure for Development of Science and Technology

The infrastructure for the development of science and technology should be established with the following feature:

(i) The development of science and technology to be overseen by a single organization rather than being splintered among several organizations as at present.

III. Malaysian Competitiveness In Market Driven Open Domestic Economy

The opening of the Malaysian market should be planned carefully such that Malaysian companies that are at a nascent stage of growth are not forced to compete with large, strong and well-established multinationals. In this regard:

(i) There is a need to identify the sectors or industries in which Malaysian firms are competitive;

(ii) Foreign companies and MNCs be required to enter into joint-ventures with Malaysian companies as a condition of entry into the Malaysian economy;

(iii) Alternatively, instead of insisting on joint-venture or equity participation, Malaysians should gain ownership of MNCs by purchasing their shares in the international capital markets; and

(iv) Another consideration for allowing foreign entry is to insist on obtaining reciprocal entry for Malaysian goods in foreign markets.

IV. The Globalization of Malaysian Business

Encourage the growth of our own MNCs through:

(i) The inculcation of progressive and positive attitudes on global participation among Malaysian companies;

(ii) Providing government financial assistance to Malaysian companies with the potential to be MNCs;

(iii) The establishment of a special body to collect, collate and analyse events and occurences in the world which have a bearing on the Malaysian economy for the information of the private and public sectors; and

(iv) Drawing up of a contingency plan to deal with the possible closing of our traditional markets abroad.

V. Development Of The Service Sector

Due attention and appropriate incentives should be given to the service sector because it has a tremendous potential for growth.

VI. Moral And Ethical Values of The Business Community

Steps should be taken to ensure that the business community observe high moral and ethical values. These include:

(i) Enculturising Malaysians to hold moral and ethical values through the education system and at home, as a starting point; and

(ii) Requiring the private sector to include a statement of its code of ethics when applying to form a company and in general insisting that companies have a code of ethics.

VII. **Malaysian Incorporated Concept**

(i) The Malaysia Incorporated Concept should be reviewed with the view to further enhancing cooperation between the public and private sectors; and

(ii) The private sector should be more willing to bring cases of malpractises to the attention of the Consultative Panels.

VIII. **National Unity**

(i) There is a need to discuss in greater depth the issue of national unity; and

(ii) There is a need to clarify the meaning of 'Bangsa Malaysia.'

In order to ensure that we derive maximum benefits from this dialogue, I would appreciate if each speaker could identify himself/ herself and give the name of his/her organization. Since time is limited please ensure that the questions raised are clear, concise and brief.

With this, I now have the honour of inviting the Hon. Prime Minister, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, to begin the dialogue session.

BAB 2

BUDAYA KUALITI

"Jika pegawai-pegawai di barisan hadapan tidak berkeupayaan menunjukkan sikap dan moral yang baik, nama baik negara akan tercemar. Malahan seluruh bangsa akan dianggap berkelakuan sedemikian. Oleh itu, saya beranggapan bahawa nilai-nilai etika, integriti dan amanah merupakan nilai-nilai yang penting dalam perkhidmatan awam. Anggota-anggota perkhidmatan awam adalah dianggap sebagai pemegang amanah kepada keutuhan moral dan tatasusila sesebuah negara."

PENINGKATAN IMEJ NEGARA MELALUI PERKHIDMATAN YANG BERKUALITI: PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB JABATAN IMIGRESEN

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN KURSUS PEGAWAI-PEGAWAI IMIGRESEN DI UNIVERSITI KEBANGSAAN, BANGI PADA 3 MEI 1991)

Pegawai-pegawai Imigresen adalah bertanggungjawab dalam menguruskan dokumen-dokumen perjalanan rakyat tempatan dan pelawat-pelawat luar negeri mengikut peraturan dan undang-undang. Selain daripada mahir melaksanakan undang-undang tersebut, pegawai-pegawai juga perlu memiliki sifat integriti, berbudi bahasa dan bersikap positif untuk meningkatkan perkhidmatan Jabatan. Justeru itu baharulah Jabatan Imigresen boleh dianggap sebagai sebuah agensi awam yang berkualiti oleh pelanggannya.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak Jabatan Imigresen kerana memberi kesempatan kepada saya merasmikan Kursus Asas Pegawai-pegawai Imigresen Malaysia petang ini.

Saya percaya kursus permulaan untuk pegawai-pegawai baru Imigresen seperti yang dianjurkan ini akan dapat digunakan untuk tujuan melahirkan pegawai-pegawai yang berkualiti. Ia dianggap penting bukan sahaja untuk tujuan memperkenalkan peserta dengan objektif dan peranan Jabatan, tetapi untuk menanam nilai-nilai yang dikehendaki bersesuaian dengan peranan masing-masing.

Peranan dan Tanggungjawab Pegawai-pegawai Imigresen

Pegawai-pegawai Imigresen pada asasnya menjalankan tugas penting untuk menyediakan dokumen-dokumen perjalanan kepada orang ramai. Untuk tujuan ini, Pegawai-pegawai Imigresen telah diberi tugas dengan kuasa-kuasa tertentu dalam menyediakan dokumen-dokumen perjalanan bagi kemudahan rakyat negara ini. Di samping itu, Pegawai-pegawai Imigresen juga ditugaskan mengawasi, menentukan dan menjaga pintu-pintu masuk ke negara ini. Sebagai pegawai Kerajaan yang terlibat di barisan hadapan dan merupakan orang pertama yang ditemui oleh pelancong, pelabur atau pelawat-pelawat asing, semasa masuk dan akhirnya semasa balik. Oleh itu peranan pegawai-pegawai Imigresen menjadi amat penting. Untuk ini, Pegawai-pegawai Imigresen harus memberi perkhidmatan cekap, berkesan, jujur dan berkualiti.

Nilai Integriti

Suka saya mengambil kesempatan di sini untuk membangkitkan satu perkara yang harus diberi perhatian oleh pegawai-pegawai yang mempunyai kuasa seperti Pegawai Imigresen, iaitu tentang nilai integriti.

Tuan-tuan dan puan-puan mungkin dilatih dalam berbagai ilmu pengurusan yang berkaitan dengan tugas jawatan masing-masing. Akan tetapi, sekiranya dalam masa menjalankan tugas, unsur-unsur integriti tidak ada, tuan-tuan dan puan-puan belum lagi berjaya muncul sebagai seorang pegawai yang baik dan diharapkan oleh negara walaupun tuan-tuan dan puan-puan merupakan pegawai-pegawai yang cekap.

Ciri-ciri Integriti

Integriti dalam perkhidmatan awam selalunya berkaitan dengan nilai-nilai amanah, jujur, taat, boleh dipercayai dan sentiasa memelihara kepentingan organisasi dan hal orang awam. Segala kerja yang dibuat seharusnya dilakukan dengan jujur, ikhlas dan tanpa kepentingan sendiri. Ini bermakna, jika seseorang pegawai yang telah diberi kuasa sama ada kecil mahupun besar, ia perlu menjalankan kuasa-kuasa berkenaan dengan adil dan saksama, mengikut peraturan dan proses undang-undang.

Kriteria-kriteria Membuat Keputusan

Sebagai Pegawai Imigresen, banyak keputusan perlu dibuat dengan serta-merta atau **on the spot.** Keputusan-keputusan akan dapat dibuat dengan cepat sekiranya terdapat kriteria-kriteria bertulis yang jelas. Malahan, dengan adanya kriteria-kriteria sedemikian, ini akan dapat mengurangkan amalan membuat pertimbangan dan keputusan dengan menggunakan budi bicara. Ini akan dapat mengelakkan penyelewengan, rasuah dan salah-guna kuasa dalam menjalankan tugas.

Saya berpendapat kriteria-kriteria ini akan memudahkan pegawai-pegawai, dan pelanggan yang menerima perkhidmatan mengetahui dengan jelas peraturan dan undang-undang yang digunakan. Dalam kata lain **the laws or the rules have to be transparent.** Ini bererti, orang ramai dapat mengetahui tentang undang-undang atau peraturan yang wujud dan menyedari kehendak serta maksud undang-undang tersebut. Melalui cara ini, sesuatu keputusan yang dibuat oleh jabatan atau seseorang pegawai akan dapat dianggap sebagai adil kerana ianya dibuat berlandaskan undang-undang, peraturan dan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Nilai, Etika dan Moral

Seperkara lagi yang patut saya bangkitkan di sini ialah tentang nilai etika ataupun disebut juga sebagai prinsip moral. Sebenarnya perkataan moral itu dengan sendiri menunjukkan ciri-ciri yang berkaitan dengan perlakuan iaitu sama ada baik atau sebaliknya.

Sebagai pegawai Kerajaan di barisan hadapan, tuan-tuan dan puan-puan sepatutnya menunjukkan budi pekerti dan budi bahasa yang baik. Mengikut tamadun Timur amnya dan orang-orang Melayu khasnya, kita amat meletakkan nilai yang tinggi terhadap budi bahasa. Sebagai kata pepatah "Bahasa Menunjukkan Bangsa" dan bahasa yang dimaksudkan di sini termasuklah **body language** di mana tingkah laku dan memek muka yang ditunjukkan sama-sama penting dan mencerminkan nilai budi bahasa kita. Oleh yang demikian, Pegawai-pegawai Imigresen hendaklah menunjukkan hormat kepada pelanggan-pelanggan. Ini dapat dijalankan dengan berbagai cara. Misalnya dengan memberi tegur sapa, tuturkata yang manis serta senyuman mesra bagi mewujudkan kemesraan dan membantu kita dalam menjalankan tugas-tugas harian. Saya berpendapat untuk mendapatkan kemesraan secara ini bukanlah mahal harganya.

Sebaliknya, jika pegawai-pegawai di barisan hadapan tidak berkeupayaan menunjukkan sikap dan moral yang baik, nama baik negara akan tercemar. Malahan seluruh bangsa akan dianggap berkelakuan sedemikian. Oleh itu, saya beranggapan bahawa nilai-nilai etika, integriti dan amanah merupakan nilai-nilai yang penting dalam perkhidmatan awam. Anggota-anggota perkhidmatan awam adalah dianggap sebagai pemegang amanah kepada keutuhan moral dan tatasusila sesebuah negara.

Untuk ini, anggota perkhidmatan awam disarankan supaya memperkuatkan iman dan kepercayaan kepada Tuhan bagi mengatasi cabaran dan dugaan dalam kerja-kerja seharian. Jangan sama sekali seseorang anggota perkhidmatan awam itu membenarkan dirinya melanggar garis nilai-nilai moral yang telah ditetapkan, kerana amatlah sukar untuk membuangkan tabiat sedemikian seterusnya. Janganlah "panas setahun dihapuskan dek hujan sehari."

Perkhidmatan Berkualiti

Jabatan Imigresen adalah sebuah jabatan yang berurusan secara langsung dengan orang ramai. Oleh itu, ia perlulah sentiasa mempertingkatkan kualiti perkhidmatannya supaya orang ramai akan mendapat perkhidmatan yang terbaik. Imej Jabatan Imigresen akan ditentukan oleh tahap kepuasan hati pelanggan-pelanggan yang berurusan dengannya. Untuk memberi perkhidmatan yang sedemikian, pihak pengurusan Jabatan Imigresem perlu menerapkan ciri-ciri yang dikehendaki oleh pelanggan ke dalam setiap perkhidmatan yang diberikan. Pada hemat saya di antara ciri-ciri yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan Imigresen adalah:

Perkhidmatan Kaunter yang Bersopan

Ciri Pertama ialah memberi perkhidmatan kepada orang ramai dengan budi bahasa dan bersopan santun. Sebagai misalan, seseorang Pegawai Imigresen yang bertugas di kaunter akan dikatakan telah memberi perkhidmatan yang berkualiti apabila ia sentiasa melayani setiap pelanggan dengan berbudi bahasa dan bersopan santun. Di antara ciri-ciri layanan yang dimaksudkan itu termasuklah:

(i) Bercakap dengan mengamalkan ciri-ciri suara yang baik;

(ii) Mengelakkan daripada kedengaran kata "bosan" dan "letih;"

(iii) Tidak membiarkan pelanggan menunggu di kaunter tanpa alasan;

(iv) Sentiasa memohon maaf jika pelanggan terpaksa menungu lama; dan

(v) Bersedia membantu tanpa diminta.

Sebagai sebuah agensi yang memberi perkhidmatan kaunter, adalah penting bagi pegawai-pegawai dan staf Jabatan Imigresen menerap dan mengamalkan ciri-ciri ini agar perkhidmatan yang berkualiti sentiasa terjamin.

Menepati Janji

Ciri kedua ialah jabatan yang berkualiti akan sentiasa menepati segala persetujuan atau temujanji dengan pelanggan-pelanggannya. Sebagai misalan, sekiranya Jabatan Imigresen telah memaklumkan kepada pemohon-pemohon bahawa pasport mereka akan siap selepas 14 hari maka jabatan tersebut hendaklah benar-benar menepati janjinya itu. Apabila Jabatan Imigresen dapat berbuat demikian maka perkhidmatannya dikatakan berkualiti.

Ketepatan Fakta

Ciri ketiga ialah ketepatan fakta. Dokumen-dokumen yang dikeluarkan oleh Jabatan Imigresen ialah dokumen-dokumen yang sangat penting yang melibatkan keselamatan dan undang-

undang negara. Oleh yang demikian Jabatan Imigresen akan dikatakan telah memberikan perkhidmatan yang berkualiti apabila ia dapat memastikan dokumen-dokumen yang dikeluarkan kepada orang ramai mengandungi maklumat yang tepat atau tiada kesilapan. Seperti yang diketahui, kesilapan butir-butir dalam dokumen pasport antarabangsa boleh menimbulkan berbagai kerumitan kepada pemegang pasport berkenaan.

Kemudahan Pelanggan

Ciri keempat ialah perkhidmatan yang berkualiti sentiasa mementingkan kemudahan kepada pelanggan. Bagi Jabatan Imigresen, perkhidmatan kaunternya dikatakan berkualiti apabila pelanggan-pelanggan disediakan dengan kemudahan-kemudahan yang selesa. Kemudahan-kemudahan ini termasuklah tempat duduk yang mencukupi, bilik menunggu yang bersih dan mempunyai tempat menulis, papan-papan kenyataan dan risalah-risalah penerangan yang mencukupi. Kemudahan-kemudahan ini akan menyebabkan orang ramai yang berurus dengan Jabatan Imigresen berasa selesa dan berpuas hati.

Responsif Terhadap Kehendak-kehendak Pelanggan

Ciri kelima ialah jabatan yang berkualiti sentiasa responsif kepada kehendak-kehendak pelanggan. Jabatan seperti ini akan berusaha sedaya upaya untuk mengubahsuai corak perkhidmatannya supaya selaras dengan perubahan-perubahan citarasa serta ekspektasi masyarakat. Tindakan yang telah diambil oleh Jabatan Imigresen iaitu membuka kaunter di ibu pejabat pada hari Ahad adalah satu contoh yang baik, yang menunjukkan ciri kepekaan kepada kehendak pelanggan. Melalui tindakan ini, kesesakan kaunter pada hari-hari biasa dapat dikurangkan serta orang yang tidak mempunyai masa untuk membuat urusan pada hari biasa

berpeluang menggunakan kesempatan ini. Saya berharap perkhidmatan ini dapat diperluaskan lagi ke pejabat-pejabat cawangan Jabatan Imigresen di seluruh negara.

Perkhidmatan yang Cepat

Ciri keenam ialah sesuatu perkhidmatan yang berkualiti mestilah dapat disampaikan kepada pelanggan dalam masa yang singkat dan berpatutan. Seperti yang diketahui, para pelanggan lazimnya tidak sanggup menunggu lama apabila membuat urusan di kaunter. Bagi Jabatan Imigresen, perkhidmatan kaunternya akan dikatakan berkualiti sekiranya waktu menunggu di kaunter berkenaan dapat dipendekkan. Tindakan Jabatan Imigresen memperkenalkan sistem angka giliran dan pemeriksaan awal bagi dokumen-dokumen permohonan pasport antarabangsa adalah satu langkah yang bijak kerana masa menunggu untuk mendapatkan pasport antarabangsa dapat dipendekkan. Melalui sistem ini, seseorang pemohon dapat mengetahui borang-borang permohonannya itu lengkap atau tidak dengan segera dan juga beliau dapat menganggarkan bila gilirannya akan sampai untuk layanan seterusnya.

Kebolehpercayaan

Ciri ketujuh ialah perkhidmatan yang berkualiti sentiasa boleh dipercayai oleh pelanggan. Bagi mewujudkan perkhidmatan seperti ini setiap Pegawai Imigresen perlu mempertingkatkan kebolehan dan kepakaran dalam bidang tugas yang dijalankan. Dengan adanya kebolehan dan kepakaran ini, mereka akan dapat bertindak dengan cara yang menyakinkan pelanggan. Tindakan-tindakan mereka tidak akan menimbulkan kesangsian atau keraguan kerana semuanya didasarkan kepada fakta-fakta, peraturan-peraturan dan prinsip-prinsip yang jelas.

Melalui contoh-contoh ciri kualiti yang dikemukakan tadi, saya percaya tuan-tuan akan dapat memahami apakah yang dimaksudkan dengan perkhidmatan yang berkualiti serta bagaimana ia boleh diwujudkan. Ciri-ciri ini boleh diperhalusi lagi oleh Jabatan Imigresen dengan cara memahami dengan lebih dekat kehendak-kehendak pelanggan serta ekspektasi mereka.

Sistem Cadangan Kualiti

Saya percaya untuk mencapai matlamat pengurusan kualitinya, Jabatan Imigresen memerlukan idea-idea tentang cara-cara mempertingkatkan tahap perkhidmatannya. Saya mengesyorkan supaya setiap kakitangan diberi galakan untuk menyampaikan idea-idea yang baik dan ini boleh dilakukan dengan mewujudkan Sistem Cadangan Kualiti. Selain daripada itu, Jabatan Imigresen juga perlu mendapatkan maklumbalas daripada orang ramai tentang perkhidmatannya, supaya sebarang kelemahan dapat dikenalpasti dan diatasi dengan segera. Untuk maksud ini, saya mencadangkan supaya satu sistem maklumbalas pelanggan diwujudkan oleh Jabatan ini.

Kualiti Proses

Kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh Jabatan Imigresen juga dipengaruhi oleh kualiti proses bagi menghasilkan sesuatu perkhidmatan. Oleh itu, Jabatan Imigresen hendaklah memperkemaskan proses-proses kerja yang dijalankan oleh kakitangannya serta mendokumenkan proses-proses tersebut dalam carta aliran kerja. Di samping itu, sebagai satu langkah jaminan kualiti, Jabatan Imigresen juga perlu menjalankan pemeriksaan kualiti pada kerja-kerja yang dijalankan oleh kakitangannya. Tindakan ini akan memastikan kerja-kerja yang dijalankan itu menepati standard-standard kualiti yang dikehendaki.

Nilai-nilai Kualiti

Untuk menyokong usaha kualiti yang dijalankan oleh Jabatan ini, setiap kakitangan perlu sedar akan kualiti dan pada masa yang sama menjadikan nilai-nilai kualiti sebagai teras kepada budaya kerja mereka. Bagi mewujudkan kesedaran ini, saya menyarankan supaya Jabatan Imigresen juga menggubal slogan-slogan kualiti yang menjelaskan nilai-nilai kerja yang dikehendaki oleh Jabatan. Langkah ini boleh diperkukuhkan lagi melalui penganjuran Hari Kualiti.

Penyebaran Maklumat

Satu lagi langkah penting yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan Imigresen ialah penyebaran maklumat yang meluas kepada orang ramai tentang perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan olehnya. Bagi tujuan ini, Jabatan Imigresen boleh mengeluarkan risalah-risalah atau pamphlet untuk rujukan orang ramai.

Kesimpulan

Untuk mengakhirkan ucapan ini, saya berharap Jabatan Imigresen akan sentiasa melipatgandakan usaha ke arah peningkatan kualiti perkhidmatannya. Untuk mencapai matlamat ini, tuan-tuan dan puan-puan hendaklah memberikan kerjasama kepada pihak pengurusan jabatan ini, terutamanya apabila mula bertugas setelah selesai menjalani kursus ini nanti. Dengan harapan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Kursus Asas Pegawai-pegawai Imigresen Malaysia.

"Organisasi-organisasi yang berjaya lazimnya mempamerkan satu persamaan iaitu mereka mempunyai satu budaya organisasi yang cemerlang. Budaya itulah yang telah memberi tenaga dan kekuatan kepada mereka dalam menempuh cabaran-cabaran serta membuat penyesuaian (adaptation) dengan perubahan-perubahan persekitarannya."

GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI UPACARA PELANCARAN GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG DI PERINGKAT NEGERI TERENGGANU DARUL IMAN PADA 1 JUN 1991)

Untuk mencapai kecekapan dan kekesanan organisasi, jabatan kerajaan hendaklah membentuk dan mengamalkan budaya kerja cemerlang serta dapat membuat penyesuaian ***(adaptation)*** *bagi menghadapi perubahan-perubahan persekitarannya. Asas budaya tersebut adalah diertikan sebagai sistem nilai, norma, sikap dan prinsip-prinsip kerja yang diamalkan. Selain daripada mengamalkan nilai-nilai yang positif seperti integriti, kejujuran intelektual dan akauntabiliti, langkah-langkah lain juga perlu diambil bagi mempertingkatkan kualiti kerja.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Y.B. Dato' Setia Wangsa, Dato' Hj. Abdul Rahman b. Nasir, Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu Darul Iman kerana menjemput saya untuk melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat negeri pada pagi ini.

Kesungguhan Kerajaan Negeri melancarkan Gerakan ini jelas menunjukkan komitmen yang padu terhadap usaha mempertingkatkan kecemerlangan perkhidmatan awam. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan kerana sanggup mengorbankan masa menjayakan majlis ini.

Pembentukan dan Pengamalan Budaya Organisasi

Untuk mencapai kejayaan, sesebuah jabatan kerajaan perlu membentuk dan mengamalkan budaya organisasi yang baik. Kajian-kajian yang dijalankan oleh pakar-pakar pengurusan dan pengkaji-pengkaji dalam bidang korporat menunjukkan bahawa organisasi-organisasi yang berjaya lazimnya mempamerkan satu persamaan iaitu mereka mempunyai satu budaya organisasi yang cemerlang. Budaya itulah yang telah memberi tenaga dan kekuatan kepada mereka dalam menempuh cabaran-cabaran serta membuat penyesuaian **(adaptation)** dengan perubahan-perubahan persekitarannya.

Definisi Budaya Organisasi

Dalam konteks jabatan kerajaan, istilah budaya organisasi dapat diertikan sebagai sistem-sistem nilai, norma, sikap dan prinsip-prinsip yang dipegang bersama oleh setiap kakitangan. Unsur-unsur inilah yang menjadi andaian asas, yang mengawal perlakuan kakitangan, cara mereka berfikir, berhubung antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya. Oleh yang demikian, budaya organisasi yang baik akan membolehkan kakitangan sesebuah organisasi menghasilkan kerja-kerja dengan cemerlang dan ini pada akhirnya menyumbang ke arah kejayaan organisasi yang berkenaan.

Penerapan Nilai-nilai Murni

Bagi membentuk budaya organisasi yang baik, jabatan-jabatan kerajaan hendaklah memilih nilai-nilai yang dapat meningkatkan prestasi kakitangan. Seterusnya, jabatan-jabatan hendaklah mengambil langkah-langkah untuk menerapkan nilai tersebut supaya menjadi sebahagian daripada cara hidup dalam jabatan

berkenaan. Di antara nilai-nilai yang wajar ditekankan oleh sesebuah jabatan kerajaan ialah integriti, kejujuran intelektual, neutraliti dan akauntabiliti. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menjelaskan secara ringkas apakah yang dimaksudkan dengan nilai-nilai tersebut.

Integriti

Pertama ialah integriti. Nilai ini selalunya dihubungkan dengan nilai-nilai amanah, jujur, boleh dipercayai dan juga sentiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil peluang untuk kepentingan sendiri. Sebarang kerja yang dilakukan sentiasa dibuat sebagai satu pengorbanan dengan penuh ketulusan hati tanpa curiga dan cemburu. Ini juga bermakna jika pegawai-pegawai dan staf yang telah diberi kuasa sama ada kecil mahupun besar, perlu menjalankan tanggungjawab berkenaan dengan adil dan saksama.

Kejujuran Intelektual

Kedua ialah kejujuran intelektual. Pegawai-pegawai yang diberi tanggungjawab hendaklah sentiasa berpegang teguh kepada prinsip kejujuran intelek atau **intellectual honesty** apabila melaksanakan tanggungjawab tersebut. Ini juga bermakna mereka perlu jujur dalam mentadbir dasar-dasar, program-program serta projek-projek kerajaan di samping ikhlas semasa memberi pendapat dan nasihat tanpa menyembunyikan maklumat-maklumat penting.

Neutraliti

Ketiga ialah neutraliti. Ini merupakan satu lagi nilai penting yang harus dihayati dan menjadi pegangan utama pegawai-pegawai

perkhidmatan awam. Neutraliti ataupun berkecuali bermakna seseorang pegawai itu tidak memihak kepada mana-mana kumpulan termasuk parti politik. Namun begitu, pegawai-pegawai perkhidmatan awam perlu melihat neutraliti ini dari sudut yang positif. Oleh itu, pegawai-pegawai perkhidmatan awam mesti sentiasa bersedia dan berusaha dengan bersungguh-sungguh melaksanakan semua dasar, program dan aktiviti yang telah direncanakan oleh kerajaan yang memerintah. Untuk mengekalkan neutraliti itu, kerajaan melarang pegawai-pegawai perkhidmatan awam dalam Kumpulan A dari mengambil bahagian cergas di dalam mana-mana parti politik.

Akauntabiliti

Keempat ialah akauntabiliti. Nilai ini biasanya dikaitkan dengan tanggungjawab seseorang yang terlibat dalam pengurusan khazanah, wang dan aset, melalui perwakilan kuasa. Kuasa yang diberi itu adalah semata-mata untuk membolehkan pegawai-pegawai perkhidmatan awam menyempurnakan tugas dan tanggungjawab dengan berkesan. Tugas-tugas dan tanggungjawab ini pula perlulah dijalankan mengikut prosedur-prosedur, arahan-arahan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Oleh itu, jika seseorang pegawai perkhidmatan awam semasa menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan itu didapati telah melanggar mana-mana prosedur, arahan dan peraturan yang telah ditetapkan ataupun menyeleweng, mereka boleh dikenakan hukuman yang setimpal. Sebaliknya pula, pengiktirafan, ganjaran dan galakan yang sewajarnya akan diberikan kepada mana-mana pegawai perkhidmatan awam yang telah menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik. Dengan lain perkataan, kecemerlangan perkhidmatan awam dapat terus ditingkatkan dan maruahnya

tetap dapat dipertahankan pada setiap masa sekiranya pegawai-pegawai perkhidmatan awam menghayati dan berpegang teguh kepada aspek akauntabiliti.

Peningkatan Produktiviti dan Kualiti

Dalam proses pembentukan budaya organisasi, jabatan-jabatan kerajaan hendaklah juga memberi penekanan kepada aspek produktiviti dan kualiti. Ini adalah kerana kejayaan sesebuah jabatan kerajaan itu lazimnya diukur berdasarkan tahap produktivitinya dan juga kemampuan menghasilkan keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti kepada orang ramai. Oleh yang demikian, budaya yang hendak dibentuk oleh sesebuah jabatan hendaklah juga menggambarkan komitmen pihak pengurusannya ke arah meningkatkan produktiviti dan kualiti. Komitmen ini boleh dilahirkan melalui pembentukan sistem-sistem pengurusan dan proses-proses kerja yang berorientasikan produktiviti dan kualiti. Untuk tujuan ini, jabatan-jabatan kerajaan perlu mengkaji semula sistem-sistem pengurusan dan proses-proses kerja yang diamalkan sekarang untuk meneliti aspek yang boleh diperbaiki lagi dan seterusnya menyelaraskan sistem-sistem dan proses-proses tersebut berdasarkan prinsip-prinsip pengurusan yang terbaik.

Konsep Produktiviti

Dari segi konsepnya, produktiviti ialah nilai **output** yang dapat dihasilkan oleh satu unit **input** seperti tenaga manusia atau modal. Oleh itu, konsep produktiviti menjelaskan perhubungan di antara **output** dan **input**. Perhubungan ini lazimnya ditunjukkan dengan formula 0/I.

Peningkatan Output Sebagai Indikator Peningkatan Produktiviti

Peningkatan produktiviti sesuatu unit **input** boleh ditunjukkan dengan jelas apabila kita membuat perbandingan mengenai bilangan **output** yang dihasilkan pada dua masa yang berlainan. Misalnya, jika pada satu masa dahulu **(time 1)** seorang kerani kewangan boleh menyediakan 10 baucar bayaran dalam sehari, tetapi sekarang **(time 2)** beliau telah dapat meningkatkan bilangan baucar yang disediakan kepada 20 baucar dalam sehari maka produktiviti kerani berkenaan dikatakan telah meningkat sebanyak sekali ganda.

Pengurangan Kos Sebagai Indikator Peningkatan Produktiviti

Selain daripada itu, peningkatan produktiviti juga boleh ditunjukkan melalui pengurangan kos. Misalnya, jika pada satu masa dahulu **(time 1)** pihak INTAN perlu berbelanja $30,000 untuk mengadakan satu program kursus, tetapi sekarang **(time 2)** dapat mengadakan tiga kursus dengan menggunakan jumlah kosnya sama maka produktiviti INTAN juga dikatakan telah meningkat. Penjimatan kos ini boleh dilakukan dengan berbagai cara seperti mengatasi pembaziran sumber atau mengamalkan kaedah pengurusan yang baik.

Kaedah Peningkatan Produktiviti

(i) **Pertambahan Output Tanpa Pertambahan Input**

Jabatan-jabatan boleh meningkatkan produktiviti mereka melalui tiga cara. Cara pertama ialah dengan menambah bilangan **output** tanpa pertambahan **input**. Misalnya,

Bahagian Perlesenan di Majlis-majlis Tempatan boleh meningkatkan produktivitinya dengan meningkatkan bilangan lesen-lesen perniagaan yang dapat diprosesnya tanpa menambah bilangan kakitangan di bahagian tersebut. Ini boleh dicapai melalui pembaikan-pembaikan ke atas kaedah-kaedah bekerja, pengagihan tugas di kalangan kakitangan dan perancangan kerja.

(ii) **Pengurangan Masa Tanpa Input Tambahan**

Cara kedua ialah dengan mengurangkan masa menyiapkan sesuatu kerja tanpa menggunakan **input** tambahan. Contohnya, Bahagian Pasport di Jabatan Imigresen boleh meningkatkan produktiviti perkhidmatan kaunternya dengan memendekkan tempoh untuk melayan sesuatu permohonan pasport. Tahap prestasi ini boleh dicapai sekalipun tanpa menambah kakitangan kaunter atau peralatan. Sebaliknya dengan mengamalkan kaedah-kaedah pengurusan yang baik seperti penggunaan **'checklist'**, penggunaan borang-borang yang seragam dan susunatur kaunter yang sempurna.

(iii) **Pengurangan Kos Menghasilkan Sesuatu Output**

Cara ketiga ialah dengan mengurangkan kos menghasilkan sesuatu **output**. Misalnya, Bahagian Worksyop, Jabatan Kerja Raya boleh mengurangkan kos menyelenggara kenderaan-kenderaan Kerajaan dengan merancang kerja-kerja yang hendak dijalankan. Perancangan kerja boleh membantu ke arah penggunaan sumber secara optimum, di samping mengelakkan kemungkinan pertambahan kos yang

berpunca daripada kesilapan dalam menjalankan kerja-kerja membaikpulih kenderaan atau kesilapan dalam menguruskan pembelian alat-alat ganti yang digunakan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Organisasi

Untuk meningkatkan produktiviti, jabatan-jabatan hendaklah memberi perhatian kepada enam faktor yang mempengaruhi secara langsung prestasi sesebuah jabatan. Faktor-faktor itu ialah teknologi, bahan-bahan, tenaga manusia, struktur organisasi, loji dan kelengkapan dan kaedah bekerja.

(i) **Teknologi Moden**

Jabatan-jabatan boleh meningkatkan produktiviti dengan memperkenalkan teknologi moden seperti komputer, mesin faksimili dan mesin fotostat dalam pentadbirannya. Penggunaan teknologi ini akan dapat mempercepatkan sesuatu kerja serta mengelakkan kesilapan.

(ii) **Bahan-bahan**

Mengenai faktor bahan-bahan pula, sesebuah jabatan hendaklah mempastikan bahawa kualiti bahan-bahan yang digunakan sebagai input sentiasa terjamin. Penggunaan bahan-bahan yang berkualiti akan mengelakkan pembazir-an sumber kerana tiada yang akan terbuang dan ini akan membawa kepada peningkatan produktiviti.

(iii) **Tenaga Manusia**

Jabatan-jabatan juga perlu membangunkan sumber tenaga manusia melalui berbagai cara seperti mengadakan latihan,

mengukuhkan faktor motivasi dan sebagainya. Ini akan membolehkan pekerja-pekerja menghasilkan lebih banyak **output.**

(iv) **Struktur Organisasi**

Produktiviti jabatan juga boleh ditingkatkan dengan mewujudkan struktur organisasi yang fleksibel. Struktur seperti ini akan memudahkan jabatan-jabatan membuat pengubahsuaian ke atas operasinya selaras dengan perubahan-perubahan persekitaran bagi melicinkan sesuatu kerja.

(v) **Loji dan Kelengkapan**

Mengenai loji dan kelengkapan pula, penyelenggaraan yang sempurna akan mengurangkan kemungkinan **down-time** yang berpunca daripada kerosakan. Ini membolehkan loji tersebut digunakan secara optimum.

(vi) **Sistem-sistem dan Prosedur Kerja**

Bagi mempertingkatkan produktiviti, jabatan-jabatan juga boleh memperkemaskan sistem-sistem dan prosedur kerja. Ini akan membolehkan kerja-kerja dilakukan dengan cepat dan licin.

Pengurusan Kualiti

Selain daripada menekankan aspek produktiviti, jabatan-jabatan kerajaan perlu juga mengutamakan pengurusan kualiti. Ini adalah kerana matlamat sesebuah jabatan-jabatan bukan setakat menghasilkan keluaran atau perkhidmatan tetapi juga mempastikan

keluaran dan perkhidmatan tersebut adalah yang sebenarnya dikehendaki oleh orang ramai serta memanfaatkan mereka.

Definisi dan Ciri-ciri Perkhidmatan Berkualiti

Kualiti bererti memenuhi kehendak-kehendak pelanggan. Oleh itu untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti, sesebuah jabatan-jabatan kerajaan hendaklah mengenalpasti ciri-ciri yang diutamakan oleh orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Lazimnya, ciri yang sering diutamakan itu termasuklah: responsif kepada kehendak orang ramai; perkhidmatan yang cepat; bersopan santun; kebolehpercayaan; keselamatan pengguna; dan ketepatan fakta. Jabatan-jabatan kerajaan hendaklah mempastikan keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh mereka sentiasa mempamerkan ciri-ciri ini agar keluaran mereka dapat diterima dan dihargai oleh orang ramai. Sesungguhnya, banyak lagi ciri-ciri yang perlu diketahui oleh jabatan-jabatan kerajaan kerana ciri-ciri itu biasanya berbeza mengikut jenis-jenis perkhidmatan atau keluaran serta citarasa pelanggan. Jabatan-jabatan boleh mengetahuinya dengan menjalankan soalselidik, temuramah dengan pelanggan atau mendapatkan maklumbalas melalui akhbar dan media massa yang lain.

"Mind-Set" yang Berorientasi Pelanggan

Keupayaan sesebuah jabatan kerajaan menghasilkan keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti sangat bergantung kepada keadaan **the mind-set** kakitangannya. Faktor inilah yang mencorakkan perlakuan seseorang kakitangan ketika menjalankan tugas seperti cara ia berfikir, menetapkan keutamaan kerja, merasionalisasi sesuatu keputusan atau berinteraksi dengan pelanggan. Oleh itu, jabatan-jabatan kerajaan hendaklah berusaha mewujudkan **the mind-set** yang berorientasikan pelanggan di kalangan setiap

kakitangannya. Ini akan menjadikan kakitangan mereka lebih komited kepada matlamat utama jabatan iaitu untuk meningkatkan kepuasan hati orang ramai yang menjadi pelanggan.

Untuk mencapai matlamat tersebut, jabatan hendaklah menggalakkan kakitangannya menghayati serta mempraktikkan amalan-amalan pengurusan yang dapat meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Misalnya kakitangan-kakitangan hendaklah digalakkan menyiapkan kerja-kerja dengan cepat dan tidak menangguhkan kerja. Selain daripada itu, keputusan-keputusan yang melibatkan orang ramai hendaklah disegerakan seperti kelulusan lesen perniagaan, permit dan sebagainya. Ini adalah kerana orang ramai mengutamakan ketepatan masa apabila membuat urusan dengan jabatan-jabatan kerajaan. Mereka akan menjadi marah kalau layanan yang diberi itu lambat, apa lagi kalau terpaksa datang berulang kali untuk membereskan sesuatu urusan. Sesuatu kerja itu akan dapat disiapkan dengan cepat sekiranya kakitangan yang berkenaan boleh menguruskan masanya dengan baik. Ini bermaknalah jabatan-jabatan kerajaan juga perlu menekankan aspek pengurusan masa dan melarang kakitangannya membazirkan masa dengan melakukan kerja-kerja yang tidak produktif.

Tindakan dalam Pembentukan "The Mind-Set"

Jabatan-jabatan kerajaan boleh membantu kakitangannya membentuk **the mind-set** yang berorientasikan kualiti dengan melakukan empat tindakan penting secara bersepadu. Tindakan-tindakan itu ialah: memberi latihan; menggubal dasar kualiti; mewujudkan slogan kualiti; dan menganjurkan hari kualiti.

(i) **Program Latihan**

Melalui program latihan dalaman, jabatan-jabatan boleh mewujudkan kesedaran di kalangan kakitangan tentang pentingnya mereka memenuhi kehendak-kehendak pelanggan. Kakitangan juga boleh diberi tunjuk ajar tentang cara-cara meningkatkan mutu perkhidmatan mereka, di samping menerapkan ciri-ciri peribadi yang dihargai oleh orang ramai.

(ii) **Dasar Kualiti**

Melalui dasar kualiti pula, jabatan-jabatan akan dapat menyatakan dengan jelas kepada setiap lapisan kakitangan tentang arah dan matlamat pengurusan kualiti organisasinya. Ini akan memudahkan kakitangan memahami dan menginternalisasi dasar-dasar tersebut untuk dijadikan panduan dalam kerja-kerja mereka. Dasar ini juga akan dapat mengelakkan kekeliruan di kalangan kakitangan apabila mereka hendak menyelaraskan tindakan-tindakan dan keputusan yang mereka buat dengan matlamat utama organisasi.

(iii) **Slogan Kualiti**

Penggubalan slogan-slogan kualiti adalah salah satu strategi yang berkesan untuk mengukuhkan kefahaman kakitangan tentang nilai-nilai yang diutamakan oleh sesebuah jabatan. Kefahaman ini akan mendorong mereka untuk mengamalkan nilai-nilai tersebut ketika menjalankan kerja seharian, Jabatan-jabatan boleh menggubal slogan-slogan yang bersesuaian dengan jenis-jenis keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan serta pelanggan mereka. Contoh slogan-

slogan ini adalah ungkapan-ungkapan seperti "Kualiti Adalah Tradisi Kami;" "Kecemerlangan Dalam Setiap Kerja" atau "Kepuasan Pelanggan Yang Sepenuhnya."

Penganjuran dari kualiti adalah juga strategi untuk memupuk kesedaran dan komitmen di kalangan kakitangan tentang kualiti. Acara-acara yang diaturkan dalam perayaan ini seperti membaca ikrar, majlis pengiktirafan, seminar dan sebagainya adalah bertujuan menerapkan nilai-nilai budaya kualiti yang diinginkan oleh jabatan. Pengamalan nilai-nilai ini secara langsung akan menjadikan tindakan-tindakan kakitangan sentiasa selaras dengan matlamat jabatan.

Anugerah Inovasi Pentadbiran Awam

Bagi membawa pembaharuan dan reformasi pentadbiran di dalam perkhidmatan awam, jabatan-jabatan kerajaan perlulah mewujudkan persekitaran kerja yang menggalakkan daya kreativiti dan inovasi di kalangan pekerja. Untuk maksud ini, pihak kerajaan telah memperkenalkan Anugerah Inovasi Pentadbiran Awam. Anugerah ini adalah satu pengiktirafan kepada organisasi atau pekerja yang telah berjaya memperkenalkan sesuatu inovasi pentadbiran dalam semua aspek kerja. Untuk menerima anugerah ini setiap hasil inovasi akan dinilai dari segi: pengurangan kos operasi, penjimatan masa, peningkatan hasil kerja dan peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan.

Mekanisme-mekanisme Inovasi dan Kreativiti

Untuk menggalakkan inovasi dan kreativiti dalam organisasinya, sesebuah jabatan hendaklah mewujudkan mekanisme-mekanisme tertentu bagi menggalak dan mengurus cadangan-cadangan daripada kakitangan dan pihak pelanggan. Mekanisme-

mekanisme yang dimaksudkan ini termasuklah sistem cadangan, sistem maklumbalas pelanggan dan kumpulan-kumpulan meningkatkan mutu kerja (KMK).

(i) **Sistem Cadangan**

Di bawah sistem cadangan, jabatan-jabatan hendaklah menggalakkan kakitangannya memberi idea-idea untuk meningkatkan prestasi organisasi. Setiap idea yang diterima daripada kakitangan hendaklah dinilai dengan teliti dan dilaksanakan jika didapati sesuai.

(ii) **Sistem Maklumbalas**

Sistem maklum balas pelanggan pula bertujuan mendapatkan maklumat daripada pelanggan tentang tahap kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh jabatan. Maklumat ini boleh digunakan untuk memperbaiki lagi perkhidmatan yang berkaitan.

(iii) **Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK)**

Penubuhan KMK pula bertujuan memberi peluang kepada pekerja untuk mengambil bahagian dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti dan produktiviti. Kumpulan-kumpulan ini boleh digunakan untuk mencari penyelesaian berbagai masalah operasi yang dihadapi oleh jabatan.

Sebagai mengakhiri ucapan ini, saya sekali lagi mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri, para hadirin serta semua pihak yang telah bekerja keras untuk menjayakan Majlis pada pagi ini. Saya sungguh berharap usaha-usaha tuan-tuan dan puan-puan ini akan dapat memajukan lagi perkhidmatan awam.

Dengan harapan ini, saya dengan sukacitanya melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat Negeri Terengganu Darul Iman.

"Heads of Departments need to rationally plan for optimal performance of their departments, and turn attention inwards towards greater operational efficiency. Teamwork, control, strategy and analysis are all attributes which are required."

AN ADMINISTRATIVE IMPROVEMENT: A STRATEGIC APPROACH FOR SIXTH MALAYSIA PLAN

(SPEECH AT THE LAUNCHING OF THE DEVELOPMENT ADMINISTRATION CIRCULARS AT BILIK GERAKAN NEGARA, PRIME MINISTER'S DEPARTMENT ON 29 JULY 1991)

Setelah pelancaran Rancangan Malaysia Keenam, perlu diadakan suatu pendekatan yang seragam dalam perancangan pelaksanaan projek-projek. Oleh itu Ketua-ketua Jabatan perlu meningkatkan kecekapan pelaksanaan yang akan ditumpukan kepada kualiti keluaran dan perkhidmatan. Sistem Penjadualan yang Bersepadu (SIAP) akan menjamin agar projek-projek pembangunan dilaksanakan dengan lebih efisen lagi. Dalam sistem ini termasuklah beberapa proses dan kaedah seperti KMK, Manual Prosedur Kerja, Program Tindakan Kerja dan pelaksanaan dasar Persyarikatan Malaysia.

The Government is continuing its efforts to further improve the performance of the Civil Service. On 29th April 1991, I launched four Development Administration Circulars incorporating aspects relating to the proper management of committee meetings, upgrading the quality of telephone service, outlining strategies to improve quality in Government departments and the conferring of appropriate awards for innovation in the Civil Service. I am launching today an additional Seven Development Administration Circulars, to further improve performance in the Civil Service.

The Integrated Scheduling System

With the launching of the Sixth Malaysia Plan, there arises the need for a uniform approach in the planning and the implementation of development projects. Through this approach, an implementation schedule is prepared, and each activity in the project implementation is identified. This scheduling system will facilitate project managers at all levels to monitor and supervise progress in project implementation more effectively and to identify quickly the causes of delay. The use of the Integrated Scheduling System (SIAP) will help to ensure that development projects are implemented more efficiently, and completed according to the schedule. This system is fully explained in Development Administration Circular No. 5 of 1991 entitled 'Guide on the Integrated Scheduling System.'

Quality Control Circles

Heads of Departments need to rationally plan for optimal performance of their departments, and turn attention inwards towards greater operational efficiency. Teamwork, control, strategy and analysis are all attributes which are required. Heads of Departments need to focus their attention much more on quality of products and services. Quality Control Circles can be the means to achieve this objective. Development Administration Circular No. 7 of 1991 entitled 'Guide on Quality Control Circles' explains the requisite conditions in establishing and institutionalizing the Quality Control Circles in Ministries and Departments. This circular should be implemented together with Development Administration Circular No. 4 of 1991 entitled Guide on Strategies to Raise Quality in the Public Sector issued on 29th April.

Raising The Quality of Counter Services

Counter Services are important front line services. In order to fulfil the rising expectations of the general public, the quality of counter services must be raised. Government departments can raise the quality of their counter services through such measures as providing guidebooks, setting up signboards and directions at strategic places to facilitate the customer; the setting up of enquiry and information counters; the provision of comfortable waiting areas; the establishment of queueing systems which are systematic and expeditious; as well as providing guidelines for counter staff on courteous behaviour and appropriate ways of dealing with customers satisfactorily. A more detailed explanation on raising the quality of counter services is found in Development Administration Circular No. 10 of 1991 entitled 'Guide on Raising the Quality of Counter Services.'

Manual of Work Procedure and Desk File

The duties and responsibilities of a government department will be performed more efficiently if the department concerned has guidebooks to be referred to by officers and staff. The Manual of Work Procedure documents the systems and procedures of the department in detail. As a reference, the Manual can be used to assist new employees in understanding the functions and responsibilities undertaken by the department concerned. The Desk File contains a list of the duties of a staff member, the measures, the actions, the checklist and list of rules and regulations which are pertinent to the execution of his duties. Desk Files also contain directives as to whom the staff member should refer to and contact, in the course of his work. Desk Files are to be prepared for each post in the department. Development Administration Circular No. 8 of 1991 entitled 'Guide on Manual of Work

Procedure and Desk File' provides a detailed explanation in the preparation of the Manual of Work Procedure and Desk Files.

The Procedure for Using the Work Action Programme

It is essential for Heads of Departments to supervise the work flow undertaken by an officer on a particular subject. For this purpose, a Work Action Form is introduced which will guide the officers involved to undertake each activity within the time frame given as well as to execute the necessary follow-up action. The Work Action Form stipulates the number of work processes for each activity in relation to a case file; it also identifies the officer responsible; the date when the file or directive is received; the date the task is completed; the next set of tasks; and the follow-up action. The operation of the Work Action Form is explained fully in Development Administration Circular No. 11 of 1991 entitled 'Guide on the Procedure for Using the Work Action Programme.'

Productivity Improvements in The Civil Service

Performance of productivity measurement is vital in assessing and understanding what officers and the staff do, how job performance varies from officer to officer, and how it changes over time. Government departments must increase their productivity. The definition of productivity, the ingredients or materials required to produce an output of work, the factors which influence productivity, and the ways to measure productivity are explained in Development Administration Circular No. 6 of 1991 entitled 'Guide On Productivity Improvements in the Civil Service.'

The Implementation of Malaysia Incorporated Policy

A more detailed *modus operandi* of the Malaysia Incorporated Concept is now considered essential. Consultative Panels comprising members from both the public and private sectors should be established in each Ministry/Department/ Office at the federal, state and district levels. The Panels should focus discussions on the streamlining of rules, regulations and procedures which will facilitate the private sector. Ministries and Departments should also hold annual dialogue sessions with the private sector to discuss policies and programmes which involve the private sector. Government officers are allowed to take part in seminars, workshops and open for a which are sponsored by chambers of commerce and industry, business councils, industry associations, etc when the topics of discussion relate to or are relevant to the functions of the respective Ministry/Department/Office. Ministries/Departments/Offices may hold sports events with private sector bodies such as chambers of commerce and industry, business councils, industry associations, etc. Sporting competitions between Ministries/Departments/Offices and individual companies are not encouraged. Ministries/ Departments/ Offices may receive recognition from the private sector for their performance in terms of quality productivity and efficiency. Ministries/Departments/Offices are allowed to receive tokens of appreciation or recognition from chambers of commerce and industry, business councils, federations of industry, industry associations, etc, but not from individual companies. The awards should be in the form of souvenirs, trophies, etc and not in the form of cash. Permission to receive such awards should be obtained from the Panel For Administrative Improvement In The Public Service, in the Prime Minister's Department. Development Administration Circular No.

9 of 1991 entitled 'Guide on the Implementation of Malaysia Incorporated Policy' contains a fuller explanation on the implementation of the Malaysia Incorporated Concept.

Roles of Top Management

The culture of an organization refers to the sum of the shared attitudes, beliefs, myths and behaviours as held and displayed by staff and management. Many departments may say "We've always done it this way." This attitude may limit the department's progress. The push for quality improvement must be driven from the top. If Heads of Departments especially are not seen to be making changes in their own practice and behaviour in line with the requirements of these Development Administration Circulars, it is likely that the initiative will be slow to succeed. I have no doubt that by establishing quality, productivity and efficiency down the line we rid ourselves of years of accumulated bureaucracy, and establish efficient, effective and durable procedures. Then, a culture of excellence will emerge.

The Establishment of An Inspectorate Unit

The Government has decided to establish an Inspectorate Unit in Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU), Prime Minister's Department to provide assistance to Ministries and Departments in implementing these circulars. Training programmes will be organised by INTAN to ensure that Heads of Departments and facilitators will fully comprehend the administrative improvements that are being introduced through these circulars.

All the Development Administration Circulars that have been launched thus far have been compiled into a single-volume.

This Manager's Guide Book will serve as resource material for training of public sector personnel.

It is now my pleasant duty to launch these seven Development Administration Circulars.

"Arahan dan garis-garis panduan yang ditetapkan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu adalah untuk mempermudahkan prosedur dan peraturan, meningkatkan prestasi serta keupayaan perkhidmatan awam dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan efisien kepada rakyat. Usaha-usaha pembaharuan dijalankan secara berterusan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berbudaya kualiti dan terus maju."

STRATEGI-STRATEGI PELAKSANAAN PEMBAHARUAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(KENYATAAN AKHBAR SEMPENA PELANCARAN PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM DI BILIK GERAKAN NEGARA PADA 29 JULAI 1991)

Tujuh lagi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dikeluarkan bertujuan untuk memajukan lagi Perkhidmatan Awam. Perkhidmatan Awam yang maju akan mampu memberikan perkhidmatan yang produktif dan berkualiti kepada rakyat.

Jentera pentadbiran awam yang cekap, berkesan, bertanggungjawab dan responsif adalah penting bagi membangunkan sebuah negara yang maju. Perkhidmatan Awam kini terus giat berusaha untuk memajukan lagi jentera pentadbiran awam. Cara-cara pengendalian pengurusan sentiasa dikaji dan pembaharuan-pembaharuan diperkenalkan agar dapat meningkatkan prestasi pentadbiran awam dalam menyampaikan perkhidmatan berkualiti, produktif dan efisien.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam

Pada 29 April 1991 lalu, saya telah melancarkan empat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang merangkumi aspek-aspek pengurusan mesyuarat, peningkatan kualiti, layanan urusan melalui telefon, strategi-strategi meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan awam serta mengadakan anugerah inovasi perkhidmatan awam. Dalam usaha yang berterusan untuk memajukan lagi urusan pentadbiran awam, saya sangat berbangga untuk melancarkan tujuh lagi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam

seperti berikut:

(i) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 5 Tahun 1991 - Panduan Mengenai Sistem Penjadualan yang Bersepadu (SIAP)**

Pekeliling ini memperkenalkan satu pendekatan yang seragam dalam merancang pelaksanaan projek-projek pembangunan. Melalui pendekatan ini, setiap aktiviti untuk menyiapkan sesuatu projek dikenalpasti dan disediakan jadual pelaksanaannya. Dengan adanya penjadualan ini, ianya akan memudahkan pihak pengurusan di semua peringkat mengesan dan mengawasi kemajuan pelaksanaan projek dengan tepat. Selain daripada itu, sistem ini akan membolehkan tindakan penyelesaian yang lebih pantas diambil sekiranya timbul sebarang masalah dalam melaksanakan projek. Penggunaan Sistem Penjadualan yang Bersepadu (SIAP) ini akan juga mengurangkan masalah ketidak-upayaan berbelanja **shortfall** di samping mempastikan bahawa projek-projek pembangunan Kerajaan dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, dapat disiapkan mengikut jadual, dan dapat memberi manfaat yang segera kepada rakyat.

Prototype sistem ini telah disediakan oleh Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dan telahpun diuji di seluruh negara dalam mengesan dan melaporkan kemajuan prestasi projek sejak bulan Jun tahun lalu.

Idea membangunkan sistem ini dipelopori sendiri oleh YAB Perdana Menteri. Pengenalan sistem ini adalah sesuai dengan keadaan semasa di mana bilangan, nilai dan kompleksiti projek-projek pembangunan telah berlipatganda jika dibandingkan dengan dekad-dekad yang lepas. Pekeliling ini akan mempastikan keberkesanan dalam pelaksanaan rancangan-rancangan

pembangunan di bawah Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua.

(ii) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 6 Tahun 1991 - Panduan mengenai Peningkatan Produktiviti dalam Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini menyediakan panduan untuk membantu Ketua-ketua Jabatan melaksanakan usaha-usaha peningkatan produktiviti di Jabatan/Pejabat masing-masing. Panduan ini menyentuh tiga aspek utama iaitu penjelasan tentang konsep produktiviti, cara-cara meningkatkan produktiviti dan pengukuran produktiviti.

Di dalam panduan ini konsep produktiviti didefinasikan sebagai nilai atau kualiti output yang dapat dihasilkan oleh satu unit input. Output ialah keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh sesebuah organisasi. Input pula ialah sumber-sumber yang digunakan untuk menghasilkan output. Contoh sumber-sumber ini ialah seperti tenaga manusia, modal, bahan-bahan, peralatan kerja, jentera dan sebagainya.

Bagi mempertingkatkan produktiviti Ketua-ketua Jabatan/ Pejabat hendaklah mengambil langkah-langkah bagi memperkukuhkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktiviti. Panduan ini telah mengenalpasti lapan faktor yang dianggap kritikal. Faktor-faktor tersebut ialah:

(i) tenaga manusia;
(ii) sistem dan prosedur;
(iii) struktur organisasi;
(iv) gaya pengurusan;
(v) persekitaran kerja;

(vi) teknologi;
(vii) bahan-bahan; dan
(vii) kelengkapan modal.

Pengukuran produktiviti merupakan satu komponen penting dalam usaha mempertingkatkan produktiviti. Maka Jabatan/Pejabat adalah disyorkan untuk mewujudkan satu sistem pengukuran produktivitinya masing-masing. Melalui pengukuran ini Jabatan/Pejabat akan dapat mengetahui tahap produktivitinya pada sesuatu masa dan maklumat ini boleh dijadikan asas untuk merancang usaha-usaha peningkatan produktiviti pada masa hadapan. Pengukuran produktiviti boleh dilakukan pada dua peringkat iaitu peringkat organisasi dan peringkat individu.

Untuk mengukur produktiviti di peringkat organisasi, Jabatan/Pejabat perlu menyempurnakan empat langkah. Langkah-langkah tersebut ialah:

(i) mengenalpasti output-output utama;
(ii) menentukan petunjuk-petunjuk produktiviti **(productivity indicators)** bagi output berkenaan;
(iii) mengumpul data tentang pencapaian produktiviti berdasarkan petunjuk-petunjuk yang telah dikenalpasti; dan
(iv) menganalisis data untuk menilai tahap produktiviti bagi tempoh yang berkenaan.

Untuk mengukur produktiviti di peringkat individu pula, Jabatan/Pejabat perlu menyempurnakan empat langkah juga. Langkah-langkah tersebut ialah:

(i) menentukan output utama seorang pekerja;

(ii) menentukan standard prestasi/norma kerja bagi output tersebut;

(iii) mengumpul data tentang pencapaian prestasi pekerja berdasarkan standard/norma yang telah dipilih; dan

(iv) menganalisis data yang telah dikumpul untuk mengetahui tahap produktiviti pekerja berkenaan secara individu.

Jabatan/Pejabat Kerajaan hendaklah menjadikan usaha peningkatan produktiviti sebagai satu proses yang berterusan. Oleh itu Jabatan/Pejabat perlu sentiasa memperbaiki prestasinya di sepanjang masa.

(iii) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 7 Tahun 1991 - Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)**

Panduan yang disediakan di bawah Pekeliling ini adalah bertujuan untuk membantu Jabatan/Pejabat Kerajaan melaksanakan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) di Jabatan/Pejabat masing-masing. Panduan ini mengandungi penerangan mengenai beberapa konsep seperti falsafah, matlamat dan prinsip-prinsip asas mengenai KMK. Selain itu panduan ini menjelaskan syarat-syarat yang diperlukan bagi melaksanakan KMK iaitu pewujudan struktur KMK, latihan serta sistem pengiktirafan yang berkesan.

Dalam urusan penambahbaikan kerja, Panduan ini menggariskan langkah-langkah yang terlibat dalam proses tersebut. Langkah-langkah yang digunakan adalah mengikut keadaan Perancangan Pelaksanaan, Penyemakan dan Tindakan ataupun **PDCA**, iaitu **Plan, Do, Check and Action.**

Elemen penting yang dihuraikan dalam panduan ini adalah teknik-teknik yang lazimnya digunakan oleh KMK dalam menyelesaikan masalah. Teknik-teknik tersebut adalah Percambahan Fikiran, Analisis Sebab dan Akibat, Lembaran Semakan, Analisis Pareto, Carta Turus, Carta Bulatan, Histogram dan Analisis Proses.

(iv) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 8 Tahun 1991 - Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja**

Panduan ini adalah bertujuan untuk membantu jabatan Kerajaan dalam penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja dengan lebih sempurna. Tugas dan tanggungjawab sesebuah Jabatan Kerajaan akan dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, sekiranya Jabatan berkenaan mempunyai buku-buku rujukan rasmi yang dapat dijadikan panduan oleh setiap anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Manual Prosedur Kerja mengandungi penjelasan mengenai objektif dan fungsi-fungsi Jabatan serta proses kerja bagi menjalankan fungsi-fungsi ini. Keseluruhan sistem dan prosedur Jabatan didokumenkan dengan lengkap dan jelas dalam manual ini. Dari buku rujukan ini pegawai/kakitangan khususnya mereka yang baru, akan mengetahui keseluruhan fungsi dan tanggungjawab yang dikendalikan oleh Jabatan berkenaan. Pihak pengurusan pula boleh menggunakan manual ini sebagai asas untuk memperbaiki sistem dan prosedur kerja. Penyediaan dan penggunaan Manual Prosedur Kerja akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan Jabatan keseluruhan.

Fail Meja adalah buku rujukan untuk setiap pegawai/ kakitangan bagi menjalankan tugas setiap hari dan harus ditempatkan di meja pegawai/kakitangan. Buku ini mengandungi keterangan mengenai tugas pegawai/kakitangan, langkah-langkah, tindakan serta senarai semak dan senarai undang-undang yang terlibat dalam pengendalian tugas bagi membantu pegawai/ kakitangan menjalankan tugas mereka dengan cekap dan berkesan. Fail Meja juga mengandungi keterangan mengenai pegawai yang perlu dirujuk dan dihubungi dalam menjalankan tugas. Pegawai/kakitangan juga akan dapat mengetahui di bahagian mana mereka terlibat dalam pengendalian sesuatu sistem dan prosedur Jabatan. Fail Meja perlu disediakan untuk semua jawatan dalam Jabatan. Penyediaan dan penggunaan Fail Meja akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan seseorang pegawai/kakitangan. Ia juga sangat berguna sebagai alat latihan terutama kepada pegawai baru dilantik atau pegawai yang baru ditukarkan ke sesuatu Jabatan/ Pejabat.

Panduan ini telah menggariskan kepentingan menyediakan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja serta perkara-perkara yang perlu dikandungkan ke dalam kedua-dua buku ini. Kerja untuk menyediakan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja ini melibatkan semua pegawai dan kakitangan sesebuah organisasi. Adalah diharapkan melalui panduan yang telah disediakan, penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

(v) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 9 Tahun 1991 - Panduan mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia**

Pekeliling ini mengandungi garis panduan bagi pelaksanaan dasar Persyarikatan Malaysia secara berkesan di peringkat

Kementerian, Jabatan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan Pejabat Daerah termasuk pihak-pihak berkuasa tempatan. Persyarikatan Malaysia menekankan pentingnya kerjasama yang erat serta persefahaman di antara perkhidmatan awam dan sektor swasta bagi tujuan memesatkan lagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara. Panduan ini mengaturkan beberapa langkah untuk diambil tindakan oleh Kementerian/Jabatan/Pejabat bagi mengeratkan lagi hubungan di antara perkhidmatan awam dan sektor swasta seperti berikut:

(A) **Panel Perundingan**

Panel Perundingan hendaklah diwujudkan di tiap-tiap Kementerian/Jabatan/Pejabat di peringkat persekutuan, negeri dan daerah. Panel ini yang terdiri dari kedua pihak swasta dan sektor awam akan membincangkan perkara-perkara mengenai pelaksanaan dasar/program/projek Kementerian/Jabatan/Pejabat yang melibatkan peranan sektor swasta. Perbincangan hendaklah tertumpu kepada:

(i) Urusan memudahkan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan sektor swasta;
(ii) Penyediaan buku-buku panduan bagi memudahkan kefahaman terhadap peraturan-peraturan dan prosedur;
(iii) Menetapkan kriteria-kriteria bagi membuat keputusan yang jelas dan mengurangkan kuasa budibicara; dan
(iv) Penyampaian perkhidmatan rasmi Kerajaan kepada sektor swasta secara efisien dan berkesan dan tepat pada masa.

Mesyuarat-mesyuarat Panel ini hendaklah dijadualkan dan diadakan sekurang-kurang dua kali setahun.

(B) **Sesi Dialog Tahunan**

Kementerian/Jabatan Persekutuan dan Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri hendaklah mengadakan sesi dialog tahunan secara terbuka dengan pihak swasta untuk membincang mengenai dasar-dasar terutama Kerajaan yang melibatkan sektor swasta, pelaksanaan dasar-dasar itu, peraturan, prosedur dan prestasi Kementerian/ Jabatan/Pejabat Kerajaan Negeri yang berkenaan. Sesi dialog ini akan dipengerusikan oleh Yang Berhormat Menteri atau Menteri Besar masing-masing.

(C) **Penyampaian Maklumat**

Kementerian/Jabatan/Pejabat Kerajaan dibenarkan menyampaikan maklumat-maklumat yang diperlukan oleh sektor swasta tertakluk kepada dasar-dasar tertentu Kementerian/ Jabatan/Pejabat, Peraturan-peraturan Pentadbiran Kerajaan dan Akta Rahsia Rasmi 1972.

(D) **Interaksi Menerusi Majlis-majlis Tertentu Bagi Pertukaran Idea, Pengetahuan dan Pengalaman**

Pegawai-pegawai Kerajaan adalah dibenarkan mengambil bahagian dalam seminar, bengkel dan lain-lain forum yang dianjurkan oleh sektor swasta sekiranya tajuk-tajuk atau perkara-perkara yang dibincangkan berhubungkait dengan fungsi Kementerian/Jabatan Pejabat masing-masing. Penyertaan di forum-forum itu adalah untuk menggalakkan pertukaran idea-idea, pengetahuan, pengalaman serta memperolehi maklumbalas yang mana akan manfaatkan pentadbiran Kerajaan.

(E) Interaksi Secara Sosial

Untuk mewujudkan hubungan yang lebih rapat di antara perkhidmatan awam dan sektor swasta, Kementerian/Jabatan/Pejabat Kerajaan boleh mengadakan majlis sukan dengan pihak swasta seperti dewan-dewan perdagangan dan perindustrian, majlis perniagaan, persekutuan industri dan seumpamanya. Walau bagaimanapun peraduan sukan dengan syarikat-syarikat persendirian tidak digalakkan.

(F) Pengiktirafan oleh Sektor Swasta

Kementerian/Jabatan/Pejabat Kerajaan dibenarkan menerima pengiktirafan dari sektor swasta berhubung dengan prestasinya dari segi penyampaian perkhidmatan berkualiti, produktif, cekap dan berkesan yang mana memberi kepuasan hati kepada sektor swasta. Pengiktirafan ini hanya boleh diterima daripada dewan-dewan perdagangan dan perindustrian, majlis-majlis perniagaan, persekutuan industri atau sebagainya dan tidak dari mana-mana syarikat persendirian. Hadiah pengiktirafan yang diberi hendaklah hanya dalam bentuk mata benda seperti cenderamata, piala dan sebagainya dan tidak dalam bentuk wang tunai. Hadiah pengiktirafan kepada mana-mana individu dalam perkhidmatan awam tidak dibenarkan.

(vi) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10 Tahun 1991 - Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter

Perkhidmatan Kaunter adalah perkhidmatan barisan hadapan yang penting. Orang ramai yang menjadi pelanggan mempunyai kehendak dan harapan yang tinggi terhadap perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan Kerajaan.

Untuk memenuhi kehendak dan harapan pelanggan yang kian meningkat, perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan Kerajaan perlu ditingkatkan kualitinya. Salah satu usaha untuk mencapai hasrat ini ialah dengan penyediaan Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.

Panduan ini bertujuan untuk membantu jabatan-jabatan Kerajaan yang memberikan perkhidmatan kaunter, meningkatkan kualiti perkhidmatan masing-masing. Panduan ini mengandungi penjelasan mengenai konsep perkhidmatan kaunter dan penjelasan mengenai usaha-usaha untuk menerapkan kualiti ke dalam perkhidmatan kaunter bagi mencapai matlamat untuk memenuhi kehendak dan harapan pelanggan. Antara aspek-aspek yang ditekankan dalam usaha mewujudkan dan meningkatkan kualiti termasuk penyediaan panduan, papan tanda dan tunjuk arah yang lengkap, jelas dan mencukupi bagi menyenangkan pelanggan, mengadakan kaunter pertanyaan untuk membolehkan pelanggan mendapatkan penjelasan dan penerangan mengenai sesuatu urusan, menyediakan tempat menunggu yang selesa, mengadakan sistem giliran **(Queue)** untuk membolehkan giliran pelanggan diuruskan dengan lebih sistematik, cepat dan memudahkan pelanggan, serta memberi panduan kepada staf kaunter mengenai amalan-amalan baik semasa menemui pelanggan, cara yang terbaik untuk berurusan dengan pelanggan, dan amalan-amalan untuk mewujudkan perasaan gembira dan puashati pelanggan. Panduan ini juga menetapkan peranan dan tanggungjawab pihak pengurusan dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter.

Jabatan-jabatan Kerajaan boleh menggunakan panduan ini sebagai rujukan dalam mengusahakan peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter masing-masing. Dengan adanya panduan ini,

adalah diharap hasrat untuk mewujudkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti akan dapat dicapai.

(vii) **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 11 Tahun 1991 - Panduan Mengenai Tatacara penggunaan Borang Tindakan Kerja**

Panduan mengenai Tatacara Penggunaan Borang Tindakan Kerja yang disediakan adalah bertujuan untuk membantu jabatan Kerajaan menggunakan Borang Tindakan Kerja sebagai alat pengawasan kerja. Setiap aktiviti yang dijalankan oleh agensi kerajaan mempunyai proses kerja masing-masing. Aktiviti tersebut perlu dikawal dan diselaraskan pelaksanaannya bagi memastikan setiap tindakan yang wajar untuk menguruskan aktiviti berkenaan dilakukan. Dengan mewujudkan sistem pengesanan kerja, akan dapat memastikan aktiviti tersebut berjalan dengan teratur dan sistematik di samping membolehkan pihak pengurusan mengesan setiap peringkat pelaksanaan.

Penggunaan Borang Tindakan Kerja ini akan memberi panduan kepada pegawai yang terlibat dalam menguruskan setiap aktiviti mengenai tindakan yang perlu dilakukan, tempoh masa yang diambil dan tindakan selanjutnya bagi meneruskan aktiviti berkenaan. Catatan arahan dan masa yang ditentukan oleh pegawai bertanggungjawab semasa menyerahkan fail kepada pegawai yang bertindak seterusnya akan membantu pegawai berkenaan melaksanakan tugas dengan berkesan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Panduan Mengenai Tatacara penggunaan Borang Tindakan Kerja mengandungi penjelasan mengenai 3 perkara iaitu:

Rasional Borang Tindakan Kerja

Bahagian Rasional Borang Tindakan Kerja memberi penjelasan mengenai faedah yang diperolehi oleh pegawai-pegawai yang mengguna dan berpandukan kepada Borang Tindakan Kerja dalam menguruskan setiap aktiviti yang dijalankan.

Ciri-ciri Borang Tindakan Kerja

Bahagian Ciri-ciri Borang Tindakan Kerja menjelaskan mengenai 8 ciri utama yang terdapat dalam Borang Tindakan Kerja bagi membolehkan pihak pengurusan mengesan setiap peringkat pelaksanaan aktiviti iaitu:

(i) Bilangan proses kerja untuk aktiviti;
(ii) Proses kerja ataupun tindakan yang perlu diambil bagi menguruskan aktiviti;
(iii) Pegawai bertanggungjawab;
(iv) Tarikh fail/arahan diterima;
(v) Tarikh tugas disiapkan dan tandatangan;
(vi) Catatan arahan kepada pegawai seterusnya;
(vii) Tarikh tindakan selanjutnya perlu disiap; dan
(viii) Catatan.

Cara Penggunaan Borang Tindakan Kerja

Bahagian Cara Penggunaan Borang Tindakan Kerja memberi penjelasan mengenai cara menggunakan borang ini.

Melalui Panduan ini, adalah diharapkan penggunaan Borang Tindakan Kerja dapat digunakan dengan berkesan oleh agensi kerajaan bagi memastikan aktiviti dapat dikawal

pelaksanaannya supaya setiap langkah adalah sentiasa selaras dengan dasar dan peraturan masa kini yang dapat menyumbang ke arah pencapaian matlamat agensi.

Program Latihan

Bagi mempastikan pelaksaaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran secara berkesan, program-program latihan akan diatur bagi membolehkan pegawai-pegawai awam di semua peringkat memahami secara mendalam pembaharuan-pembaharuan yang diperkenalkan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran yang dilancarkan hari ini.

Garis Panduan

Arahan dan garis-garis panduan yang ditetapkan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu adalah untuk mempermudahkan prosedur dan peraturan, meningkatkan prestasi serta keupayaan perkhidmatan awam dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan efisien kepada rakyat. Usaha-usaha pembaharuan dijalankan secara berterusan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berbudaya kualiti dan terus maju. Semua Kementerian/Jabatan dan Pejabat hendaklah mengambil tindakan untuk melaksanakan Pekeliling-pekeliling ini agar Perkhidmatan Awam lebih bersedia menghadapi cabaran di masa hadapan.

"It is crucial to bear in mind that satisfied customers become repeat and loyal customers and their word-of-mouth publicity becomes a significant advertising campaign for your company and its products. On the other hand, dissatisfied customers, especially seriously dissatisfied customers, are far more vocal and active in spreading negative images of an organisation which can have major repercussion on sales and customer retention."

TOTAL CUSTOMER SATISFACTION

(SPEECH TO OFFICIATE THE LAUNCHING OF MOTOROLA'S TOTAL CUSTOMER SATISFACTION SERVICE COMPETITION AT HOLIDAY VILLA CLASSIC BALLROOM, SUBANG JAYA ON 1 AUGUST 1991)

Customer satisfaction is the key to survival and success of any organization. Absolutely nothing is good enough if it can be made better, and better is never good enough if it can be made best. This dictum thought to be the preserve of the private sector at one time is now very much a part of the civil service specifically in the form of the Quality movement.

Introduction

I would like to express my thanks to Mr. Bertelson and the Organising Committee for inviting me to address this function as well as to officiate the launching of Motorola's Total Customer Satisfaction Service Competition. The very action of organising such a competition speaks well of Motorola's strategic focus and commitment to on-going improvement. As we are aware, Motorola's parent company in the United States of America was the proud winner of the Malcolm Balridge Award for 1988. Choosing not to rest on its laurels and on this honour and seeking to further improve its performance through competitions such as this, indicates Motorola's rejection of complacence and its pursuit of on-going improvement. Seeking to further improve customer satisfaction will certainly prove to be a worth-while investment. For, ultimately, customer satisfaction is the key to survival and success. It is crucial to bear in mind that satisfied customers become repeat and loyal customers and their word-of-mouth

publicity becomes a significant advertising campaign for your company and its products. On the other hand, dissatisfied customers, especially seriously dissatisfied customers, are far more vocal and active in spreading negative images of an organisation which can have major repercussion on sales and customer retention. This is what every company should know: that absolutely nothing is good enough if it can be made better, and better is never good enough if it can be made best. In the increasing demand for quality, the customers are about to get a powerful new tool: computer software programmes to evaluate the quality of goods and services. We may be moving toward a truly consumer-ruled economy. Let the manufacturing and selling companies beware of this tool.

Customer Satisfaction in the Public Sector

The concept of Customer Satisfaction is being stressed by the public sector too. In our programme for quality improvement, we have chosen to adopt the basic definition of quality as meeting the needs of customers and stakeholders. Any programme or project formulation is, therefore, to be undertaken with the views and needs of the intermediate and end-user in mind.

The Process of Total Customer Satisfaction

At this juncture, I would like to take the opportunity to elaborate a little on how the civil service, on its part, handles the aspect of Total Customer Satisfaction Service. The process of satisfying customer needs, involves three major steps, namely:

(i) Identification of customers;

(ii) Understanding customer needs; and

(iii) Ensuring that the goods and services provided meet these needs.

Identification of Customers

The first major step is the identification of your customers. In civil service jargon, this aspect goes by terms such as market segmentation or market niche. The peculiarity of the public sector is that we do not have the option of choosing our market segment or customers. For instance, the office of the Registrar of Business has its market segment already established.

Understanding Customer Needs

The second step in the process of Total Customer Satisfaction is establishing and understanding the needs of the customers. Being **"close to the customer"** is one of the key variables to success. We also stress the importance of understanding customer expectation or what the customer really expects out of the product or service being provided. This, in fact, is a major consideration which is given emphasis by government departments. For, while most of our goods or services being provided are already established, it is more what the clientele expects out of such output that should dictate our actions in order to satisfy them. For instance, government departments dealing with the public must simplify procedures, have simple forms to fill, provide fast and polite service, comfortable waiting area, speedy redressal of problems which arise and minimum cost of procurement. Certainly, an effective approach to establishing customer expectations is through an effective feed-back mechanism.

An Effective Customer Feedback System

Government departments have been directed to ensure an effective customer feedback system, including the use of Customer Feedback Forms similar to those used by hotels and airline companies. In those departments and offices providing counter-services, suggestion boxes are to be placed in convenient places to facilitate feed-back and suggestions from the clientele on ways to improve the services. All departments have a regular media-watch, to tap information on problem-areas.

Meeting The Needs and Expectations of The Customers

The third step in the process of Customer Satisfaction is to ensure that the goods and services provided by an organisation meet the needs and expectations of the clientele. Products and services that have not been designed taking into account customer expectation and needs can destroy the organisation's ability to satisfy the customers at a reasonable cost. The cost of non-conformance on this case escalates. It is also true that quality should be manufactured into a product from the beginning, not inspected at the end of the manufacturing process. It is also important that quality standards are built into the total process of producing a product or service. Such standards should be stated clearly and be measurable where possible. In recognition of the importance of translating quality requirements into specific quality standards, this process has been defined clearly and circulated to all government departments for implementation through a guide-book on Quality Management and Improvement in the Public Service. In this way, the focus of all government departments has been drawn to the need to ensure a high quality of output and the

approach to systematise this process. I hope Motorola will provide the government with feedback achieved dealing with government departments.

Malaysia Incorporated

We have just launched our Second Outline Perspective Plan and the Sixth Malaysia Plan which are highly dependent on a high-growth, efficient private sector for goal-achievement. We, in the public sector, are fully aware of our role in facilitating your growth and success. The private sector is, in fact, our most important client group in the spirit of Malaysia Incorporated. The private sector on its part has a critical role to play in the industrial development of this country and in increasing our market-share in global trade. An integral part of this is to move towards high quality output and, implicitly, total customer satisfaction. Your success in this venture is our success and ultimately the nation's success.

Conclusion

I wish every success to the competing teams participating in the competition this morning and also to Motorola in its efforts to upgrade its Total Customer Satisfaction Service. With that, I have great pleasure in declaring open Motorola's Total Customer Satisfaction Service Competition.

"Dalam usaha membentuk budaya kerja yang berkualiti, tindakan terpenting yang perlu dilakukan oleh pihak pengurusan ialah memperjelaskan kepada setiap kakitangan tentang apakah yang dimaksudkan dengan budaya kualiti itu sendiri."

BUDAYA KUALITI ORGANISASI

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN MINGGU KUALITI PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI PAHANG PADA 6 SEPTEMBER 1991)

Budaya kualiti perlu dijadikan suatu amalan yang berterusan dalam segala urusan harian oleh semua peringkat kakitangan. Oleh itu, di antara lain organisasi hendaklah bersifat responsif dan memahami kehendak pelanggan, mengawal kos kualiti serta mempunyai kepimpinan yang berkesan di peringkat pengurusan. Di samping itu, untuk menghasilkan prestasi yang cemerlang, organisasi perlulah mewujudkan suasana yang kreatif dan innovatif melalui berbagai langkah dan galakan seperti penekanan kepada aspek pembelajaran, latihan formal dan anugerah innovasi.

Saya ingin merakamkan terima kasih kepada Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP) oleh kerana sudi menjemput saya ke majlis ini dan seterusnya memberi penghormatan untuk merasmikan Minggu Kualiti Kumpulan PKNP bagi Tahun 1991.

Minggu Kualiti Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang

Saya difahamkan bahawa penganjuran Minggu Kualiti ini adalah salah satu langkah yang diambil oleh pihak pengurusan PKNP bagi menjadikan Perbadanan ini sebuah organisasi yang berkualiti, cekap dan berkesan. Pada hemat saya langkah PKNP ini adalah satu langkah yang bijak dan tepat oleh kerana Perbadanan ini memainkan peranan yang penting dalam memajukan pembangunan ekonomi negeri Pahang.

Budaya Kualiti

Strategi yang berkesan bagi mewujudkan organisasi yang cekap dan mantap ialah memperkenal serta mengamalkan budaya kualiti, iaitu dengan menyarankan unsur kualiti sebagai cara hidup seharian bagi seluruh kakitangan PKNP ini. Kakitangan PKNP daripada semua peringkat sama ada pengarah, pengurus dan golongan pekerja perlulah sama-sama menghayati serta mengamalkan nilai-nilai kualiti dalam setiap aspek kerja dan urusan yang mereka kendalikan. Kualiti hendaklah menjadi matlamat bukan sahaja bagi hasil kerja kita, bahkan kepada setiap peringkat proses bagi mengeluarkan hasil kerja berkenaan.

Ciri Utama Budaya Kualiti

Dalam usaha membentuk budaya kerja yang berkualiti, tindakan terpenting yang perlu dilakukan oleh pihak pengurusan ialah memperjelaskan kepada setiap kakitangan tentang apakah yang dimaksudkan dengan budaya kualiti itu sendiri. Untuk menjelaskan konsep budaya kualiti ini, saya ingin mengemukakan 6 ciri utama yang perlu ada pada PKNP:

(i) **Mendengar dan Memahami Kehendak Pelanggan**

Ciri pertama ialah kesediaan mendengar dan memahami kehendak pelanggan. Ini akan membolehkan setiap keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh PKNP ini sentiasa menepati kehendak pelanggan yang menjadi sasarannya. Dalam hal ini kita tidak boleh menentukan kehendak pelanggan semata-mata berasaskan kepada andaian sahaja tetapi hendaklah dibuat secara sistematik.

(ii) **Kos Kualiti**

Ciri kedua ialah menitikberatkan kos kualiti, yang bermakna bahawa PKNP ini perlulah memberi perhatian kepada langkah-langkah pengawalan kos-kos yang berpunca daripada tindakan-tindakan yang tidak berkualiti, yang dipanggil sebagai **Price of Nonconformance**. Contohnya ialah kos yang berpunca daripada kesilapan-kesilapan kerja, pembaziran sumber atau penghasilan **output** yang tidak dikehendaki oleh pelanggan.

(iii) **Amalan Perkara yang Betul**

Ciri yang ketiga ialah pengamalan prinsip bahawa setiap perkara yang dilakukan mestilah dipastikan ianya adalah perkara yang betul sejak daripada mula lagi **(Doing the right thing right the first time)**. Bagi menentukan perkara yang dilakukannya sentiasa betul, pihak PKNP perlulah melakukan perancangan strategik. Melalui proses ini perkara-perkara yang dikehendaki oleh pelanggan boleh ditentukan dengan jelas. Oleh itu masalah penghasilan **output** yang tidak dikehendaki oleh pelanggan tidak akan timbul.

(iv) **Peningkatan Kualiti Satu Proses Berterusan**

Ciri keempat ialah dengan menjadikan proses peningkatan kualiti kerja itu sebagai satu proses yang berterusan. Oleh itu tindakan-tindakan yang dilakukan bagi meningkatkan kualiti bukanlah program-program pengurusan yang mempunyai masa permulaan dan masa penamatnya. Malah proses tersebut terus berkembang dan bertambah pesat dari hari ke hari.

(v) **Milik Bersama**

Ciri kelima ialah budaya kualiti mestilah merupakan sesuatu yang dipunyai bersama oleh setiap peringkat kakitangan dalam PKNP ini. Dengan kedudukan ini maka tanggungjawab untuk mempertingkatkan kualiti adalah terletak di tangan semua orang, bahagian dan unit dalam PKNP.

(vi) **Kepimpinan yang Berkesan**

Ciri keenam ialah bahawa pengurusan atasan hendaklah sentiasa memberi kepimpinan yang berkesan. Fungsi kepimpinan yang dimaksudkan adalah merangkumi penggubalan dasar kualiti, pewujudan susunan organisasi yang baik dan penetapan standard-standard kerja yang tinggi dan sebagainya. Pihak pengurusan juga hendaklah bersedia memikul tanggungjawab menjayakan matlamat kualiti dengan penuh minat dan tidak menyerahkan tanggungjawab itu kepada kakitangan bawahan yang lain.

Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam

Pihak Kerajaan telah menyediakan berbagai panduan kepada organisasi-organisasi awam bagi membantu mereka mewujudkan sistem-sistem pengurusan yang boleh menyokong matlamat kualiti ini. Panduan-panduan ini dimuatkan dalam Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang meliputi aspek-aspek pengurusan seperti perkhidmatan kaunter, layanan melalui telefon, pengurusan mesyuarat, produktiviti, manual prosedur kerja dan fail meja dan lain-lain lagi.

Strategi Peningkatan Kualiti

Salah satu Pekeliling yang memberi tumpuan khusus kepada pengurusan kualiti ialah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1991 yang bertajuk **Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam,** yang mencadangkan tujuh program peningkatan kualiti, iaitu Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, Sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q, Sistem Maklum Balas Q dan Sistem Maklumat Q. Sistem-sistem ini boleh digunakan oleh PKNP untuk memantapkan usaha-usaha meningkatkan kualitinya.

Kreativiti dan Inovasi

Bagi menjamin kecemerlangan prestasinya, PKNP perlulah bersifat kreatif dan inovatif. Apabila kakitangan PKNP mempunyai daya kreativiti dan inovasi yang tinggi maka ini akan memudahkan PKNP menghasilkan lebih banyak keluaran-keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti. Dalam proses ini daya kreativiti dan inovasi boleh digemblengkan untuk memajukan ciri-ciri baru yang lebih baik bagi meningkatkan kualiti keluaran atau perkhidmatan kepada orang ramai. Proses ini yang sering dipanggil peningkatan nilai ditambah **(value-added)** akan membantu meningkatkan kepuasan hati pelanggan.

Penyelidikan dan Pembangunan (R&D)

Selain daripada meningkatkan kualiti keluaran yang sedia ada, sebuah badan yang kreatif dan inovatif hendaklah juga berupaya menghasilkan keluaran-keluaran baru bagi memenuhi kehendak, citarasa dan ekspektasi pelanggan. Ini dilakukan melalui aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan keluaran **(product development)**. Selain itu, daya kreativiti dan inovasi juga membolehkan

PKNP mencari kaedah-kaedah dan teknik-teknik bekerja yang lebih baik dalam menghasilkan keluaran dan perkhidmatan. Melalui tindakan ini, PKNP akan dapat menjimatkan kos, guna tenaga, di samping meningkatkan kecekapan proses kerja.

Pembangunan Daya Inovasi

Unsur kreativiti dan inovasi memang perlu ditekankan oleh semua organisasi. Malah bagi organisasi yang terlibat dalam aktiviti-aktiviti perniagaan seperti PKNP, unsur ini tersangat penting kerana menjadi faktor yang akan mengukuhkan daya saingan dalam aktiviti perniagaan yang diceburi. Oleh itu, pihak pengurusan PKNP perlulah mengatur langkah-langkah untuk membangunkan daya inovasi dan kreativiti anggota-anggotanya.

Persekitaran Pembelajaran

Salah satu langkah penting yang boleh diambil oleh pihak pengurusan ialah mewujudkan keadaan persekitaran yang menggalakkan kreativiti dan inovasi kakitangan. Untuk tujuan ini aspek pembelajaran dalam organisasi hendaklah sentiasa dititikberatkan. Kakitangan daripada semua peringkat hendaklah diberi galakan untuk menambah pengetahuan dan kemahiran dalam bidang-bidang kerja yang bersangkutan. Latihan-latihan formal hendaklah disusun bagi membantu kakitangan memajukan diri mereka. Selain itu, kemudahan-kemudahan latihan seperti bahan rujukan, tajaan biasiswa boleh disediakan untuk menarik minat kakitangan terhadap latihan.

Anugerah Inovasi PKNP

Bagi mencapai matlamat ini, PKNP boleh memperkenalkan satu anugerah khas yang dipanggil Anugerah Inovasi PKNP untuk

diberikan kepada mana-mana unit atau kakitangan secara individu yang telah menyumbangkan hasil inovasi cemerlang kepada PKNP. Sumbangan hasil inovasi tersebut mestilah terbukti dapat mengurangkan kos operasi, menjimatkan masa menjalankan kerja, meningkatkan produktiviti dan meningkatkan tahap kepuasan hati pelanggan.

Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK)

Pihak pengurusan PKNP telah mengambil langkah yang baik yang mana sejak awal lagi telah memberikan penekanan terhadap pengurusan kualiti. Rekod yang ada menunjukkan bahawa usaha yang sistematik dan terancang terhadap peningkatan kualiti telah bermula sejak tahun 1985 iaitu melalui penerapan konsep Kumpulan Meningkat Mutu Kerja(KMK) dalam organisasi PKNP. Kini Kumpulan-kumpulan KMK yang diwujudkan di PKNP telah banyak memberi sumbangan kepada peningkatan prestasi organisasi ini. Kecemerlangan kumpulan ini terbukti melalui kejayaannya merangkul berbagai hadiah dalam konvensyen-konvensyen KMK yang diadakan di peringkat Negeri, Wilayah dan di peringkat Kebangsaan.

Gerakan Budaya Kualiti

Saya menaruh keyakinan gerakan kualiti yang dijalankan oleh PKNP akan membawa kejayaan yang lebih besar pada masa hadapan. Keyakinan ini berasaskan hakikat bahawa pihak pengurusan PKNP telahpun membina asas yang mantap bagi perkembangan budaya kualiti dalam organisasinya. Asas-asas yang dimaksudkan itu termasuklah: pewujudan struktur pengurusan kualiti yang jelas; pelaksanaan strategi Pengurusan Kualiti Menyeluruh **(Total Quality Management)**; pengamalan budaya korporat yang berlandaskan prinsip kualiti dan sebagainya.

PKNP: Organisasi yang Viable

Akhir sekali, usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti ini hendaklah mencapai matlamat PKNP untuk menjadi sebuah organisasi yang **viable**. **"The viability of any economic organization can be measured according to three basic indicators"** iaitu **"profitability, liquidity, and solvency."** **"Profitability"** bermakna **"ratio on sales, assets and equity."** **"Liquidity"** adalah penting. Soalan yang dimajukan adalah: **"Do you have enough liquid assets to sustain operation?"** dan soalan yang boleh dimajukan mengenai **"solvency"** ialah: **"Do you have a manageable debt load?"** Saya suka mencadangkan supaya PKNP mengawasi sistem **"financial control"**nya iaitu dengan menekankan **"fast corrective measures"** jika kelemahan-kelemahan dalam pengurusan kewangan dikenalpasti dan menghendaki **"financial reports"** yang kerap daripada anak-anak syarikatnya. Dengan harapan ini saya dengan sukacitanya merasmikan pelancaran MINGGU KUALITI PERBADANAN KEMAJUAN NEGERI PAHANG TAHUN 1991.

"Pertubuhan Peladang di bawah undang-undangnya *are commercial enterprises.* Oleh kerana itu, tugas-tugas sosial agak berkurangan maka pegawai-pegawai hendaklah menukar imej daripada pegawai semata-mata kepada *business image.*"

LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG KE ARAH PENGURUSAN DAN PENINGKATAN PRODUKTIVITI DAN KUALITI

(UCAPAN SEMPENA PERASMIAN BENGKEL PENGURUSAN DAN PENINGKATAN KUALITI DAN PRODUKTIVITI DALAM PERKHIDMATAN AWAM ANJURAN LPP DAN INTAN PADA 15 SEPTEMBER 1991)

Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara yang pernah memegang jawatan sebagai Ketua Pengarah Lembaga Pertubuhan Peladang (1973 - 1979) telah menggariskan beberapa panduan serta amalan tentang bagaimana peningkatan kualiti dan produktiviti dapat diterapkan dalam perkhidmatan awam. Tumpuan diberi kepada Lembaga Pertubuhan Peladang sebagai sebuah organisasi kerajaan yang ditubuhkan untuk memberi perkhidmatan pengembangan yang juga sebagai sebuah organisasi perniagaan. Untuk meningkatkan perkhidmatan serta keupayaan berdikari, Lembaga Pertubuhan Peladang harus menukar imejnya kepada ***business image****. Teks ini juga menggariskan enam amalan perniagaan yang unggul untuk menjamin kejayaan. Empat naluri yang boleh mendorong seseorang pekerja untuk bekerja juga dijelaskan. Sesebuah organisasi haruslah digerakkan untuk mencapai ke tahap keberkesanan pengurusan atau* ***managerial effectiveness****. Ciri-ciri* ***managerial effectiveness*** *adalah keberkesanan yang nyata, kepimpinan dan keberkesanan peribadi.*

Pertubuhan Peladang Ke Arah Pertubuhan yang Berdikari

Buat pertama kalinya saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Yang Berbahagia Tan Sri Dato' Mustafa dan Yang Berusaha Dato' Khalid kerana telah sudi menjemput saya

ke upacara LPP dan pada kali ini untuk merasmikan Bengkel Kualiti dan Produktiviti. Saya ucapkan setinggi-tinggi tahniah pada pucuk pimpinan Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) yang diterajui oleh Tan Sri Dato' Mustafa Jabar dan Dato' Khalid, beserta dengan pegawai-pegawai kanan yang kebanyakannya saya kenal, yang telah memimpin lebih jauh ke hadapan dan saya merasa amat gembira mendengar daripada Y. Berusaha Dato' Khalid bahawa begitu banyak Pertubuhan Peladang telah berdikari dan ini adalah menunjukkan satu kejayaan dan sebenarnya inilah dia matlamat LPP apabila ianya diwujudkan, iaitu mewujudkan institusi-institusi yang dimiliki, dianggotai oleh petani-petani, berdikari **(self-reliance)**, dan dapat menghapuskan **subsidy-syndrome** yang sekarang ini masih lagi menjadi satu penyakit di kalangan masyarakat timur. Saya berharap bahawa pada tahun 1993, saya masih lagi hidup dan saya harap bahawa pada tahun itu hampir kesemua pertubuhan peladang kawasan, negeri akan berdikari. **I hope, really to enjoy the occasion, also one day** bila mana LPP ataupun mana-mana pertubuhan peladang menerima kurnia Magsaysay sebagaimana yang diidam-idamkan oleh Dato' Khalid.

Produktiviti dan Kualiti

Saya adalah seorang insan yang amat percaya pada produktiviti dan kualiti. Panduan kerjaya saya adalah cuma berpusat kepada dua perkataan ini, iaitu produktiviti dan kualiti. Produktiviti dalam perkataan yang mudah ialah bekerja keras, bekerja lebih keras daripada tugas yang diberi kepada kita oleh ketua-ketua kita, **i.e to do extra work**. Kualiti dalam perkataan yang mudah menyempurnakan sesuatu kerja itu dengan mempunyai nilai, iaitu dengan sempurna. Oleh kerana saya berpegang teguh kepada dua prinsip ini, jadi apabila saya memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, langkah sulung saya adalah berunding dengan MAMPU

bagaimana hendak mengisi pengertian kepada dua perkataan yang agak selalu di bibir, yang bertakhta di bibir pemimpin-pemimpin besar kita, iaitu **be productive and do your work with quality**. Dan hasilnya, adalah suatu himpunan pekeliling-pekeliling yang saya keluarkan dalam satu buku, yang mempunyai himpunan pekeliling-pekeliling kemajuan pentadbiran yang mengandungi semua aspek-aspek berkenaan dengan produktiviti dan kualiti. Jadi sebenarnya, saya tidak perlu lagi berucap oleh kerana apa yang saya maksudkan dengan kualiti dan produktiviti semuanya telah tercatat di dalam pekeliling kemajuan pentadbiran.

Komitmen Pengurusan Atasan

Walau bagaimanapun, saya suka mengambil peluang ini untuk menyampaikan pandangan-pandangan saya di atas beberapa perkara yang penting yang ada hubungkaitnya dengan pengurusan. Sebelum itu saya percaya bahawa sekiranya gerakan produktiviti dan kualiti hendak berjaya, komitmen daripada pihak atasan adalah **crucial** atau penting sekali. Dan pada malam ini, pada **occasion** malam ini, memberi satu simbol yang bermakna oleh kerana Y.Bhg. Tan Sri Pengerusi LPP sendiri mengambil perhatian yang berat dan Dato' Khalid telah siang-siang lagi menempah supaya mengadakan kursus kualiti ini dengan INTAN. Jadi, ini pada saya merupakan petanda-petanda yang baik kepada gerakan produktiviti kualiti di kalangan pegawai-pegawai LPP.

Amalan-amalan yang Menggagalkan Usaha-usaha Kualiti

Pengalaman masa lalu menunjukkan bahawa kegagalan dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti di sesebuah jabatan itu adalah berpunca daripada amalan-amalan pihak pengurusan dan juga kakitangan yang bercanggah dengan prinsip. Di antara empat ciri

yang diperlihatkan oleh jabatan itu saya katakan bercanggah dengan prinsip kualiti adalah:

(i) Setengah-setengah pihak pengurusan hanya bercakap tentang pentingnya kualiti tetapi tidak memperuntukkan masa dan tidak mengambil langkah-langkah untuk mempraktikkan kualiti;

(ii) Pihak pengurusan atasan mengakui bahawa kualiti itu penting, tetapi dalam tindakan-tindakan mereka tidak mengamalkan prinsip-prinsip ini. Misalnya, ada Ketua-ketua Jabatan yang tidak mendengar pandangan-pandangan daripada pelanggan mereka ataupun menerima cadangan daripada pihak orang lain;

(iii) Kakitangan di dalam sebuah organisasi atau jabatan itu tidak merasa gembira ketika melakukan usaha-usaha meningkatkan kualiti dan sebaliknya menganggap tindakan tersebut sebagai tambahan kepada beban kerja yang sedia. Ini bermakna, penglibatan kakitangan bawahan dalam program-program kualiti bukanlah atas dasar sukarela atau atas kesedaran terhadap pentingnya kualiti itu. Sebaliknya mereka menganggap penglibatan mereka itu adalah kerana desakan pengurusan atau sekadar memenuhi syarat sahaja.

Latihan yang Tidak Diamalkan

(iv) Kakitangan yang telah diberi latihan di dalam pengurusan kualiti tidak mengamalkannya di dalam kerja-kerja seharian mereka. Ini menunjukkan latihan yang diterima telah gagal mewujudkan kesedaran dan keyakinan kakitangan yang berkenaan terhadap pentingnya kualiti.

Penyertaan yang Tidak Menyeluruh

(v) Usaha-usaha peningkatan kualiti hanya disertai oleh sebahagian kecil kakitangan dan kebanyakan daripada mereka adalah kakitangan bawahan sahaja. Dengan yang demikian, usaha-usaha tersebut tidak meninggalkan kesan yang besar ke atas prestasi jabatan. Pekerjaan usaha-usaha kualiti memerlukan penglibatan yang menyeluruh daripada setiap kakitangan.

Langkah-langkah Gerakan Kualiti

Inilah dia **lima ciri** yang saya dapati di masa-masa yang telah sudah yang tidak menyokong ataupun tidak memberi kesan kepada gerakan kualiti dan produktiviti. Jadi untuk membenteras kelima-lima ciri negatif ini, maka hasilnya 'adalah pengeluaran buku yang mengandungi pekeliling-pekeliling kemajuan pentadbiran itu, pertama. Yang keduanya, arahan saya kepada INTAN supaya mengaturkan kursus-kursus seperti ini supaya prinsip-prinsip kualiti dan produktiviti dapat diserapkan ke dalam jiwa dan juga dapat dipraktikkan oleh pegawai-pegawai bawahan. Gerakan ketiga, dengan mengadakan gerakan kualiti ini sebagai satu gerakan yang berterusan dan lengkap dengan insentif-insentif yang akan diberi seperti hadiah ke atas inovasi, pingat-pingat, pengiktirafan untuk kenaikan pangkat dan sebagainya. Jadi, itulah dia tiga langkah yang telah direncanakan untuk membenteras lima ciri negatif sebagaimana yang saya telah senaraikan sebentar tadi.

Cara-cara Membenteras Kerja yang Tidak Berkualiti

Saya suka untuk memberi sedikit pandangan saya bagaimana kita patut membenteras kerja-kerja yang tidak mendatangkan faedah yang tidak berkualiti:

(i) **Unproductive services: Unproductive practices are those rules, regulations or traditional operations that present, what we call roadblocks to effective work or impede increase of productivity.**

Jadi salah satu daripada tugas LPP, adalah untuk mengkaji semula **unproductive services or practices** dalam bentuk peraturan-peraturan, **regulations** dan juga cara-cara kita bekerja yang merupakan penghalang kepada pencapaian kerja-kerja yang bermutu;

(ii) **Is to avoid what public experts in public administration call disproductivity. Disproductivity means poor quality of work. Poor quality of work requires extra man hours of effort to check, inspect and audit the work. The better quality of the work, the fewer checks or audit is necessary.**

Jadi satu daripada tugas pihak pucuk pimpinan LPP ialah untuk menilai kerja seseorang kakitangan itu. **Because poor quality of work will require extra man hours into what we call poor quality of work. So the principle here is, do the right things the first time;** dan

(iii) Adalah satu tugas yang maha penting iaitu **involving in the eliminations or modifications of activities or methods or procedures and you have to bring down all these acitivities, methods and procedures that prevent productivity.** Jadi sekiranya Dato' Khalid mengkaji **circulars** LPP atau cara-cara bekerja, saya percaya, tetapi kajian semula ini tidak harus dijalankan oleh pegawai-pegawai dalam LPP, mesti dengan kerjasama MAMPU ataupun pakar-pakar dari luar supaya boleh mengkaji sama ada kerja-kerja kita itu, cara kita bekerja itu dalam bentuk **circular** ataupun mana-mana

aktiviti produktif ataupun tidak. **If you view this from internal, I am quite sure you say you are right. We have to view our weaknessess from the outside. So that you can have what we call an objective view of your organisation.**

So to summarise these three things must be constantly reviewed to suit the environment:

(i) **to evaluate your unproductive services;**

(ii) **to check on poor quality of work, what do you mean with poor quality of work in LPP; and**

(iii) **the elimination or the modification on whatever productive or methods which prevent productivity.**

Lembaga Pertubuhan Peladang diwujudkan pada mulanya memberi perkhidmatan kepada petani-petani. **Performing a social function** seperti **extension service** dan sebagainya dan pada bahagian yang kedua, untuk mewujudkan pertubuhan-pertubuhan peladang yang **business oriented.**

Perniagaan Fokus Utama Pertubuhan Peladang

Sekarang ini, setelah mendengar Dato' Khalid, **your emphasis is now more on the business activities of** Pertubuhan Peladang **and very much less on the social functions, which I think is the right commercial activities, you're bound to have a dilution and you will lack the focus.** Jadi saya suka mengambil kesempatan ini untuk memberi sedikit pandangan berhubung dengan peranan pegawai-pegawai yang mentadbirkan ataupun yang menguruskan pertubuhan-pertubuhan peladang. **And here I need only to underline one aspect that is, at all times you must perform your functions with the**

business image, because pertubuhan peladang **are nothing more than commercial enterprise.** So pegawai-pegawai yang mengurus pertubuhan peladang **must change your image from a giver or provider of subsidies to that of a business image. The image of the business**, jadi yang **important** di sini, adalah **perception** orang. Sekiranya pegawai-pegawai LPP tidak menukar imej, **and I think the perception of** peladang dan juga **commercial sectors, towards you be nothing and nothing more than typical bureaucrats. My view now, after listening to Dato' Khalid is that there needs to be a shift in the posture and the image of** pegawai-pegawai LPP. **Now you must project what I call the business image, the image of business may raise or lower your work effectiveness. If you're keen only on the social part, this can be done by** pegawai pertanian. **But my view, because of** pertubuhan peladang **are commercial enterprises, you must become entrepreneurs as well.**

Contoh-contoh Amalan dan Imej Perniagaan Berkesan

What are some examples of business practice that are visible:

(i) **The type of business that the** pertubuhan peladang **embark must succeed. That will create the good one;**

(ii) **That you must have a business objective. If you do not focus on making profits, I think you lack the focus. You must have a specific business and that is to make profits;**

(iii) **The** pegawai-pegawai **must manifest your attitude towards cost and this must be manifested in your activities. You must now be concerned about cost.** Masa saya dulu, **cost becomes very secondary,** tak ada traktor diberi traktor, tak ada **power triller** diberi **power triller**, tak ada lori diberi lori, tak cukup pegawai masa tu, saya tak tahu apa hikmah yang saya ada.

Very easy to get money, very easy to get post. Tapi sekarang ini kerajaan **does not have limitless amount of money;**

(iv) **Accounting practices. Concomitant with your seriousness towards cost and** pertubuhan peladang, pegawai-pegawai yang menjaga pertubuhan peladang **must have rudimentary if not good knowledge of accounting practices.** Ini mesti diberi tekanan. Saya percaya sekiranya kita memahami sedikit-sebanyak **principle of accounting, this will be reflected in your attitude and in your supervision of the** pertubuhan peladang;

(v) **Officers must show proper conduct.** Ini pada saya penting oleh kerana kebanyakan orang/usahawan kita, apabila dia memceburkan diri dalam perniagaan seperti Pertubuhan Peladang Kawasan, ia telah terlupa **basic ethics**. Jadi pada saya **the proper ethic is very important**, seperti menyeleweng ataupun buat-buat bohong sedikit. Saya fikir kita mesti berpegang kepada **good business ethics;**

(vi) **You must show executive work habits. Executive work habits** ertinya, kita menjaga pertubuhan peladang, **commercial enterprise.** Sekiranya habits kita sama seperti pegawai yang lain, saya fikir **business image** itu tidak adalah. Jadi di sini, saya berharap pihak INTAN ataupun mana-mana institusi latihan akan boleh menerangkan kepada pegawai LPP **what are good executive work habits.**

Jadi enam perkara atau ciri yang saya cuba huraikan kepada pegawai-pegawai LPP dengan harapan ciri-ciri ini boleh diberi pertimbangan dan diisi apakah makna kesemua ciri yang saya telah bentangkan. **So, if you are able to project on what I call business image, it will have a significant impact on productivity.**

Sekiranya imej kita tidak bertukar, cuma makan gaji sahaja, balik 4.15 biarpun Raja akan datang 4.30 bukan hal saya. **You don't create a business image**. Itu **bureaucrat** namanya. Jadi pada saya **you have to change this business image. Change your bureaucratic image into a business image. Then and only then would I think pertubuhan peladang can be self-reliant. My worry is**, kalau kita tidak tukar imej, pertubuhan peladang **become mere extensions of** LPP. Pertubuhan peladang **should not be regarded as extensions of** LPP. Pertubuhan peladang di bawah undang-undangnya **are commercial enterprises.** Oleh kerana itu, tugas-tugas sosial agak berkurangan maka pegawai-pegawai hendaklah menukar imej daripada pegawai semata-mata kepada **business image.**

Motivasi

Dalam menjalankan tugas-tugas, kita jangan melupakan bahawa pegawai-pegawai adalah manusia biasa dan didorong oleh berbagai-bagai **inclinations** ataupun naluri. Jadi Ketua Pengarah LPP dan tiap-tiap pegawai yang tinggi di peringkat Timbalan Ketua Pengarah, Pengarah Negeri hendaklah sentiasa melihatkan, mengikuti perangai dan tabiat pegawai-pegawai masing-masing. Oleh kerana apa yang mendorong diri pegawai-pegawai itu untuk bekerja keras, produktif ataupun menyempurnakan kerja dengan kualiti ada empat naluri:

Naluri yang pertama:

(i) Seseorang pegawai itu mungkin dengan didikan dan sebagainya ada mempunyai **achievement motive**. Because he wants to achieve something, the need to achieve certain task. Dia mungkin didorong oleh **what MCClelland called "the n arch," the need for achievement.**

Tuan-tuan dan puan-puan sekelian yang tahu ilmu sosial psikologi David MCClelland, satu daripada faktor yang mendorong seseorang manusia itu ke peringkat kejayaan adalah **the need for achievement, the "n arch."**

(ii) Yang mendorong seseorang itu bekerja keras adalah **power of motivation.** Mungkin kerana didikan ataupun keadaan persekitaran ia mempunyai satu naluri iaitu **to influence and control things. We call that the power of motivation which springs from the need to influence and control the environment.** Ini mungkin satu-satu faktor mendorong seseorang pegawai itu supaya produktif;

(iii) Yang boleh mendorong seseorang itu bekerja keras **what we call the affiliative motive**. Ada orang yang suka **develop what we call interpersonal relationship.** Dia boleh bekerjasama dengan orang dan menggunakan kuasa orang ataupun orang punya **influence for the organization;**

(iv) **The avoidance motive,** ada orang yang cermat **and he is persuaded by the avoidance motive, therefore he wants to do something to avoid failures.**

Pemahaman Perlakuan

Ini adalah empat naluri yang ada pada manusia. Sesetengah orang itu ada mempunyai **all these** naluri. Setengah ada **combination of 1, 2, 3 and 4.** Dan peranan tiap naluri ini dalam jiwa manusia itu berbeza. Sesetengahnya ada yang mempunyai **very high achievement arch**. Sesetengah orang itu ada banyak **avoidance motive.** Jika semua dia tidak mahu gagal kerana dia tidak mahu buat sesuatu kerana **do not want to take risk**. Jadi, di sini ini adalah tugas Ketua Pengarah untuk mengikuti persepsi tiap-tiap pegawai dari segi

produktiviti dan kualiti. **If you do not understand this schematic, the scheme of personal behaviour, then you cannot assess an officer whether he is driven towards quality or productivity.** Jadi saya selalu menggunakan **this scheme to analyse officers have potential to go up.** Dan bagaimana kita membuat penilaian itu, ini terserah kepada penglibatan atau **observation** Ketua Pengarah. Jikalau kita guna **this scheme**, maka **you are bound to use your officers more effectively.**

Keberkesanan Pengurusan

Ini adalah pandangan saya dan saya sengaja menyampaikan skim ini khusus untuk Ketua Pengarah supaya memudahkan beliau menilai potensi pegawai-pegawai ini untuk menjalankan kerja lebih produktif dan berkualiti. Jadi pada akhirnya yang penting sekali kepada pegawai-pegawai LPP adalah untuk mencapai suatu tahap apa yang dipanggil **"managerial effectiveness". Managerial effectiveness** ini terbahagi kepada empat iaitu:

(i) **Your apparent effectiveness** mesti ada, iaitu kita boleh melihat keberkesanan seseorang pengurus untuk melihat sama ada dia datang **on time**, sama ada dia pentingkan masa. Kedua, sama ada meja dia tu bersih dan mungkin ketiga dia peka kepada **queries** dan menjawab surat sebagainya. **You must have this quality that we call apparent effectiveness;**

(ii) **Leadership. The leadership quality must be there, that is, the extend to which the leader or yourself can influence your followers to achieve the group objectives;** dan

(iii) **Personal effectiveness, i.e., the extent to which you achieve your own objective whether or not you set yourself a personal**

target sebagai **gaining a promotion or gaining recognition from LPP.**

All these will result in managerial effectiveness jadi sekiranya tiap-tiap seorang pengurus itu **effective**, berkesan dalam menjalankan kerjanya maka **collectively** LPP akan jadi sebuah organisasi yang **effective** ataupun berkesan.

Penutup

Saya sengaja tidak menerangkan apa yang terkandung dalam pekeliling-pekeliling kemajuan pentadbiran dan menghuraikan beberapa perkara, pandangan saya khusus bagi renungan dan panduan pucuk pimpinan LPP. Jadi sekali lagi saya mengucapkan terima kasih dan saya berharap bahawa kempen gerakan kualiti dan produktiviti akan berterusan dan dapat diadakan di semua peringkat LPP daripada ibu pejabat, negeri hinggalah ke peringkat akar umbi iaitu Pertubuhan Peladang Kawasan dan mungkin kepada unit-unit peladang dan sebagainya.

Jadi Y.Bhg. Tan Sri Pengerusi dan Dato' Khalid, terima kasih di atas undangan dan jemputan ke atas diri saya. Saya harap LPP akan terus maju.

"Ahli-ahli sukan yang berjaya adalah ahli-ahli sukan yang berdisiplin tinggi."

DISIPLIN KESUKANAN DAN KUALITI KERJA

(UCAPAN SEMPENA PERASMIAN KEJOHANAN OLAHRAGA MAKSWIP KE-22 DI STADIUM MERDEKA PADA 25 OKTOBER 1991)

Nilai disiplin yang diamalkan dalam kegiatan sukan seharusnya diterapkan dalam budaya kerja organisasi.

Izinkan saya mengucapkan terima kasih kepada Yang Di Pertua Majlis Sukan Anggota-anggota Kerajaan Wilayah Persekutuan, Y.Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib dan anggota-anggota majlisnya dan juga kepada Pengerusi Jawatankuasa Pengelola Sukan Olahraga MAKSWIP Ke 22, Encik Omar Hashim dan juga Ahli Jawatankuasanya kerana sudi menjemput saya untuk memberi sepatah dua kata dan seterusnya merasmikan Kejohanan Olahraga MAKSWIP kali Ke 22 ini.

Disiplin

Saya berharap bahawa disiplin yang baik yang diperlihatkan oleh sekelian anggota perkhidmatan awam dalam bidang sukan olahraga ini, hendaklah juga dikekalkan dalam suasana kerja seharian. Ini adalah amat berguna untuk bukan sahaja bagi kebaikan dalam perkhidmatan awam tetapi adalah untuk faedah dan kebaikan para ahli-ahli sukan sendiri. Saya ucapkan selamat bertanding dan selamat maju jaya. Kepada Pengerusi dan Ahli-ahli Jawatankuasa Penganjur, saya ucapkan syabas dan tahniah atas kejayaan menganjurkan kejohanan ini. Dengan ini saya dengan sukacitanya mengisytiharkan Kejohanan Olahraga MAKSWIP Ke 22 dibuka dengan rasminya.

"Pembentukan budaya kualiti memerlukan satu pendekatan pengurusan yang sistematik. Pada hemat saya, pendekatan yang paling sesuai diamalkan ialah Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh atau Total Quality Management (TQM)."

ANUGERAH KUALITI PERKHIDMATAN AWAM: SATU PENGIKTIRAFAN YANG STRATEGIK

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH KUALITI PERKHIDMATAN AWAM 1991, DI PARK ROYAL HOTEL, KUALA LUMPUR PADA 31 OKTOBER 1991)

Budaya Kerja Cemerlang adalah asas penting ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang produktif dan berkualiti. Sistem pengurusan kualiti secara menyeluruh merupakan pendekatan pengurusan yang dapat diamalkan bagi mencapai hasrat ini di mana unsur-unsur penting seperti sokongan pengurusan atasan, pelan strategik jangka panjang bagi peningkatan kualiti, keutamaan kepada pelanggan, keperluan latihan, semangat berpasukan, pengukuran prestasi dan kepastian kualiti adalah ditekankan. Sebagai dorongan ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti, Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam akan juga diperkenalkan dan usaha ini turut mendapat sokongan sektor swasta.

Majlis pada malam ini adalah merupakan satu peristiwa penting dalam sejarah perkhidmatan awam di negara kita oleh kerana anugerah-anugerah yang baru, iaitu Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam akan disampaikan kepada jabatan-jabatan Kerajaan yang paling berjaya dalam pengurusan kualiti, di dalam persekitaran budaya kerja kecemerlangan **(culture of excellence)**.

Tafsiran Budaya

Dalam hubungan ini, adalah penting bagi kita semua mengerti mengenai tafsiran **culture**, dan selepas itu memberi pula tafsiran

ataupun memahami apakah yang dimaksudkan dengan kualiti dan produktiviti dalam perkhidmatan awam. **In the first place, the culture of an organization refers to the sum of the shared attitudes, beliefs, and behaviours as held and displayed by the management and staff. In fact, when the attitudes, feelings and behaviour of people within the organization are so natural to them that they may even be unaware of the image they project or of their behaviour pattern, then that is when a culture is formed. The cultural traits or elements can either be positive or negative. The development of a culture of excellent performance in the civil service requires a *disciplined approach*. By self-discipline I mean not just obedience to rules and regulations, but the training of oneself to control one's habits, actions and desires. What are the negative elements in bureaucratic culture? Poor quality work is an example of disproductivity, because such poor quality work requires extra man-hours of effort to check, inspect and audit the work.**

An important function for Heads of Departments to perform is to work on removing unproductive practices. In many departments, it is not very difficult to find areas of unproductive work, even if some represent some very sacred cows. Government Departments cannot design new standards of service by following old routine.

Pembentukan Budaya Kualiti

Pembentukan budaya kualiti memerlukan satu pendekatan pengurusan yang sistematik. Pada hemat saya, pendekatan yang paling sesuai diamalkan ialah **Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh atau Total Quality Management (TQM). TQM** ialah satu pendekatan di mana semua peringkat kakitangan dalam sesebuah jabatan itu terlibat secara langsung dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti. Keberkesanan **TQM** adalah bergantung kepada penekanan dan amalan ke atas tujuh elemen penting.

Elemen-elemen itu ialah:

(i) sokongan daripada pengurusan atasan **(top management support)**;

(ii) mengadakan pelan strategik jangka panjang mengenai peningkatan kualiti **(long-term strategic planning)**;

(iii) mengutamakan pelanggan **(customer focus)**;

(iv) penyediaan latihan dan pemberian pengiktirafan **(employee training and recognition)**;

(v) meninggikan semangat berpasukan **(teamwork)**;

(vi) pengukuran prestasi **(performance measurement)**; dan

(vii) kepastian kualiti **(quality assurance)**.

Saya telah mengarahkan MAMPU menyediakan sebuah **booklet** bagi menerangkan tiap-tiap elemen ini secara lebih terperinci untuk menjadi panduan **(check-list)** bagi jabatan-jabatan kerajaan.

Top Management and Quality

The top management must be obsessed with quality. You must spend time controlling the quality of your department's output. It is quite simply impossible to conceive of a change in any decision, minor or major, that is not proceeded by - and then sustained by - major changes, noticeable to all, in the way *you spend your time*; we are our calender, the signals we send about what is important and what is not. The power of the calender exists because virtually every one of your

staff is a boss-watcher. In ways both direct and convoluted, the agenda of the others soon come to mirror that of the boss. Start every meeting with a quality review; meet with your staff to discuss quality; attend seminars on the topic of quality; make sure your desk is stacked high with books and journals on quality; regularly call your assistants to ask questions about quality; circulate articles on the topic, with simple note appended such as "can we make use of this? Let me know"; get people to send you reports on some aspects of quality in their operations.

Prinsip Mengutamakan Pelanggan

Jabatan-jabatan kerajaan adalah diwujudkan untuk memberi berbagai kemudahan-kemudahan dan perkhidmatan kepada orang ramai yang menjadi pelanggan. Dengan itu jabatan-jabatan perlu berpegang teguh kepada prinsip **mengutamakan pelanggan** dalam semua aspek pengurusannya, dan senantiasa sensitif kepada kehendak pelanggan dengan membuat perubahan kepada proses kerja, peraturan, sistem dan prosedur dalam pemberian perkhidmatan yang boleh memanfaatkan mereka. Jabatan-jabatan hendaklah mengadakan **latihan** yang komprehensif bagi kakitangan masing-masing, dengan memberi kefahaman tentang nilai-nilai akauntabiliti dan profesionalisme. Jabatan-jabatan juga perlu mewujudkan **sistem pengiktirafan** sendiri yang berkesan yang bertujuan memotivasikan kakitangan supaya sentiasa bekerja dengan penuh bersemangat, sepertimana yang kita adakan pada malam ini.

Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK)

Jabatan-jabatan perlu memberi peluang yang secukupnya kepada kakitangan untuk mengembangkan potensi dengan digalakkan membuat inovasi dan melibatkan diri secara aktif dalam usaha-

usaha kualiti supaya mereka dapat mewujudkan perasaan **ownership** terhadap kerja-kerja Jabatan mereka. Penglibatan tersebut boleh dilakukan dengan menyertai Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) atau pasukan-pasukan kerja kualiti.

Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi adalah menjadi satu prinsip yang perlu diberi perhatian oleh jabatan-jabatan kerajaan. Untuk itu matlamat-matlamat prestasi dan standard-standard yang digunakan hendaklah dinyatakan dalam bentuk yang boleh diukur. **Quality should be measured. Measurement is the heart of any improvement process. If something cannot be measured, it cannot be improved. Measurement should be visible. Almost all quality improvements come via the simplification of design, layout, processes and procedures. You should strive towards improving these things.**

Nilai-nilai Budaya Kualiti

Langkah-langkah penguatkuasaan perlu juga dijalankan oleh Jabatan-jabatan Kerajaan supaya nilai-nilai budaya kualiti diamalkan sepenuhnya oleh kakitangan awam. Tanggungjawab ini hendaklah dipikul oleh ketua-ketua jabatan sendiri. Nilai-nilai dan amalan-amalan yang baik perlu dilaksanakan **secara berulang** supaya menjadi budaya kerja seharian.

Hari Q

Saya mendapati bahawa perayaan **Hari Q** tahun ini mendapat sambutan yang amat menggalakkan, dan berharap bahawa semangat ini akan terus dikekalkan pada sepanjang masa **supaya setiap hari bekerja adalah merupakan Hari Q**. Dengan ini kita akan dapat meningkatkan kesedaran tentang kualiti secara berterusan

demi memperkukuhkan nilai-nilai budaya kualiti. **Quality improvement is a never ending journey. There is no such thing as a top quality product or service. All quality is relative. Each day, each product or service is getting relatively better or relatively worse, but it never stands still.**

Anugerah Khidmat Cemerlang

Saya berasa bangga oleh usaha-usaha yang dijalankan oleh pihak kerajaan ini turut mendapat sokongan daripada sektor swasta. Mulai tahun ini sektor swasta menyediakan anugerah khas yang dinamakan **Anugerah Khidmat Cekap**. Sokongan sektor swasta ini adalah merupakan satu kejayaan besar dalam pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia. Anugerah Khidmat Cekap daripada sektor swasta ini memberikan maklumbalas yang berguna kepada perkhidmatan awam khususnya tentang nilai-nilai kualiti yang dihargai oleh sektor swasta, seperti layanan mesra dan sopan, ketepatan masa, kepantasan dan ketelitian dalam menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan kepada sektor itu. Maklumbalas ini amat penting kepada perkhidmatan awam untuk memperbaiki lagi perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan.

Pengiktirafan Inovasi

Pada awal tahun 1992, satu majlis seperti ini untuk mengiktiraf inovasi dalam perkhidmatan awam bagi tahun 1990 akan diadakan mengikut syarat-syarat dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1991. Keupayaan seseorang insan itu berfikir tidak ada batasnya. Adalah penting bagi Perkhidmatan Awam memupuk satu budaya yang dapat menggalakkan inovasi. Ciri-ciri sistem pengiktirafan inovasi dalam Perkhidmatan Awam adalah seperti berikut:

(i) Anugerah inovasi akan diberi kepada sesebuah agensi atau bahagian dalam agensi atau seseorang individu;

(ii) Sekiranya pemenang anugerah inovasi itu adalah merupakan sebuah agensi, bahagian atau unit dalam agensi yang berkenaan, maka nilai hadiahnya adalah wang tunai sebanyak $5,000;

(iii) Sekiranya pemenang inovasi adalah seorang pegawai, maka nilai anugerah adalah wang tunai sebanyak $1,000;

(iv) Hadiah-hadiah wang tunai akan disertai dengan sebuah cenderamata yang mengandungi cogankata **INOVASI PERKHIDMATAN AWAM TAHUN ...**; dan

(v) Maklumat mengenai sifat-sifat inovasi yang telah dihasilkan itu akan disiarkan dalam majalah rasmi perkhidmatan awam **KHIDMAT**.

Empat kriteria akan digunakan dalam menentukan pemenang inovasi, iaitu inovasi itu membawa kepada pengurangan kos operasi, penjimatan masa, peningkatan hasil kerja dan peningkatan dalam tahap kepuasan hati pelanggan.

Penutup

Sebagai mengakhiri ucapan ini, saya merakamkan setinggi-tinggi tahniah kepada pemenang-pemenang Anugerah-anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam dan Anugerah Khidmat Cekap. Saya berharap kejayaan ini akan mendorong jabatan-jabatan tersebut untuk melipatgandakan usaha serta mengukuhkan komitmen terhadap kualti pada masa akan datang.

"Adalah diharapkan bahawa semangat dan amalan-amalan Q ini akan terus dikekalkan pada sepanjang masa supaya setiap hari bekerja itu adalah merupakan Hari Q."

PENINGKATAN KECEKAPAN DAN KUALITI PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM PERKHIDMATAN KERAJAAN DI PWTC PADA 2 NOVEMBER 1991)

Pembaharuan-pembaharuan penting telah dilakukan di bidang pentadbiran dalam usaha untuk meningkatkan lagi kecekapan dan kualiti perkhidmatan awam. Antaranya termasuklah garis-garis panduan yang dikeluarkan oleh Kerajaan berhubung dengan beberapa perkara pentadbiran. Di samping itu program-program latihan akan disusun dan tindakan-tindakan susulan akan ditekankan bagi mempastikan pembaharuan-pembaharuan ini dijalankan dengan berkesan. Semangat kerjasama dan persefahaman di kalangan pegawai-pegawai dari pelbagai perkhidmatan juga sedang dipertingkatkan bagi mencapai hasrat ini.

Patik bagi pihak seluruh anggota perkhidmatan Kerajaan dengan penuh takzim merafak sembah menjunjung setinggi-tinggi kasih di atas limpah perkenan Duli-Duli Tuanku berangkat mencemar duli ke Majlis pada malam ini. Sesungguhnya keberangkatan Kebawah Duli-Duli Tuanku berdua serta perhatian berat Tuanku terhadap Perkhidmatan Kerajaan menerusi lawatan ke Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan merupakan satu pengurniaan yang sangat tinggi kepada patik-patik sekalian.

Ampun Tuanku,

Patik mohon ampuni limpah perkenan Kebawah Duli-Duli Tuanku untuk menyampaikan sepatah dua kata kepada para hadirin sekelian. Ampun Tuanku,

Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri,

Yang Amat Berbahagia Dato' Seri Datin Paduka Dr. Siti Hasmah Mohd. Ali,

Yang Amat Berhormat Encik Abdul Ghafar Baba, Timbalan Perdana Menteri

Yang Berhormat Menteri-Menteri dan Yang Amat Berhormat Menteri-Menteri Besar/ Ketua-Ketua Menteri serta pasangan masing-masing,

Yang Berbahagia Puan Sri Zainab bt. Abu Bakar, Balu kepada Allahyarham Tan Sri Abdul Kadir Shamsuddin,

Tan Sri/Tan Sri, Puan Sri-Puan Sri, Dato'-Dato' dan Datin-Datin dan para hadirin yang dihormati sekelian,

Bagi pihak keseluruhan anggota perkhidmatan Kerajaan, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan di atas kehadiran Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri dan Yang Amat Berbahagia Datin Seri Datuk Paduka Dr. Siti Hasmah bte Mohd. Ali dan Yang Amat Berhormat Timbalan Perdana Menteri Encik Abdul Ghafar Baba ke majlis ini. Pada tahun ini, kehadiran Yang Amat Berhormat Dato' Seri Perdana Menteri

adalah amat istimewa sekali, oleh kerana majlis ini memberi kesempatan yang keemasan bagi perkhidmatan Kerajaan untuk mengucapkan setinggi-tinggi **penghargaan** dan **terima kasih** kepada Kerajaan yang dipimpin oleh Yang Amat Berhormat Dato' Seri di atas persetujuan kepada Sistem Saraan Baru (SSB) baru-baru ini. Saya juga ingin, bagi pihak seluruh anggota perkhidmatan Kerajaan, mengucapkan setinggi-tinggi **tahniah** kepada Yang Amat Berhormat Dato' Seri Perdana Menteri di atas perlantikan Yang Amat Berhormat Dato' Seri sebagai Pengerusi Kumpulan II Komonwel baru-baru ini yang merupakan satu kehormatan dan kebanggaan kepada negara kita yang tercinta ini.

Peningkatan Kecekapan dan Kualiti Perkhidmatan Awam

Semenjak Majlis serupa ini diadakan pada bulan Jun tahun lalu, beberapa pembaharuan penting telah dilakukan untuk meningkatkan lagi kecekapan dan kualiti perkhidmatan awam. Garis-garis panduan telah dikeluarkan kepada Kementerian-kementerian, Jabatan-jabatan Kerajaan Persekutuan, badan-badan-badan berkanun, pentadbiran-pentadbiran negeri dan penguasa-penguasa tempatan berhubung dengan beberapa perkara pentadbiran seperti berikut:

(i) supaya memberi perkhidmatan kaunter berkualiti menerusi layanan yang lebih mesra, tertib dan segera kepada orang ramai;

(ii) supaya meningkatkan kualiti di jabatan masing-masing dengan membuat keputusan-keputusan yang **cepat, tepat dan adil** kepada orang ramai;

(iii) supaya anggota-anggota perkhidmatan awam pada setiap masa mengikuti manual prosedur kerja dan fail meja

masing-masing supaya tugas-tugas dapat dijalankan dengan **cekap dan teratur**; dan,

(iv) Skop Dasar Persyarikatan Malaysia telah diperluaskan dan sekarang Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan telah menubuhkan Panel-panel Perundingan dan mengadakan Sesi Dialog Tahunan.

Latihan

Adalah diharapkan bahawa dengan skim latihan yang sedang dan akan diberi kepada pegawai-pegawai dan anggota perkhidmatan awam mengenai langkah-langkah ini, dan sekiranya **administrative practices** ini diamalkan dalam kerja harian, hari demi hari, dan secara berulang, maka penerapan **culture of excellence** dalam perkhidmatan awam dapat dipertingkatkan lagi. Tindakan-tindakan susulan dan pemeriksaan-pemeriksaan juga akan diperhebatkan untuk mempastikan bahawa pembaharuan-pembaharuan ini dijalankan di seluruh jentera perkhidmatan awam dengan berkesan.

Hari Q

Hari Q Perkhidmatan Awam telah ditetapkan pada 31 Oktober tiap-tiap tahun. Pada hari itu, setiap Jabatan Kerajaan akan berpeluang untuk menilai kemajuan pelaksanaan program pengurusan kualiti, mengisytiharkan program kualiti pada tahun berikutnya dan menyampaikan penghargaan kepada pegawai-pegawai dan organisasi yang memberi perkhidmatan yang berkualiti. Perayaan Hari Q tahun ini mendapat sambutan yang menggalakkan. Adalah diharapkan bahawa semangat dan amalan-amalan Q ini akan terus dikekalkan **pada sepanjang masa supaya setiap hari bekerja itu adalah merupakan Hari Q.**

Semangat Bekerjasama dan Persefahaman

Di samping usaha-usaha ini, semangat bekerjasama dan persefahaman antara pegawai-pegawai pentadbir dan pegawai-pegawai professional sedang dipertingkatkan dengan penyertaan ketua-ketua perkhidmatan professional di dalam mesyuarat-mesyuarat yang dahulunya dikenali sebagai mesyuarat KSU. Mesyuarat Ketua-ketua Jabatan Persekutuan dan Ketua-ketua Eksekutif Badan-badan Berkanun, dan antara Setiausaha-setiausaha Kerajaan Negeri telah diadakan dengan lebih kerap lagi, bagi membincangkan pelaksanaan-pelaksanaan dasar-dasar Kerajaan dan juga untuk mempertingkatkan lagi keupayaan perkhidmatan awam.

Allahyarham Tan Sri Abdul Kadir Shamsudin: Tokoh Pentadbir

Majlis pada malam ini akan mengingati dan mengenang jasa tokoh pentadbir yang telah banyak memberi sumbangan kepada bangsa dan negara. Perkhidmatan awam menghargai jasa-jasa Allahyarham Tan Sri Abdul Kadir Shamsuddin. Saya mengucapkan terima kasih kepada Y.Bhg. Puan Sri Zainab bt. Dato' Abu Bakar, balu Allahyarham yang sudi turut hadir pada malam ini untuk bersama-sama mendengar deklamasi sajak khas bagi mengiktiraf jasa-jasa suami beliau.

Ampun Tuanku beribu-ribu ampun, sembah patik mohon diampun.

Sekian sahaja ucapan patik kepada hadirin sekelian. Patik-patik sekali lagi dengan penuh takzim merafak sembah menjunjung setinggi-tinggi kasih di atas limpah perkenan Duli-Duli Tuanku berangkat bercemar Duli untuk menghadiri dan menyerikan Majlis pada malam ini.
Ampun Tuanku.

"Pengalaman kita masa lalu menunjukkan bahawa kegagalan dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti di sesebuah jabatan itu adalah berpunca daripada amalan-amalan serta sikap pihak pengurusan dan juga kakitangan yang bercanggah dengan prinsip kualiti."

KUMPULAN MENINGKAT MUTU KERJA: KUMPULAN KREATIF MITHALI

(UCAPAN DI UPACARA PENUTUPAN KONVENSYEN KELAPAN KMK DALAM SEKTOR AWAM 1991 DI AUDITORIUM A, PARAS 5, KOMTAR, PULAU PINANG PADA 12 NOVEMBER 1991)

Program Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) adalah bertujuan untuk melibatkan penyertaan pegawai dan staf dalam meningkatkan pengurusan kualiti dan produktiviti. Sejak dilaksanakan program ini telah memupuk sikap positif pekerja, memperbaiki prosedur kerja, penjimatan kos, dan meningkatkan hasil sesebuah Jabatan/Agensi. Walau bagaimanapun masih terdapat sikap dan amalan negatif di kalangan pihak pengurusan dan staf yang bertentangan dengan matlamat KMK. Oleh itu Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 7 Tahun 1991 telah memberikan garis panduan lengkap kepada Jabatan dan staf untuk memperkemaskan pelaksanaan KMK.

Peningkatan Produktiviti dan Kualiti Melalui Kumpulan Meningkat Mutu Kerja

Menyentuh pelaksanaan program KMK dalam perkhidmatan awam sebagaimana yang terkandung dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 7 tahun 1991 yang telah saya lancarkan baru-baru ini, adalah didapati bahawa KMK merupakan salah satu program yang terbukti menghasilkan banyak pembaikan terhadap kualiti dan hasil kerja yang tinggi. Program KMK mempunyai matlamat untuk melibatkan golongan pekerja bawahan dalam usaha mempertingkatkan kualiti dan produktiviti. Hasil penting dari program ini ialah sumbangan setiap pekerja

terhadap pencapaian objektif tiap-tiap jabatan melalui penyertaan mereka dalam proses menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kerja mereka. Teras utama program KMK ialah kaedah pengurusan secara penyertaan atau **"participative management"** yang membolehkan potensi dan bakat pekerja digunakan sepenuhnya termasuk daya kreatif dan innovatif.

Kesan Positif

Sehingga kini terdapat sebanyak 202 KMK yang telah mengambil bahagian dalam 7 konvensyen yang telah dianjurkan pada tahun-tahun lalu manakala jumlah KMK di semua jabatan/agensi kerajaan dianggarkan adalah kira-kira **350 kesemuanya**. Berdasarkan maklumat yang diterima dari beberapa jabatan dan agensi yang giat melaksanakan KMK, program ini banyak menunjukkan **kesan** yang positif. Ini dapat dilihat dari segi:

(i) Perubahan sikap positif terhadap kerja ke arah penyelesaian masalah kerja harian yang bermirip kepada pembaikan atau **improvement** dalam ruang dan suasana pejabat;

(ii) Memperbaiki kaedah, prosedur dan cara bekerja;

(iii) Mempertingkatkan kualiti perkhidmatan kaunter serta kutipan hasil;

(iv) Menjimatkan kos dan mengelakkan pembaziran sumber-sumber dan kemudahan-kemudahan dan alat-alat kerja;

(v) Semangat kerjasama dapat dipupuk di kalangan pekerja-pekerja; dan

(vi) Mempertingkatkan kualiti tenaga manusia dari segi kepuasan bekerja dan dorongan kerja serta mempunyai ketahanan jiwa.

Kualiti Kerja yang Berpanjangan

Walau bagaimanapun, saya dapati masih banyak lagi kerja-kerja yang tidak berkualiti didapati di kalangan pekerja-pekerja. Saya ingin memberikan beberapa cadangan kepada Ketua-ketua Jabatan untuk menjamin kualiti kerja yang berpanjangan, seperti berikut:

(i) Ketua-ketua Jabatan perlu menilai sistem, prosedur dan proses serta cara bekerja di Jabatan masing-masing dan merancang supaya jabatan-jabatan mereka sentiasa mengamalkan nilai-nilai Produktiviti dan Kualiti;

(ii) Ketua-ketua Jabatan hendaklah sentiasa mengkaji semula segala peraturan, amalan dan perkhidmatan yang **tidak produktif** yang merupakan penghalang pencapaian kerja-kerja yang bermutu; dan

(iii) Ketua-ketua Jabatan hendaklah mengawal pembaziran dari **segi masa, tenaga, dan kewangan.**

Prinsip Kualiti yang Bercanggah

Pengalaman kita masa lalu menunjukkan bahawa kegagalan dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti di sesebuah jabatan itu adalah berpunca daripada amalan-amalan serta sikap pihak pengurusan dan juga kakitangan yang bercanggah dengan prinsip kualiti. Lima ciri yang diperlihatkan oleh jabatan yang saya katakan bercanggah dengan prinsip kualiti adalah:

(i) **Sikap Pengurusan**

Ada sesetengah pihak pengurusan hanya bercakap tentang pentingnya kualiti tetapi tidak memperuntukkan masa dan tidak mengambil langkah-langkah yang positif untuk mempraktikkan kualiti. Misalnya tidak membenarkan Kumpulan KMK bermesyuarat sejam seminggu dalam waktu pejabat;

(ii) **Tindakan Pengurusan**

Ada juga pihak Pengurusan mengakui bahawa kualiti itu penting, tetapi dalam tindak-tanduk mereka tidak mencerminkan pengalaman prinsip-prinsip ini. Misalnya ada Ketua-ketua Jabatan yang kurang mempunyai fikiran yang terbuka lantas tidak mahu mendengar pandangan-pandangan daripada pelanggan mereka ataupun menerima cadangan daripada pihak pekerja, walaupun cadangan itu baik dan dapat menyelesaikan banyak masalah;

(iii) **Sikap Kakitangan**

Kakitangan di dalam sebuah jabatan itu tidak merasa gembira ketika melakukan usaha-usaha meningkatkan kualiti dan sebaliknya menganggap tindakan tersebut sebagai tambahan beban kerja yang sedia ada. Misalnya, penglibatan kakitangan bawahan dalam program-program kualiti bukanlah atas dasar sukarela atau atas kesedaran terhadap pentingnya kualiti itu. Sebaliknya mereka menganggap penglibatan mereka itu adalah kerana desakan dan paksaan daripada pengurusan atau sekadar memenuhi syarat tugas sahaja. Usaha seperti 'melepaskan batuk di tangga' ini sepatutnya tidak berlaku;

(iv) **Latihan Tanpa Susulan**

Kakitangan yang telah diberi latihan di dalam kualiti tidak mengamalkannya di dalam pekerjaan seharian mereka. Ini menunjukkan latihan yang diterima tidak disusuli dengan aktiviti-aktiviti yang berteraskan kualiti, sebagai suatu usaha terus menerus; dan

(v) **Penyertaan yang Tidak Menyeluruh**

Usaha-usaha peningkatan kualiti hanya disertai oleh sebahagian kecil kakitangan dan ramai di antara mereka adalah kakitangan bawahan sahaja. Dengan yang demikian, usaha-usaha tersebut tidak meninggalkan kesan yang besar ke atas prestasi jabatan. Usaha-usaha peningkatan kualiti memerlukan penglibatan yang menyeluruh daripada setiap kakitangan, termasuk pihak pengurusan.

Gerakan Kualiti

Kelima-lima ciri yang saya nyatakan adalah amalan-amalan yang tidak menyokong ataupun tidak memberi kesan kepada gerakan kualiti dan produktiviti. Sebagai satu usaha yang positif untuk memperbaiki keadaan ini, saya telahpun mengeluarkan beberapa Pekeliling-pekeliling dan garis-garis panduan yang lengkap supaya pegawai-pegawai sekelian dapat merujuknya apabila melaksanakan program-program kualiti dan produktiviti di tempat kerja. Saya juga telah mengarah INTAN supaya mengaturkan kursus-kursus yang boleh membantu pelaksanaan Pekeliling-pekeliling ini agar prinsip-prinsip kualiti dan produktiviti dapat diserapkan dan dipraktikkan oleh semua peringkat penjawat awam. Saya yakin dan percaya kualiti merupakan sebagai satu **gerakan** yang berterusan dan lengkap dengan insentif-insentif yang diberi

seperti hadiah ke atas inovasi, hadiah biasiswa, pingat-pingat, pengiktirafan untuk kenaikan pangkat dan sebagainya.

Konvensyen KMK Bukan Satu Pertunjukan

Saya difahamkan bahawa konvensyen tahun ini telah dianjurkan oleh INTAN dengan kerjasama erat semua Kerajaan-kerajaan Negeri. Inisiatif telah diambil di mana setiap negeri perlu menganjurkan konvensyen KMK masing-masing. Bagi saya, ini adalah satu cara yang baik selaras dengan prinsip penglibatan dan penyertaan bersama. Saya ingin mengucapkan syabas dan tahniah kepada semua Kerajaan-kerajaan Negeri yang telah berusaha dan berjaya memberikan komitmen terhadap konvensyen KMK dan berharap usaha ini sentiasa berterusan di masa-masa hadapan. Dengan adanya usaha dari Kerajaan-kerajaan Negeri konvensyen KMK tahun ini kita telah melihat persembahan pengurusan oleh wakil dari setiap negeri di Malaysia termasuk Sabah dan Sarawak. Walau bagaimanapun saya amat berharap bahawa persembahan dalam konvensyen KMK yang telah dibuat selama dua hari ini bukanlah setakat pertunjukan semata-mata tetapi sesuatu yang patut diterima dan dipraktikkan secara berterusan. Oleh yang demikian minat terhadap KMK sepatutnya tidak didorong untuk semata-mata menyertai konvensyen, tetapi bagi meningkatkan hasil dan mutu kerja dan memberikan perkhidmatan yang cekap dan pantas kepada orang ramai. Kepada semua kumpulan-kumpulan yang telah membuat persembahan, saya ucapkan tahniah kerana telah dipilih oleh negeri masing-masing sebagai wakil.

Ciri-ciri Jabatan Berkualiti

Pada kesimpulannya, ada terdapat 5 ciri yang melayakkan sesebuah Jabatan itu dipanggil **Quality Department**:

(i) Jabatan itu hendaklah sepanjang masa mencari jalan untuk memperbaiki perkhidmatan-perkhidmatannya bagi memberi kepuasan hati kepada orang ramai ataupun pelanggannya;

(ii) Jabatan itu memberi kuasa kepada pihak-pihak yang berkenaan di dalam Jabatan yang berkenaan untuk menentukan nilai-nilai kualiti sama ada dari segi perkhidmatan mahupun sesuatu hasil;

(iii) Perkhidmatan ataupun hasil kerja yang disampaikan oleh Jabatan itu tidak ada kecacatannya, boleh dipercayai atau diharapkan, tepat dan cepat;

(iv) Proses bekerja di Jabatan itu adalah menerusi semangat dan hasil daripada berpasukan (seperti melalui KMK ini dan sebagainya); dan

(v) Jabatan itu adalah mudah mengubah peraturan-peraturan kerjanya untuk meningkatkan kualiti hasil daripada semangat **flexibility, responsiveness** dan **openess to change**.

"Honesty gives a person strength but not always popularity. An honest person alters his ideas on opinion to fit the truth, and a dishonest person alters the truth to fit his ideas or his opinions."

"THE QUALITY IMPERATIVE": SATU STRATEGI MEMAJUKAN PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM MEMULIAKAN 335 ORANG PEGAWAI-PEGAWAI YANG DINAIKKAN PANGKAT, DI NIRWANA BALLROOM, HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR PADA 5 DISEMBER 1991)

Di bawah SSB, kenaikan pangkat untuk kakitangan awam adalah berdasarkan kepada pencapaian prestasi yang dibuat secara objektif dan adil. Penilaian prestasi akan memberi pertimbangan kepada hasil kerja, sifat-sifat murni dan potensi pegawai berkenaan. Namun demikian, kejayaan penilaian ini bergantung kepada sifat objektif dan kejujuran Ketua Jabatan. Perkhidmatan yang berkualiti, ***the quality imperative*** *disediakan untuk memenuhi aspirasi dan tuntutan orang awam ke atas perkhidmatan awam. Keputusan yang dibuat mestilah adil dan segera. Amalan sistem kualiti berdasarkan beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam akan membentuk sikap positif dan tingkahlaku yang memberi tekanan kepada kualiti dalam perkhidmatan awam. Penggunaan sistem kualiti yang meluas dan berulang akan mewujudkan satu budaya kualiti yang akan berakar umbi dalam perkhidmatan awam.*

Keanggotaan Lembaga Kenaikan Pangkat

Terlebih dahulu, saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada tuan-tuan dan puan-puan sekelian yang telah dinaikkan pangkat. Di majlis yang mulia ini, saya suka mengumumkan bahawa YAB Perdana Menteri telah melantik dua orang pegawai profesional sebagai Ahli-ahli Lembaga Kenaikan Pangkat yang baru, iaitu Y.Bhg. Dato'

Dr. Abu Bakar bin Dato' Sulaiman, Ketua Pengarah Kesihatan, dan Y.Bhg. Dato' Asiah bt. Abu Samah, Ketua Pengarah Pendidikan. Perlantikan Y.Bhg. Dato' Asiah Abu Samah adalah merupakan satu peristiwa sejarah oleh kerana beliau adalah merupakan pegawai wanita yang pertama menjadi seorang Ahli Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam. Keanggotaan Lembaga Kenaikan Pangkat sekarang adalah terdiri daripada Y.Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Y.Bhg. Dato' Mohd. Sheriff Kassim, Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan, Y.Bhg. Dato' Dr. Abu Bakar Sulaiman dan Y.Bhg. Dato' Asiah Abu Samah, dan saya sendiri sebagai Pengerusinya. Sebagaimana tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, Lembaga Kenaikan Pangkat ini adalah mempunyai tanggungjawab yang berat oleh kerana ianya adalah merupakan pihak berkuasa yang tertinggi yang menimbangkan kenaikan pangkat kesemua pegawai-pegawai perkhidmatan awam dalam Kumpulan A, yang berjumlah 12,709 orang yang terdiri daripada semua pegawai pengurusan dan profesional seperti Pegawai-pegawai PTD, Doktor, Jurutera, Arkitek, Akauntan, Penaksir, Pegawai Pertanian, Kastam, Pegawai Penyelidik, Jurukur Bahan, Pegawai Percetakan, Penguasa-penguasa Penjara, Pegawai Perikanan, Haiwan, Merinyu Galian, Pegawai Pos, Pegawai Penilaian, Pegawai Koperasi dan lain-lain. **Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Pendidikan** yang mempunyai keanggotaan yang sama adalah bertanggungjawab bagi kenaikan pangkat Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah (D1) yang berjumlah 33,487 orang.

Prestasi Asas Kenaikan Pangkat

Tuan-tuan dan puan-puan sekelian sudah tentulah berasa bangga di atas kejayaan masing-masing. Kenaikan pangkat di dalam perkhidmatan awam sekarang adalah berdasarkan kepada **merit,**

dan bukan lagi **seniority**. Tiap-tiap seorang pegawai yang dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat adalah dinilai dengan berdasarkan kepada prestasi kerjanya menerusi penilaian di dalam laporan-laporan sulit tahunan, laporan sulit khas, temuduga dan prestasi apabila menghadiri kursus penilaian kenaikan pangkat. Lembaga Kenaikan Pangkat juga hendaklah berpuashati bahawa pengisytiharan harta tuan-tuan dan puan-puan adalah teratur, dan bahawa Badan Pencegah Rasuah tidak mempunyai catatan ke atas tuan-tuan dan puan-puan sekelian. **So I am sure that you have the feeling that the promotion is a reward for your own industry. It is said that industry is the mother of success - luck, a distant relative. This dinner that we are having tonight is a special function in your honour.** Pada tahun ini, Lembaga Kenaikan Pangkat telahpun menaikkan pangkat seramai 4,740 orang pegawai, iaitu seorang pegawai ke Turus I, 2 orang ke Turus II, 4 orang ke Turus III, 8 orang ke Tingkatan Tertinggi A, 20 orang pegawai ke Tingkatan Tertinggi B, 46 orang ke Tingkatan Tertinggi C, 55 orang ke Tingkatan Tertinggi D, 111 orang ke Tingkatan Tertinggi E, 220 orang ke Tingkatan Tertinggi F, 442 orang ke Tingkatan Tertinggi G dan 3,831 orang ke Tingkatan Kanan. Dilihat daripada perangkaan ini jumlah terbesar pegawai dinaikkan pangkat ialah bagi gred Tingkatan Kanan. Jumlah yang besar ini adalah disebabkan kenaikan pangkat Pegawai-pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah yang terlibat dalam 2 urusan pada tahun ini; keputusannya, seramai 3,045 orang telah dinaikkan pangkat.

Kriteria Kenaikan Pangkat Di Bawah Sistem Saraan Baru

Pada tahun hadapan, "Sistem Saraan Baru" akan dilaksanakan. Di bawah Sistem Saraan Baru ini, pergerakan gaji dan kenaikan pangkat di bawah struktur-struktur gaji yang dibentuk akan lebih bergantung kepada pencapaian prestasi tiap-tiap anggota perkhidmatan awam itu. Unsur prestasi ini akan dinilai mengikut

beberapa peringkat pencapaian yang bertujuan untuk menggalakkan persaingan positif sesama anggota. Jabatan Perkhidmatan Awam sedang menyediakan sistem penilaian prestasi yang berlainan daripada yang dipakai sekarang - satu sistem yang diharap akan dapat menilai prestasi seseorang pegawai itu secara objektif dan adil terhadap perbezaan pelbagai tahap prestasi antara anggota-anggota. Jabatan Perkhidmatan Awam juga sedang mengkaji kemungkinan membentuk sistem-sistem penilaian yang berasingan bagi klasifikasi-klasifikasi perkhidmatan dan juga di peringkat Kumpulan yang berlainan. Di antara ciri-ciri yang sedang ditimbangkan supaya dimasukkan ke dalam sistem-sistem penilaian itu adalah:

(a) **Hasil kerja**, yang dinilai daripada pengetahuan kerja, kualiti kerja, ketepatan masa, tahap kebolehan mengurus dan membuat keputusan-keputusan;

(b) **Sifat-sifat murni** seperti amanah, kebolehpercayaan, sifat adil atau saksama dan sikap; dan

(c) **Potensi** dari segi sifat-sifat kepimpinan dan sebagainya. Potensi seseorang pegawai itu juga akan dinilai dari segi manfaat yang diperolehinya daripada menghadiri kursus dan seminar, pengiktirafan ke atas kerjanya menerusi penerimaan berbagai-bagai kurniaan; satu perkara baru yang akan ditimbangkan adalah **annual targets** mengenai output kerja seseorang anggota itu sebagaimana yang dipersetujui bersama antara anggota yang dilaporkan dengan pegawai pelapor.

Kejayaan Sistem Penilaian Prestasi Baru

Kejayaan sistem penilaian yang baru itu kelak adalah bergantung kepada sifat objektif dan kejujuran Ketua-ketua Jabatan, dan Pegawai-pegawai Penilai. **A proper and systematic monitoring of officers throughout the year is crucial to provide for justice and fairness in the system. If there is no all-the year monitoring on the performance of officers, then at the end of the year, even given the best of human memories, the evaluation will be heavily dependant on opinions and perceptions of the Heads of Departments or the evaluation committee on the officers' performance. Every man (or woman) has a right to his or her opinion, but no man (or woman) has a right to be wrong about facts. Fact is fact and feeling is feeling, never does the second change the first. The Head of Department or the Evaluating Committee must be honest and absolutely objective in evaluating officers' performance. Honesty gives a person strength but not always popularity. An honest person alters his ideas on opinion to fit the truth, and a dishonest person alters the truth to fit his ideas or his opinions. So I would like to suggest that Heads of Departments should note down the achievements of their officers, as well as any lapse in performance on a regular basis, and not wait and reflect at the end of the year. In such a serious business, we cannot rely entirely on our memory.**

The Quality Imperative

Sekarang saya suka berpindah kepada perkhidmatan yang berkualiti, **"the quality imperative". Everytime one buys a car, takes a plane, rides on a train, submits an application for land development or packs a child off to a school, we are reminded of how critical quality has become in modern life. At today's prices, no one wants a car that falls short of perfect. Nor do we like to settle for lousy service from the airlines we fly, the stores we patronize, the**

banks we do business with. We are even, finally, becoming acutely aware of how a bad education can hurt not just our children but our country. Begitu juga aspirasi dan tuntutan orang ramai keatas perkhidmatan awam. Orang ramai yang terdiri daripada orang-orang kampung, peniaga-peniaga, pelabur-pelabur dan lain-lain lapisan masyarakat adalah mengharapkan perkhidmatan yang berkualiti daripada perkhidmatan awam. Adalah menjadi tanggungjawab kita memberi keputusan-keputusan yang adil dan segera dan dengan itu mengurangkan masa orang ramai menunggu begitu lama untuk mendapat sesuatu keputusan daripada Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan.

Kemajuan Pentadbiran

Without a system, we cannot manage quality service properly. The quality system must be systematized. Untuk mewujudkan sistem kualiti di dalam perkhidmatan awam, beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam telah pun disediakan berkenaan dengan pengurusan mesyuarat, peningkatan kualiti perkhidmatan telefon, peningkatan kualiti di Kementerian-kementerian dan Jabatan-jabatan, anugerah inovasi, penubuhan Kumpulan Mutu Kerja, peningkatan perkhidmatan kaunter, fail meja, borang tindakan kerja dan pengukuran produktiviti di dalam perkhidmatan awam. **It is hoped that with such good administrative practices as contained in these circulars, and if such practices occur repetitively, there will develop a set of positive attitudes among civil servants; and there will emerge behaviour patterns concerned with quality at all levels of staff and management in the civil service. Scholars say that such a pattern of thinking, feeling and doing things is known as *a culture*. Since all the circulars are concerned with quality administrative practices, then we will have quality culture in the civil service.** Kerajaan juga telah bersetuju supaya Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu digunakan sebagai bahan-bahan latihan, dan

juga menjadi sebahagian daripada syllabi peperiksaan Kerajaan, sebagai soalan-soalan di temuduga-temuduga untuk kenaikan pangkat dan pengurniaan anugerah-anugerah biasiswa latihan. Dengan penggunaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu secara meluas seperti yang telah saya nyatakan ini, **quality culture in the civil service will be deeper-rooted**.

Penutup

Akhir sekali, saya mengucapkan selamat menyambut tahun baru; kita hendaklah bersyukur di atas pemberian Skim Saraan Baru. **There is a sense in which no gift is ours till we have thanked the giver. Be grateful for what you have, not regretful for what you haven't.** Tahniah sekali lagi, dan terima kasih.

"Anggota-anggota perkhidmatan awam yang cergas akan melahirkan sebuah perkhidmatan awam yang lebih berkualiti."

SUKAN DAN KUALITI

(UCAPAN DI KEJOHANAN OLAHRAGA MAKSAK KE-34 DI STADIUM MERDEKA PADA 13 DISEMBER 1991)

Penglibatan anggota-anggota perkhidmatan awam dalam aktiviti sukan seperti olahraga akan mewujudkan perkhidmatan yang sihat, cekal dan berdaya tahan. Seterusnya nilai-nilai ini akan membantu dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti organisasi awam.

Saya mengucapkan setinggi terima kasih dan tahniah kepada Majlis Sukan PDRM kerana telah berjaya menganjurkan Kejohanan ini.

Saya berharap bahawa peserta sekelian akan bertanding dengan penuh semangat. Kalah dan menang adalah sesuatu yang lumrah di dalam pertandingan. Apa yang patut ditekankan adalah disiplin dan semangat kesukanan.

Kita perlu menjaga kesihatan. Anggota-anggota perkhidmatan awam yang cergas akan melahirkan sebuah perkhidmatan awam yang lebih berkualiti.

MAKSAK akan terus memberi peluang kepada semua ahlinya untuk turut serta di dalam apa juga aktiviti MAKSAK. Di samping olahraga, pada awal tahun hadapan sukan tradisional seperti pertandingan wau, perahu dan perkhemahan akan turut diadakan.

Saya dengan sukacitanya merasmikan Kejohanan Olahraga MAKSAK Kali Ke 34 1991 ini.

BAB 3

NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM

"Kepemimpinan yang baik perlu mempunyai visi yang jelas mengenai matlamat yang hendak dicapai dan arah tujuan yang perlu diikuti. Dengan cara ini barulah pemimpin berupaya memberi panduan, pimpinan untuk menggembleng segala sumber dan kepakaran yang ada bagi melaksanakan segala program dan aktiviti yang telah dirancangkan dengan lebih sistematik dan berkesan."

PENGHAYATAN NILAI-NILAI MURNI DI KALANGAN PENGURUS TERAS: SATU STRATEGI PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI MAJLIS PERJUMPAAN KHAS DENGAN PEGAWAI-PEGAWAI TERAS DI INTAN KAMPUS WILAYAH TIMUR KEMAMAN PADA 10 MEI 1991)

Pegawai-pegawai Teras adalah pegawai-pegawai barisan hadapan di peringkat negeri dan daerah perlulah menghayati nilai-nilai murni Perkhidmatan Awam. Nilai-nilai tersebut seperti nilai profesionalisme, integriti, kejujuran intelek, kreativiti, inovasi, membuat keputusan, pengurusan masa dan pengurusan diri. Selain daripada itu pegawai-pegawai hendaklah melengkapkan diri dengan kemahiran tertentu seperti kemahiran menggunakan komputer, berucap dan berunding dalam bahasa Inggeris.

Saya berterima kasih dan merasa bangga kerana INTAN sekali lagi telah dapat menganjurkan Kursus Pegawai-pegawai Teras Kali Kedua bagi pegawai-pegawai pelaksana di peringkat negeri dan daerah. Saya akan menggunakan peluang yang diberikan ini untuk bertukar-tukar fikiran dengan peserta-peserta kursus. Saya sendiri amat mengambil berat tentang kursus ini kerana saya menganggap saudara-saudara adalah pegawai-pegawai di barisan hadapan yang diharap untuk mengurus, mentadbir dan melaksanakan program-program kerajaan.

Saya berpendapat saudara-saudara yang berkhidmat di peringkat negeri dan daerah perlu mempunyai sikap yang positif, serta mahir dan pakar dalam menjalankan tugas. Oleh itu, melalui kursus diharapkan saudara-saudara dapat mendalami lagi

pengetahuan, menambahkan kemahiran diri serta menerapkan beberapa nilai penting yang perlu ada di kalangan pegawai-pegawai dalam Perkhidmatan Awam.

Profesionalisme

Kita telah memilih Perkhidmatan Awam sebagai kerjaya kita. Satu nilai mulia yang menjadi pegangan mereka yang memilih perkhidmatan ini sebagai kerjaya ialah keinginan berkhidmat untuk negara. Bekerja sebagai seorang Pegawai Perkhidmatan Awam bukanlah membolehkan seseorang itu mendapat gaji yang tinggi, sebaliknya ia adalah satu peluang untuk seseorang memberi sumbangan kepada agama, bangsa dan negara. Kita dibayar gaji kerana kita ditugaskan untuk menjalankan tanggungjawab yang diamanahkan kepada kita.

Bagi menjalankan tugas dan tanggungjawab amatlah penting bagi kita bertindak dengan cara yang profesional supaya segala tugas dan tanggungjawab yang diberikan dapat dilakukan dengan cekap dan berkesan.

Perkhidmatan secara profesional bermakna pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam hendaklah mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi dan kemahiran yang diperlukan bagi menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka. Menyelesaikan masalah secara profesional menghasilkan perkhidmatan lebih efisien dan efektif.

Cara-cara Meningkatkan Profesionalisme

Berbagai-bagai cara boleh dilakukan bagi meningkatkan profesionalisme kita, seperti menghadiri kursus-kursus dan seminar-seminar. Tetapi ini tidak cukup untuk membawa saudara-saudara

ke tahap kemajuan yang lebih tinggi. Meningkatkan ilmu melalui membaca buku-buku, jurnal-jurnal dan berbagai-bagai makalah mengenai pengurusan adalah satu cara yang sangat efektif bagi meningkatkan pengetahuan kita.

Integriti

Satu nilai penting yang patut menjadi pegangan di kalangan anggota Perkhidmatan Awam ialah integriti. Nilai ini selalunya dihubungkan dengan nilai-nilai amanah, jujur, boleh dipercayai dan juga sentiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil peluang untuk kepentingan sendiri. Sebarang kerja yang dilakukan sentiasa dibuat sebagai satu pengorbanan dengan penuh ketulusan hati tanpa curiga dan cemburu. Ini juga bermakna jika pegawai-pegawai dan staf yang telah diberi kuasa sama ada kuasa kecil mahupun besar, perlu menjalankan tanggungjawab berkenaan dengan adil dan saksama.

Kejujuran Intelektual

Pegawai-pegawai yang diberi tanggungjawab dan telah menjalankannya dengan penuh integriti akan sentiasa berpegang kepada kejujuran intelek atau **intellectual honesty**. Ini juga bermakna kita perlu jujur dalam mentadbir dasar-dasar, program-program serta projek-projek Kerajaan di samping ikhlas semasa memberi pendapat dan nasihat tanpa menyembunyikan maklumat-maklumat penting.

Neutraliti

Neutraliti merupakan satu lagi nilai penting yang harus dihayati dan menjadi pegangan utama pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam. Neutraliti ataupun berkecuali bermakna kita tidak

memihak kepada mana-mana kumpulan termasuk parti politik. Namun begitu, pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam perlu melihat neutraliti ini dari sudut yang positif. Ini bermakna pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam mesti sentiasa bersedia dan berusaha dengan bersungguh-sungguh melaksanakan semua dasar, program dan aktiviti yang telah direncanakan oleh Kerajaan yang memerintah. Untuk mengekalkan neutraliti itu, Kerajaan melarang pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam dalam Kumpulan A untuk mengambil bahagian cergas di dalam mana-mana parti politik.

Akauntabiliti

Akauntabiliti merupakan satu lagi nilai penting yang mesti menjadi pegangan utama oleh pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam. Akauntabiliti biasanya dikaitkan dengan tanggungjawab seseorang yang terlibat dalam pengurusan khazanah, wang dan aset, yang diturunkan melalui perwakilan kuasa. Kuasa yang diberi itu adalah semata-mata untuk membolehkan pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam menyempurnakan tugas dan tanggungjawab dengan berkesan. Tugas-tugas dan tanggungjawab ini pula perlulah dijalankan mengikut prosedur-prosedur, arahan-arahan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Oleh itu seseorang pegawai Perkhidmatan Awam semasa menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan itu didapati telah melanggar ataupun menyeleweng mana-mana prosedur, arahan dan peraturan yang telah ditetapkan mereka boleh dikenakan hukuman yang setimpal. Sebaliknya pula, pengiktirafan, ganjaran dan galakan yang akan diberikan kepada mana-mana pegawai Perkhidmatan Awam yang telah menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik. Dengan lain perkataan, kecemerlangan Perkhidmatan Awam dapat terus ditingkatkan dan maruahnya tetap dapat dipertahankan pada setiap masa

sekiranya pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam menghayati dan berpegang teguh kepada aspek akauntabiliti.

Bekerjasama

Sebagai anggota dalam Perkhidmatan Awam kita mempunyai tugas dan peranan yang berbagai. Setiap Kementerian dan Jabatan ditugas melaksana objektif dan peranan masing-masing mengikut matlamat yang telah ditentukan. Di sini suka saya tekankan bahawa kita dalam Perkhidmatan Awam perlu mempunyai satu budaya yang berupaya bekerjasama, dan rajin kerja.

Kerjasama adalah penting oleh kerana kita tidak mungkin melaksanakan dasar dan program-program Kerajaan secara bersendirian. Kita masing-masing memerlu dan diperlu antara satu sama lain. Kerjasama yang diperlukan ini ialah kerjasama antara anggota-anggota Kerajaan di semua peringkat, semua perkhidmatan dan semua Kementerian. Malahan kerjasama juga amat dipentingkan antara sektor awam dan sektor swasta. Dengan sebab itu, di peringkat Kementerian-kementerian Kerajaan telah mengadakan Panel-panel Perundingan untuk mendapatkan hubungan dan kerjasama antara kedua pihak di bawah konsep Persyarikatan Malaysia.

Disiplin

Selain bekerjasama, disiplin juga amat penting di dalam Perkhidmatan Awam. Kerana dengan adanya disiplin, kita akan akur dan patuh kepada semua peraturan dan undang-undang yang berkaitan dengan perkhidmatan dan tugas yang dijalankan. Ia juga akan menjadikan kita seorang yang patuh, mengikut perintah dan rajin serta sentiasa berusaha mencari kemajuan dan kejayaan.

Kreativiti dan Inovasi

Satu lagi nilai yang digalakkan dalam Perkhidmatan Awam ialah budaya yang memberi keutamaan kepada inovasi dan kreativiti. Baru-baru ini Kerajaan telah melancarkan pekeliling untuk memberi anugerah inovasi di dalam Perkhidmatan Awam. Melalui galakan seumpama ini pegawai-pegawai dan staf dalam Perkhidmatan Awam dipelawa untuk memberi idea-idea baru untuk memajukan pentadbiran dan meningkatkan produktiviti. Nilai ini akan juga menggalakkan lebih banyak penyertaan oleh anggota dalam organisasi untuk terlibat dalam penyelesaian masalah-masalah pengurusan. Dengan cara ini ia akan dapat mengurangkan tentangan kepada usaha-usaha pembaharuan.

Kepimpinan

Sebagai pengurus dan pelaksana di barisan hadapan, kepimpinan saudara-saudara sangat diperlukan bagi mempastikan kejayaan pelaksanaan program-program Kerajaan. Adalah menjadi satu cabaran untuk memiliki ciri-ciri kepimpinan yang berkesan. Sukacita saya tegaskan kepada saudara-saudara bahawa keberkesanan kepemimpinan seseorang pemimpin itu bukannya terletak kepada kuasa mutlak ataupun perundangan yang ada padanya. Keberkesanan kepemimpinan banyak bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk mendorong, merangsang, membangun serta menggembleng sepenuhnya tenaga kerja, kepakaran dan peralatan yang ada bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan, saudara-saudara perlu memiliki tiga ciri penting, iaitu keupayaan menentukan arah tujuan yang hendak diikuti, keupayaan menyelesaikan sesuatu masalah dengan cepat, sistematik dan tidak diragui serta keupayaan melaksanakan sesuatu program dengan jayanya.

Kepemimpinan yang baik perlu mempunyai visi yang jelas mengenai matlamat yang hendak dicapai dan arah tujuan yang perlu diikuti. Dengan cara ini barulah pemimpin berupaya memberi panduan, menggembleng segala sumber dan kepakaran yang ada bagi melaksanakan segala program dan aktiviti yang telah dirancangkan dengan lebih sistematik dan berkesan.

Seorang pemimpin perlu juga berupaya untuk menyelesaikan masalah dengan cepat, sistematik dan dapat membuat keputusan yang bijak tanpa menimbulkan sebarang keraguan dan dipertikaikan. Kecemerlangan kepimpinan akan terserlah apabila seorang pemimpin berupaya menyelesaikan segala masalah yang dirujukkan kepadanya dengan bijaksana. Keadaan ini akan menjadikan seorang pegawai itu berwibawa dan diiktiraf oleh masyarakat setempat.

Adakalanya, program-program Kerajaan yang telah direncanakan menghadapi tentangan dari masyarakat. Namun begitu, sebagai pegawai Kerajaan saudara-saudara perlu melaksanakan program-program tersebut. Keupayaan saudara-saudara sebagai pemimpin akan dapat dilihat apabila saudara dapat mempengaruhi masyarakat setempat untuk menerima program yang telah dirancangkan sesuai dengan dasar dan visi yang telah ditetapkan.

Membuat Keputusan

Dalam menjalankan tugas harian, kita pasti terlibat dengan membuat keputusan. Keputusan yang dibuat adalah berasaskan kepada kehendak undang-undang atau peraturan pentadbiran. Untuk membuat keputusan yang rasional kita perlu mengumpulkan maklumat, membentuk alternatif dan menimbang serta memilih alternatif yang paling baik bagi mengatasi masalah yang berkenaan. Keputusan muktamad yang dibuat perlu berasaskan

kepada kriteria-kriteria dan prosedur tertentu yang telah ditetapkan. Kaedah ini memperlihatkan keputusan yang dibuat itu adalah **transparent**. Ini dapat menghindarkan penggunaan banyak budibicara dalam membuat keputusan dan mengelakkan rasa tidak puas hati di kalangan pelanggan.

Pengurusan Masa

Saya suka menyentuh juga mengenai pentingnya pengurusan masa dalam Perkhidmatan Awam. Perkara ini saya sentuh kerana kebanyakan daripada kita merasakan tidak cukup masa untuk melaksanakan beban tugas yang diberikan. Peter Drucker dalam bukunya **The Effective Manager** menyatakan bahawa "*the supply of time is totally inelastic. Time is totally perishable and cannot be stored. Time is totally irreplaceable. There is no substitute for time.*" Oleh itu masa perlu diurus dan dimanfaatkan dengan sebaiknya supaya tidak terbuang tanpa faedah.

Pembaziran masa dapat dielakkan dengan membuat perancangan teratur sebelum menjalankan kerja, menyusun kerja mengikut keutamaan, mengadakan **checklist** untuk perancangan dan kawalan kerja, menyelenggara jadual kerja harian, mengurangkan aktiviti yang boleh mengganggu kerja seperti panggilan telefon dan perbincangan yang tidak dirancang. Jika perlu mesyuarat diadakan, ia hendaklah dirancang dan diurus dengan baik. Sebagai misalan sesuatu mesyuarat perlu mengikut agenda yang ditetapkan, pengerusi mengemudikan mesyuarat dengan penuh disiplin dan ahli-ahli yang hadir perlu membaca kertas kerja yang disediakan.

Sebagai pengurus di peringkat masing-masing, saudara-saudara seharusnya berupaya menentukan keutamaan dalam penggunaan masa dan melaksanakan tugas. Ini adalah kerana

setiap pegawai itu dinilai dari segi kecekapan dan keberkesanan menghasilkan kerja yang berkualiti dalam masa yang ditetapkan.

Pengurusan Diri

Pegawai Perkhidmatan Awam yang berkualiti bukan sahaja perlu lengkap dengan pengetahuan dan kepakaran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, tetapi perlu juga mempamerkan imej yang boleh dihormati dan disegani. Imej seseorang Pegawai Perkhidmatan Awam dibentuk dari cara pegawai itu menguruskan dirinya dari segi pakaian, cara menyimpan rambut dan misai, bagi setengah pegawai cara bertutur, gerak-geri, sopan-santun dan budi bahasa serta kesihatan diri. Sebagai seorang yang diamanahkan untuk melaksanakan dasar-dasar Kerajaan dan berkhidmat untuk orang ramai adalah penting bagi Pegawai Perkhidmatan Awam menguruskan diri dengan baik supaya kepercayaan terhadapnya tidak tergugat.

Pakaian sering memberikan gambaran mengenai perangai atau kematangan Perkhidmatan Awam perlu menyesuaikan pakaiannya dengan keperluan keadaan. Misalnya, semasa menjalankan tugas rasmi di pejabat, pegawai ini mestilah berpakaian rasmi seperti yang telah ditetapkan. Contohnya, berbaju kemeja lengan panjang dengan warna yang lembut, seluar panjang dan tali leher berwarna bersesuaian dengan baju kemeja. Seelok-eloknya berkasut hitam dengan stoking hitam atau kelabu hitam atau kasut **dark brown** dengan **stoking light brown** atau **beige**. Apabila pegawai ini ke majlis-majlis rasmi, pada waktu siang atau malam, ia hendaklah pula memakai pakaian yang sesuai bagi majlis-majlis berkenaan. Seorang Pegawai Perkhidmatan Awam mempunyai potongan rambut yang kemas. Rambut yang kemas memberi gambaran bahawa pegawai ini sangat rapi dalam menguruskan dirinya.

Pegawai Perkhidmatan Awam yang tidak mengambil berat memakai pakaian yang sesuai mengikut keperluan keadaan dan berpotongan rambut yang tidak kemas akan menggalakkan orang awam tidak memberi penghormatan yang mereka ingin berikan kepada seseorang yang bertanggungjawab terhadap pembangunan negara.

Nilai Budi Bahasa

Cara bertutur, sopan-santun, budi bahasa dan gerakgeri Pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam selalu diperhatikan oleh orang awam yang datang berurusan dengannya. Orang awam menyedari bahawa Pegawai Perkhidmatan Awam adalah seorang yang ditugaskan memberi perkhidmatan bagi meningkatkan keselesaan hidup rakyat. Sebagai satu tugas dan tanggungjawab, perkhidmatan ini harus diberikan dengan kerelaan dan kejujuran. Layanan semasa memberikan perkhidmatan dari segi cara bertutur dan gerakgeri, akan mempamerkan sikap pegawai ini mengenai pemahamannya terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Budi bahasa dan gerakgeri yang bersopan perlu juga diperlihatkan dalam pergaulan majlis-majlis dan khalayak ramai. Kesopanan ini sangat penting dijadikan sebagai tabiat, terutamanya kepada Pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam yang berurusan secara terus dengan orang-orang awam. Pegawai-pegawai yang berbudi bahasa sangat dihormati dan disanjung tinggi. Biasanya pegawai-pegawai ini juga senang mendapatkan kerjasama daripada orang awam bagi melaksanakan projek-projek yang membawa manfaat kepada masyarakat setempat.

Ketahanan Fizikal

Adalah penting bagi Pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam menunjukkan bahawa mereka mempunyai daya bagi melaksanakan amanah yang telah diberikan kepada mereka. Daya atau tenaga dapat dikekalkan jika kesihatan terjaga. Sebagai agen pelaksana program-program pembangunan negara, pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam sering terdedah kepada suasana kerja dan persekitaran yang mencabar. Dalam keadaan sedemikian, adalah amat perlu pegawai-pegawai ini mengekalkan tahap kesihatan serta kecergasan fizikal dan mental supaya tugas dan tanggungjawab boleh dijalankan dengan lebih sempurna. Pegawai-pegawai yang selalu kelihatan tidak sihat boleh memudarkan harapan orang ramai terhadap keupayaan pegawai-pegawai ini menjadi agen pembangunan yang berkesan. Pegawai-pegawai ini akan dianggap kurang bersemangat dalam menjalankan tanggungjawabnya.

Sikap Hormat Menghormati

Budi bahasa dan tatakelakuan yang beradab perlu juga ditunjukkan berikan kepada pegawai-pegawai yang lebih kanan. Hormat kepada ketua dan kepada yang tua daripada kita hendaklah menjadi pegangan hidup kita semasa menjalankan tugas setiap hari. Sikap hormat menghormati ini dapat dilahirkan dengan berbagai cara. Bertegur sapa serta tutur kata yang manis dapat mewujudkan suasana mesra yang dapat membantu kita dalam menjalankan tugas-tugas harian.

Personaliti yang tidak sombong, setiakawan, arif tentang perilaku dan cara bergaul, berbudi dan berhemah tinggi serta kelihatan sihat dan cergas adalah nilai-nilai keperibadian yang diharapkan dari Pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam. Nilai-

nilai ini boleh dipupuk dan dikekalkan melalui pengurusan dan disiplin diri yang baik.

Kemahiran-kemahiran Asas

Selain daripada pandai menguruskan diri, saudara-saudara juga perlu memiliki beberapa kemahiran penting terutamanya kemahiran berucap, berunding, berbahasa Inggeris dan menggunakan komputer. Kemahiran berucap, berunding dan berbahasa Inggeris akan memudahkan saudara-saudara berinteraksi secara berkesan. Kemahiran dalam penggunaan komputer adalah penting kerana ia boleh membantu mempercepatkan kerja yang dijalankan. Malahan kemahiran ini juga membolehkan pegawai mengikuti perkembangan teknologi dalam bidang pentadbiran sesuai dengan peredaran masa.

Penutup

Saya telah menyentuh beberapa nilai yang perlu dihayati dan dijadikan pegangan utama pegawai Perkhidmatan Awam. Nilai ini ialah profesionalisme, integriti, kejujuran intelektual, neutraliti, akauntabiliti, kepimpinan, bekerjasama, kreativiti dan inovasi, membuat keputusan, pengurusan masa serta pengurusan diri. Saya percaya sekiranya saudara-saudara dapat memberikan perhatian berat kepada perkara-perkara yang telah saya sentuh saudara akan dapat meningkatkan kecemerlangan saudara sebagai anggota Perkhidmatan Awam dan menjadi seorang pengurus yang berkualiti.

"Accountability is the obligation to give answers and explanation concerning one's actions and performance, to those with a right to require such answers and explanation."

ETIKA PENGURUSAN DAN AKAUNTABILITI

(UCAPAN DI SEMINAR PEGAWAI PENGAWAL MENGENAI PENGURUSAN KEWANGAN DAN KAWALAN PERBELANJAAN AWAM DI RAMADA RENAISSANCE, MELAKA PADA 16 OGOS 1991)

Pengurusan Kewangan adalah salah satu aspek yang terpenting di dalam pengurusan Kerajaan. Pengurusan Kewangan perlu mempunyai komitmen yang tinggi dan sifat-sifat yang terpuji supaya segala urusan kewangan berada di tahap yang baik. Masalah dan kelemahan kewangan yang berulang perlu diperbaiki. Setiap urusan dan laporan kewangan perlu diselenggara dengan teratur dan kemaskini.

Saya telah diminta untuk memberi sedikit pandangan mengenai etika pengurusan dan akauntabiliti dalam pengurusan kewangan. Terlebih dahulu, saya suka memaklumkan bahawa **the business of a democratic government cannot be divorced from the dictates of management *ethics* and *accountability*. What is the definition of ethics and accountability? The Oxford English Dictionary defines ethics as the 'Science of Morals'. 'Morals' itself is defined as 'concerned with goodness or badness of character or disposition or with the distinction between right and wrong'. Consequently, ethics can be considered to be the discipline that examines right and wrong behavior.**

Akauntabiliti

Accountability is defined as follows:

> **"*To account for one's action means that one gives a report of what one has done in a specific period of time, 'together with whatever explanations may be necessary to justify the actions performed and the ends pursued.*"**

As controlling officers, you have an obligation to carry out your assigned activities in a responsible and responsive manner and will be held answerable for success or failure. "Accountability" means that controlling officers must:

(i) remain continually accountable in an honest and accurate manner for their actions to the relevant authorities;

(ii) act in a competent and effective manner to achieve set purpose and produce the desired results; and

(iii) use public funds entrusted to them for authorised public purposes, not for their own gain or the private gain of others.

Put simply, 'accountability is the obligation to give answers and explanation concerning one's actions and performance, to those with a right to require such answers and explanation.'

Akauntabiliti setiap pegawai dan kakitangan Kerajaan di sini ialah untuk mengikuti dan patuh kepada arahan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan itu. Bagi pihak yang bertanggungjawab menguatkuasakan tindakan disiplin dan tatatertib,mereka juga mempunyai tanggungjawab memastikan tindakan sedemikian diambil apabila keadaan memerlukannya.

Di antara tindakan yang perlu dijalankan bagi meningkatkan akauntabiliti adalah:

(i) Pihak pengurusan perlu menyatakan dengan jelas akauntabiliti bagi setiap jenis tugas dan tanggungjawab;

(ii) Sistem akauntabiliti perlu diwujudkan di semua Agensi-agensi Kerajaan; yang menetapkan tugas dan tanggungjawab setiap pekerja yang terlibat dalam melaksanakan satu-satu tugas. Sistem ini perlu mengandung penentuan tanggungjawab bagi tiap-tiap pekerja dan jenis tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya.

Akauntabiliti hendaklah dinyatakan secara bertulis dan didokumenkan melalui undang-undang, prosedur, peraturan dan arahan-arahan yang spesifik.

Nilai Terpuji

Ada beberapa **nilai** yang boleh memberi penunjuk kepada seseorang Pengurus Kewangan yang boleh mencapai kecemerlangan dalam memberi perkhidmatan, iaitu :

Nilai **pertama** adalah **honesty** (kejujuran); keikhlasan bukan hanya bererti kejujuran di dalam diri seseorang pengurus itu ataupun bererti jujur di dalam urusniaga kewangan sahaja. Mengenepikan **(suppression)** kepentingan sendiri untuk kepentingan umum, tidak dicemari oleh amalan-amalan rasuah, tidak mempergunakan pengaruh dan kedudukan awam untuk mencapai keuntungan diri adalah juga merupakan penunjuk-penunjuk seorang pengurus yang ikhlas. Mengubahsuaikan **(bending)**

peraturan-peraturan untuk mencapai kepentingan sendiri atau bertindak untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain adalah merupakan tindakan yang tidak ikhlas. Sebagai contoh, memecahkan sesuatu kontrak kepada bahagian-bahagian yang lebih kecil untuk mengelakkan daripada prosedur-prosedur tender adalah merupakan tindakan yang tidak ikhlas. Seseorang pegawai pengawal adalah dikehendaki melakukan perbelanjaan mengikut belanjawan yang dibenarkan dengan wajar, mengurus barangan stor dengan teratur, menyimpan dan mengemaskinikan rekod-rekod kewangan dan aset.

Nilai **kedua** adalah **komitmen. We must dedicate ourselves to our profession with full devotion, and administer selflessly. Our conduct inside and outside the office must do justice to the esteem and confidence which our profession requires.** Dalam konteks pengurusan kewangan, seseorang pegawai pengawal hendaklah mempunyai komitmen menentukan aspek-aspek pengurusan kewangannya berada di dalam keadaan yang baik dan melihat buku-buku vot dan lain-lain rekod kewangan yang tepat dan kemaskini. Teguran-teguran Ketua Audit Negara hendaklah diberi perhatian sendiri dan segera. Masalah-masalah kewangan yang berulang-ulang serta kelemahan-kelemahan pengurusan hendaklah diperbaiki. Pegawai Pengawal tidak harus terlepas pandang terhadap prinsip pengurusan ini. Soal-soal kewangan tidak wajar diserahkan kepada kakitangan kewangan bawahan. Pegawai-pegawai Pengawal hendaklah menumpukan kepada penyelenggaraan akaun-akaun, membuat pembayaran-pembayaran dan mempastikan tatacara dan kaedah kewangan adalah dipatuhi.

Rekod Urusan Kewangan

Financial records must be kept properly. Controlling Officers have to show proof that funds made available are properly accounted for and applied to the purposes for which they were intended. Proper records of receipts and expenditures must be kept. The record-keeping system must provide for the maintenance of records that reflect the propriety of the transactions and give evidence of accountability for assets and other resources utilised. Financial records should be classified and categorised in such a manner that would facilitate easy retrieval and provide information for management control purposes. The use of a computerised system for the keeping of financial records would provide accurate and easy retrieval information for management to detect any abuse in financial transactions.

Managerial Accounting

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk memberikan beberapa cadangan untuk memperbaiki pengurusan kewangan. **To enhance management accountability, it is timely to consider the introduction of a management cost accounting system at the department level. Here, the finance division at each department would have to capture cost information on the main outputs of the department. By doing so, the Head of Department would be able to know the direct labour and material costs and the overheads or indirect costs involved in the production of specific goods and services. While direct labour and material costs could be identified directly through respective outputs, overhead costs have to be allocated to the various output on an acceptable basis. With cost information, the Head of Department would be able to plan the use of resources, be able to compare the actual cost against planned cost and be able to detect which item is responsible for the cost overrun. This would facilitate, I am sure, better management accountability.**

Management Audit

Another management technique available to improve management accountability is the management audit. Here an audit team located at the Ministry could be utilised to assess objectively the performance of a department. It evaluates the actual results against planned results, verify the accuracy and reliability of performance date, the efficiency and effectiveness of existing systems and procedure of work, the implementation of rules, regulations and government circulars, the quality of service etc. The findings and recommendations of this team may be forwarded to a Committee chaired by the Secretary General of the Ministry as the Controlling Officer. The report must be seen and treated as a supplement to the existing management information system. The Secretary General concerned should evaluate the findings and recommendations of the audit team and to take the necessary action to implement acceptable recommendations. Follow-up and follow-through action would be undertaken by this audit team to ensure that acceptable recommendations are implemented by the Department concerned.

This management technique is very practical and useful. It keeps the affairs of administration within the ambit of those responsible for sound and ethical management. It provides management and opportunity to take administrative action against weakness detected early. It goes beyond auditing financial compliance. It ventures into the nuts and bolts of management action for the purpose of management improvement.

Management Information System

In conclusion, I would like to stress on management information system. Management requires constant feedback on the progress made by others in order to monitor performance against critical

points of the work plan or budget. Manual reports are perceived to be too cumbersome, inflexible and time consuming. Complexity, time consciousness and demand for fast results, requires the use of computerized management information system to provide management with up to date feedback on what is going on and where we are now. Thus, Controlling Officers who desire to discharge their responsibilities well, will have to be computer literate. You must participate actively in the specifications of information requirements for planning, budgeting, cost control, monitoring and evaluation, early warning system, etc. Of course, you must learn to be able to use the facilities provided effectively. Management must also be concerned that data is updated as scheduled. Immediate action must be taken when delay is detected in data update. The rationale is that current information provides the competitive edge in planning, execution and evaluation; and also to impress on others the importance of current information in decision making. Controlling Officers are also required to check on the accuracy and reliability of the information provided. Here, I recommend surprise visits, and check documents and see what is actually happening.

Pada masa-masa yang sudah, penilaian ke atas prestasi seseorang Ketua Jabatan itu adalah banyak tertumpu kepada sifat pengurusannya secara am. **Kecekapan** seorang Ketua Jabatan itu sebagai Pengurus Kewangan tidak diberi pertimbangan yang sewajarnya dari segi **career path**nya. Telah terdapat banyak kejadian di mana dengan kerana kurang cekapnya seseorang Pengawal Kewangan itu, maka Pengawal Kewangan yang sedang berkhidmat telah bertungkus-lumus memberi penjelasan-penjelasan di hadapan Jawatankuasa-jawatankuasa yang menyiasat laporan-laporan audit Kementerian dan Jabatan yang tertentu mengenai kes-kes penyelewengan dan **irregularities** yang dilakukan oleh pegawai-pegawai dan kakitangan sebelumnya. Oleh hal yang demikian, adalah penting juga bagi perkhidmatan

awam kita memberi penekanan yang sewajarnya kepada kemampuan seseorang itu menjadi Pengurus Kewangan yang baik apabila menimbangkan kenaikan pangkat ke jawatan-jawatan Ketua Setiausaha dan Ketua-ketua Jabatan.

"Civil servants must have the correct attitude towards work. They must be highly motivated, and must take great pride in the work we do. Usaha-usaha untuk meningkatkan produktiviti, kualiti dan kecekapan Perkhidmatan Awam akan terus dilaksanakan di semua peringkat agar sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih cekap, berkesan dan responsif dapat diberi kepada rakyat."

NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI PELANCARAN BUKU-BUKU NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM DAN GETTING IT RIGHT - GLOSSARY OF TERMS FOR PUBLIC EXECUTIVES DI BILIK GERAKAN NEGARA, JABATAN PERDANA MENTERI PADA 19 OGOS 1991)

Buku Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam, dan ***Getting it Right - Glossary of Terms for Public Executives*** *adalah khas untuk membentuk satu etika atau budaya kerja yang unggul. Ketua Setiausaha Negara memperincikan nilai dan sikap terhadap kerja dalam buku pertama, manakala dalam buku yang kedua beliau meminta para eksekutif menerapkan konsep dan istilah yang sangat perlu dalam urusan harian dan khasnya dalam rundingan antarabangsa.*

Saya dengan sukacitanya melancarkan dua buah buku yang berjudul: **Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam** dan **Getting It Right - Glossary of Terms for Public Executives.** Buku-buku ini disusun dan diterbitkan khas untuk anggota-anggota Perkhidmatan Awam dengan tujuan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan ke arah membentuk satu budaya kerja cemerlang.

Kepentingan Nilai dan Etika

Buku Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam ini akan dijadikan bahan rujukan dan panduan bagi semua peringkat anggota Perkhidmatan Awam. Seperti yang kita semua maklum, sebelum terbitnya buku ini, bahan-bahan rujukan dan panduan mengenai nilai dan etika dalam Perkhidmatan Awam tidak tersusun dan terkumpul. Memandangkan bahawa nilai dan etika

begitu penting bagi anggota-anggota Perkhidmatan Awam, maka huraian yang lebih terperinci perlu dilakukan sama ada daripada segi konsep mahupun dari segi cara-cara penghayatan dan pengamalan nilai-nilai dan etika yang berkenaan. Adalah diharapkan bahawa dengan adanya buku ini, kefahaman anggota-anggota Perkhidmatan Awam mengenai nilai dan etika yang perlu dihayati dan diamalkan dapat dipertingkatkan lagi.

Nilai-nilai Unggul dan Utama

Saya suka mengingatkan kembali nilai-nilai unggul dan utama yang perlu dihayati dan diamalkan oleh anggota-anggota Perkhidmatan Awam. Nilai-nilai ini ialah seperti amanah, bertanggungjawab, ikhlas, dedikasi, sederhana, tekun, bersih, berdisiplin, bekerjasama, berbudi mulia dan bersyukur. Kesemua nilai ini, dan juga beberapa nilai yang lain adalah diterangkan di dalam buku ini. Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah berpegang kepada nilai-nilai hidup yang baik. Sikap bersyukur adalah penting; juga sikap tidak tamak. Sikap tamak boleh menyebabkan rasuah berlaku. Sikap sederhana adalah juga penting; kita hendaklah mengelakkan daripada amalan berbelanja lebih daripada pendapatan.

Pengamalan Sikap Jimat Cermat

Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah mengamalkan sikap berjimat cermat. Sebagai contoh, **we cannot afford to waste our resources - waste of materials, waste of effort, waste of time, waste of money, waste of energy; we should not allow lights left burning in unoccupied rooms in broad daylight, or allow air-conditioning plant cooling the air in a room that nobody is using. Government offices tend to consume enormous volumes of paper and other types of stationery.** Saya berharap bahawa Kementerian-kementerian dan

Jabatan-jabatan Kerajaan akan mengumpulkan contoh-contoh perlakuan yang sesuai dengan nilai-nilai utama yang dihuraikan dalam buku ini, dan juga, sebaliknya, supaya bagi edisi yang kedua buku ini, contoh-contoh yang demikian dapat dimuatkan. Dengan cara ini, maka fahaman kita terhadap konsep dan amalan-amalan yang betul mengenai nilai-nilai utama itu akan dipertingkatkan lagi.

Sikap Positif Penjawat Awam

Civil servants must have the correct attitude towards work. They must be highly motivated, and must take great pride in the work they do. Usaha-usaha untuk meningkatkan produktiviti, kualiti dan kecekapan Perkhidmatan Awam akan terus dilaksanakan di semua peringkat agar sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih cekap, berkesan dan responsif dapat diberi kepada rakyat. Sehingga kini, 12 Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam telah dilancarkan bertujuan untuk meningkatkan lagi profesionalisme, kualiti dan produktiviti Perkhidmatan Awam. Saya ingin menekankan bahawa sifat-sifat peribadi anggota-anggota Perkhidmatan Awam yang sebenarnya sama penting dan berkesan dengan sistem pengurusan yang kita diamalkan. Kita tidak boleh melupakan bahawa akhirnya semua mesti dikendalikan oleh manusia **and the system is only as good as the people who man it.** Sistem yang terbaik sekalipun tidak akan mendatangkan hasil sekiranya orang yang menjalankannya tidak mempunyai nilai-nilai dan sikap yang baik, amanah, kebersihan fikiran dan kecekapan. Jika surat daripada rakyat dihilangkan atau rakyat menunggu lama di kaunter, atau arahan dicuaikan, maka pentadbiran awam akan menjadi lemah dan tidak berkesan. Amalan-amalan yang baik akan membawa kebaikan bukan sahaja kepada Perkhidmatan Awam, bahkan juga kepada seluruh masyarakat, termasuklah diri kita sendiri. Tidak ada kerugian pada khidmat yang baik

kerana kebaikan yang akan didapati dalam masyarakat akan dirasai juga oleh kita sendiri. Dalam hubungan ini, saya juga memetik editorial New Straits Times bertarikh 5 Ogos 1991 bertajuk **'Taking Public Service To Heart'**

> "*The improvement of public service starts with each public servant. They must be convinced their service to the public should be done in the best way possible, with efficiency, with care and with a smile.*"

Nilai-nilai Islam

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kepada YAB Perdana Menteri, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, kerana telah sudi menyumbangkan satu bab khas mengenai 'Penerapan Nilai-nilai Islam'. Saya yakin dan percaya bahawa artikel beliau akan dapat menghilangkan salah pengertian mengenai penerapan nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran Awam.

Penerapan Nilai-nilai dan Etika Melalui Latihan

Salah satu cara yang boleh dilakukan untuk melaksanakan penerapan nilai-nilai murni dan etika dalam Perkhidmatan Awam ialah melalui latihan. Bagi tujuan ini, INTAN dan lain-lain Jabatan adalah diminta menjalankan kursus Latihan Membina Sikap bagi anggota-anggota organisasi masing-masing. Buku ini hendaklah menjadi bahan rujukan.

Getting It Right

Buku **Getting It Right - Glossary of Terms for Public Executives** pula merupakan sebuah buku rujukan yang mengandungi glossari

berbagai-bagai konsep dan terminologi yang perlu diketahui oleh pegawai-pegawai tertinggi Kerajaan, iaitu konsep-konsep dan terminologi dalam jurusan perdagangan antarabangsa, hubungan antarabangsa, perakaunan, perancangan dan sebagainya. Saya berharap bahawa dengan adanya glossari ini kita akan dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi dan keberkesanan pegawai-pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Dengan ini, saya dengan sukacitanya melancarkan buku-buku Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam, dan **Getting It Right - Glossary of Terms For Public Executives.**

"Kesyukuran adalah merupakan satu daripada nilai Islam yang harus diterapkan ke dalam perkhidmatan awam. Oleh itu, ada eloknya jabatan-jabatan kerajaan dan yayasan-yayasan yang terlibat secara langsung dengan pengurusan hal ehwal Islam menunjukkan contoh dan teladan kepada orang-orang bukan Islam dengan keseluruhan anggotanya menyumbang kepada skim ini."

YPEIM: KE ARAH PENINGKATAN SOSIO-EKONOMI DAN KEAGAMAAN MASYARAKAT ISLAM

(UCAPAN SEMPENA PELANCARAN KEMPEN SKIM SUMBANGAN AMAL JARIAH MELALUI POTONGAN GAJI YPEIM PADA 19 SEPTEMBER 1991)

Skim Sumbangan Amal Jariah adalah merupakan skim yang memberi peluang kepada umat Islam negara ini berbakti kepada agama dan masyarakat. Tetapi sejak ianya dilancarkan enam tahun dahulu, hanya sebilangan kecil kakitangan kerajaan dan swasta yang beragama Islam telah menyertai skim ini. Oleh kerana sifat suka menderma ini adalah sifat yang dituntut oleh Islam, maka masyarakat Islam khususnya kakitangan kerajaan dan swasta yang beragama Islam perlu menyertai skim ini demi untuk mempertingkatkan taraf sosio-ekonomi, agama dan masyarakat Islam negara ini.

Skim Sumbangan Amal Jariah

Saya amat bersukacita kerana diberi penghormatan untuk melancarkan kempen Skim Sumbangan Amal Jariah melalui potongan gaji ini. Skim ini merupakan satu skim yang memberi peluang kepada umat Islam khususnya kakitangan Kerajaan untuk berbakti kepada agama dan masyarakat. Skim Sumbangan Amal Jariah ini telah mula dilancarkan pada tahun 1985. Kempen yang dilancarkan pada pagi ini adalah kempen susulan kepada kempen yang telah dijalankan sejak 6 tahun yang lepas. Pada ketika ini, masih ramai lagi anggota kakitangan awam terutamanya, dan juga kakitangan sektor swasta yang bergaji tetap belum

lagi menyumbang melalui skim ini. Sehingga kini hanya seramai kira-kira 120,000 daripada jumlah kira-kira 800,000 orang kakitangan awam keseluruhannya yang telah menyertai skim ini. Sementara kakitangan sektor swasta pula yang menyertainya hanya berjumlah kira-kira 15,000 orang.

Usaha Menguruskan Sumbangan

Sebagaimana kita sedia maklum bahawa sumbangan amal jariah, walau dalam bentuk apa sekalipun adalah suatu amalan yang amat digalakkan oleh agama Islam. YPEIM telah melangkah ke hadapan untuk berusaha menguruskan sumbangan umat Islam bagi melaksanakan berbagai-bagai projek yang berfaedah dalam usaha meningkatkan taraf sosio-ekonomi dan keagamaan masyarakat Islam di negara ini. Usaha yang seumpama ini amat diperlukan oleh sebuah negara yang sedang membangun seperti negara kita ini. Dengan itu saya berharap bahawa seluruh kakitangan awam negara ini supaya sama-sama bersikap prihatin dan pemurah untuk membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat Islam kita di Malaysia. Skim ini menekankan kepada penglibatan lebih ramai penyertaan walaupun dengan jumlah minimum satu ringgit sahaja. Saya berharap kakitangan berkenaan tidak keberatan untuk menyertainya. Yang penting adalah bagaimanakah saluran maklumat dan pengurusan sumbangan dapat dibuat dengan lebih kemas lagi dengan melibatkan jentera perhubungan YPEIM di peringkat negeri. Saya yakin dan percaya bahawa ramai pegawai yang suka menyumbangkan tenaga dalam bidang kebajikan ini walaupun secara sukarela.

Budaya 'Infaq'

Selain daripada mendapat pahala daripada Allah S.W.T. melalui sumbangan ini, kita sudah tentu dapat berbakti dengan lebih

berkesan dalam menentukan umat Islam berupaya menghadapi cabaran-cabaran masakini yang memerlukan peningkatan dari segi pendidikan, ekonomi, kesihatan, kemahiran dan berbagai-bagai bidang lagi. Saya ingin menekankan di sini bahawa sebagai sebuah negara yang membangun di mana sebahagian rakyat telah bernasib baik kerana mendapat pekerjaan yang sesuai dengan gaji yang lumayan, hendaklah menanam sikap bersyukur kepada Allah S.W.T. Dengan sifat bersyukur ini, negara kita akan mendapat manfaat yang besar. Orang-orang yang bersyukur sentiasa memikirkan tentang kebajikan untuk orang lain. Melalui Skim Sumbangan Amal Jariah ini saya berharap akan bertambah lagi bilangan kakitangan kerajaan yang akan menunjukkan kesyukuran mereka dengan menyertai Skim Amal Jariah ini. Saya juga berharap melalui tabiat suka menderma ini kita akan dapat mewujudkan sebuah budaya 'infaq' atau suka menderma. Ini adalah sifat yang dituntut oleh agama Islam. Ayat-ayat Al Quran banyak menyebutkan tentang galakan supaya kita bersikap suka menderma atau mengeluarkan sumbangan sedekah kepada orang lain. Antaranya ayat 261 Surah Al-Baqarah, yang bermaksud:

> "*Bandingan (derma) orang-orang yang membelanjakan hartanya pada jalan Allah ialah sama seperti sebiji benih yang tumbuh menerbitkan tujuh tangkai, tiap-tiap tangkai itu pula mengandungi seratus biji. Dan (ingatlah) Allah akan melipatgandakan pahala bagi sesiap yang dikehendakiNya, dan Allah Maha Luas (Rahmat) kurniaNya, lagi meliputi ilmu pengetahuan-Nya.*"

Umat Islam yang maju ialah mereka yang sanggup berkorban demi kepentingan masyarakat, agama dan negara. Kita juga mengetahui bahawa sebuah negara jiran kita telah

berjaya mewujudkan sebuah yayasan untuk memajukan pelajaran dan sosio-ekonomi umat Islam di negara tersebut. Yayasan berkenaan telah menjadi suatu lambang kekuatan umat Islam di negara berkenaan. Maka di negara kita melalui Skim Sumbangan Amal Jariah ini yang dikendalikan oleh YPEIM, kita berharap sesuatu yang berkesan akan dapat dilaksanakan terutama dalam meningkatkan taraf pelajaran di kalangan anak-anak kita.

Penutup

Sekianlah sahaja sepatah dua kata daripada saya dan saya sekali lagi ingin menyeru kepada semua kakitangan perkhidmatan awam supaya menyertai skim amal jariah melalui potongan gaji ini. Kesyukuran adalah merupakan satu daripada nilai Islam yang harus diterapkan ke dalam perkhidmatan awam. Oleh itu, ada eloknya jabatan-jabatan kerajaan dan yayasan-yayasan yang terlibat secara langsung dengan pengurusan hal ehwal Islam menunjukkan contoh dan teladan kepada orang-orang bukan Islam dengan keseluruhan anggotanya menyumbang kepada skim ini. Begitu jugalah harapan saya kepada semua jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan dan sektor swasta yang majoriti anggotanya adalah terdiri daripada orang-orang Islam sendiri. Melalui contoh ini, maka penerapan nilai-nilai Islam akan menjadi lebih berkesan lagi. Saya juga ingin mengucapkan tahniah kepada pihak YPEIM di atas usaha yang amat murni ini, moga-moga diberkati Allah S.W.T.

"The Bureau now conducts investigations on the major complaints of maladministrative practices by public authorities. It is well known, that the basis for establishing the Bureau is government accountability to citizens, accountabilitiy being a fundamental requirement of government in a parliamentary democracy."

PENINGKATAN PERANAN BIRO PENGADUAN AWAM DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN LAPORAN BIRO PENGADUAN AWAM BAGI TAHUN 1990 PADA 24 OKTOBER 1991)

Biro Pengaduan Awam telah mengubah corak fungsinya iaitu ia tidak hanya menerima dan menyampaikan aduan orang ramai kepada jabatan-jabatan tertentu untuk tindakan selanjutnya, sebaliknya ia bertanggungjawab menyiasat dan menyelesaikan masalah yang disampaikan oleh orang ramai. Untuk mempertingkatkan imej Biro ini, laporan tahunan perlu diedarkan supaya orang ramai tahu perjalanan Biro ini. Untuk memudahkan orang ramai membuat pengaduan, sistem litaran telahpun diwujudkan. Walaupun sistem ini baik, struktur Biro ini perlu dikaji semula supaya ia dapat memainkan peranan yang lebih berkesan.

Pada petang ini, saya ingin mengambil kesempatan untuk memaklumkan tentang prestasi Biro Pengaduan Awam serta **peningkatan peranannya** dalam perkhidmatan awam. Sebagaimana kita sedia maklum, Biro Pengaduan Awam telah ditubuhkan pada tahun 1971, dan kini telah berusia 20 tahun.

Fungsi Biro Pengaduan Awam

Buat beberapa tahun semenjak penubuhannya, Biro Pengaduan Awam ini lebih merupakan sebuah badan yang hanya menerima dan menyampaikan aduan-aduan yang diterima daripada orang ramai kepada jabatan-jabatan yang berkenaan untuk tindakan selanjutnya. Semenjak dua tiga tahun kebelakangan ini, Biro

Pengaduan Awam ini telah mengubah corak fungsinya. **The Bureau now conducts investigations on the major complaints of maladministrative practices by public authorities. It is well known, that the basis for establishing the Bureau is government accountability to citizens, accountabilitiy being a fundamental requirement of government in a parliamentary democracy. The Bureau, therefore, is the machinery of administrative justice; yet, I am sure, many still harbour about its efficacy. In particular, many observers fear that public complaints are no more than a chance for the aggrieved citizens to "let off steam" about decisions which will not be changed as a result of their representations; or that civil servants will not be held accountable for their misdeeds or inefficiency.**

Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam

Oleh yang demikian, kerajaan telah memutuskan iaitu mulai dari tahun ini, Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam hendaklah diedarkan kepada umum, supaya orang ramai akan mengetahui tentang perjalanan jentera pentadbiran awam, tentang perbuatan-perbuatan yang tidak jujur, penyalahgunaan kuasa, dan kejadian-kejadian salah tadbir **(maladministration)**. Saya serahkan kepada orang ramai untuk meneliti atau menganalisa ke atas laporan Biro ini bagi tahun 1990. Adalah memadai bagi saya menarik perhatian orang ramai bahawa 3 buah kementerian yang mempunyai banyak jabatan dan agensi di bawah pengawasannya, dan banyak berurusan dengan orang ramai, adalah yang paling banyak menerima aduan.

Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam

Di manakah letaknya **authority** Biro ini? Biro Pengaduan Awam ini bertanggungjawab kepada sebuah **Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam** yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara

dan anggotanya terdiri daripada Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam, Ketua Pengarah Badan Pencegah Rasuah, Ketua Pengarah Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU) dan Timbalan Ketua Setiausaha di Jabatan Perdana Menteri. Jawatankuasa Tetap inilah yang menyemak secara terperinci aduan-aduan besar yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam. Untuk mempastikan keberkesanan Biro ini, Jawatankuasa Tetap ini boleh **memanggil ketua-ketua jabatan yang berkenaan untuk memberi penjelasan dan penerangan** tentang aduan-aduan yang besar. Jawatankuasa Tetap ini boleh berhubung dan bekerja rapat dengan Badan Pencegah Rasuah, dan juga lembaga-lembaga tatatertib bagi tindakan-tindakan susulan yang difikirkan wajar, mengikut bidangkuasa masing-masing.

Aduan Bagi Tahun 1990

Berbalik kepada Laporan Biro Pengaduan Awam bagi tahun 1990, daripada 1,227 aduan yang diterima terhadap Jabatan-jabatan Persekutuan, 944 kes telah diselesaikan, dan 511 daripada kes itu adalah kes berasas. Saya suka menyentuh sedikit tentang kes-kes yang tidak berasas. Adalah menjadi harapan Biro ini bahawa orang ramai yang mengemukakan aduan-aduan hendaklah menggunakan kenyataan-kenyataan yang benar, **in other words, the presentation of relevant evidence of maladministration so that justified complaints are remedied.**

Sistem Litaran

Kerajaan juga telah memutuskan bahawa litaran Biro Pengaduan Awam yang telah dijalankan sebagai projek perintis dan pada tahun 1989 diteruskan sebagai aktiviti kekal. Ini bertujuan untuk memudahkan lagi orang ramai mengemukakan aduan-aduan mereka. Di bawah sistem litaran ini, Semenanjung Malaysia

dibahagikan kepada 3 zon, iaitu Utara, Tengah dan Selatan, dan tiap-tiap zon akan dilawati oleh Biro Pengaduan Awam sekurang-kurangnya dua kali setahun. Konsep litaran ini tidak meliputi Sabah dan Sarawak oleh kerana kedua-dua buah negeri itu mempunyai Biro Aduan masing-masing. Sebanyak 36 pekan telahpun dikenalpasti dalam litaran Biro Pengaduan Awam bagi tahun 1991 ini. Setakat ini sambutan orang ramai terhadap sistem litaran ini adalah memuaskan. Sejumlah 231 aduan telah diterima daripada 21 pekan yang dilawati. Sebahagian besar daripada aduan-aduan itu adalah tentang pentadbiran tanah, kemudahan awam, pinjaman perumahan, bantuan-bantuan kerajaan, kegagalan menguatkuasakan undang-undang oleh kerajaan-kerajaan tempatan, dan syarat-syarat perkhidmatan dalam perkhidmatan awam.

Mekanisme Maklumbalas

Adalah terbukti bahawa sistem litaran Biro Pengaduan Awam ini adalah merupakan satu mekanisme yang berguna untuk memperolehi **feedback** tentang prestasi perkhidmatan awam. Saya juga telah meminta supaya Biro Pengaduan Awam ini mengumpulkan semua cadangan dan aduan besar yang diterima menerusi peti-peti cadangan yang ada di Jabatan-jabatan Persekutuan untuk dianalisis dan mencari penyelesaian.

Kajian Semula Struktur Biro

Saya telah meminta Jabatan Perkhidmatan Awam untuk mengkaji semula struktur Biro Pengaduan Awam ini dengan tujuan untuk meningkatkan lagi keberkesanannya **so that this Bureau will become an established part of the system of accountability, to**

make it an effective agency to compel the granting of redresses when it discovers maladministration and in the process to hold civil servants to account for their misdeeds or inefficiency.

In conclusion, we are aware that the Report has highlighted several cases of inefficiencies; but in a large civil service, such incidents are inevitable. Such occurances, however, have not seriously impaired the good performance of our civil service. Dengan ini, saya sukacita mengisytiharkan bahawa Laporan Biro Pengaduan Awam bagi tahun 1990 ini adalah diedarkan untuk pembacaan umum.

"Pada masa ini, 42.2% atau 7.5 juta orang penduduk negara ini adalah dalam lingkungan umur yang termasuk dalam takrif belia dan mereka ini perlu dibimbing dan disediakan dari aspek fizikal, kemahiran dan psikologikal untuk mewarisi, menikmati hasil wawasan 2020."

PENGURUS PELAPIS YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI PERASMIAN KURSUS PENGURUSAN UNTUK PEGAWAI-PEGAWAI KANAN KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN DI INTAN, BUKIT KIARA PADA 9 DISEMBER 1991)

Tugas dan tanggungjawab Pegawai Kementerian Belia dan Sukan adalah berat memandangkan kira-kira 7.5 juta belia perlu dibimbing dan diperlengkapkan dari aspek fizikal, kemahiran dan psikologi bagi menghadapi Wawasan 2020. Semua pegawai awam perlu memiliki nilai-nilai seperti integriti dan akauntabiliti. Kerajaan mempunyai komitmen untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan awam. Pegawai awam juga perlu mahir mengurus masa dan diri mereka sendiri bagi melahirkan imej yang terpuji.

Pengurus Pelapis

Saya ucapkan ribuan terima kasih kepada Kementerian Belia dan Sukan kerana memberi kesempatan kepada saya untuk merasmikan Kursus Pengurusan Untuk Pegawai-pegawai Kanannya pada kali ini. Saya menganggap saudara-saudara yang berada di peringkat pengurusan perantaraan di antara pucuk pimpinan Kementerian Belia dan Sukan dengan pegawai-pegawai pelaksana di barisan hadapan itu perlu melalui suatu proses pembelajaran secara berterusan. Pegawai-pegawai kanan Kementerian Belia dan Sukan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang amat berat. Pada masa ini, 42.2% atau 7.5 juta orang penduduk negara ini adalah dalam lingkungan umur yang termasuk dalam takrif belia dan mereka ini perlu dibimbing dan disediakan dari aspek fizikal, kemahiran dan psikologikal untuk mewarisi, menikmati hasil wawasan 2020.

Nilai Integriti

Satu daripada nilai penting yang perlu menjadi pegangan teguh di kalangan anggota-anggota Perkhidmatan Awam ialah integriti. Nilai ini lazimnya dihubungkaitkan dengan nilai-nilai amanah, jujur, boleh dipercayai dan mempunyai komitmen yang tidak berbelah bagi untuk senantiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil sebarang peluang yang ada untuk kepentingan diri sendiri. Selain daripada itu, integriti juga bermakna setiap anggota-anggota Perkhidmatan Awam yang diberi kuasa tertentu sama ada kecil ataupun besar hendaklah menjalankan tanggung-jawab yang diamanahkan itu dengan adil dan saksama.

Akauntabiliti

Akauntabiliti merupakan nilai yang perlu menjadi pegangan utama oleh pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam. Akauntabiliti biasanya dikaitkan dengan tanggungjawab seseorang yang terlibat dalam pengurusan khazanah, wang dan aset dan ini dilakukan melalui perwakilan kuasa. Tetapi nilai ini juga boleh dikaitkan dengan segala tatakelakuan seseorang pegawai awam. Lazimnya, pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam diberi kuasa tertentu menggunakan sumber-sumber tenaga manusia, kewangan dan peralatan jabatan yang ada semata-mata untuk membolehkan mereka menyempurnakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan itu dengan berkesan, mengikut prosedur-prosedur, arahan-arahan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Ini kerana pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam itu **accountable** sepenuhnya ke atas sebarang bentuk perkhidmatan ataupun **output** yang dihasilkan itu. Oleh itu, jika didapati mana-mana pegawai Perkhidmatan Awam telah melanggar mana-mana prosedur, arahan dan peraturan yang telah ditetapkan itu ataupun telah menyeleweng semasa menjalankan tugas yang diamanahkan

kepadanya, maka beliau bolehlah dikenakan hukuman yang setimpal. Konsep akauntabiliti juga membawa maksud pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam berkewajipan melaporkan segala tindakan dan jenis perkhidmatan yang dihasilkan kepada pegawai-pegawai penyelia mereka dari semasa ke semasa.

Komitmen Kerajaan Memajukan Pentadbiran Awam

Sukacita saya tegaskan di sini bahawa Kerajaan mempunyai komitmen yang konkrit untuk mempertingkatkan kecemerlangan Perkhidmatan Awam. Untuk itu, saya baru-baru ini telahpun melancarkan beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Pekeliling-pekeliling tersebut adalah seperti berikut:

(i) Panduan Meningkatkan Kualiti Layanan Urusan Melalui Telefon;

(ii) Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan;

(iii) Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam;

(iv) Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam;

(v) Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam;

(vi) Panduan Mengenai Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK);

(vii) Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja;

(viii) Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia;

(ix) Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter; dan

(x) Panduan Mengenai Tatacara Penggunaan Borang Tindakan Kerja.

Pekeliling-pekeliling yang saya nyatakan itu merupakan inisiatif baru yang dilakukan oleh Kerajaan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan jentera Pentadbiran Awam.

Budaya Kualiti

Tanpa sokongan sistem pengurusan kualiti yang sempurna, Jabatan-jabatan Kerajaan tidak akan dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai. Pekeliling-pekeliling ini mengandungi ciri-ciri pengurusan yang baik yang mana jika dipraktikkan secara berterusan akan melahirkan sikap-sikap positif dan corak tingkahlaku yang mengutamakan kualiti di semua peringkat pengurusan dan kakitangan awam. Ciri-ciri ini akan terserlah di dalam tingkahlaku kakitangan, cara mereka berfikir dan tindakan-tindakan yang mereka ambil. Fenomena inilah yang menandakan terbentuknya budaya kualiti di dalam Perkhidmatan Awam. Kerajaan juga telah bersetuju supaya Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam digunakan sebagai bahan-bahan latihan, menjadi sebahagian daripada sukatan peperiksaan Kerajaan, sebagai soalan-soalan untuk temuduga kenaikan pangkat dan pengurniaan anugerah-anugerah biasiswa latihan. Saya percaya melalui pelaksanaan Pekeliling-

Pekeliling yang dinyatakan itu budaya kualiti di dalam Perkhidmatan Awam akan menjadi semakin bertambah kukuh dan berakar umbi.

Pengurusan Masa

Seseorang pemimpin perlu menyempurnakan sesuatu tugasan yang diberikan kepadanya di dalam jangkamasa yang ditetapkan. Saya menyentuh perkara pengurusan masa ini kerana dari pemerhatian saya, didapati kebanyakan daripada kita merasakan tidak cukup masa untuk melaksanakan beban tugas yang diberikan. Peter Drucker dalam bukunya **"The Effective Manager"** menyatakan bahawa **"the supply of time is totally inelastic. Time is totally perishable and cannot be stored. Time is totally irreplaceable. There is no substitute for time"**. Pembaziran masa dapat dielakkan sekiranya saudara-saudara berdisiplin dengan penggunaan masa. Oleh itu, saudara-saudara perlulah mengamalkan budaya membuat perancangan yang teratur sebelum menjalankan sesuatu tugas, menyusun tugas-tugas tersebut mengikut keutamaan, mengadakan **'checklist'** untuk perancangan dan kawalan kerja, menyelenggara jadual kerja harian dan mengurangkan aktiviti-aktiviti yang boleh menganggu kerja seperti panggilan telefon dan perbincangan yang tidak dirancang. Sebagai pengurus di peringkat masing-masing, saudara-saudara seharusnya berupaya menentukan keutamaan dalam penggunaan masa semasa melaksanakan tugasan harian. Ini kerana saudara-saudara akan dinilai dari kecekapan, keupayaan dan keberkesanan saudara-saudara menghasilkan kerja yang berkualiti dalam jangkamasa yang ditetapkan.

Pengurusan Diri

Sebagai seseorang pemimpin dan pegawai pelaksana di barisan hadapan, saudara-saudara juga perlu senantiasa berpakaian kemas dan berupaya menguruskan diri dengan baik. Ini kerana pakaian sering memberikan gambaran mengenai perangai atau kematangan seseorang. Oleh itu, saudara-saudara perlulah menyesuaikan pakaian dengan keperluan sesuatu majlis atau keadaan. Seorang pemimpin dan pegawai pelaksana yang mempunyai potongan rambut yang kemas memberi gambaran bahawa beliau sangat rapi dalam menguruskan dirinya. Dengan ini saudara-saudara boleh mempamerkan imej yang boleh dihormati, disegani dan diteladani. Oleh itu saudara-saudara perlulah menguruskan diri dengan baik supaya kepercayaan orang ramai terhadap saudara-saudara tidak tergugat.

Budi Bahasa

Saudara-saudara perlulah mempunyai personaliti yang baik dan boleh diteladani, tidak sombong, arif tentang perilaku dan cara bergaul, berbudi bahasa dan berhemah tinggi, setiakawan serta mahir berucap dan berunding. Ini kerana cara pertuturan, sopan santun dan gerak geri saudara-saudara itu menjadi fokus perhatian khususnya oleh masyarakat setempat. Lazimnya, masyarakat setempat menghormati dan menyanjung tinggi pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam yang berbudi bahasa dan memberikan layanan yang baik secara tulus ikhlas kepada mereka semasa mereka datang berurusan dengan sesuatu agensi kerajaan. Suka saya tegaskan di sini bahawa budaya kita memberi layanan yang baik dan berbudi bahasa kepada masyarakat setempat akan menguntungkan kita sendiri. Ini kerana kepuasan mutu perkhidmatan yang diterima oleh masyarakat setempat akan menjadi dorongan kepada mereka untuk senantiasa bersedia bekerjasama

dengan jabatan-jabatan kerajaan melaksanakan segala program-program dan projek yang telah diaturkan itu dengan lebih berkesan lagi.

BAB 4

PENGURUSAN TATATERTIB

"Sikap Ketua Jabatan yang ingin menjadi 'popular;' ada Ketua-ketua Jabatan yang sedar akan pelanggaran tatatertib yang dilakukan oleh kakitangan bawahannya tetapi menutup mata oleh kerana mahu dipandang sebagai seorang Ketua Jabatan yang baik, penyayang dan bertimbang rasa."

DISIPLIN MEMBENTUK KECEMERLANGAN

(UCAPAN PERASMIAN PELANCARAN 4 BUAH BUKU PENGURUSAN TATATERTIB DAN KURSUS PENGURUSAN TATATERTIB DI AUDITORIUM INTAN, BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 2 DISEMBER 1991)

Empat buah buku Pengurusan Tatatertib adalah bertujuan untuk dijadikan bahan rujukan dan garis panduan kepada Lembaga-lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam agar semua keputusan yang dibuat adalah mengikut prosedur yang teratur. Adalah didapati bahawa ada kes-kes tatatertib yang telah dicabar di mahkamah dan tidak dapat dipertahankan oleh kerajaan. Oleh itu dengan penerbitan Buku-buku ini pegawai-pegawai awam akan lebih berkemahiran dalam pengendalian urusan tatatertib dan seterusnya mengetahui akan nilai-nilai dan etika yang terkandung dalam undang-undang dan peraturan-peraturan bertulis.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam yang telah memberi penghormatan kepada saya untuk melancarkan 4 buah buku Pengurusan Tatatertib, dan seterusnya merasmikan Kursus Pengurusan Tatatertib pada petang ini. Pada hari ini, saya ingin memberi pandangan-pandangan saya mengenai penyelenggaraan tatatertib di dalam Perkhidmatan Awam, khususnya dari segi betapa pentingnya peranan pihak-pihak yang berkuasa tatatertib memelihara tatatertib di dalam semua Kementerian, Jabatan dan agensi-agensi Kerajaan yang lain.

Pematuhan Kepada Peraturan-peraturan Tatatertib

Semua anggota-anggota Perkhidmatan Awam hendaklah mematuhi Perintah-perintah Am Bab 'D' 1980 serta Pekeliling-pekeliling

dan Peraturan-peraturan pentadbiran yang dikeluarkan dari masa ke semasa mengenai tatakelakuan dan tatatertib, selain daripada undang-undang negara. **The conduct of all public servants is subject to the law of the land. Civil servants must not only subscribe to the general orders, circulars and other administrative instructions relating to discipline, but must abide by the ordinary and civil laws that apply to all citizens. There are, in addition, particular statutes like the Official Secrets Act 1972, which restrict the disclosure of official information. It is an offence under the Prevention of Corruption Act 1961 (Revised 1971) for a civil servant corruptly to accept any gift or consideration as an inducement or reward. There are in addition to such laws, various written rules regarding such matters as the acceptance of outside employment, and guidelines on political activities etc. In short, civil servants owe their obedience to the law. In practice, the distinctive character of the civil service depends largely on the existence and maintenance of a general code of conduct comprising the general orders, the circulars and the statutes, although some may be intangible and unwritten Character does not reach its best until it is controlled, harnessed, and disciplined.**

Undang-undang, Pekeliling-pekeliling dan Surat-surat Pekeliling

Undang-undang, Pekeliling-pekeliling dan Surat-surat Pekeliling yang perlu diketahui dan dipatuhi oleh pegawai-pegawai Kerajaan adalah seperti berikut:

(i) **Undang-undang**

(a) **Prevention of Corruption Act 1961 (Revised 1971);**

(b) **Official Secrets Act 1972;** dan

(c) **Financial Procedure Act, 1957.**

(ii) **Pekeliling-pekeliling Perkhidmatan**

(a) Bil.1 Tahun 1971 dan Bil. 30 Tahun 1974 mengenai mengambil bahagian dalam politik oleh pegawai-pegawai Kerajaan;

(b) Bil.3 dan 4 Tahun 1981, Bil.4 Tahun 1982 dan Bil. 2 Tahun 1984 mengenai arahan pengisytiharan harta oleh pegawai-pegawai Kerajaan;

(c) Bil.7 Tahun 1982 mengenai penglibatan kakitangan Kerajaan dalam Lembaga Pengarah syarikat di mana Koperasi/Tabung/Kesatuan Sekerja mempunyai kepentingan dari segi pelaburan modal atau ekuiti;

(d) Bil.10 Tahun 1984 mengenai peraturan dadah di kalangan pegawai-pegawai awam;

(e) Bil.1 Tahun 1985 mengenai penyataan awam oleh pegawai-pegawai awam;

(f) Bil.2 Tahun 1985 mengenai pakaian masa bekerja dan semasa menghadiri upacara-upacara rasmi bagi pegawai awam;

(g) Bil.2 Tahun 1987 mengenai kebenaran kepada pegawai-pegawai awam bagi menubuhkan Syarikat Pegangan Keluarga;

(h) Bil.3 Tahun 1989 mengenai siaran ucap tahniah/ucap takziah di surat-surat khabar dan media massa yang

lain oleh pihak swasta, persatuan, pertubuhan atau orang perseorangan atau kumpulan kepada pegawai-pegawai awam.

(iii) **Surat-surat Pekeliling**

(a) Bil.5 Tahun 1984 mengenai laporan pengisytiharan harta oleh pegawai-pegawai Tingkatan Tertinggi 'E' ke bawah yang tidak memegang jawatan Ketua Jabatan; dan

(b) Bil.1 Tahun 1987 mengenai laporan harta tambahan dan bagi pegawai-pegawai Kumpulan 'A'.

(iv) **Surat Pekeliling Am**

(a) Bil. 11 Tahun 1981 mengenai Sistem Penggunaan Kad Perakam Waktu di pejabat-pejabat Kerajaan.

Undang-undang, Pekeliling-pekeliling dan Surat-surat pekeliling yang saya sebutkan di atas tadi adalah merupakan **"code of conduct"** yang mengawasi tatakelakuan pegawai-pegawai Kerajaan. Semua pegawai Kerajaan perlu mengetahui dan mematuhi undang-undang, pekeliling-pekeliling dan surat-surat pekeliling yang tersebut. Saya berharap bahawa dokumen-dokumen ini akan menjadi bahan-bahan latihan, dan juga isi kandungannya hendaklah menjadi soalan-soalan yang dikemukakan dalam temuduga-temuduga kenaikan pangkat, pemberian biasiswa, dan lain-lain ujian untuk menilai tahap pengetahuan pegawai-pegawai kerajaan mengenai profesion mereka.

Sejarah Perubahan Kuasa Tatatertib

Di peringkat awal selepas Kemerdekaan, kuasa-kuasa mengenai kenaikan pangkat dan tatatertib adalah terletak di bawah bidang kuasa Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Pada tahun 1966, perubahan-perubahan kuasa telah dilakukan. Pada masa itu, Kerajaan telah mengambil satu pandangan yang berat mengenai kedudukan tatatertib pegawai-pegawai kerajaan. Kerajaan menganggap adalah sangat mustahak untuk pembangunan ekonomi negara, semua kakitangan kerajaan mempunyai tatatertib yang tinggi. Untuk menjadikan pentadbiran kerajaan satu pentadbiran yang lebih cekap, maka kerajaan pada masa itu telah berpendapat bahawa adalah mustahak bagi ketua-ketua pejabat diberi kuasa tatatertib ke atas kakitangan mereka. Dengan cara demikian, maka dapatlah ketua-ketua pejabat menguruskan kerja-kerja di pejabat mereka dengan cara yang lebih baik lagi. YAB Timbalan Perdana Menteri, Allahyarham Tun Haji Abdul Razak semasa berucap di Parlimen pada 20hb Jun 1966 telah menyatakan **"The Government's proposal to transfer the powers of discipline from the Public Services Commission to senior Heads of Department is with the objective of streamlining the Public Service, to stamp out corrupt practices. With the disciplinary powers in the hands of senior civil servants, they will have effective means in their hands to supervise the work of their subordinates, to see that they carry out their work efficiently and expeditiously and economically, and also at the same time to see that they would not indulge in corrupt and undesirable practices."**

Tanggungjawab Ketua-ketua Jabatan

Saya menyingkap kembali lembaran sejarah ini dengan tujuan supaya Ketua-ketua Jabatan yang ada sekarang akan memahami dengan lebih mendalam lagi tujuan dan semangat mengapa kuasa-

kuasa tatatertib itu berada di tangan mereka pada hari ini. Perintah-perintah Am Bab 'D' telah dipinda dari masa ke semasa untuk menyesuaikannya dengan keadaan-keadaan semasa. Mungkin Ketua-ketua Jabatan kurang mengetahui secara spesifik bidang-bidang tugas dan tanggungjawab masing-masing mengenai penyelenggaraan tatatertib. Dalam hubungan ini, saya ingin menyatakan sekali lagi bahawa Ketua-ketua Jabatan mempunyai sekurang-kurang 16 tanggungjawab di bawah Perintah Am Bab 'D' (1980) adalah seperti berikut:

(i) Di bawah Perintah Am 22, Ketua-ketua Jabatan adalah dikehendaki menjalankan kawalan dan seliaan tatatertib ke atas pegawai-pegawai bawahannya dan mengambil tindakan yang sesuai ke atas pegawai-pegawai yang melakukan pelanggaran tatertib. Kegagalan berbuat demikian akan disifatkan sebagai telah melakukan kesalahan kerana tidak cekap dan mereka sendiri boleh dikenakan tindakan tatatertib;

(ii) Di bawah Perintah Am 5, Ketua Jabatan adalah pihak yang berkuasa yang menimbangkan permohonan untuk membuat kerja luar yang dipohon oleh pegawai-pegawai bawahannya;

(iii) Di bawah Perintah Am 8 (4)(c), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan memiliki harta yang dipohon oleh pegawai-pegawainya;

(iv) Di bawah Perintah Am 9(1), Ketua Jabatan boleh meminta seseorang pegawai yang didapati menyelenggara sesuatu taraf hidup yang lebih daripada emolumen rasminya dan lain-lain pendapatan persen-

dirian yang sah, jika ada, memberi penjelasan secara bertulis dalam tempoh 30 hari daripada tarikh surat diterima bagaimana ia boleh menyelenggara taraf hidup tersebut atau bagaimana ia telah mendapat sumber-sumber kewangan atau harta itu;

(v) Di bawah Perintah Am 12(3), Ketua Jabatan hendaklah memberi laporan kepada Lembaga Tatatertib berkenaan kerja dan kelakuan pegawai pada masa sebelum dan semenjak berada dalam kesusahan berat kerana hutang;

(vi) Di bawah Perintah Am 19(3), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan memegang jawatan dalam parti politik yang dipohon oleh pegawai-pegawai Kumpulan B, C dan D;

(vii) Di bawah Perintah Am 20, Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan kepada permohonan bantuan guaman yang dibuat oleh mana-mana pegawai;

(viii) Di bawah Perintah Am 21(5), Ketua Jabatan hendaklah mengarahkan supaya surat berdaftar akuan terima dihantar ke alamat pegawai-pegawai yang tidak hadir bertugas secara berterusan melebihi 7 hari;

(ix) Di bawah Perintah Am 27(2), Ketua Jabatan apabila mengetahui bahawa pembicaraan undang-undang sedang dibawa terhadap mana-mana pegawainya, hendaklah memohon laporan daripada Pendaftar atau Penolong Kanan Pendaftar Mahkamah yang mengandungi maklumat-maklumat seperti berikut:

(a) pada permulaan pembicaraan tersebut, maklumat yang berikut:

(i) pertuduhan atau pertuduhan-pertuduhan terhadap pegawai itu;

(ii) jika ditangkap, tarikh dan waktu pegawai itu ditangkap;

(iii) sama ada pegawai itu dalam jaminan atau tidak; dan

(iv) apa-apa maklumat lain yang berkaitan; dan

(b) pada akhir pembicaraan tersebut, keputusan mahkamah.

(x) Di bawah Perintah Am 27(2), Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab 'D') 1980, membuat perakuan kepada Suruhanjaya Perkhidmatan/Lembaga Tatatertib Kumpulan 'D' di Jabatan supaya seseorang pegawai dikenakan perintah tahan kerja atau tidak, berikutan daripada pertuduhan jenayah yang dihadapkan kepada pegawai yang berkenaan di Mahkamah;

(xi) Di bawah Perintah Am 33 dan 34(1), Ketua Jabatan hendaklah membuat perakuan kepada Suruhanjaya Perkhidmatan/Lembaga Tatatertib Kumpulan 'D' di Jabatan supaya seseorang pegawai yang disabitkan oleh Mahkamah Jenayah atau dikenakan apa-apa perintah tahanan oleh Y.B. Menteri Dalam Negeri

dikenakan hukuman buang kerja atau hukuman-hukuman lain atau diuruskan dengan cara lain;

(xii) Di bawah Perintah Am 41(2), Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan terhadap permohonan remisyen yang dibuat oleh pegawai yang dikenakan hukuman tangguh kenaikan gaji;

(xiii) Ketua Jabatan hendaklah memberi ulasan kepada rayuan tatatertib yang dibuat oleh pegawai yang terkilan dengan keputusan Lembaga Tatatertib;

(xiv) Ketua Jabatan hendaklah memanjangkan rayuan tatatertib yang dibuat oleh pegawai yang terkilan kepada Lembaga Rayuan Tatatertib di Suruhanjaya Perkhidmatan/Jabatan Perkhidmatan Awam;

(xv) Ketua Jabatan boleh memperakukan kepada Kerajaan supaya seseorang pegawai ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam di bawah Perintah Am 44; dan

(xvi) Ketua Jabatan hendaklah mengarahkan supaya keputusan Lembaga Tatatertib direkodkan di dalam Buku Rekod Perkhidmatan pegawai.

Semua Ketua-Ketua Jabatan hendaklah menyimpan dalam ingatan masing-masing terhadap 16 tanggungjawab ini.

Lembaga Tatatertib dan Bidangkuasa

Pada masa ini, penyelenggaraan tindakan tatatertib bagi anggota-anggota perkhidmatan awam Persekutuan sahaja (tidak termasuk

Badan-badan Berkanun dan Kerajaan-kerajaan Negeri), adalah di bawah bidang kuasa Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972. Di bawah undang-undang ini, wujudlah sejumlah 11,920 lembaga yang terdiri daripada lembaga bagi pegawai-pegawai Kumpulan 'A' iaitu semua pegawai-pegawai PTD, pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan siswazah tingkatan kanan ke atas dan pegawai-pegawai perkhidmatan lain dalam gred tingkatan tertinggi 'G' dan ke atas yang dipengerusikan oleh saya sendiri, dan 140 lembaga yang lain untuk lain-lain pegawai dalam Kumpulan 'A', 973 lembaga di bawah Kumpulan 'B', 996 lembaga untuk Kumpulan 'C', dan 9810 lembaga untuk Kumpulan 'D'.

Di bawah kuatkuasa Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Pelajaran 1974 P.U.(A), 90, wujud pula 25,073 Lembaga Tatatertib yang terdiri daripada sebuah lagi bagi Kumpulan 'A' yang dipengerusikan oleh saya sendiri, satu lagi lembaga bagi Kumpulan 'A' di Kementerian Pendidikan, dan 8357 Lembaga bagi Kumpulan 'B', 8357 Lembaga bagi Kumpulan 'C', dan 8357 Lembaga bagi Kumpulan 'D'. Daripada jumlah 25,073 buah Lembaga ini, 24,921 adalah di peringkat sekolah, 105 di peringkat Maktab dan Politeknik, dan 42 di peringkat Jabatan Pendidikan Negeri. Ketua-ketua Setiausaha Kementerian, Ketua-ketua Pengarah, Pengarah-pengarah dan Ketua-ketua Pejabat yang lain adalah menjadi Pengerusi kepada Lembaga-lembaga ini.

Lembaga-lembaga Tatatertib Kumpulan 'A', 'B' dan 'C' di Kementerian/Jabatan mempunyai kuasa penuh untuk mengambil tindakan-tindakan tatatertib selain dari dengan tujuan buang kerja atau turun pangkat. Sepatutnya, kuasa-kuasa yang diberikan kepada Ketua-ketua Jabatan untuk mengambil tindakan tatatertib digunakan dengan sepenuhnya bagi meningkatkan disiplin di Kementerian-kementerian dan di jabatan-jabatan. Sebaliknya,

masih juga didapati Ketua-ketua Jabatan keberatan menggunakan kuasa-kuasa tersebut. Saya dapati bahawa keadaan ini berlaku oleh kerana faktor-faktor berikut:

(i) Sikap Ketua Jabatan yang ingin menjadi **popular**; ada Ketua-ketua Jabatan yang sedar akan pelanggaran tatatertib yang dilakukan oleh kakitangan bawahannya tetapi menutup mata oleh kerana mahu dipandang sebagai seorang Ketua Jabatan yang baik, penyayang dan bertimbang rasa;

(ii) Ada pula Ketua Jabatan yang menganggap penyelenggaraan tindakan tatatertib sebagai kerja yang sukar dan remeh-temeh, di samping itu juga ada yang tidak mempunyai pengetahuan berkenaan pengurusan tindakan tatatertib;

(iii) Sebilangan Ketua Jabatan pula menganggap kerja-kerja mengenai tatatertib sebagai tugas sampingan. Sikap ini menyebabkan mereka memberi keutamaan rendah kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan tatatertib;

(iv) Ada pula Ketua-ketua Jabatan yang lebih suka mengambil tindakan pentadbiran oleh kerana menganggap tindakan tatatertib kurang berkesan kerana proses tindakan tatatertib mungkin akan memakan masa yang panjang;

(v) Terdapat Ketua-ketua Jabatan yang beranggapan bahawa tindakan tatatertib akan memberi imej yang tidak baik kepada jabatannya; oleh itu mereka lebih suka **"to sweep the matter under the carpet;"**

(vi) Ada Ketua-ketua Jabatan yang keberatan mengambil tindakan tatatertib kerana mempunyai perasaan belas kasihan yang berlebihan; dan

(vii) Ada Ketua-ketua Jabatan yang terdiri daripada pegawai-pegawai profesional yang menganggap urusan tatatertib sebagai tugas pegawai pentadbir dan melepaskan tanggungjawab tersebut kepada pegawai pentadbir.

Garis Panduan Tatatertib

Oleh kerana terdapatnya banyak lembaga-lembaga tatatertib, dan juga banyak kes-kes yang ditimbangkan, dan pengerusi-pengerusi lembaga itu serta pegawai-pegawai Urusetia Lembaga kerap bertukar tangan maka adalah amat perlu garis-garis panduan disediakan supaya tindakan-tindakan tatatertib dijalankan dengan penuh keadilan, dan disegerakan. Bagi menjaga kepentingan pegawai-pegawai kerajaan dan supaya kuasa itu tidak disalahgunakan oleh Ketua-ketua Pejabat dan lembaga-lembaga tatatertib yang ada, maka lembaga-lembaga rayuan telah juga diwujudkan dan mereka yang tidak puashati dengan keputusan tatatertib mengenai diri mereka itu boleh membuat rayuan kepada lembaga-lembaga rayuan yang berkenaan.

Perkara-perkara yang Perlu Diberi Perhatian

Di dalam penyelenggaraan tindakan tatatertib, Ketua-ketua Jabatan dan lembaga-lembaga tatatertib hendaklah memberi perhatian kepada perkara-perkara berikut:

(i) Laporan yang dibuat oleh penyelia selaku pegawai pelapor hendaklah jelas menggambarkan salah laku

yang dilakukan dan lengkap dengan dokumen-dokumen yang berkaitan;

(ii) Laporan hendaklah disediakan dengan segera. Ketua-ketua Jabatan janganlah mempunyai kebiasaan suka mengumpul kesalahan lain daripada tindakan oleh kerana ia boleh disalah tafsirkan mempunyai niat yang tidak baik terhadap pegawai yang berkenaan;

(iii) Penentuan kes **prima facie** hendaklah dibuat oleh Lembaga Tatatertib;

(iv) Surat pertuduhan hendaklah jelas dan tepat menggambarkan kesalahan yang dilakukan serta mematuhi Hukum Keadilan Tabii;

(v) Penyelenggaraan tindakan tatatertib hendaklah dikendalikan dengan segera supaya memberi kesan sepertimana yang dikehendaki;

(vi) Hak pegawai untuk mengemukakan representasi terhadap pertuduhan hendaklah diberi tidak kurang daripada 14 hari; dan

(vii) Hukuman hendaklah setimpal dengan kesalahan dilakukan.

Prinsip-prinsip dalam Hukuman Keadilan Tabii

Di dalam mengambil tindakan tatatertib, lembaga-lembaga tatatertib hendaklah mengikuti prinsip-prinsip yang terdapat di dalam Hukum Keadilan Tabii iaitu Prinsip 'Tidak Berat Sebelah' dan Prinsip 'Hak Untuk Didengar.' Kegagalan mematuhi tatacara

tindakan tatatertib seperti yang terdapat di dalam Perintah Am Bab 'D' 1980 dan Hukuman Keadilan Tabii akan mengakibatkan sesuatu kes tatatertib itu kalah apabila dicabar di Mahkamah. Beberapa orang pegawai kerajaan yang telah dibuang kerja sama ada oleh Suruhanjaya-suruhanjaya Perkhidmatan atau Lembaga Tatatertib Kumpulan 'D' di Kementerian/Jabatan, telah diambil balik bertugas atas perintah Mahkamah.

Buku Rujukan Pengurusan Tatatertib

Saya sedar bahawa, terdapat Lembaga-lembaga Tatatertib yang tidak mengetahui prosedur tindakan tatatertib yang betul dan teratur dari segi undang-undang. Apakah salah laku yang boleh dikenakan tatatertib? Bagaimanakah pertuduhan tatatertib yang teratur disediakan? Apakah prinsip-prinsip Hukum Keadilan Tabii yang mesti dipatuhi dalam penyelengaraan tindakan tatatertib? Kesemua perkara-perkara ini dan perkara-perkara yang lain adalah terkandung di dalam 4 buku yang dilancarkan ini, iaitu:

(i) **Panduan Penyelenggaraan Tindakan Tatatertib** yang mengandungi tatacara untuk mengambil tindakan tatatertib;

(ii) **Contoh Kes-kes Tatatertib** yang mengandungi contoh kes-kes tatatertib yang berlaku di peringkat Kementerian/Jabatan;

(iii) **Contoh Pertuduhan-pertuduhan Kes Tatatertib** yang mengandungi contoh pertuduhan-pertuduhan bagi pelbagai kesalahan tatatertib; dan

(iv) Buku yang bertajuk **Kes-kes Tatatertib Yang Dibawa Ke Mahkamah** yang mengandungi kes-kes tatatertib yang telah dibawa ke Mahkamah.

Inilah pertama kali dalam sejarah perkhidmatan awam buku-buku yang mengandungi garis-garis panduan mengenai tatatertib yang amat komprehensif pernah diterbitkan.

Buku-buku ini hendaklah menjadi rujukan bagi tindakan tatatertib, bagi mempastikan bahawa tindakan tatatertib yang diambil itu hendaklah teratur dan betul dari segi undang-undang dan tidak akan kalah apabila dicabar di Mahkamah. Buku-buku ini hendaklah juga digunakan sebagai buku-buku rujukan untuk kursus-kursus latihan mengenai penyelenggaraan tatatertib yang dianjurkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam dan INTAN.

Penutup

Sebagai mengakhiri ucapan saya hari ini, saya mengucapkan tahniah kepada Jabatan Perkhidmatan Awam khususnya, dan juga Jabatan Peguam Negara, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan di atas kerjasama mereka kerana telah berjaya menerbitkan 4 buah buku berkenaan pengurusan tatatertib dalam masa yang singkat dan juga telah berjaya menganjurkan Kursus Pengurusan Tatatertib. Dengan ini saya dengan sukacitanya melancarkan 4 buah buku berkenaan pengurusan tatatertib, dan juga membuka dengan rasminya Kursus Pengurusan Tatatertib.

BAB 5

KEPENGURUSAN KEPIMPINAN PERKHIDMATAN AWAM

"All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest."

AMANAH TERAS KEPIMPINAN

(TEKS UCAPAN SEMPENA MAJLIS KHIDMAT BAKTI DI SAUJANA GOLF AND COUNTRY CLUB PADA 26 JULAI 1991)

Amanah adalah tonggak kepada kepimpinan perkhidmatan awam. Ini telah dibuktikan oleh beberapa orang pegawai-pegawai kanan yang telah bersara dan sewajarnya kepimpinan mereka menjadi teladan. Seterusnya kepada pegawai-pegawai kanan yang baru dinaikkan pangkat ke jawatan baru hendaklah menjadikan amanah sebagai teras dan tonggak kepimpinan mereka.

Pada malam ini, kita mengucapkan selamat bersara kepada empat orang tokoh pentadbiran, dan sekali gus juga mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada beberapa orang pegawai-pegawai kanan oleh kerana lantikan mereka ke beberapa jawatan penting dalam pentadbiran Kerajaan. Dengan persaraan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai pada 27hb. Julai ini, maka perkhidmatan awam kehilanganlah perkhidmatan seorang pegawai PTD yang berwibawa. Saya mula mengenali beliau apabila saya melaporkan diri sebagai Setiausaha Bahagian Kabinet di Jabatan Perdana Menteri pada satu tanggal dalam bulan Januari pada tahun 1972. Beliau berkhidmat pada masa itu sebagai Ketua Setiausaha Sulit (Khas) kepada Tun Razak. Perjumpaan saya dengan beliau tidak begitu lama. An exchange of a words. He spoke in his Oxford accent. I was instantly impressed by his fine personality.

Kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai

Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai mempunyai rekod cemerlang. Beliau pernah menyandang jawatan Malaysian

Ambassador to the U.S.A., dan Ambassador/Permanent Representative of Malaysia to the United Nations. He has the rare distinction of serving both the Home and the Foreign sectors, culminating in his appointment as Secretary General, Ministry of Finance.

The post of Secretary General, Ministry of Finance is a powerful post. In that capacity, he was once Chairman of the Syarikat Perumahan Pegawai-pegawai Kerajaan, a board member of Petroleum Nasional Berhad, Bank Negara, Malaysia Airline System, Foreign Investment Committee, Takeover Panel, Committee on Invisible Trade, Malaysian Institute of Economic Research, Malaysia Industrial Development Fund; he served as a member of the National Development Planning Committee and the Armed Forces Council. **All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest.** Tan Sri Zain Azraai has performed all the tasks entrusted to him with the highest standards of honesty and integrity. He played a very prominent role as a member of the National Development Planning Committee in the formulation of the Second Outline Perspective Plan and the Sixth Malaysian Plan. I have worked very closely with Tan Sri Zain Azraai. He has been very supportive of my efforts to improve the performance of the civil service, through his membership of the Panel for the Improvement of the Public Service which I chair. In all the boards, committees and councils, where he was a member, we have often benefitted from the sharp edge of his mind. He used soft words and hard arguments. As the top Treasury representative, he often reminds us as follows: **"Proportion your expenses to what you have, not what you expect".** A very sound advice indeed.

Amateurs in leadership like to flex new muscles, dazzling themselves and their coteries with the play of power. They worry

that if mastery is not frequently demonstrated, it may atrophy. For all his awesome power as the administrative and inoffensive use of this power, when the case admits it, has shown Tan Sri Zain Azraai the gentleman in a plain light. He strives for that nobleness of self and mildness of character which imparts sufficient strength to lead his officers.

Kepimpinan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdullah Ayub

Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdullah Ayub, bersara daripada Pengerusi Tribunal Perkhidmatan Awam, jawatan yang telah disandangnya selama sepuluh tahun, with distinction. He is also a true gentleman. He has delivered many good judgements. As **Woodrow Wilson** once said **"one cool judgement is worth a thousand hasty Councils".**

Pengganti beliau adalah Y. Bhg. Dato' Abdul Malek bin Abdul Aziz, yang telah bersara lebih awal. Adalah diharapkan bahawa berdasarkan kepada pengalaman beliau selama 29 tahun di dalam perkhidmatan awam, dan juga dengan kelulusan LLB (Hons.) in Law, beliau akan berkemampuan menjalankan tugas-tugas barunya dengan berkesan.

Selamat Bersara

Saya juga mengucapkan selamat bersara kepada Encik K. Jegadeva, Chief Inspector of Schools, yang telah memberi perkhidmatan cemerlang selama hampir-hampir 31 tahun.

Perlantikan-perlantikan Baru

Before the end of the year, there will be a few more civil service reshuffles. There are three rules of sound administration: **pick good**

men; tell them not to cut corners; and back them to the limit; and picking good men is the most important. The English proverb also reminds us: **"Do not put the saddle on the wrong horse".**

Saya berharap bahawa pegawai-pegawai yang dilantik memegang jawatan-jawatan yang tertentu seperti yang akan diumumkan ini adalah kena pada orangnya.

Pada malam ini, saya suka mengumumkan perlantikan-perlantikan baru seperti berikut:

(i) Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor, **Dato' Abdul Halim bin Dato' Haji Abdul Rauf,** akan mengambil alih jawatan **Timbalan Ketua Setiausaha (Kanan) di Jabatan Perdana Menteri,** mulai daripada 1hb. Ogos ini;

(ii) di atas limpah perkenan DYMM Sultan Selangor, **Encik Ahmad Zabri bin Ibrahim,** Ketua Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan akan dilantik sebagai **Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor** yang baru;

(iii) **Encik Abdul Wahab bin Adam**, sekarang ini Ketua Pengarah Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan** bagi menggantikan Encik Ahmad Zabri bin Ibrahim, berkuatkuasa mulai daripada 1hb Ogos;

(iv) **Y.Bhg. Dato' Albert Sextus Talalla**, bekas Duta Besar Malaysia ke Amerika Syarikat dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri di Jabatan Perdana Menteri** yang baru diwujudkan;

(v) **Encik Nik Mohd. Affandi bin Nik Yusoff** bertukar daripada jawatan Setiausaha Foreign Investment Committee kepada jawatan **Capital Investment Committee** menggantikan Dato' Azizi bin Yom Ahmad mulai daripada 22hb. Julai;

(vi) **Cik Siti Hadzar bte Mohd. Ismail,** Pengarah Sektor Tenaga di Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Setiausaha Foreign Investment Committee** yang baru mulai daripada 1 Ogos ini;

(vii) **Encik Saedon bin Daud**, Pegawai Kemajuan Negeri Johor Darul Takzim dilantik sebagai **Ketua Pengarah Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia** mulai daripada 16 Ogos;

To those who are retiring, I have no profound advice to offer, being much younger than all of you! However, in order also to remind myself, the older we get the more we find truth in **the ancient rule of taking first things first.** Your health comes first; without that you have nothing. The family comes second. Your business comes third. You better recognise and organise those first two, so that you can take care of the third. There is a time to stay and a time to go. You tip your hat when you are on top, and say goodbye.

"The practice of diplomacy has become more complex - encompassing a widening range of issues such as illicit drugs, the environment, economic interdependence, protectionism, debt, refugees and human rights. While the tide of events has generated new challenges, it has by the same token thrown up new opportunities for the country."

PROFILE OF AMBASSADOR 2000

(SPEECH AT THE OPENING OF THE WORKSHOP "PROFILE OF AMBASSADOR 2000" AT INTAN JALAN ELMU ORGANISED BY THE INSTITUTE OF DIPLOMACY AND FOREIGN RELATIONS ON 11 AUGUST, 1991)

The rapid changes in the economy provides Malaysia with new challenges and opportunities. The Malaysian Heads of Missions are strategically placed to meet these challenges and opportunities and to continue to place Malaysia in the forefront in International Relations. The Ambassador in the year 2000 needs to equip himself with new knowledge, negotiating skills and effective communication in order to achieve the "ambassadorial ideal."

It gives me great pleasure indeed to have this first opportunity to meet collectively all Malaysian Heads of Missions. I would like to congratulate the Institute for organizing this workshop which will help chart the profile of Ambassador 2000.

The Practice of Diplomacy

Malaysia has earned international recognition. We are playing an increasingly important role in the international sector. For example, our Prime Minister presided with distinction over the International Conference on Drug Abuse and Illicit Trafficking, the Conference of Commonwealth Heads of Government and the Meeting of Heads of Government of the Group of 15. Malaysia has also held the Chairmanship of the International Conference on Indochinese Refugees, the Chairmanship of the UNESCO General Conference and the Chairmanship of G-77. We have recently

served on the United Nations Security Council at a time when the Security Council had to fulfil a very critical and important role. All these successes were not created in one day. They were made possible because of the splendid work that you and your predecessors had rendered over the years. There is more still to be done. There are new challenges and new issues to be tackled. The practice of diplomacy has become more complex - encompassing a widening range of issues such as illicit drugs, the environment, economic interdependence, protectionism, debt, refugees and human rights. While the tide of events has generated new challenges, it has by the same token thrown up new opportunities for the country.

Trade Opportunities and Foreign Investment

During the last decade, the political landscape of many nations have undergone rapid changes. In the 1990's it is clear that the world will be entering of the rare times when the tectonic plates of history shift beneath men's feet and nothing after is quite the same". One of the most dramatic of these shifts involves the spread of democracy in Eastern Europe. This may mean the diversion of resources and opportunities which would formerly have been destined for the South. Reforms in the Soviet Union and China's modernization will create bigger and stronger rivals for us in terms of trade opportunities and foreign investment.

We are now living in a world where ideas are spread with great speed. Improved technology and advanced communication systems have made no part of this world too distant nor too remote. This makes the importance of relating events to one another more urgent. We have to act speedily to present our position, to overcome barriers, to ensure that our interests are well served. Those of you who serve in Western Europe will know that

the creations of a unified market in 1992 under the single Europe Act would further stimulate growth within the region and lead to an expansion in demand for the exports of developing countries, like Malaysia, particularly primary commodity exports. So we need to adopt a proactive stance and develop new forms of trading and production arrangements through joint ventures and integrated production processes to export our market share in Western Europe. Our 2020 vision is towards an industrialized society. So among our principal concerns are access to investment and technology and to markets - better and deeper access in our traditional markets and the development of new markets (namely Chile, Brazil and Argentine).

The Government is also encouraging Malaysian investors to go out into new areas of potential investments especially in fields that we have the technical expertise as, for example, in palm oil processing and rubber products manufacturing. Overseas investments in those products would enhance the export of our basic commodities, and in the long term bring additional income and reduce the deficit in our balance of payment accounts.

Opportunities of investing overseas are not restricted to traditional markets such as Western Europe and North America, but are also found in non-traditional markets such as South America, Africa and Eastern Europe as well as the South Pacific Islands. Indeed, some of these countries have indicated their welcome to Malaysia investments such as Venezuela, Nigeria, Mozambique, Poland and Fiji.

The Profile of Ambassador 2000

The profile of Ambassador 2000 would reflect the change of emphasis that is now being developed. The political role of our

Ambassador will remain important, and indeed crucial in some postings. However, the larger role of our Ambassador in 2000 would be the economic representative of the country.

It is envisaged that the Ambassador will maintain close contacts with Ministers and administrators related to economic, financial, industrial and trade matters in the host country. He is also expected to cultivate close relationships with the business councils in the host country, as well as with the foreign business community there generally. To maintain our competitive edge and comparative advantage globally, Ambassador 2000 need to focus on the following skills - the expansion and strengthening of market intelligence; the provision of aggressive marketing, undertaking trade negotiations and enhancing expertise in international finance and investments, in international law, trading agreements and treaties.

Linkages

The close relationships with the private sector and the government machinery in charge of economic and business affairs should be meaningful to the extent that such contacts would give useful information and finally materializing them in the form of specific business projects or exchange of goods and services on a bilateral basis.

The Ambassadors, whilst overseas on their postings, are similarly expected to forge close links with related Government agencies and the private sectors in Malaysia. There should be frequent exchanges of information and personal contacts with officials from MIDA, Ministry of International Trade and

Industry, Ministry of Primary Industries, the Tourist Development Corporation as well as our respective chambers of commerce and industry, the trade and industry associations.

The Versatile Ambassador

With the above mentioned tasks, the Ambassador in the year 2000 must therefore equip himself with new knowledge, negotiating skills and effective communication. The Ambassador would have to study the trade regimes of the host country including the laws, policies, trade practices as well as the social and cultural norms of their business community. The Ambassador should have keen eyes on new investment and trade opportunities in the host country as well looking into future trends.

The Ambassador and Feedback Mechanism

Knowledge of trade regimes and investment opportunities would not by itself be meaningful if the Ambassador is not able to devise and implement effective feedback mechanism to ensure that the information gathered would be made available to Government agencies and interested investors and businessmen in Malaysia. The Ambassador should be able to present the information through feedback mechanism in such a manner as to attract the attention of both businessmen and administrators alike.

Functions of An Ambassador

So, what does Ambassador 2000 do? Idealy, he should fulfill the following functions: he is the visible representative of Malaysia in the land to which he has been assigned; he should oversee contacts with the nationals of the other country wanting relations with us; keeps Kuala Lumpur informed on conditions and attitudes in the

other country; and participates in all negotiations between Kuala Lumpur and the other government. Another important duty; he should be engaged in the building of attitudes of friendship and goodwill towards Malaysia on the part of the government and people of the other country and the deepening of understanding between the two lands.

The Ambassadorial Ideal

We have to strive towards achieving the "ambassadorial ideal," which requires a combination of qualities particularly a deep knowledge and understanding of the other country, a broad enough comprehension of our government's policies and world conditions to see the other nations in a proper perspective. A knowledge of the language of the other country is important, so that the Ambassador will not be confined to the lower levels of the functions he is meant to perform. The effectiveness of the role of Ambassador 2000 depends also to a large degree on his personal qualities, and his contacts with the relevant Ministries and Departments in Kuala Lumpur and his other Kuala Lumpur superiors. Much also depends on the nature of the country to which he is assigned.

Traditional Roles of An Ambassador

In a traditional sense, one of the duties of Ambassador 2000 is to make himself as visibly sociable as possible. Inevitably, he may be placed in the social limelight. On almost any occasion, he may be called to say a few words. He should therefore develop the habit of never entering a room without first giving some thought to what he may say, if asked. Due to his background, the Ambassador may find the social life in the assigned country beyond his taste. He has to make the most of the situation. He has to adhere to all the

protocols of diplomacy and the niceties of diplomatic life. So, Ambassador 2000 must require specialized knowledge and experience, and he must no longer be an amateur. We cannot assume that nothing could possible go wrong in our relations with any country, no matter who our Ambassador is.

The establishment of the Institute marks another step in the continuous process of upgrading our skills in the conduct of foreign relations. Your experience can be a valuable pool for the Institute to draw on as it formulates its curriculum and design its courses. I hope this workshop will produce results, namely an agreement on your part on the profile of Ambassador 2000. It has been put to me that when a conference of diplomats announced they have 'agreed in principle', it means nothing has been done. I am positive you could debunk this statement. With such high hopes, it is my pleasant duty to officially declare this workshop open.

"Institut ini akan mengadakan kursus-kursus untuk melatih pegawai-pegawai kita yang berkhidmat di luar negeri, dan juga kepada pegawai-pegawai yang berkhidmat di dalam negeri di mana tugas-tugasnya banyak berurusan dengan negara-negara luar."

PERANAN KETUA-KETUA PERWAKILAN MALAYSIA DALAM TAHUN 2000

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN MESYUARAT KETUA-KETUA PERWAKILAN MALAYSIA 1991 PADA 12 OGOS 1991)

Penubuhan Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri (IDHL) adalah bertujuan untuk melatih pegawai-pegawai awam yang berkhidmat di luar negeri dan di dalam negeri yang mana tugas dan tanggungjawab mereka adalah berkaitan dengan urusan negara luar. Diantara perkara yang akan diberi tumpuan dalam latihan di Institut ini ialah protokol, diplomasi, perundingan, undang-undang negara luar negeri, komunikasi dan Bahasa Inggeris. Semoga dengan latihan ini IDHL dapat melahirkan para diplomat yang bukan sahaja mahir dalam soal hubungan diplomasi tetapi juga menguasai dalam bidang ekonomi antarabangsa.

Penubuhan Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri (IDHL)

Bagi pihak Jawatankuasa Penganjur Majlis ini, saya dengan amat sukacitanya menyampaikan setinggi penghargaan kepada YAB Perdana Menteri di atas kesudian YAB Dato' Seri merasmikan penubuhan Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri yang telah diletakkan di bawah pengawasan Jabatan Perdana Menteri. Majlis ini juga mempunyai tambahan nilai sejarah oleh kerana hari pelancaran Institut ini adalah juga bertepatan dengan hari perasmian persidangan besar Ketua-ketua Perwakilan Malaysia.

Untuk makluman para hadirin sekelian, proses penubuhan Institut ini, iaitu bermula daripada tercapainya keputusan

Kerajaan pada bulan Mei tahun ini hinggalah ke saat akhir pada pagi ini, telah memakan masa yang amat singkat. Institut ini telah memperolehi Ketua Pengarahnya iaitu Dato' Albert Talalla, peruntukan kewangan, beberapa orang kakitangan sokongan dan kemudahan-kemudahan asas seperti Dewan Besar ini. Pada hari kelmarin, Institut ini telah mengadakan aktivitinya yang pertama, iaitu Workshop mengenai **Profile of Ambassador in the year 2000** yang disertai oleh semua Ketua-ketua Perwakilan kita.

Objektif, Rasional dan Kursus-kursus Utama IDHL

Institut ini akan mengadakan kursus-kursus untuk melatih pegawai-pegawai kita yang berkhidmat di luar negeri, dan juga kepada pegawai-pegawai yang berkhidmat di dalam negeri di mana tugas-tugasnya banyak berurusan dengan negara-negara luar. Di antara perkara-perkara yang akan diberi tekanan adalah **protocol and the niceties of diplomacy, etiquette, attitude training, the art of effective communication, the art of negotiations, the global political and economic trends, trade regimes, practices and laws of countries** dan lain-lain lagi. Di samping itu, dengan kerjasama INTAN, kursus-kursus bahasa seperti Bahasa Inggeris akan juga diadakan. **Target groups** kumpulan-kumpulan sasaran utama Institut ini adalah pegawai-pegawai Kementerian Luar Negeri, **trade commissioners** daripada Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, pegawai-pegawai MIDA, **Directors of Tourism, and** pegawai-pegawai daripada Kementerian Perusahaan Utama yang berkhidmat di seberang laut.

Hubungan dengan Institusi-institusi Luar Negeri

Institut ini akan juga mewujudkan **networking relationships** dengan institusi-institusi yang sama di luar negeri, dengan tujuan untuk meningkatkan lagi kualiti Institut ini.

Sekian secara ringkas latar belakang dan objektif-objektif penubuhan Institut ini. Sekali lagi saya ucapkan terima kasih kepada Perdana Menteri khususnya, dan kepada para jemputan sekelian amnya kerana hadir di majlis yang bersejarah pada pagi ini.

"A good past is the best thing a man can use for a future reference. Never be afraid to trust an unknown future to a known God."

MENTELADANI PESARA-PESARA YANG CEMERLANG

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM KHIDMAT BAKTI DI REGENT BALLROOM KUALA LUMPUR PADA 25 SEPTEMBER 1991)

Majlis Malam Khidmat Bakti kali ini adalah bertujuan untuk meraikan sebahagian ***batch*** *lepasan pegawai-pegawai kanan lepasan University of Malaya, Singapore yang bersara dari perkhidmatan awam. Dengan itu kepemimpinan seterusnya akan beransur-ansur berpindah kepada pegawai-pegawai muda yang kebanyakannya lulus dari Universiti Malaya. Walau bagaimanapun satu teladan yang harus diikuti dari pegawai-pegawai yang bersara ini ialah dari segi sifat amanah dan integriti mereka dalam menjalankan tugas.*

Khidmat Bakti yang Cemerlang

Sepuluh orang rakan kita bersara daripada perkhidmatan kerajaan. Majlis Makan Malam ini adalah diadakan sempena untuk memberi ucap selamat kepada mereka yang telah berkhidmat dengan cemerlang kepada negara di dalam jurusan-jurusan profesional masing-masing. Untuk makluman para hadirin sekelian, lima orang daripada sepuluh orang yang bersara itu adalah **"relics"** atau kesan sejarah lama daripada University of Malaya yang pada masa itu berpusat di Singapura, iaitu **Y. Bhg. Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil, Y. Bhg. Dato' Mohd. Tarmizi bin Tahir, Encik Mohd. Yuhyi bin Ismail, Encik C. Bavanandan dan Dr. S. Paramarajah. The first (4) names, of course are of my vintage, being residents of the Dunearn Road Hostel in Singapore.** Persaraan lima orang pegawai ini adalah merupakan

the almost final stage in the handing over of the batons of leadership, so to speak from the former University of Malaya in Singapore graduates to the younger crop of officers.

Dengan persaraan mereka, maka tidak ramai lepasan University of Malaya in Singapore yang masih lagi berkhidmat dengan Kerajaan, antaranya **Y.Bhg. Dato' Asiah Abu Samah**, bakal Ketua Pengarah Pendidikan, **Tan Sri Datuk Wira Abdul Rahman Arshad, Dato' Abdul Latiff Sahan, Datuk Nasruddin Bahari, Dato' Sulaiman Hashim, Tan Sri Dato' Zainol Mahmood, Tan Sri Dato' Wong Kum Choon, Dato' Nik Mohamad Amin, Dato' Zainal Abidin Hj. Noordin, Dato' Sulaiman Osman, Encik Wan Hassan Wan Teh, Dato' Dr. Mohd. Shahari bin Ahmad Jabar, Dato' Zakiah Hanum, Dato' Abdul Halim Raof**, dan seorang dua yang lain. Pada 18 Oktober 1993, iaitu tarikh persaraan **baby of the group**, Dato' Abdul Halim Raof, iaitu dua tahun daripada sekarang, kesemuanya termasuk saya sendiri akan menjadi ahli-ahli Kelab Pencen. Oleh hal yang demikian, majlis pada malam ini adalah mempunyai **special significance** kepada saya oleh kerana pegawai-pegawai yang bersara itu adalah juga merupakan rakan-rakan saya semenjak di universiti lagi. **Track record** kesemua sepuluh orang pegawai-pegawai yang bersara ini telah tersedia tercatat di dalam Buku Cenderamata yang ada dalam tangan tuan-tuan dan puan-puan sekelian. **In short**, mereka telah berjaya di dalam **career** masing-masing. **We rate ability in men by what they finish, not by what they attempt.** Bagi pihak Kerajaan, saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih di atas perkhidmatan tuan-tuan sekelian, dengan diiringi doa restu semoga dipanjangkan usia.

Kualiti Pegawai-pegawai yang Bersara

I do not know very much the personal qualities, except the biodata that I found in the official records, of those who are retiring tonight with the exception of Dato' Hussaini, Dato' Tarmizi, Encik Yuhyi and Encik Bavanandan. No man is better than his principles. Ini adalah sifat pegawai yang mengetuai barisan pegawai-pegawai yang bersara pada malam ini, iaitu Y. Bhg. Dato' Mohd. Hussaini Abdul Jamil. Beliau telah berkhidmat 20 tahun lebih di Kementerian Kewangan, dan hampir 8 tahun perkhidmatannya itu adalah berhubung dengan **stores and contracts** satu-satu jawatan yang terdedah kepada korupsi. **He has withstood the test with outstanding merit. Dato' Hussaini is a shining example of an officer who is** Bersih, Cekap dan Amanah. **All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest. Brains and beauty are nature's gifts; but good character is your own achievement. Let me now take a trip down memory lane - Dato' Hussaini and I had taken many train rides from Taiping or Ipoh together to return to the campus in the University of Malaya in Singapore at the end of the holiday breaks, during the golden years 1958 and 1959 and had mixed freely in the campus of the Dunearn Road Hostel and also here in Pantai Valley. Our close association started more than 33 years ago. Dato' Hussaini has remained a good and honest friend. Honesty gives a person strength but not always popularity. He calls a spade a spade. He has been trusted by the Government to turn around the Gula Padang Terap, to manage the Malaysian-Kuwaiti Investment Company and many other official assignments which require high level of trust and integrity. They say: men of genius are admired; men of wealth are envied; men of power are feared; but only men of character are trusted. I can speak the same of Dato' Mohd. Tarmizi in particular, as well as the rest of you who are retiring.**

Penerusan Jasa Bakti Kepada Bangsa dan Negara

The fact that the other nine officers also retire under good circumstances also testify to their good character. Saya percaya bahawa isteri tuan-tuan sekelian, iaitu Y.Bhg. Datin Siti Alfiah dan lain-lain akan menjaga dengan baik pesara-pesara baru ini. **Behind every successful man stands a proud wife.** Bagi pihak isteri saya Sagiyah, kepada Y. Bhg. Datin dan lain-lain, saya ucapkan selamat hidup lebih berbahagia.

Saya adalah berharap bahawa tuan-tuan yang bersara akan menempuh kehidupan baru, **I mean you do something to keep you busy, not the thing that all of you have in mind. Always remember what someone said: "Marriage is the most advanced form of warfare in the modern world". So, please avoid your own second world war! The key to a happy retirement is to have enough money to live on, but not enough to worry about. I do not know whether your wives would like you being around all day. Some wives appreciate their husbands the most while they are away at work. Retirement of a husband can be a traumatic experience for the wife. One wife's definition of retirement: "Twice as much husband and half as much income." Many a retired husband becomes his wife's full time job.** Walau bagaimanapun, saya percaya bahawa dengan rekod perkhidmatan tuan-tuan yang baik itu, maka tuan-tuan akan dapat terus menyumbangkan perkhidmatan kepada bangsa dan negara. **A good past is the best thing a man can use for a future reference. Never be afraid to trust an unknown future to a known God.**

"Our ideal is peace and goodwill among men. The more we learn about one another as individuals and as representatives of our respective professions, the better we will understand one another. Understanding, you know, begets tolerance and the more tolerance anyone of us can foster, the better will be the relationship between our two countries."

UNDERSTANDING BEGETS TOLERANCE

(SPEECH AT DINNER ON THE OCCASION OF THE INTER-PUBLIC SERVICES GAMES AT HOTEL CONCORDE, KUALA LUMPUR ON 27 SEPTEMBER 1991)

Hubungan di antara pegawai awam Malaysia dan Singapura hendak dipertingkatkan dalam semua bidang demi untuk memupuk semangat kerjasama ASEAN. Pertemuan di padang golf hanyalah merupakan salah satu ***platform*** *untuk meningkatkan semangat persefahaman, toleransi dan networking.*

On behalf of the Government of Malaysia, I would like to extend a warm welcome to Dr. Andrew Chew and your charming lady and to all the other members of the Singapore delegation to Kuala Lumpur. I know you have been here many times before but on this particular occasion as Head of the Civil Service in Malaysia, and also on behalf of Sagiyah, my wife, I wish to offer a very special welcome to you, as Head of the Singapore Civil Service and Mrs. Chew. We last met in Singapore in October 1990. That was a very good get together. So we look forward to another interesting series of counterpart discussions.

The Old Boy Network

There are obviously many things we can talk about. I know we can call each other on the telephone easily. But there is nothing like talking directly face to face with each other. It was not so long ago that senior officials of both our countries enjoyed a very special relationship. They went to the same schools and universities. They

had families in Malaysia or Singapore. The Old Boy network was therefore very special. That kind of rapport helped us in many ways - it helped to solve differences speedily and it helped to create a special bond between our two civil services.

Understanding Begets Tolerance

Today that link fostered by universities and families have receded. Of course, we remain close and friendly. We therefore attach a special importance to this gathering - the opportunity to play golf is an important factor - for it gives us the occasion to know each other better. Our two countries have been welded together by history and mutual experiences. Our ideal is peace and goodwill among men. The more we learn about one another as individuals and as representatives of our respective professions, the better we will understand one another. Understanding, you know, begets tolerance and the more tolerance anyone of us can foster, the better will be the relationship between our two countries.

Bilateral Relations

This is important: as close neighbours our destinies are interlinked and intertwined. We as civil servants are less proven to excitability - except at the Golf Course - and therefore we are able to give a balanced approach in the conduct of our bilateral relations. Understanding of one another's sensitivities is also important - our historical past being such we must know our sensitivities. Greater appreciation of this factor will make our task as civil servants that much more manageable. I am sure that you will agree with me that, at the end of the day, what we want to see is good and mutually beneficial relations between our two countries.

Diplomacy

I wish all of you a good golf game and exciting tennis encounters tomorrow. I also wish the Permanent Secretaries, the Secretaries General, the Directors-General and the other chief executives fruitful discussions, of course, in the best of form of diplomacy - diplomacy is simply saying something nicely. I know many of you are good diplomats practising the art of saying things in such a way that nobody knows exactly what you mean. To the ladies, I hope you have a nice stay in Malaysia. Thank you very much.

"The PTD must continously review the tasks it is called upon to perform and the possible ways in which it might perform them; it should then think out what new skills and kinds of men are needed, and how these men can be found, trained and deployed. The PTD must avoid a static view of a new ideal man and structure which in its turn could become an obstacle to change."

PERANAN PEGAWAI-PEGAWAI PTD DALAM PENTADBIRAN NEGARA

(UCAPAN DI MESYUARAT AGONG PPTD DI INTAN, BUKIT KIARA KUALA LUMPUR PADA 12 OKTOBER 1991)

Peranan dan kuasa pegawai-pegawai PTD adalah luas dan pelbagai. Untuk memikul tanggungjawab berat ini mereka diberi latihan yang mencukupi dari peringkat diploma lepasan ijazah ke peringkat kedoktoran. Untuk menjamin keutuhan perkhidmatan PTD, kenaikan pangkat hendaklah didasarkan kepada prinsip merit dan dasar penempatan pegawai-pegawai harus dikaji semula untuk memberi keutamaan penempatan kepada pegawai-pegawai PTD yang cemerlang di peringkat negeri dan daerah. Pegawai-pegawai yang cemerlang boleh dinaikkan pangkat dalam jawatan yang sama. Bagi tujuan ini flexi-grading system akan diperkenalkan di mana seorang pegawai boleh dinaikkan pangkat dan menikmati gaji yang lebih tinggi dalam jawatan yang sama.

Pendahuluan

Terlebih dahulu saya mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada Presiden Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD) dan ahli-ahli jawatankuasanya yang telah sudi menjemput saya merasmikan Mesyuarat Agong yang Ke-9 persatuan ini. Tugas ini adalah merupakan satu penghormatan bagi diri saya. Mengenai isu-isu yang dibangkitkan oleh YB Dato' Presiden tadi, saya akan membincangkannya dengan Jabatan

Perkhidmatan Awam, dan juga di perjumpaan di antara saya dengan ahli-ahli Jawatankuasa Kerja PPTD yang telah menjadi tradisi sekarang.

Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik mempunyai kedudukan yang istimewa dalam sistem pentadbiran negara kita. PTD mempunyai 2,895 orang pegawai berbanding dengan 80,138 orang pegawai dalam keseluruhan Kumpulan A, iaitu merupakan 3.6%. Sebahagian besar daripada jawatan-jawatan penting dalam perkhidmatan awam adalah dipegang oleh pegawai-pegawai PTD, termasuk semua jawatan Ketua Setiausaha Kementerian, 7 jawatan Setiausaha Kerajaan Negeri, 17 jawatan Ketua Pengarah Jabatan-jabatan Persekutuan, 43 jawatan Pegawai Daerah dan 23 orang pegawai yang dipinjamkan ke Badan-badan Berkanun yang menyandang jawatan Ketua Pengarah ataupun Pengurus Besar. Semua Duta-duta Besar dan Pesuruhjaya Tinggi Malaysia di Perwakilan-perwakilan seberang laut (melainkan Dato' Mustaffa Mohamad di Brunei dan Dato' Syed Mansor di Taiwan) terdiri daripada pegawai-pegawai PTD. Maklumat-maklumat ini jelas menunjukkan betapa pentingnya kedudukan, peranan dan pengaruh PTD dalam pentadbiran negara.

Peranan Pegawai-pegawai PTD dalam Melaksanakan Kuasa-kuasa

Pegawai-pegawai PTD, khususnya Ketua-ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua-ketua Jabatan dikurniakan banyak kuasa yang diperuntukkan oleh berbagai Akta, perundangan kecil **(subsidiary legislation)** ataupun yang diturunkan oleh Kabinet, Pihak-pihak Berkuasa Negeri dan Penguasa-penguasa Tempatan secara pentadbiran. Misalnya, di bawah seksyen 15A **Financial Procedure Act 1957**. Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Jabatan adalah dilantik oleh Menteri Kewangan sebagai Pegawai

Pengawal **(Controlling Officer)**, untuk mengawasi semua urusan wang bagi Kementerian atau Jabatan masing-masing. Di bawah Akta Pemaju Perumahan (Kawalan dan Pelesenan) 1966, Ketua Setiausaha Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan adalah sebagai Pengawal Perumahan dan diberi kuasa melulus dan mengeluarkan lesen, permit iklan dan sebagainya. Di bawah Akta Kemajuan Petroleum 1974, Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna selaku Pegawai Pelesen diberi kuasa untuk meluluskan lesen memasar dan mengedarkan bahan-bahan petroleum. Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri adalah Pegawai Pelesen di bawah **Industrial Coordination Act 1975.** Ketua Setiausaha Kementerian Pengangkutan dilantik sebagai Pendaftar Besar Kapal-kapal Malaysia yang diberi kuasa untuk mengeluarkan Sijil Daftar Kapal Malaysia untuk menjalankan perkhidmatan perkapalan dalam negeri.

Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Jabatan juga dilantik oleh Menteri Kewangan untuk mempengerusikan Lembaga Tender Kementerian atau Jabatan masing-masing, dengan mempunyai kuasa setuju terima mengikut had kuasa yang ditentukan.

Pegawai-pegawai PTD Sebagai Pengawal Tatatertib

Peranan pegawai-pegawai PTD dalam melaksanakan kuasa-kuasa ini di dalam perkhidmatan awam meliputi berbagai bidang yang luas, meliputi hal-hal perdagangan, industri, kewangan, pertanian, projek-projek pembangunan dan perumahan serta kelulusan bersabit dengan pendaftaran, lesen, sijil dan permit bagi berbagai-bagai perkara. Pegawai-pegawai tinggi PTD yang lain,

biarpun tidak mempunyai kuasa-kuasa **statutory**, dengan kerana kedudukan mereka, tidak kurang pengaruhnya ke atas perjalanan sesebuah Kementerian atau Jabatan yang berkenaan.

Ketua Setiausaha Kementerian adalah juga dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Tatatertib bagi pegawai-pegawai Kumpulan A dalam Tingkatan Biasa dan Tingkatan Kanan, selain daripada pegawai-pegawai PTD. Pegawai-pegawai PTD yang memegang jawatan Ketua-ketua Pengarah di peringkat Jabatan adalah dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Tatatertib bagi pegawai-pegawai Kumpulan A, B dan C. Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian pula adalah dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Tatatertib bagi pegawai-pegawai Kumpulan B dan C. Dengan berdasarkan kepada kuasa-kuasa ini, bolehlah dirumuskan bahawa sebahagian besar daripada tanggungjawab mengenai kawalan tatatertib di dalam perkhidmatan awam di negara ini adalah di dalam bidang kuasa pegawai-pegawai PTD.

Ciri-ciri Pegawai PTD yang Cemerlang

Kini seramai 1,403 orang pegawai PTD (48.6 %) adalah dalam lingkungan umur 30 hingga 39 tahun, manakala seramai 1268 pegawai PTD (43.8%) adalah dalam lingkungan umur 40 hingga 49 tahun. Perangkaan ini menunjukkan bahawa 92.4% pegawai-pegawai PTD adalah terdiri daripada pegawai-pegawai bawah daripada 50 tahun. Pengajaran daripada surah An-Nisa' : ayat 58 adalah bahawa sesuatu amanah itu hendaklah diserahkan kepada orang yang paling layak, sesuai dengan ilmu, akhlak, kepakaran dan keupayaannya. Pada pandangan saya, kandungan **message** inilah yang merupakan cabaran kepada pegawai-pegawai PTD supaya sentiasa berkhidmat dengan amanah, bertanggunjawab, adil dan berkualiti.

Kemajuan Kerjaya Pegawai-pegawai PTD

Setelah memasuki Perkhidmatan Awam, pegawai-pegawai PTD diberi peluang untuk memajukan kerjayanya melalui pengajian di peringkat diploma lepasan ijazah, sarjana dan kedoktoran. Pada ketika ini seramai 40 pegawai mempunyai kelulusan Ph.D., 716 Sarjana dan 1651 Diploma lepasan Ijazah. Setakat ini, Kerajaan telah membelanjakan hampir 85 juta ringgit bagi program latihan dan kemajuan kerjaya pegawai-pegawai PTD.

Asas-asas Kenaikan Pangkat

Saya menaruh harapan bahawa Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik akan kekal sebagai perkhidmatan yang unggul. Bagi menjamin keutuhan perkhidmatan ini, kenaikan pangkat dalam PTD hendaklah terus didasarkan kepada prinsip merit iaitu dinilai dari segi penghasilan kerja, kualiti kerja, daya inovasi dan kreativiti serta pemilikan sikap yang positif, dan bukan bergantung kepada pertimbangan kekananan **(seniority)**.

Dasar Penempatan Pegawai-pegawai PTD

Sebagaimana kita semua sedia maklum, sebahagian besar, iaitu 63% daripada pegawai-pegawai PTD adalah berkhidmat di Lembah Klang; dan 86.3% daripada jawatan-jawatan tertinggi **(superscale posts)** adalah juga berada di peringkat Persekutuan. Oleh kerana penempatan yang kurang terancang, dan mungkin juga oleh kerana sebab-sebab yang lain, maka penempatan pegawai-pegawai PTD ke pentadbiran Kerajaan-kerajaan negeri, termasuk di peringkat daerah, tidak menarik minat ramai pegawai-pegawai PTD, mungkin oleh kerana kekurangan peluang kenaikan pangkat, ataupun atas persepsi bahawa penempatan itu tidak sepenting pertukaran ke jawatan-jawatan di peringkat

Kementerian. Kita perlu mengubah dasar penempatan pegawai-pegawai PTD mulai daripada sekarang. Jawatan-jawatan di peringkat negeri seperti Setiausaha Kerajaan Negeri, Pegawai Kewangan Negeri, Pegawai Kemajuan Negeri, Pengarah Unit Perancang Ekonomi Negeri, Pegawai-pegawai Daerah, dan Timbalan-timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri adalah penting, malahan lebih berpengaruh lagi jika dibanding dengan beberapa jawatan atas gred-gred yang sama di peringkat Kementerian atau Jabatan Persekutuan. Oleh itu, rancangan penempatan pegawai-pegawai PTD akan berdasarkan kepada pertimbangan bagi menempatkan pegawai-pegawai PTD yang cemerlang ke negeri-negeri dan daerah-daerah untuk sekian lama, daripada 3 hingga 5 tahun. Pegawai-pegawai yang cemerlang boleh dinaikkan pangkat secara khas untuk penyandang di jawatan-jawatan mereka. Sekiranya didapati perlu, pegawai-pegawai cemerlang itu boleh meneruskan perkhidmatan mereka di dalam jawatan-jawatan itu dengan menikmati faedah daripada **flexi-grading system** untuk kepentingan **continuity**, dan juga untuk memelihara kenaikan pangkat pegawai yang berkenaan. **The flexi-grading system, which provides 2 grades for a post is a new administrative device to retain the services of high fliers on their posts for a considerable period of time for the sake of retaining their professional services, and for continuity.**

Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam

Untuk menuju ke arah sebuah perkhidmatan awam yang berkualiti dan produktif, Jabatan Perkhidmatan Awam sedang mengkaji cadangan supaya semua Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang telah dikeluarkan:

(i) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1 Tahun 1991 - "Panduan Meningkatkan Kualiti Layanan Urusan Melalui Telefon;"

(ii) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1991 - "Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatan-kuasa-jawatankuasa Kerajaan;"

(iii) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1991 - Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam;"

(iv) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1991 - "Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam;"

(v) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 5 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Sistem Penjadualan Yang Bersepadu (SIAP);"

(vi) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 6 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti dalam Perkhidmatan Awam;"

(vii) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 7 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK);"

(viii) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 8 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja;"

(ix) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 9 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia;"

(x) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter;"

(xi) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 11 Tahun 1991 - "Panduan Mengenai Tatacara Penggunaan Borang Tindakan Kerja;"

(xii) Pekeliling Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 1991 - "Penggunaan Borang-borang Baru Bagi Pengurusan Harta Modal, Inventori Dan Bekalan Pejabat;"

dimasukkan di dalam **examination syllabus.** Adalah juga dimaklumkan bahawa kandungan pekeliling-pekeliling itu akan dijadikan bahan-bahan soalan dalam temuduga-temuduga yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga kenaikan pangkat. Di samping usaha-usaha ini, INTAN akan menganjurkan kursus-kursus latihan mengenai kualiti dan produktiviti dan lain-lain pembaharuan pentadbiran seperti yang didapati di dalam pekeliling-pekeliling kemajuan pentadbiran awam itu. Kursus-kursus pengurusan yang diselenggarakan oleh INTAN akan juga meliputi kursus-kursus bagi penerapan nilai-nilai murni dan etika-etika dalam perkhidmatan awam, perubahan sikap, dan **financial accountability.** Bagi pegawai-pegawai PTD dan lain-lain yang berkhidmat di luar negeri, Institut Diplomasi dan Perhubungan Luar akan mengendalikan kursus-kursus mengenai perkara-perkara diplomasi, **the art of negotiations**, dan juga mengenai **international trading laws, multilateral agreements, bilateral agreements, market access for Malaysian commodities and manufactured**

goods dan sebagainya. Kesemua langkah-langkah ini adalah untuk meningkatkan lagi professionalisme pegawai-pegawai PTD.

Kelab Pemidato

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk memaklumkan cadangan penubuhan Kelab-kelab Pemidato **(Speakers' Club)** di peringkat Kementerian atau Jabatan. Salah satu usaha untuk mempertingkatkan keupayaan pegawai-pegawai berucap, berbincang, memberi taklimat dan berpidato di khalayak ramai ialah dengan penubuhan Kelab-kelab Pemidato. Penubuhan Kelab Pemidato ini adalah bertujuan untuk meningkatkan kemahiran pegawai-pegawai dalam memberi pengucapan awam, membina keyakinan diri, melatih pegawai-pegawai untuk mendalami sesuatu bidang ilmu pengetahuan yang mereka minati serta meningkat imej dan personaliti seseorang pegawai itu. Jabatan Perkhidmatan Awam sedang menyediakan garis panduan mengenai penubuhan kelab ini. Saya berharap bahawa pegawai-pegawai PTD, khususnya mereka yang mengetuai kementerian, jabatan, bahagian atau unit-unit tertentu akan memberi bukan sahaja sokongan kepada kegiatan ini malah mengambil bahagian untuk meningkatkan keupayaan pegawai-pegawai dalam bidang pengucapan awam. Oleh kerana ramai pegawai-pegawai PTD adalah berinteraksi dengan dunia luar, maka bahasa pengucapan boleh juga dalam bahasa Inggeris.

PPTD Sebagai Persatuan Profesional

Akhir sekali, PPTD sendiri hendaklah memainkan peranannya sebagai sebuah **professional association**. Negara kita mempunyai beberapa **professional bodies and associations which often excercise authority over their members' standards of professional conduct and possibly even their personal behaviour. "Conduct unbecoming" has**

been accepted by professional bodies as a valid reason not only for dismisal from a specific post but also for temporary or permanent exclusion from the profession itself. PPTD bukanlah sebuah organisasi yang mempunyai **professional legal entity**. Walau bagaimanapun, PPTD boleh membantu meningkatkan lagi tahap professionalisme pegawai-pegawai PTD dengan memberi perhatian kepada usaha-usaha Kerajaan dari segi pergerakan meningkatkan kualiti dan produktiviti dan mewujudkan sebuah perkhidmatan yang berdisiplin. **The PTD must continously review the tasks it is called upon to perform and the possible ways in which it might perform them; it should then think out what new skills and kinds of men are needed, and how these men can be found, trained and deployed. The PTD must avoid a static view of a new ideal man and structure which in its turn could become an obstacle to change.**

"As you progress in the PTD Service, you will realize that knowledge becomes wisdom only after it has been put to practical use. Knowledge can be memorized. Wisdom must think things through."

SIFAT-SIFAT PEGAWAI-PEGAWAI PTD YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL DAN PENUTUPAN KURSUS ORIENTASI PTD DI BILIK SERI NILAM, INTAN BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 26 NOVEMBER 1991)

Beberapa sifat perlu ada untuk membolehkan pegawai-pegawai PTD menjalankan tugas dan tanggungjawab. Antaranya ialah nilai integriti yang merupakan nilai utama yang dapat dikaitkan dengan nilai amanah, jujur, boleh dipercayai, tidak mementingkan diri sendiri dan mempunyai kejujuran intelek. Di samping itu, perlu juga mendisiplin diri dan membina sikap serta berbudi bahasa dan bertatakelakuan yang beradab. Bagi pegawai PTD adalah perlu mempunyai ***'personal drive'*** *yang menekankan pencapaian matlamat, berupaya bekerja dengan semua golongan, menghadapi cabaran, berpengalaman sebagai pemimpin dan berkebolehan untuk berunding.*

Akauntabiliti

Kita juga perlu berpegang kepada prinsip **akauntabiliti**. Banyak tafsiran telah diberikan tentang perkara ini, tetapi apa yang saya maksudkan dengan akauntabiliti ialah **"the obligation to give answers and explanations concerning one's actions and performance to those with a right to require such answers and explanations."**

Integriti

Dalam menjalankan tanggungjawab, kita sebagai anggota perkhidmatan awam, kita hendaklah jangan lupa kepada aspek

integriti yang merupakan nilai utama dalam perkhidmatan awam. Nilai ini dikaitkan dengan nilai-nilai amanah, jujur, boleh dipercayai dan memelihara kepentingan awam tanpa mengambil kesempatan untuk kepentingan diri sendiri. Setiap kerja yang dibuat hendaklah dilakukan dengan bersungguh-sungguh tanpa penat dan jemu. Pegawai-pegawai perkhidmatan awam yang bertugas dengan tekun dan penuh integriti seharusnya berpegang kepada kejujuran intelek atau **'intellectual honesty'**, yang bermakna kita hendaklah jujur memberi pendapat, jujur mentadbir dasar, program serta projek-projek kerajaan.

Disiplin Diri

Satu lagi perkara yang perlu diberi perhatian ialah **disiplin diri.** Apa yang saya maksudkan dengan disiplin diri bukanlah setakat mematuhi peraturan-peraturan dan undang-undang tetapi melatih diri untuk mengawal tabiat, tingkah laku dan kemahuan. Keperluan yang penting dalam pembinaan perkhidmatan awam yang baik, cemerlang dan berkualiti ialah melalui disiplin diri dan pembinaan sikap. Kita hendaklah menjalankan tugas dengan penuh disiplin. Setiap kakitangan awam yang berkualiti akan memastikan bahawa soal disiplin sentiasa diutamakan pada setiap masa, lebih-lebih lagi ketika menjalankan tugas.

Kita hendaklah mendisiplinkan diri kita setiap masa. Budi bahasa dan tatakelakuan yang beradab perlu ditunjukkan atau diberikan kepada pegawai-pegawai yang lebih kanan. Hormat kepada ketua dan kepada yang lebih tua daripada kita hendaklah menjadi pegangan hidup kita sepanjang masa. Sikap hormat menghormati ini dapat dilahirkan dengan berbagai cara. Bertegur sapa serta tutur kata yang manis dan sopan dapat mewujudkan

suasana mesra dan dapat membantu kita dalam menjalankan tugas harian. Pepatah kita ada menyebut "ular menyusur akar tidak akan hilang bisanya."

Amanah

Amanah adalah merupakan satu perkara yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Ciri-ciri amanah boleh dilihat antaranya melalui tindakan-tindakan seperti:

(a) Menggunakan masa dengan sebaik-baiknya;

(b) Membelanjakan harta awam mengikut peraturan yang ditentukan dan jauh sekali melakukan pembaziran dan rasuah; dan

(c) Menyiapkan kerja mengikut tempoh yang ditetapkan.

Isu-isu Pengurusan dan Pembentukan Pegawai-pegawai PTD

Key issues for the management and development of PTD officers. The key issues are as follows:

(i) The need to achieve results;

(ii) Ability to work with a wide variety of people;

(iii) Challenges;

(iv) Leadership experience early in career;

(v) Width of experience in many functions before reaching the age of 35; and

(vi) Ability to negotiate.

PTD officers must have personal drive: factors such as the need to achieve result, and challenge emphasises the importance PTD officers attached to energy, drive and commitment. They must work under pressure in situations of diversity, complexity and change.

Top officers or the high-fliers in the PTD are self-developed, most certainly they are not born. Identifying the potential top PTD is one thing. Developing the capacity for high office is often more useful. The most powerful form of assessment is one directly related to job performance.

Leadership

As newcomers to the PTD service, you need to be exposed to early leadership experiences. An important area of practical experience for prospective leaders must be in the area of personal leadership. This means managing a team. Unless the PTD officer can learn how to allocate work, resolve differences of opinion, chair meetings, encourage people, address conflicts, and be held accountable for the decisions he has made, all practical leadership tasks, then he is less likely to move to high office with confidence, or to be effective. It has often been said that management is about getting things done through persuasion. The way to learn this is to gain a leadership post early in one's career.

You had achieved an academic excellence, but always remember that a college does not give you knowledge, it just shows you where it is. When you join the PTD, you will discover that the chief benefit of the education that you have received is to discover how little you know. A person isn't educated unless he has learned how little he already knows. As you progress in the PTD service, you

will realize that knowledge becomes wisdom only after it has been put to practical use. Knowledge can be memorized. Wisdom must think things through. You must learn to be reticent, and not loud. Wise men say that blessed is the man who does not speak until he knows what he is talking about.

"Golf is like fishing and hunting - what counts is the companionship and fellowship of friends, not what you catch or shoot."

SEMANGAT PERSYARIKATAN MALAYSIA MELALUI SUKAN

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM MALAYSIA INCORPORATED GAMES DI HOTEL SHANGRILA KUALA LUMPUR PADA 1 DISEMBER 1991)

***Malaysia Incorporated Games (MIG)** adalah selaras dengan Dasar Persyarikatan Malaysia yang bertujuan untuk mempereratkan kerjasama di antara pegawai-pegawai tinggi Kerajaan dengan pemimpin-pemimpin korporat swasta.*

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi terima kasih kepada YAB Timbalan Perdana Menteri Encik Ghafar di atas kesudiannya menghadiri majlis makan malam Sukan Persyarikatan Malaysia ini. YAB Timbalan Perdana Menteri adalah dijadual menyertai pertandingan golf pada pagi ini; tetapi oleh kerana tugas rasmi yang penting, beliau tidak dapat bersama-sama dengan kita. Kita berharap bahawa pada tahun hadapan, YAB Timbalan Perdana Menteri akan dapat turun bermain di padang golf yang mendapat sokongan yang kuat daripada YAB sendiri, iaitu di padang golf Kelab Golf Perkhidmatan Awam di Bukit Kiara.

Perhubungan Akrab

Malaysia Incorporated Games ini, iaitu pertandingan tennis dan golf telah dianggap oleh orang ramai sebagai satu **prestigous sporting event**. Anggapan ini adalah terbit daripada **"quality of the field"**, iaitu disertai oleh pegawai-pegawai tinggi kerajaan dan **the chieftains of the corporate world.** Perhubungan yang lebih akrab

telah dijalin semenjak Malaysia Incorporated Games ini dilancarkan pada tahun 1988, iaitu di antara peserta-peserta pertandingan tenis dan golf, dan juga di antara **non-golfers** dan **non-tennis players** yang menghadiri majlis-majlis makan malam tahunan ini.

Tenis dipilih oleh kerana ia jatuh sebagai **a gentleman's game, second to golf** - minta maaf kepada YAB Encik Ghafar, **who is the President of the Malaysian Lawn Tennis Association. Golf** dipilih oleh kerana **it is not just a game. The great sports writer Grantland Rice once wrote about golf as follows:**

> "*Golf is twenty percent mechanics and technique. The other eighty percent is philosophy, humour, tragedy, romance, melodrama, companionship, camaraderie, cussedness and conversation.*"

Saya percaya bahawa semua perkara-perkara yang disebutkan ini (melainkan **'romance'**) berlaku di Saujana Golf and Country Club pada pagi tadi. Saya percaya bahawa semua pemain-pemain golf, baik daripada **civil service**, mahupun daripada sektor swasta, berkehendakkan permainan golf ini di teruskan pada tahun-tahun hadapan. Pada tahun ini, ramai pemain-pemain baru muncul dalam **team** perkhidmatan awam. **The new KSUs and the new DGs or Deputy KSUs or Deputy DGs** - kepada mereka ini, yang akan mengambilalih tempat-tempat pegawai-pegawai yang akan bersara pada akhir tahun ini dan pada tahun hadapan, teruskanlah minat masing-masing. **Some people say that golf is like sex - you don't have to know anything or much in order to enjoy it!**

Semangat Kesukanan

Saya ucapkan tahniah kepada pasukan tenis perkhidmatan awam yang telah mencapai kemenangan pada tahun ini. **We lost the golf game. Kita akan cuba pada tahun hadapan. The senior civil service golfers are not sour grapes! but some one has said before:**

> "*Golf is like fishing and hunting - what counts is the companionship and fellowship of friends, not what you catch or shoot*". *On a more serious note, I think I may have to review the position of my players who lost badly. They will have to polish up their game to retain their places next year!*

Penutup

Tuan-tuan dan puan-puan sekelian, **allow me a little commercial. For the more serious and official side of Malaysia Incorporated**, tuan-tuan dan puan-puan bolehlah membaca "perutusan" saya di dalam Souvenir Program yang telah diedarkan.

Akhir sekali, saya, bagi pihak perkhidmatan awam, mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada **"Lord Chieftain"** daripada sektor swasta iaitu Y.Bhg. Tan Sri Dato' Azman Hashim dan ahli-ahli jawatankuasanya yang telah bekerja bertungkus lumus dengan pegawai-pegawai saya bagi menjayakan MIG dan majlis makan malam ini. Terima kasih.

"Nilai utama Malam Khidmat Bakti ini kepada perkhidmatan awam adalah untuk menanamkan nilai kesyukuran dan semangat memberi penghormatan dan terima kasih kepada mereka yang telah mengorbankan the best part of their life in the service of the country."

KHIDMAT BAKTI

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM KHIDMAT BAKTI DI HOTEL CONCORDE, KUALA LUMPUR PADA 6 DISEMBER 1991)

Majlis Malam Khidmat Bakti diadakan untuk menghargai sumbangan perkhidmatan pegawai-pegawai awam yang telah bersara. Kerajaan amat berterima kasih di atas pengorbanan dan sumbangan mereka dalam memajukan negara. Seterusnya selepas bersara kerajaan mengharapkan mereka terus bergiat dalam menyumbangkan tenaga dalam kerja-kerja kebajikan dan kemasyarakatan.

Nilai Utama Malam Khidmat Bakti

Terlebih dahulu, bagi pihak Kerajaan Malaysia, saya mengucapkan selamat bersara kepada rakan-rakan kita yang sudi hadir pada malam ini. Malam Khidmat Bakti ini adalah diadakan untuk memuliakan pegawai-pegawai kerajaan yang bersara, dan juga untuk meraikan pegawai-pegawai yang telah dilantik untuk memegang jawatan-jawatan yang lebih tinggi. Nilai utama Malam Khidmat Bakti ini kepada perkhidmatan awam adalah untuk menanamkan nilai kesyukuran dan semangat memberi penghormatan dan terima kasih kepada mereka yang telah mengorbankan **the best part of their life in the service of the country.**

Pegawai-pegawai yang bersara dan hadir pada malam ini kelihatan masih segak, **and well groomed**. Saya tidaklah hairan melihat wajah tuan-tuan yang berseri-seri ini. **It was Victor Hugo who once said: forty is the old age of youth, fifty is the youth of old age.** Saya berharap bahawa dengan kenyataan ini, isteri-isteri

tuan-tuan tidak akan merasa **insecure**. Puan-puan sekalian harus bangga di atas keadaan **physical** suami masing-masing. **Age does not matter, so long as that matter does not age.** Oleh kerana pada majlis malam ini ada tiga orang bekas diplomat, para hadirin sekalian mungkin telah mendengar kesah seorang diplomat yang selalu lupa akan hari keputerian isterinya! Isteri kita selalu bersungut atas hal ini. **But this diplomatic husband said as follows to his wife: "How do you expect me to remember your birthday when you never look any older?' What a good excuse to forget your wife's birthday. With due respect to our ex-diplomats, I do not think our wives are impressed by such statement.**

Perkhidmatan Cemerlang

Pegawai-pegawai bersara yang hadir pada malam ini telah menyumbangkan khidmat bakti yang cemerlang kepada negara; dan telah mencapai kedudukan yang tinggi di dalam perkhidmatan masing-masing; Y.Bhg. Tan Sri Dato' Dr. Abdullah Abdul Rahman sebagai Ketua Pengarah Kesihatan, menjadi Ahli Lembaga Kenaikan Pangkat dan Presiden, Majlis Perubatan Malaysia. Y.Bhg. Dato' Abdul Latiff Sahan telah memegang dua jawatan Ketua Setiausaha Kementerian; Y.Bhg. Dato' Dr. Mohd. Shahari Ahmad Jabar telah mengharumkan nama negara kita di atas perkhidmatannya yang cemerlang sebagai Director of The Asia Pacific Development Centre, dan sebagai orang nombor dua di Jabatan Perkhidmatan Awam; Y.Bhg. Dato' Nik Mohd. Amin telah dua kali menjadi Ketua Setiausaha kepada dua buah kementerian, dan boleh dikatakan **an acknowledged expert in social security**. Y.Bhg. Dato' Bakri, Raja Dato' Mansor Razman dan Dato' Zainal Abidin Mokhtar **have served the Foreign Service with distinction, and each one of them has held more than one ambassadorial appointments.** Y.Bhg. Dato' Michael Yu dan Tuan Hj. Wan Yusuf telah juga berkhidmat dengan cemerlang, masing-

such as telecommunications. However, the pace of domestic involvement in new and emerging industries needs to be accelerated.

The prevailing industrial structure plays a major role in determining the amount of R & D that the country will perform. Countries with many companies operating in industries associated with the early stages of the innovation cycle will invest heavily in R & D because such companies invest roughly 5 - 10% of their turnover. Conversely, companies that operate in traditional industries will invest less in R & D, often less than one percent of their turnover. As Malaysia moves to a higher plane of industrialisation, the S & T component will become crucial; in our development plan, the S & T component is being integrated into the development process to ensure that we develop key technological competencies.

The development of a strong private R & D system will increase our capability to exploit the fruit of research from the public sector. The Malaysian Government has increased its investment in the public R & D institutions. However, this needs to be matched by a stronger private sector investment through venture capital in R & D results. Strategic partnerships must be developed between firms and R & D public sector institutions to promote exploitation of R & D results. Partnerships between R & D Centres can play a catalytic role in promoting innovation in Malaysian industries. There is a need to consider the framework of promoting a research consortium, particularly in new technologies that can be directly applied to the market.

Pre-Consultation Process

One of the major weaknesses of developing countries is the inability to address issues that involve the whole innovation process. R & D is only an element of the innovation process to ensure commercial exploitation. There is a need to look at the whole innovation process carefully which will involve other elements such as **human resources, financing, innovation culture, technological entrepreneurships, market-driven R & D and other institutional framework** essential to promote the innovation process. I understand that the pre-consultation meeting has adopted a strategic approach to technology and by laying the pre-consultation process in S & T, this has laid the groundwork for continual strategic planning exercises in S & T management. Because of the rapid technological change, mechanisms to ensure relevance of S & T to industrial transformation should be instituted and the consultative process you have started with the Commonwealth Consultative Group CCGTM is one way that can assist developing countries' strategic planning process in science and technology. What we need to remember is that strategic planning is a tool enabling decision makers to look beyond what can be readily seen to obtain a vision or alternative visions of the future, triggering off creative thinking and positive approaches to actions and policies alike.

Coordination and Synchronisation

One of the most important and difficult tasks as a strategic approach to technological planning or prospecting for S & T is to coordinate and synchronise the multiferous efforts of individual enterprises and institutions concerned with technology, so that they can act in a mutually supportive way. Such coordination is required to overcome the fragmentation in decision-making and to

ensure the harmonisation of action over a wide variety of sectoral specialisations, productive agents and technological institutions.

Mechanisms of S & T Activities

Hence, the Government is looking at various mechanisms as to how to integrate and coordinate S & T activities. The recent revamp of the National Council on Scientific Research and Development reflects the need to bring in all S & T actors to a wider consultative process in the setting up of an agenda for S & T in Malaysia.

The Pace of Technological Change

The crucial issue at the core of the decision-making process is the pace of technological change which, in an open economy, includes technological innovation (occurring worldwide). Human resource development policies form an important aspect of the strategic approach to technology, particularly at a time when accelerated pace of technological innovation calls for increasingly sophisticated skills. The development of human development resource bases at various levels would be necessary to perform a wide range of technological and economic functions and require a fairly comprehensive policy framework at the macro level. The 6th Malaysia Plan has addressed these issues and it is essential that cooperation be established with industrialised countries particularly to support our human resource development plan. Cooperation at the international level will remain an important factor in developing our technology dimension. The intensification of technological cooperation with the industrial countries should be more widespread in the form of concerted efforts in the realm of joint R & D training, exchange of personnel and advisory services between countries.

The Role of CCGTM

The CCGTM has played a key role in bringing together individuals from diverse backgrounds to address issues of common interest. The Commonwealth is a good platform to shape the future of inter-connected world systems. I hope through CCGTM that we are able to promote South-South cooperation and North-South dialogue. As for Malaysia, we are happy to share our experience in strategic planning of technology. The 6th Malaysia Plan and the OPP2 have outlined the issues, and the steps to be taken to manage our technology development particularly relating to Human Resource Management, R & D Management, institutional development, private sector R & D, innovation management, integration of S & T in planning processes and other related S & T measures. I hope that the four-day Session has opened up new opportunities for further collaboration in enhancing S & T consultative process.

I would like to thank the members of the CCGTM for their contribution in this consultative process and also the Malaysian participants for their contribution in this meeting. With this note, I would like to officially close the Pre-consultation on S & T Strategies for Long-term Development Perspective.

"Malaysia wants to be an economy that is quick on its feet, able to quickly adapt to changing patterns of supply, demand, and competition. It wants to be an economy that is technologically proficient, fully able to adapt, innovate and invent, that is to be increasingly technology intensive, and strive towards higher levels of technology."

TAKING TECHNOLOGY TO MARKET

(SPEECH AT THE OPENING OF THE EXECUTIVE WORKSHOP "TAKING TECHNOLOGY TO MARKET" AT UNIVERSITI UTARA MALAYSIA, SINTOK, KEDAH ON 28 JULY 1991)

YAB Perdana Menteri dalam kertasnya "Malaysia: Melangkah Ke Hadapan (Wawasan 2020)" telah menyenaraikan sains dan teknologi sebagai cabaran keenam bagi Malaysia untuk menjadi sebuah Negara Maju. Oleh itu strategi jangka panjang kerajaan telah menentukan kepentingan Penyelidikan dan Pembangunan (R & D) dalam semua sektor sebagai usaha meningkatkan nilai tambahan ***(value-added)****, kualiti dan produktiviti sesuatu barangan atau perkhidmatan. Seterusnya untuk meningkatkan kegiatan R & D ini, kerajaan akan menyediakan prasarana ke arah itu dengan penggubalan polisi untuk meningkatkan pembangunan sumber tenaga manusia khususnya dalam aspek-aspek inovasi, kreativiti dan daya cipta.*

Firstly, I wish to thank the organisers for kindly inviting me to make a remark on a subject that is becoming increasingly crucial to our future well-being. We are gathered here at this scenic campus at a most propitious time when the Government has just unveiled the Second Outline Perspective Plan and the Sixth Malaysia Plan. A common thread that strands through both these documents and one, which is of particular relevance to this workshop, is **the strengthening of the nation's science and technology (S & T) base.**

Science and Technology in "Malaysia: The Way Forward"

In his paper "Malaysia: The Way Forward" presented at the inaugural meeting of the Malaysian Business Council in February

1991, the Prime Minister enumerated nine fundamental challenges **including science and technology**, that the nation must address squarely in order to attain the status of a fully developed nation by the year 2020. He emphasises and I quote: "...the challenge of establishing a scientific and progressive society, a society that is innovative and forward looking, one that is not only a consumer of technology but also a contributor to the scientific and technological utilisation of the future."

National Development Plan

The objective of the national development plan can be achieved through a sustainable and widespread **development, diffusion** and **application of S & T in the productive sectors.** Malaysia wants to be an economy that is quick on its feet, able to quickly adapt to changing patterns of supply, demand, and competition. It wants to be an economy that is **technologically proficient**, fully able to adapt, innovate and invent, that is to be increasingly technology intensive, and strive towards higher levels of technology. And above all, Malaysia wants to be an economy driven by brain-power, skills, and diligence in possession of a wealth of information, with the knowledge of what to do and how to do it. In short, Malaysia wants to be able to further improve and **sustain its competitiveness** vis-a-vis developed nations in the context of an open and free trade environment.

Strategies to Enhance R & D

The Government in its efforts to step up development in this direction has given high priority **to enlarge the technology base** in order to sustain growth and development envisaged for the future.

Strategies have already been formulated to enhance the application of research and technology that will lead to:

(i) increasing productivity and competitiveness in primary production;

(ii) enhancing downstream and value-added activities to our primary commodities; and

(iii) broadening the base of our manufacturing industries.

Already, manufacturing has become the mainstay of the economy. In sustaining high growth in manufacturing, the country will continue to expand capability in wealth creation through the enhanced exploitation of research and technology.

Government Support for Technology Development

A summary of Government support for technology development and the package of policies already enunciated are as follows:

(i) A major aspect of S & T policy is to ensure the notion of selectivity and of comparative advantage. The policy on foreign investment and technology licensing will be applied more strategically to ensure that the required technology will be brought in while minimising duplicative and low-level technology. In addition, overcapacity or concentration of certain technologies will be monitored. Special attention will also be given to the creation of more effective joint-ventures between domestic and foreign enterprises to enhance local technological capability;

(ii) Future R & D activities shall pay increasing attention to downstream and industrially useful research. Greater efforts will be given to bridging the currently wide gap between upstream and downstream research activities and the requirements of the market place. Priority will be accorded to technology absorption, adaptation, innovation and exploitation in line with industrial and export requirements;

(iii) The country will specialise in those generic technologies and select those industrial products and services that our current research efforts will support;

(iv) The strengthening of R & D capabilities within the public sector. Public sector R & D institutions will review, reorientate and rationalise their functions and expand capabilities particularly in market-oriented technologies and downstream activities;

(v) In line with the pivotal role given to the private sector to be the engine of growth, S&T policies and programmes will continue to be formulated with the view to increase private sector participation in R&D and technology development. In this regard, cooperation and collaboration programmes geared towards greater interaction between public research institutions, the universities and industry will be intensified, particularly in the commercial exploitation of research and technology; and

(vi) Increased emphasis will be placed on upgrading and developing a pool of scientific and technical manpower capable of, firstly, absorbing and adopting; and then, adapting and assimilating imported technology; and finally, innovating and generating indigenous technology.

Diffusion of Research Results

I have dwelt briefly on the Government support for R&D. Research per se is not an end itself. What is more crucial is for the results of research to be diffused into the economic structure, thereby increasing competitiveness of the industry as a whole. Previous studies of diffusion have portrayed it as an essentially discrete process determined by the demand of end-users. In contrast, there is currently a general consensus that diffusion is not a passive process and that the role of supply factors are equally important, if not, crucial in ensuring the adoption of R&D results on an economy wide scale. Accordingly, the role of Government in the diffusion process assumes added importance. There is evidence internationally, that countries, notably Korea and Japan, have been able to 'leapfrog' technologically by committing substantial resources to specific technological developments even where market signals have not indicated the need for such a strategy.

Sixth Malaysia Plan and Diffusion of Technologies

The Government has recognised the imperative that special attention needs to be accorded to foster the diffusion process and the application of technology. Under the Sixth Malaysia Plan, therefore, several measures will be introduced by the Government to ensure that there is widespread diffusion and application of updated and advanced technologies. Attractive incentives will be considered by the Government for firms introducing advanced technologies into the country. In this regard, the Government will adopt a more discerning and selective stance to ensure that foreign direct investments and technology licensing agreements are such that technology packages obtained from abroad are of the latest vintages and not inferior or outdated versions. On their part, domestic entrepreneurs and industries are expected to be more

discriminating in the choice and application of technology from overseas. Technical information services provided by SIRIM and MASTIC (which will become fully operational by 1993) will also assist industry to make more informed choices on selection of appropriate technologies.

Effective Diffusion of Innovation

The industry must shoulder much of the responsibility for ensuring effective diffusion of innovation and application of technology. Indeed, it is in their long term interest to do so. The Government's role, however, will be to provide a supporting framework to catalyse this process. I am making this point since it is absolutely essential that we are clear of the Government role in technology development. The Action Plan on Industrial Technology Development which was adopted by the Government in May 1990 spells out explicitly that the role of Government is to ensure creation of a conducive environment within which technology development and diffusion in the private sector can flourish. This point is worth belabouring since technology is largely undertaken in the shopfloor and the Government's role is the establishment of an environment that sensitizes firms to technological considerations and stimulates them to develop greater technological capability to improve their overall performance.

Technology-Oriented Industrial Parks

The development of technology-oriented industrial parks, such as Technology Park Malaysia, High-Tech Industrial Estate, Foundry Park, Quality Enhancement Centres, are in the process of being established to further promote technology diffusion. However, the establishment of such parks will not, in itself, necessarily foster technology development. Experience of other advanced countries

suggests that the creation of a "Silicon Valley" requires a critical mass of scientific and technological activity, which is often the result of spontaneous growth processes and concentration of circumstances which are not amenable to planning. Here, again, the private sector can play an important role in making industries respond to the use of advances in communications, R&D and business management in order to create more wealth, employment, and profits. The vast expenditure on and technology development required should not be considered as an additional cost of operations. It is indeed an investment for the future.

In recent years, technology has transformed industries worldwide, resulting in vast changes in economies based on traditional industries and agricultural production. The challenge facing Malaysia is to exploit technological and scientific developments in order to achieve rapid growth. In line with the development and promotion of a S&T culture, the Government will intensify efforts to institute additional techno-infrastructure, harness human and educational resources for S&T development and provide the policy environment for innovation, invention and creativity, and their commercialisation. The private sector must complement Government efforts in diffusing S&T industry wide for it is only with S&T conscious and S&T literate industrial society that we can work towards making Malaysia a fully developed nation in all aspects.

"Transforming Malaysia into a developed nation by the year 2020 demands an ernest effort on the part of every profession and economic sector to contribute to advancement towards that vision. Research has a pivotal role to play in achieving this national aspiration. That this achievement must be seen within a time frame of a single generation calls for quantum leaps in all our endeavours."

such as telecommunications. However, the pace of domestic involvement in new and emerging industries needs to be accelerated.

The prevailing industrial structure plays a major role in determining the amount of R & D that the country will perform. Countries with many companies operating in industries associated with the early stages of the innovation cycle will invest heavily in R & D because such companies invest roughly 5 - 10% of their turnover. Conversely, companies that operate in traditional industries will invest less in R & D, often less than one percent of their turnover. As Malaysia moves to a higher plane of industrialisation, the S & T component will become crucial; in our development plan, the S & T component is being integrated into the development process to ensure that we develop key technological competencies.

The development of a strong private R & D system will increase our capability to exploit the fruit of research from the public sector. The Malaysian Government has increased its investment in the public R & D institutions. However, this needs to be matched by a stronger private sector investment through venture capital in R & D results. Strategic partnerships must be developed between firms and R & D public sector institutions to promote exploitation of R & D results. Partnerships between R & D Centres can play a catalytic role in promoting innovation in Malaysian industries. There is a need to consider the framework of promoting a research consortium, particularly in new technologies that can be directly applied to the market.

Pre-Consultation Process

One of the major weaknesses of developing countries is the inability to address issues that involve the whole innovation process. R & D is only an element of the innovation process to ensure commercial exploitation. There is a need to look at the whole innovation process carefully which will involve other elements such as **human resources, financing, innovation culture, technological entrepreneurships, market-driven R & D and other institutional framework** essential to promote the innovation process. I understand that the pre-consultation meeting has adopted a strategic approach to technology and by laying the pre-consultation process in S & T, this has laid the groundwork for continual strategic planning exercises in S & T management. Because of the rapid technological change, mechanisms to ensure relevance of S & T to industrial transformation should be instituted and the consultative process you have started with the Commonwealth Consultative Group CCGTM is one way that can assist developing countries' strategic planning process in science and technology. What we need to remember is that strategic planning is a tool enabling decision makers to look beyond what can be readily seen to obtain a vision or alternative visions of the future, triggering off creative thinking and positive approaches to actions and policies alike.

Coordination and Synchronisation

One of the most important and difficult tasks as a strategic approach to technological planning or prospecting for S & T is to coordinate and synchronise the multiferous efforts of individual enterprises and institutions concerned with technology, so that they can act in a mutually supportive way. Such coordination is required to overcome the fragmentation in decision-making and to

ensure the harmonisation of action over a wide variety of sectoral specialisations, productive agents and technological institutions.

Mechanisms of S & T Activities

Hence, the Government is looking at various mechanisms as to how to integrate and coordinate S & T activities. The recent revamp of the National Council on Scientific Research and Development reflects the need to bring in all S & T actors to a wider consultative process in the setting up of an agenda for S & T in Malaysia.

The Pace of Technological Change

The crucial issue at the core of the decision-making process is the pace of technological change which, in an open economy, includes technological innovation (occurring worldwide). Human resource development policies form an important aspect of the strategic approach to technology, particularly at a time when accelerated pace of technological innovation calls for increasingly sophisticated skills. The development of human development resource bases at various levels would be necessary to perform a wide range of technological and economic functions and require a fairly comprehensive policy framework at the macro level. The 6th Malaysia Plan has addressed these issues and it is essential that cooperation be established with industrialised countries particularly to support our human resource development plan. Cooperation at the international level will remain an important factor in developing our technology dimension. The intensification of technological cooperation with the industrial countries should be more widespread in the form of concerted efforts in the realm of joint R & D training, exchange of personnel and advisory services between countries.

The Role of CCGTM

The CCGTM has played a key role in bringing together individuals from diverse backgrounds to address issues of common interest. The Commonwealth is a good platform to shape the future of inter-connected world systems. I hope through CCGTM that we are able to promote South-South cooperation and North-South dialogue. As for Malaysia, we are happy to share our experience in strategic planning of technology. The 6th Malaysia Plan and the OPP2 have outlined the issues, and the steps to be taken to manage our technology development particularly relating to Human Resource Management, R & D Management, institutional development, private sector R & D, innovation management, integration of S & T in planning processes and other related S & T measures. I hope that the four-day Session has opened up new opportunities for further collaboration in enhancing S & T consultative process.

I would like to thank the members of the CCGTM for their contribution in this consultative process and also the Malaysian participants for their contribution in this meeting. With this note, I would like to officially close the Pre-consultation on S & T Strategies for Long-term Development Perspective.

"Malaysia wants to be an economy that is quick on its feet, able to quickly adapt to changing patterns of supply, demand, and competition. It wants to be an economy that is technologically proficient, fully able to adapt, innovate and invent, that is to be increasingly technology intensive, and strive towards higher levels of technology."

TAKING TECHNOLOGY TO MARKET

(SPEECH AT THE OPENING OF THE EXECUTIVE WORKSHOP "TAKING TECHNOLOGY TO MARKET" AT UNIVERSITI UTARA MALAYSIA, SINTOK, KEDAH ON 28 JULY 1991)

YAB Perdana Menteri dalam kertasnya "Malaysia: Melangkah Ke Hadapan (Wawasan 2020)" telah menyenaraikan sains dan teknologi sebagai cabaran keenam bagi Malaysia untuk menjadi sebuah Negara Maju. Oleh itu strategi jangka panjang kerajaan telah menentukan kepentingan Penyelidikan dan Pembangunan (R & D) dalam semua sektor sebagai usaha meningkatkan nilai tambahan ***(value-added)****, kualiti dan produktiviti sesuatu barangan atau perkhidmatan. Seterusnya untuk meningkatkan kegiatan R & D ini, kerajaan akan menyediakan prasarana ke arah itu dengan penggubalan polisi untuk meningkatkan pembangunan sumber tenaga manusia khususnya dalam aspek-aspek inovasi, kreativiti dan daya cipta.*

Firstly, I wish to thank the organisers for kindly inviting me to make a remark on a subject that is becoming increasingly crucial to our future well-being. We are gathered here at this scenic campus at a most propitious time when the Government has just unveiled the Second Outline Perspective Plan and the Sixth Malaysia Plan. A common thread that strands through both these documents and one, which is of particular relevance to this workshop, is **the strengthening of the nation's science and technology (S & T) base.**

Science and Technology in "Malaysia: The Way Forward"

In his paper "Malaysia: The Way Forward" presented at the inaugural meeting of the Malaysian Business Council in February

1991, the Prime Minister enumerated nine fundamental challenges **including science and technology**, that the nation must address squarely in order to attain the status of a fully developed nation by the year 2020. He emphasises and I quote: "...the challenge of establishing a scientific and progressive society, a society that is innovative and forward looking, one that is not only a consumer of technology but also a contributor to the scientific and technological utilisation of the future."

National Development Plan

The objective of the national development plan can be achieved through a sustainable and widespread **development, diffusion** and **application of S & T in the productive sectors.** Malaysia wants to be an economy that is quick on its feet, able to quickly adapt to changing patterns of supply, demand, and competition. It wants to be an economy that is **technologically proficient**, fully able to adapt, innovate and invent, that is to be increasingly technology intensive, and strive towards higher levels of technology. And above all, Malaysia wants to be an economy driven by brain-power, skills, and diligence in possession of a wealth of information, with the knowledge of what to do and how to do it. In short, Malaysia wants to be able to further improve and **sustain its competitiveness** vis-a-vis developed nations in the context of an open and free trade environment.

Strategies to Enhance R & D

The Government in its efforts to step up development in this direction has given high priority **to enlarge the technology base** in order to sustain growth and development envisaged for the future.

Strategies have already been formulated to enhance the application of research and technology that will lead to:

(i) increasing productivity and competitiveness in primary production;

(ii) enhancing downstream and value-added activities to our primary commodities; and

(iii) broadening the base of our manufacturing industries.

Already, manufacturing has become the mainstay of the economy. In sustaining high growth in manufacturing, the country will continue to expand capability in wealth creation through the enhanced exploitation of research and technology.

Government Support for Technology Development

A summary of Government support for technology development and the package of policies already enunciated are as follows:

(i) A major aspect of S & T policy is to ensure the notion of selectivity and of comparative advantage. The policy on foreign investment and technology licensing will be applied more strategically to ensure that the required technology will be brought in while minimising duplicative and low-level technology. In addition, overcapacity or concentration of certain technologies will be monitored. Special attention will also be given to the creation of more effective joint-ventures between domestic and foreign enterprises to enhance local technological capability;

(ii) Future R & D activities shall pay increasing attention to downstream and industrially useful research. Greater efforts will be given to bridging the currently wide gap between upstream and downstream research activities and the requirements of the market place. Priority will be accorded to technology absorption, adaptation, innovation and exploitation in line with industrial and export requirements;

(iii) The country will specialise in those generic technologies and select those industrial products and services that our current research efforts will support;

(iv) The strengthening of R & D capabilities within the public sector. Public sector R & D institutions will review, reorientate and rationalise their functions and expand capabilities particularly in market-oriented technologies and downstream activities;

(v) In line with the pivotal role given to the private sector to be the engine of growth, S&T policies and programmes will continue to be formulated with the view to increase private sector participation in R&D and technology development. In this regard, cooperation and collaboration programmes geared towards greater interaction between public research institutions, the universities and industry will be intensified, particularly in the commercial exploitation of research and technology; and

(vi) Increased emphasis will be placed on upgrading and developing a pool of scientific and technical manpower capable of, firstly, absorbing and adopting; and then, adapting and assimilating imported technology; and finally, innovating and generating indigenous technology.

Diffusion of Research Results

I have dwelt briefly on the Government support for R&D. Research per se is not an end itself. What is more crucial is for the results of research to be diffused into the economic structure, thereby increasing competitiveness of the industry as a whole. Previous studies of diffusion have portrayed it as an essentially discrete process determined by the demand of end-users. In contrast, there is currently a general consensus that diffusion is not a passive process and that the role of supply factors are equally important, if not, crucial in ensuring the adoption of R&D results on an economy wide scale. Accordingly, the role of Government in the diffusion process assumes added importance. There is evidence internationally, that countries, notably Korea and Japan, have been able to 'leapfrog' technologically by committing substantial resources to specific technological developments even where market signals have not indicated the need for such a strategy.

Sixth Malaysia Plan and Diffusion of Technologies

The Government has recognised the imperative that special attention needs to be accorded to foster the diffusion process and the application of technology. Under the Sixth Malaysia Plan, therefore, several measures will be introduced by the Government to ensure that there is widespread diffusion and application of updated and advanced technologies. Attractive incentives will be considered by the Government for firms introducing advanced technologies into the country. In this regard, the Government will adopt a more discerning and selective stance to ensure that foreign direct investments and technology licensing agreements are such that technology packages obtained from abroad are of the latest vintages and not inferior or outdated versions. On their part, domestic entrepreneurs and industries are expected to be more

discriminating in the choice and application of technology from overseas. Technical information services provided by SIRIM and MASTIC (which will become fully operational by 1993) will also assist industry to make more informed choices on selection of appropriate technologies.

Effective Diffusion of Innovation

The industry must shoulder much of the responsibility for ensuring effective diffusion of innovation and application of technology. Indeed, it is in their long term interest to do so. The Government's role, however, will be to provide a supporting framework to catalyse this process. I am making this point since it is absolutely essential that we are clear of the Government role in technology development. The Action Plan on Industrial Technology Development which was adopted by the Government in May 1990 spells out explicitly that the role of Government is to ensure creation of a conducive environment within which technology development and diffusion in the private sector can flourish. This point is worth belabouring since technology is largely undertaken in the shopfloor and the Government's role is the establishment of an environment that sensitizes firms to technological considerations and stimulates them to develop greater technological capability to improve their overall performance.

Technology-Oriented Industrial Parks

The development of technology-oriented industrial parks, such as Technology Park Malaysia, High-Tech Industrial Estate, Foundry Park, Quality Enhancement Centres, are in the process of being established to further promote technology diffusion. However, the establishment of such parks will not, in itself, necessarily foster technology development. Experience of other advanced countries

suggests that the creation of a "Silicon Valley" requires a critical mass of scientific and technological activity, which is often the result of spontaneous growth processes and concentration of circumstances which are not amenable to planning. Here, again, the private sector can play an important role in making industries respond to the use of advances in communications, R&D and business management in order to create more wealth, employment, and profits. The vast expenditure on and technology development required should not be considered as an additional cost of operations. It is indeed an investment for the future.

In recent years, technology has transformed industries worldwide, resulting in vast changes in economies based on traditional industries and agricultural production. The challenge facing Malaysia is to exploit technological and scientific developments in order to achieve rapid growth. In line with the development and promotion of a S&T culture, the Government will intensify efforts to institute additional techno-infrastructure, harness human and educational resources for S&T development and provide the policy environment for innovation, invention and creativity, and their commercialisation. The private sector must complement Government efforts in diffusing S&T industry wide for it is only with S&T conscious and S&T literate industrial society that we can work towards making Malaysia a fully developed nation in all aspects.

"Transforming Malaysia into a developed nation by the year 2020 demands an ernest effort on the part of every profession and economic sector to contribute to advancement towards that vision. Research has a pivotal role to play in achieving this national aspiration. That this achievement must be seen within a time frame of a single generation calls for quantum leaps in all our endeavours."

PENGURUSAN PENYELIDIKAN YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN SEMINAR PENGURUSAN BAGI PENYELIDIKAN VETERINAR MALAYSIA, IPOH, PADA 21 OKTOBER 1991)

Bidang penyelidikan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sosio-ekonomi negara dan pencapaian wawasan 2020. Penyelidikan yang berkualiti perlu memberi penekanan kepada aspek-aspek kepimpinan, pembangunan sumber manusia, pembentukan sikap yang positif terhadap penyelidikan dan penghasilan penemuan-penemuan penyelidikan yang berkualiti. Di samping itu pengamalan pengurusan kualiti secara menyeluruh oleh agensi-agensi penyelidikan dan penglibatan yang aktif dari sektor swasta adalah juga penting ke arah pengurusan penyelidikan yang berkualiti.

Saya mengucapkan terima kasih kepada pihak penganjur kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Seminar "Pengurusan bagi Penyelidikan Berkualiti" pada pagi ini. Selain itu, saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada pihak penganjur di atas inisiatif mengaturkan seminar khusus untuk membincangkan soal kualiti dalam konteks bidang penyelidikan. Bidang penyelidikan adalah satu bidang yang penting dan patut terus berkembang, seiring dengan kepesatan pembangunan sosio-ekonomi negara.

Penyelidikan dan Pembangunan di bawah Rancangan Malaysia Ke-6

Pihak kerajaan telah memperuntukkan belanja yang besar untuk membiayai penyelidikan-penyelidikan dalam berbagai bidang

seperti pertanian, perindustrian, perubatan, perhutanan dan berbagai-bagai lagi. Di bawah Rancangan Malaysia Keenam (RM6), misalnya, kerajaan telah menambah peruntukan penyelidikan dan pembangunan (R&D) secara langsung kepada agensi-agensi penyelidikan dan universiti, dan sekarang berjumlah $600 juta. Tujuannya ialah untuk mempergiatkan lagi aktiviti-aktiviti penyelidikan di negara ini.

Importance of Research

Transforming Malaysia into a developed nation by the year 2020 demands an ernest effort on the part of every profession and economic sector to contribute to advancement towards that vision. Research has a pivotal role to play in achieving this national aspiration. That this achievement must be seen within a time frame of a single generation calls for quantum leaps in all our endeavours. Research per se must play a significant role to see to it that this happens. Among all elements required in this process - land, labour, capital enterpreneurship, and technology -the advancement of technology is perceived to be the area that deserves the most attention in the years ahead.

Strategic Research

Looking back into the history of research, it will be noted that such achievements were made not just with a mere statement of intent but it virtually took an industrial revolution and lately an electronics revolution to set the pace in development that has resulted in a highly competitive world that we are all part of today. Advances made by such developed countries were accelerated through the programmed development of research, the provision of adequate infrastructure, systematic manpower development, industrial exploitation of technological output and most important

the strong presence of the private sector. These countries never lost sight of the importance of basic, trial and error (empirical) and strategic research to provide the futuristic perspective so important in such advances.

Quality Performance

The government is now demanding performance, in fact quality performance in almost every field, both from the public and the private sector. Commitments towards economic development, the need to be competitive on the world market and limitations in resources have made it imperative on the part of government to set priorities and demand efficiency in the utilization of such resources.

Development of Local Research

There is a continuing demand for improved technologies to facilitate efficient production and quality improvement. The demand for such progress cannot always be met by adopting technologies from abroad since countries differ in availability of resources, social and cultural heritage, consumer preferences and environment and so on. The need for locally based scientific research is therefore well founded and in fact important for the exploitation and development of local research talent.

Research and Development (R&D)

The government is conscious of the fact that industrialized countries such as Japan spend easily 3% of their GNP on R&D. While we may be in the position to increase allocation for research, the government will continue to be guided by implementation capacity and impact of research output from the existing

allocations before considering any further increase. Inputs in terms of percentage of GNP is not necessarily the major catalyst for R&D. It should also be borne in mind that while private sector contribution in countries such as South Korea and Japan are substantial, the Malaysian private sector input contributed only a very small percentage of all R&D expenditure.

Contributions of Public Research Institutions

Public research institutions such as your Institute and universities have made significant contributions in basic, applied and developmental research. The Veterinary Research Institute (VRI) has spearheaded local research in vaccines for the control of poultry and livestock diseases for an industry that is now worth $2,700 million in terms of ex-farm value. At present, vaccines produced by the VRI represent the leading 'Made in Malaysia' biotechnology product in the pharmaceutical sector. My congratulations.

Facets in The Improvement of Quality in Research

There will undoubtedly be many facets for consideration in the improvement of quality in research. These will be borne out I hope at this seminar. In the meantime, I wish to focus on some of the areas which would perhaps be the key determinants of any quality improvement to your current research thrusts. Leadership in research should be foremost amongst these, a quality that demands capabilities well beyond technical knowledge and skill. It requires the vision to perceive future developments in the light of current trends and more importantly the knack for manipulating trends to meet such perceptions. A leader must be able to inspire and motivate staff to manage and mobilize resources to achieve the objective. Instilling a sense of pride in work as mentioned by

Y.Bhg. Dato' Mustapha Babjee just now, and in the institution as well as a desire to elevate institutional image should be inculcated throughout the rank and file of the staff. The mere establishment of facilities and spending money on equipment in themselves do not produce research. A research organization can only be as good as its people and the most important resource is brainpower; something we all have, but the secret perhaps is to identify people with research potential, to place and retain them where they belong.

The Development of Human Resources

The development of human resources for research is therefore paramount. The process of identifying people with potential for research is one of the most difficult tasks of manpower development as it involves selection for additional abstract qualities much of which is really inborn. Nevertheless, we require a means to sense people with traits of curiosity, inquisitiveness, innovation, creativity, meticulousness and drive to excel. Training per se plays only a limited part in the development of such traits. What is even more important is the exposure of staff to in-house brain-storming sessions, scientific seminars, workshops and conferences as well as informal interaction with renowned research workers and collaborative research with institutions of excellence. These will be vital to allow cross fertilization of the mind. Close supervision and evaluation of staff will be necessary for the identification of suitable people to be retained in research. Formal qualifications should therefore not be the main criteria in staffing.

The Right Attitude Towards Research

The right attitude towards research must be inculcated amongst researchers. Research should never be viewed as a luxury or undertaken to quench academic thirst or merely as an excuse for continued presence in an institute. A research institution should also avoid resting on its past laurels or gloat in past glory. We must never fail to strive to maintain relevance to the client or end users. It must be demand-driven and market-oriented. In the area of R&D in particular, a commercial stance is vital if we are to maintain our relevance. Keeping abreast with trends in the industry and regular interaction between producers, processors, the market sector and research institutions will help us sustain relevance to the industry. This also calls for wisdom to terminate or abandon research projects that have either ceased to be relevant or lost their priority status.

Payoff from research is an inevitable issue that one must not try to avoid. A research manager must be able to find a means to quantify or declare improvements to productivity that can be attributed to a specific research output. While this may be relatively easy in the area of agriculture, sales and profits derived from new product designs or products will be the relevant indicators in the industrial sector.

Private Sector Commitment

Private sector commitment to research financing will be a crucial determinant of future progress in Malaysia. It will be understandable to the government if there is a lesser inclination on the part of the private sector to finance basic and especially empirical research since the output may not provide immediate returns to them. However there is very little excuse for the private sector to

hesitate in financing applied research, especially with current incentives provided by the government. Countries that have advanced in technology have had a very strong partnership between the private and public sectors, notable examples being Korea, Japan and the United States. It will be a challenge to public research institutions and the private sector alike to earn each others confidence in developing such linkages towards transforming Malaysia into an advanced nation by the year 2020.

Total Quality Management

In concluding this address, in striving to improve the quality of research products and services, each R&D agency must implement the Total Quality Management practices. The TQM involves the top researchers, the deputy or assistant researchers, and your research assistants and others **together** in creating a culture of excellence that emphasises : the top management support, long-term strategic planning, customer focus, training and recognitions, teamwork, performance measurements and quality assurances - the seven guidelines of TQM. I do not propose to elaborate on these seven practices lest I take the wind out of your sails.

Bagi mengakhiri ucapan ini, saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada pihak penganjur kerana mengundang saya untuk merasmikan seminar ini. Saya berharap seminar ini akan berjalan lancar dan mencapai matlamat yang ditetapkan. Dengan harapan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Seminar "Pengurusan Bagi Penyelidikan Yang Berkualiti."

BAB 7

PENGURUSAN SISTEM MAKLUMAT

"Bagi memainkan peranan sebagai penggerak utama (pacesetter) dan pemudahcara (facilitator), agensi-agensi Kerajaan seharusnyalah mempunyai maklumat berbentuk strategik yang mengambilkira bukan sahaja penilaian pelaksanaan program-program yang sedang berjalan, tetapi juga keadaan persekitaran yang berpotensi untuk mempengaruhi fungsi dan peranan agensi-agensi berkenaan."

KEPENTINGAN SISTEM MAKLUMAT STRATEGIK BAGI PENGURUSAN ATASAN

(UCAPAN DI MAJLIS PEMBUKAAN SEMINAR KOMPUTER UNTUK PENGURUSAN ATASAN 'SISTEM MAKLUMAT STRATEGIK' DI DEWAN SERI MESTIKA INTAN JALAN ELMU, KUALA LUMPUR PADA 13 OGOS 1991)

Tidak dapat dinafikan bahawa Teknologi Maklumat telah dapat membantu organisasi-organisasi Perkhidmatan Awam meningkatkan keupayaan mereka dalam memberikan perkhidmatan yang lebih cekap. Walau bagaimanapun, satu aspek lain yang lebih kritikal ialah kepentingan mengadakan Sistem Maklumat Strategik supaya organisasi-organisasi ini juga boleh mengguhal dan mengadakan perancangan yang strategik bagi menghadapi cabaran dan persaingan dengan sektor-sektor lain.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur di atas kesudian menjemput saya untuk merasmikan Majlis Pembukaan Seminar Komputer untuk Pengurusan Atasan 'Sistem Maklumat Strategik'. Saya juga ingin mengucapkan tahniah kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan seminar ini. Saya yakin bahawa perjumpaan ini akan dapat mendedahkan pihak pengurusan atasan kepada konsep dan kepentingan Sistem Maklumat Strategik serta tanggungjawab mereka dalam perancangan dan pelaksanaan sistem tersebut di agensi masing-masing.

Dalam majlis ini, saya ingin mengambil peluang untuk memberi sedikit pendapat mengenai apa yang saya fikir peranan-peranan penting perkhidmatan awam, perlunya agensi-agensi

Kerajaan mempastikan bahawa maklumat yang lengkap, berkualiti dan terkemaskini hendaklah sentiasa tersedia untuk membantu dalam menjalankan peranan-peranan tersebut.

Kepentingan Maklumat dalam Organisasi

Maklumat dan alirannya merupakan antara sumber-sumber terpenting dalam organisasi-organisasi perkhidmatan awam. Peter Drucker dalam bukunya, **The New Realities (Harper & Row, Publishers, N. York, 1989)**, menjangkakan bahawa lambat laun, organisasi-organisasi besar seperti agensi-agensi Kerajaan, akan berubah menjadi organisasi-organisasi berasaskan maklumat **(information-based organizations)** di mana keberkesanan sesuatu organisasi itu akan lebih bergantung kepada keupayaan organisasi tersebut untuk memproses dan menggunakan maklumat, sama ada maklumat itu untuk fungsi-fungsi operasi ataupun untuk pengurusan.

Keupayaan memproses dan menyediakan maklumat juga akan mempengaruhi kepantasan sesebuah organisasi bergerak dan bertindak. Dalam hal ini, Alyin Toffler dalam bukunya **Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century (Bantam Books, New York, 1990)** telah membezakan ekonomi-ekonomi dunia antara, 'yang pantas dan yang perlahan.' Ekonomi-ekonomi yang dapat bergerak dengan pantas akan terus maju, dan dengan penggunaan teknologi-teknologi moden seperti komputer dan komunikasi, akan dapat mempercepatkan proses penjanaan idea-idea, penghasilan usaha-usaha R&D, pengeluaran dan pemasaran. Sementara itu, ekonomi-ekonomi traditional yang miskin dengan maklumat, yang lambat reaksi mereka kepada perubahan-perubahan persekitaran, akan kekal menjadi lembap.

Keupayaan Perkhidmatan Awam

Apa yang disebutkan bagi ekonomi-ekonomi dunia itu, bolehlah juga dipadankan kepada institusi-institusi perkhidmatan awam, di mana keupayaan perkhidmatan awam sesebuah negara untuk bertindak dengan pantas, merupakan antara faktor yang kritikal bagi mempastikan tahap persaingan negara tersebut.

Peranan Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan awam mempunyai 4 peranan iaitu:

(i) penjaga kepentingan dan ketenteraman awam;

(ii) pelaksana program-program pembangunan sosio ekonomi;

(iii) penggerak utama; dan

(iv) pemudahcara.

Saya ingin menyentuh sedikit ciri-ciri maklumat yang diperlukan bagi tiap-tiap satu peranan ini.

Penjagaan Kepentingan Awam dan Pelaksanaan Program-program Pembangunan

Peranan-peranan penjaga kepentingan awam dan pelaksana program-program pembangunan lebih merupakan peranan-peranan operasi. Keberkesanan peranan-peranan ini lebih bergantung kepada keupayaan mereka untuk memberikan perkhidmatan yang lebih cekap. Misalnya, keberkesanan peranan Jabatan Imigeresen lebih bergantung kepada keupayaan Jabatan itu untuk

mengawal kemasukan orang perseorangan ke dalam negara, pengeluaran paspot-paspot dan mengesan pelawat-pelawat asing dalam negara ini.

Dalam kes ini, maklumat yang diperlukan lebih merupakan maklumat dalaman, iaitu maklumat yang dijanakan dalam proses operasi. Maklumat di bawah kategori ini lebih bersifat kuantitatif, rutin dan berulang. Ianya mudah dikumpul, dimasukkan dalam komputer, disemak untuk ketepatan dan kesahihannya, dan diproses. Bagi memproses maklumat jenis ini banyak sistem-sistem maklumat telah dibangunkan di kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan. Mengikut data MAMPU, terdapat kira-kira 393 instalasi komputer mainframe dan mini yang telah dipasang di agensi-agensi kerajaan dalam tahun 1989.

Banyak faedah telahpun diperolehi dari pelaksanaan sistem-sistem maklumat di atas. Misalnya, pengkomputeran Jabatan Hasil Dalam Negeri (JHDN) pula telah meningkatkan produktiviti tugas-tugas operasi dan perkeranian. Ini telah membolehkan jabatan tersebut menguruskan tambahan beban kerja dari satu juta fail dalam tahun 1984 kepada 1.5 juta fail dalam tahun 1989, tanpa menambahkan lagi staf.

Maklumat Strategik

Bagi memainkan peranan sebagai penggerak utama **(pacesetter)** dan pemudahcara **(facilitator)**, agensi-agensi Kerajaan seharusnya-lah mempunyai maklumat berbentuk strategik yang mengambil-kira bukan sahaja penilaian pelaksanaan program-program yang sedang berjalan, tetapi juga keadaan persekitaran yang berpotensi untuk mempengaruhi fungsi dan peranan agensi-agensi berkenaan. Sebagai contoh, jika diambil INTAN sendiri, untuk merancang strategi latihan bagi pegawai-pegawai dalam perkhidmatan awam,

INTAN bukan sahaja memerlukan maklumat agregat penilaian kursus-kursus dan bilangan pegawai-pegawai yang telah mendapat latihan, tetapi perlu juga mempunyai maklumat mengenai keperluan-keperluan baru pelanggan-pelanggan INTAN.

Maklumat Untuk Penggubalan dan Perancangan Strategik

Oleh hal yang demikian, bolehlah disimpulkan bahawa maklumat untuk tujuan penggubalan dan perancangan strategik bolehlah dikategorikan kepada dua jenis, iaitu maklumat dalaman yang telah diagregatkan dan maklumat saingan serta persekitaran. Maklumat saingan dan persekitaran, kebanyakannya adalah dalam bentuk dokumen, laporan, merangkumi bidang yang luas dan subjektif serta kebiasaannya, adalah juga sulit. Jenis maklumat yang termasuk dalam golongan maklumat strategik ini termasuklah maklumat mengenai pesaing-pesaing dan prestasi mereka yang lalu, maklumat mengenai beberapa senario industri masa depan dan alternatif-alternatif yang boleh dipertimbangkan dalam perancangan strategik. Maklumat seperti ini selalunya sukar ditakrif, disusun, distruktur dan disimpan. Bagi maklumat dalam bentuk teks seperti kertas-kertas dan laporan-laporan, penyimpanannya dalam komputer juga melibatkan kos yang agak tinggi.

Apa yang dapat diperhatikan sekarang ini, kebanyakan daripada sistem-sistem komputer yang dipasang di agensi-agensi kerajaan lebih menumpukan ke arah menyediakan maklumat untuk fungsi-fungsi berbentuk operasi. Usaha-usaha perlulah juga dijalankan untuk mempastikan agensi-agensi awam mempunyai maklumat yang boleh membantu dalam penggubalan atau perancangan strategik terutamanya bagi melaksanakan peranan-peranan perkhidmatan awam sebagai penggerak utama dan pemudahcara.

Teknologi Maklumat

Teknologi maklumat yang menggabungkan teknologi komputer dan teknologi telekomunikasi telah terbukti berupaya untuk mengumpul, memproses dan menyebar maklumat untuk kegunaan organisasi-organisasi. Dalam organisasi-organisasi tertentu seperti bank-bank dan syarikat-syarikat penerbangan, teknologi maklumat merupakan teknologi asas yang diperlukan untuk syarikat-syarikat tersebut beroperasi.

Strategi Penggunaan Maklumat

Untuk menjadikan teknologi maklumat sebagai alat strategik **(strategic tool)**, sesebuah organisasi perlulah mempunyai satu strategi penggunaan teknologi yang berkesan. Sesuatu strategi teknologi yang digubal itu haruslah merangkumi objektif-objektif **'reach'** dan **'range'**. **'Reach'** atau jangkauan bermaksud lokasi-lokasi yang dapat dihubungkan oleh teknologi tersebut. Situasi yang ideal ialah di mana teknologi itu dapat menghubungkan setiap unit dan setiap pegawai di mana sahaja. Misalnya, bagi Kementerian Kesihatan, jangkauan itu perlulah meliputi setiap hospital dan setiap pusat kesihatan di negara ini. **'Range'** atau bidang liputan pula dimaksudkan sebagai tahap di mana maklumat dapat dikongsi secara terus dan otomatik dengan tidak kira apa perkhidmatan dan sistem yang digunakan.

Dalam usaha untuk mencapai nilai-nilai strategik daripada pelaburan di dalam bidang teknologi maklumat, adalah dipersetujui supaya Sistem Terbuka **(Open Systems)** dijadikan sebagai satu piawaian **(standard)** yang perlu dilaksanakan di Sektor Awam. Sistem Terbuka adalah merupakan satu pendekatan yang boleh memastikan **"portability, scalability and interoperability of applications on different platforms as well as interconnectivity of different**

makes of computer to facilitate the exchange of information". Berhubung dengan ini, rangka pelaksanaan Sistem Terbuka di Sektor Awam akan disebarkan melalui Garis Panduan Sistem Terbuka yang sedang di dalam proses penyediaannya.

Penutup

Saya percaya pembentangan kertas kerja dan perbincangan-perbincangan dalam seminar ini, akan dapat melahirkan idea-idea yang konkrit yang boleh digunakan dalam perancangan dan pelaksanaan bagi mencapai matlamat organisasi. Dengan itu, saya dengan segala sukacitanya membuka dengan rasminya Seminar Sistem Maklumat Strategik ini.

"The development of an information rich society requires the parallel advancement of the technology itself and the proper usage of information by its learned people. Concerted efforts are needed from individuals and organizations both from within the government and the private sector. Utilization of information technology is efficient, cost effective and speedy in many operations. However, we also have to contend with the many new issues and challenges associated with this free flow of information. All these, including the area of providing sufficient training, will have to be addressed by the industry concerned."

INFORMATION TECHNOLOGY

(SPEECH AT THE CLOSING OF THE PIKOM INDUSTRY CONFERENCE (PIC'91) AT DEWAN TUN DR. ISMAIL, PUTRA WORLD TRADE CENTRE, KUALA LUMPUR ON 30 NOVEMBER 1991)

The development of an information rich society requires the parallel advancement of the technology itself and the proper usage of information by its learned people. Concerted efforts are needed from individuals and organizations both from within the government and the private sector. Utilization of information technology is efficient, cost effective and speedy in many operations. However, we also have to contend with the many new issues and challenges associated with this free flow of information. All these, including the area of providing sufficient training, will have to be addressed by the industry concerned.

Information Technology

Information technology has to do with acquisition of knowledge. We can no longer rely on traditional factors of production such as land, labour and capital to support growth. Knowledge has now become the critical factor. The human brain becomes a mind when it is fortified with knowledge.

Towards an Information Rich Society

We are on the way to becoming an information rich society. But I note that, whenever we talk about Information Technology (IT) in this country, the emphasis has been very much on technology and less of information. We think more in terms of the latest series of

computers launched, the advances made in further accelerating the speed of computers, how many more bytes a magnetic media can hold, and so on. We focus less on informational aspects of defining, gathering, organising, evaluating, packaging and delivering information to a wide ranging community of users. I believe, the ultimate test of whether we have reached the "information rich" status, is not so much measured by the quantity and sophistication of technology that we have managed to put in place; but more, by the level of propensity and acumen of our people to learn and use information, both for their own cognitive development as well as for their work.

Since our aspiration is to be "information rich", what does this mean to the individual, our organisations and our nation?. At the individual level, "information rich" means having ease of access to a variety of databases that can assist the person in his work and facilitate the running of his daily chores and improve the quality of his life. For example, if the market place is computerised, individuals can browse through databases of goods offered, make product and price comparisons, make their choice and pay for them electronically. The resulting availability of statistics on consumer trends and preferences will then assist suppliers in making decisions on product differentiation and pricing.

Changes Brought About by Information Technology

Electronic libraries (be it movies, music, software, novels, texts, photographs etc) will open up a wealth of information to individuals which they can use either for work or for leisure.

At the institution level, the advent of multimedia technologies integrating voice, animation, video, text, graphics and images can improve the packaging of training courses to be offered

by training institutions. Individuals can then tap into these vast stores of knowledge interactively, such that learning can be truly decentralised to the homes and offices and made much more exciting and effective.

Individuals too can benefit from the automated offices of Government departments, where a multiplicity of services can be offered one-stop and possibly non-stop. At the business front, businesses would have to deal with fast-changing markets, more informed and more discerning consumers and changing regulatory trends. As such information has to be continually used to leverage the company's strengths and abilities and to facilitate the development and delivery of products and services.

At the national level, we need to have an IT infrastructure that can support and sustain our development requirements. The telecommunication infrastructure, for example, should be able to offer high quality, wide ranging services to the widest possible reach and at reasonable cost within the country and outside. In a borderless world in which we now live, information can flow with relative freedom to support global trade. Any country that is not switched to this network of information flows will certainly be at a disadvantage and left behind in an era of 'just in time'.

Efficient and Cost Effective

Many modernisation programmes have since been introduced over the years through the use of computers to bring about changes in Government administrative systems and procedures. Since the inception of the computerisation programme, the public have benefitted a great deal. For example, currently the Registrar of Business needs just a day to register new businesses instead of the two weeks needed before computerisation; the Trademark

Registration Office requires between one to two years to process applications compared to 4 years previously without computerisation. The Survey Department in Johore expects a savings of $4.5 million through improved computation time and $3 million through time reduction in drawing certified plans for the decade of 1985-1995. Revenue collection of local authorities too has been greatly enhanced through more efficient billing and collection.

Many government departments have also now moved into the area of computing for improved information provision to enhance managerial capabilities and efficiency. The Land Information System has been conceptualised to meet informational requirements to better manage and plan land use. The management of the Health Ministry will benefit from the information content of the Health Management Information System to formulate national strategic plans and to monitor and control the operational functions of the ministry. By having more accurate and timely information, the Road Transport Department is expected to be able to prevent new registration for stolen vehicles, detect false import documents and improve capability in tracing blacklisted vehicles and those using false licence-plates. The Blacklist Application System, for example, is employed by the Royal Malaysian Police in security checking at the various entry points to Malaysia.

The National Population Registration System (NPRS) proposed by the National Registration Department (NRD) is a step towards modernising the administration of the department, besides providing an integrated information data base on the nation's population. This system is aimed at establishing a Data Resource Centre of the country's population.

The Royal Customs and Excise Department will be introducing the Customs Information System (CIS) to standardise administrative procedures with the view to improving the quality of services offered by the department, particularly the counter services. When in operation, CIS will provide up-to-date information in the data base which has integrated information on all activities pertaining to customs, internal tax and law enforcement, assist in revenue collecting activities and accounting and provide information for top management analysis and decision making.

While computerisation programmes in the past have proved useful in terms of gains in revenue collection, increased cost savings, better delivery of services to the public and improve the availability of information for decision making, the civil service hopes to do better. We are looking forward to the implementation of EDI to facilitate agencies such as the Royal Customs and Excise Department and the Port Klang Authority in trade facilitation and cargo clearance in the Klang Valley. New technologies such as smartcards, supercomputers and document imaging also hold great potential in further improving civil service efficiency and effectiveness.

New Areas of Applications

New application areas of IT will also be explored. The civil service is now pioneering the Public Services Network as proposed recently by the Permodalan Nasional Berhad (PNB). The PSN concept originated from the computerisation project of the Postal Services Department in which 280 postal offices have been computerised under the first phase and another 250 more in the pipeline under the second phase. With the total number of 530 post office outlets, the Postal Services Department is set to have the

largest computer network in the civil service. Government agencies will soon have the opportunity to offer on-line counter services dealing in financial transactions, through this post offices' network.

As a start, a pilot project has been undertaken at the post office site in Sungai Besar involving two major departments namely the Road Transport Department, and the Registrar of Business. When implemented, the Road Transport Department will be able to offer to the public the facility of road tax and driving license renewal at post offices in addition to their own departmental outlets. Traders can renew their business licenses at the post office outlets in addition to the Registrar of Business outlets.

Issues and Challenges

While it is our aspiration to be information rich, we have to acknowledge that the advent of the information age has also brought, along with it, new issues and challenges. These are not purely technological concerns but those that need to be addressed by various parties namely managers, legislators, professionals, etc. For example, in the dissemination of government information to businesses, the professionals and the general public, what should be the appropriate pricing policy? How do we make information available to the poor for their social and economic upliftment? At the international level, how do we address transborder data flow concerns which also impinge on social (such as protection of privacy), economic, national security and sovereignty issues? In other words, despite the benefits, information technology also has costs. It is seen by many as a potential threat to the privacy of the individual.

Legal Issues

There are also legal issues to be resolved arising from widespread computerisation. The use of image systems, in which the magnetic media such as optical disks replaces paper documents, may be restricted because of the legal requirements for only paper documents to be tendered as evidence. In Electronic Data Interchange, which will soon be introduced in Malaysia for trade facilitation, how does one determine the authenticity of users and hence the authenticity of documents that are being sent across the networks?. Certainly, the rapid pace of IT exploitation can outstrip current legal and security practices. While it is necessary that we relook into the well-established legal processes, work-around solutions may have to be found if we are to immediately benefit from these new applications and technologies.

IT's Way to Achieve Vision 2020

The Malaysian labour force around the year 2020 wil be made up of today's school children, for whom computers are not technological puzzles but simply the way things are. The changing base of human resources as well as changing technological infrastructures will become more critical as the country undergoes its transition to modern economic growth. The command over technology will involve a large number of people simultaneously working and achieving mastery through learning. While the government has a major role to play in stimulating the achievement of technological capability during the transition growth process, it is equally important for industry to play its part through investments in education and training to develop the needed capabilities.

BAB 8

KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR OLEH Y.BHG. TAN SRI DATO' SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID

KENYATAAN AKHBAR PADA 15 APRIL 1991

Sukacita saya dimaklumkan bahawa YAB Perdana Menteri telah melantik 3 orang Setiausaha Politik, iaitu Setiausaha Politik kepada YAB Perdana Menteri dan YB Menteri di Jabatan Perdana Menteri dan YB Menteri Luar Negeri. Mereka adalah seperti berikut:

(i) **Dr. Haji Abd. Malek bin Haji Mohd. Hanafiah,** Setiausaha Politik kepada YAB Perdana Menteri;

(ii) **Kolonel (B) Dustan Nyaring Angking,** Setiausaha Politik kepada YB Dato' Abang Abu Bakar bin Datu Bandar Abang Haji Mustapha, Menteri di Jabatan Perdana Menteri; dan

(iii) **Tuan Haji Abdul Fatah bin Abdullah**, Setiausaha Politik kepada YB Datuk Abdullah bin Haji Ahmad Badawi, Menteri Luar Negeri.

2. Upacara Mengangkat Sumpah Menyimpan Rahsia Setiausaha Politik berkenaan akan diadakan di Pejabat Perdana Menteri pada hari Isnin, 15 April 1991.

3. Perihal diri Setiausaha-setiausaha Politik berkenaan adalah seperti berikut:

(i) **Dr. Haji Abd. Malek bin Haji Mohd. Hanafiah,** berusia 41 tahun dan berkelulusan Ijazah Sarjana Muda (Sejarah) dari Universiti Kebangsaan Malaysia, Ijazah Sarjana (Pembangunan Politik) dari Universiti Essex, United Kingdom dan Doktor Falsafah (Sains Politik) dari

Universiti Oxford, United Kingdom. Beliau mula berkhidmat sebagai guru pada tahun 1969 hingga 1976 dan kemudiannya menjadi Pensyarah dalam bidang Sosiologi Politik di Universiti Pertanian Malaysia pada tahun 1978 hingga 1988. Jawatan beliau yang terakhir sebelum dilantik sebagai Setiausaha Politik ialah Pengarah, Unit Seranta, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi dari tahun 1988 hingga 14 April 1991.

(ii) **Kolonel (B) Dustan Nyaring Angking**, berusia 47 tahun dan beliau mendapat pendidikan ketenteraan daripada Kolej Tentera Persekutuan sebelum ditauliahkan sebagai Leftenan Muda pada 12 Disember 1965. Beliau telah ditauliahkan sebagai Kolonel pada tahun 1988. Antara jawatan-jawatan yang beliau pernah sandang ialah Penasihat Perkhidmatan Tentera di India (1982-1985), Pegawai Staf Gred I Operasi, RASCOM, (1985-1987), Kolonel Logistik, DTD KEMENTAH (1988), Kolonel Sekretariat, DTD Kementah (1988-1990) dan Komandan Pusat Latihan Askar Wataniah pada tahun 1991 sebelum bersara.

(iii) **Tuan Haji Abdul Fatah bin Abdullah**, berusia 51 tahun dan berkelulusan Sijil Perguruan daripada Maktab Perguruan Kota Bharu dan Ijazah Sarjana Muda (Kepujian) dari Universiti Malaya. Beliau telah berkhidmat sebagai Guru pada tahun 1961 hingga 1980 dan memegang jawatan Ketua Penolong Pengarah, Kementerian Kebudayaan Belia dan Sukan pada tahun 1980 hingga 1981. Beliau juga bergiat aktif di dalam politik dan sekarang ini menjadi Ahli Jawatankuasa Bahagian UMNO Kepala Batas, Seberang Perai.

KENYATAAN AKHBAR PADA 3 MEI 1991

Kenyataan ini adalah untuk memaklumkan pertukaran jawatan bagi 7 orang pegawai-pegawai kanan Persekutuan seperti berikut:

(i) **Tuan Haji Harun bin Baba**, Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan, di Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi adalah dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA)** yang baru mulai 1 Jun 1991. Perlantikan ini adalah diperbuat oleh Pihak Berkuasa yang berkenaan dengan kelulusan YAB Encik Abdul Ghafar bin Baba sebagai Menteri Pembangunan Luar Bandar.

Tuan Haji Harun bin Baba berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya) dan Certificate In Public Administration daripada Manchester University, United Kingdom. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan penting dalam pelbagai jawatan Negeri dan Persekutuan. Antaranya sebagai Pegawai Kewangan Negeri Sembilan; Setiausaha Bahagian (Pentadbiran dan Kewangan), Kementerian Pertanian; Pegawai Kemajuan Negeri Johor; Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA). Beliau telah memegang jawatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan, semenjak 1 Mac 1988.

(ii) **Encik Azmeer bin Rashid**, Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam ditukarkan sebagai **Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan** bagi menggantikan Tuan Haji Harun bin Baba mulai daripada 1 Jun 1991.

Encik Azmeer bin Rashid berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya), DPA (Malaya) dan M.B.A. (Santa Clara, U.S.A.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 September 1968 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Kroh. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang jawatan Pegawai Daerah, Melaka Tengah; Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis; Timbalan Ketua Pengarah, Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU); Ketua Pasukan Khas Penswastaan, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Yang Dipertua Majlis Perbandaran Seberang Prai. Beliau dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam mulai daripada 1 September 1989.

(iii) **Puan Maimun bt. Din**, dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman** mulai daripada 13 Mei 1991 bagi menggantikan Y.Bhg. Datuk T. Puvanarajah yang bersara wajib pada tarikh tersebut. Beliau adalah pegawai wanita PTD yang pertama dilantik untuk mengetuai sebuah Kementerian.

Puan Maimun bt. Din, berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya)(Sejarah). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 November 1966 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan

Kerajaan, beliau telah ditempatkan di Kedutaan Besar Malaysia, Bangkok dan menyandang beberapa jawatan sebagai Ketua Penolong Setiausaha, di Kementerian Perpaduan Negara; Ketua Penolong Pengarah (Pencen) di Jabatan Perkhidmatan Awam; Ketua Penolong Setiausaha (Latihan), Kementerian Kesihatan; Timbalan Setiausaha di Kementerian Kewangan; dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar.

(iv) **Y.Bhg. Datuk T. Puvanarajah** yang akan bersara pada 13 Mei 1991 daripada jawatan Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman dilantik sebagai **Ahli Suruhanjaya Pilihanraya** mulai 1 Julai 1991 bagi menggantikan tempat Encik Samuel Arulappah Abishegam yang tamat tempoh perkhidmatannya setelah mencapai umur 65 tahun pada 30 Jun 1991.

Y.Bhg. Datuk T. Puvanarajah kini menyandang jawatan sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman dan akan bersara pada 13 Mei 1991. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya dan telah memasuki perkhidmatan Kerajaan pada 9 Jun 1961. Antara jawatan-jawatan penting yang pernah disandangnya ialah Timbalan Pengarah Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pertanian.

(v) **Encik Yeo Hock Siew**, Pengarah Bahagian Forensik, di Jabatan Kimia dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Jabatan Kimia** mulai daripada 22 April 1991 bagi menggantikan tempat Encik Jitender Singh Gill yang telah bersara wajib.

Encik Yeo Hock Siew, berusia 51 tahun berkelulusan B.Sc. (Hons.) Universiti Malaya dan M.Sc. London. Beliau telah mula memasuki perkhidmatan Pegawai Sains pada 19 Julai 1963. Di antara jawatan yang telah disandangnya ialah Penolong Pengarah Makmal Cawangan Pulau Pinang, Pengarah Makmal Terengganu, Pengarah Bahagian Kesihatan Makmal dan Pengarah Bahagian Forensik di Makmal Ibu Pejabat Jabatan Kimia.

(vi) **Encik Mohd. Nadzri bin Md. Kushairy**, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Ibu Pejabat Penjara Kajang** bagi mengisi kekosongan jawatan berikutan dengan persaraan wajib Tuan Haji Abd. Rahman bin Md. Ali.

Encik Mohd. Nadzri bin Md. Kushairy, berusia 50 tahun. Beliau mulai memasuki perkhidmatan awam pada 17 Oktober 1960 sebagai Wader Pelatih di Jabatan Penjara Malaysia. Beliau pernah bertugas di Penjara Taiping, Penjara Pudu, Penjara Pulau Pinang, dan di Ibu Pejabat Penjara Malaysia, Kajang.

(vii) **Encik Musa bin Nordin**, Pegawai Hidupan Liar, Ibu Pejabat PERHILITAN, Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah PERHILITAN**, mulai dari 22 April 1991. Perlantikan ini dibuat mengisi satu jawatan yang baru diwujudkan.

Encik Musa bin Nordin, berusia 41 tahun lebih, berkelulusan B.Sc. (Indiana) dan M.Sc. (Indiana) dalam bidang pengurusan Taman Negara dan Rekreasi. Beliau telah mula memasuki perkhidmatan Pegawai Hidupan Liar sebagai Pegawai Pelindung Mergastua pada 1 Jun 1970. Di antara jawatan yang telah disandangnya ialah Timbalan

Pelindung Mergastua Kedah/Pulau Pinang, Penguasa Taman Negara Pahang, dan Penolong Kanan Mergastua, Ibu Pejabat PERHILITAN Kuala Lumpur.

KENYATAAN AKHBAR PADA 17 MEI 1991

Sukacita saya memaklumkan bahawa Kerajaan telah bersetuju di atas perlantikan 2 orang pegawai bagi mengisi jawatan-jawatan di peringkat Persekutuan. Kedua-dua pegawai kanan yang berkenaan ialah:

1. **Dr. Johari bin Mat**, Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat** mulai 28 Jun 1991 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Haji Mohd. Said yang akan bersara pada tanggal yang berkenaan.

   Dr. Johari bin Mat berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), Diploma In Public Administration (Malaya), Master In Public Administration dan Ph.D. (U.S.C.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 28 Ogos 1968 dan ditempatkan di Kementerian Pertanian dan Perikanan. Seterusnya beliau berkhidmat di Kementerian Pelajaran, Dewan Latihan Pegawai-pegawai Kerajaan, Petaling Jaya dan di INTAN sehingga menjadi Timbalan Pengarah. Beliau kemudiannya menjadi Pengarah, Urusetia Majlis Perancangan dan Jawatankuasa Kerja Lembah Kelang, Jabatan Perdana Menteri. Pada 20 Februari 1988 beliau kembali semula ke INTAN sebagai Pengarah.

2. **Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim**, Timbalan Ketua Pengarah Unit Permodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU),

Jabatan Perdana Menteri ditukarkan sebagai **Pengarah INTAN** yang baru menggantikan tempat Dr. Johari bin Mat, mulai 28 Jun 1991.

Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons) (Malaya), Diploma in Public Administration (U.S.C.) dan Ph.D. (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 dan berkhidmat di Majlis Gerakan Negara. Beliau seterusnya berkhidmat dalam beberapa jawatan lain di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka; Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam; sebagai Pegawai Projek, Pusat Pentadbiran Pembangunan Asia (Tambahsentara), Jabatan Perkhidmatan Awam; di Kementerian Kesihatan, dan akhirnya menjadi Timbalan Ketua Pengarah, Unit Permodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 16 Julai 1985.

KENYATAAN AKHBAR PADA 29 MEI 1991

Sukacita saya memaklumkan bahawa Kerajaan telah melantik **Tuan Haji Mohd. Zulkifli bin Haji Abd. Aziz** yang sekarang ini menyandang jawatan Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Muzium Kuala Lumpur ke jawatan **Ketua Pengarah, Jabatan Muzium** mulai 1 Jun 1991. Perlantikan ini adalah bagi mengisi kekosongan jawatan berikutan dengan tamatnya kontrak perkhidmatan Y.Bhg. Dato' Shahrum bin Yub.

Tuan Haji Mohd. Zulkifli bin Haji Abd. Aziz berusia 50 tahun dilahirkan di Kuala Kangsar, Perak. Beliau berkelulusan Sarjana Muda Sastera dalam Pengajian Melayu (Kepujian) pada tahun 1967 di Universiti Malaya, dan memperolehi Diploma dalam bidang Museology daripada Persatuan Muzium, Great Britain. Tuan Haji Mohd. Zulkifli bin Haji Abd. Aziz telah mula berkhidmat dengan Kerajaan sebagai Penyelenggara Muzium pada 7 Disember 1967. Sepanjang tempoh perkhidmatannya selama 23 tahun, kerjayanya meningkat mengikut perkembangan dan pembangunan Jabatan Muzium dari masa ke semasa. Pada 2 Januari 1974, beliau menyandang jawatan Timbalan Ketua Pengarah sehingga masa kini.

KENYATAAN AKHBAR PADA 2 SEPTEMBER 1991

Kenyataan ini adalah untuk memaklumkan keputusan Kerajaan dan persetujuan Kerajaan-kerajaan Negeri berkaitan untuk meminda Hari-hari Kelepasan Am yang tidak berkaitan dengan keagamaan kepada hari Sabtu mulai tahun 1992, bagi membolehkan pekerja-pekerja menikmati kelepasan hujung minggu yang panjang iaitu seperti berikut:

(i) **Cuti Hari Keputeraan Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di Pertuan Agong** dipinda daripada hari Rabu Minggu Pertama bulan Jun tiap-tiap tahun kepada **hari Sabtu Minggu Pertama dalam bulan Jun** tiap-tiap tahun;

(ii) **Cuti Hari Keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Selangor** dipinda daripada tarikh 8 Mac tiap-tiap tahun kepada **hari Sabtu Minggu Kedua dalam bulan Mac** tiap-tiap tahun;

(iii) **Cuti Hari Kelahiran T.Y.T. Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang** dipinda daripada tarikh 16 Julai tiap-tiap tahun kepada **hari Sabtu Minggu Kedua dalam bulan Julai** tiap-tiap tahun;

(iv) **Cuti Hari Keputeraan T.Y.T. Yang di-Pertua Negeri Melaka** dipinda daripada tarikh 15 Ogos tiap-tiap tahun kepada **hari Sabtu Minggu Kedua bulan Ogos** tiap-tiap tahun;

(v) **Cuti Hari Kelahiran T.Y.T. Yang di-Pertua Negeri Sarawak** dipinda daripada tarikh 16 September tiap-tiap

tahun kepada **hari Sabtu Minggu Kedua bulan September** tiap-tiap tahun; dan

(vi) **Cuti Hari Kelahiran T.Y.T. Yang di-Pertua Negeri Sabah** dipinda daripada tarikh 16 September tiap-tiap tahun kepada **hari Sabtu Minggu Kedua bulan September** tiap-tiap tahun.

KENYATAAN AKHBAR PADA 24 SEPTEMBER 1991

Adalah dimaklumkan bahawa berikutan dengan persaraan beberapa orang pegawai tinggi Kerajaan mulai daripada bulan September hingga Disember 1991 ini, dan juga dengan kenaikan pangkat beberapa orang pegawai-pegawai kanan, maka dimaklumkan pertukaran-pertukaran jawatan di peringkat Kementerian, Jabatan Persekutuan, Negeri dan Daerah. **Reshuffle** ini melibatkan di peringkat Kementerian, 4 orang Ketua Setiausaha, 5 orang Timbalan Ketua Setiausaha, 5 orang Pengarah atau Setiausaha Bahagian, di peringkat Jabatan Persekutuan melibatkan 5 orang Ketua Pengarah, 4 orang Timbalan Ketua Pengarah dan 2 orang Penolong Ketua Pengarah; di peringkat Daerah perlantikan 3 orang Pegawai Daerah yang baru. Kesemua 34 orang pegawai adalah terlibat di dalam **reshuffle** ini.

2. Buat pertama kalinya, seorang pegawai wanita dilantik sebagai Ketua Pengarah Pendidikan baru, iaitu **Y.Bhg. Dato' Asiah bt. Abu Samah.** Seorang pegawai tinggi Kerajaan iaitu **Dr. Aris bin Osman,** Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan akan dipinjamkan ke Bank Dunia selama 3 tahun sebagai Pengarah Eksekutif, bertempat di Washington D.C. Senarai penuh **reshuffle** kali ini adalah seperti berikut:

PERINGKAT KEMENTERIAN

1. **Y.Bhg. Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Kesihatan** mulai 28 September 1991 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil yang bersara.

Y. Bhg. Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Econ.) (Exeter), Dip. Dev. Econ. (Oxford) dan M.P.A. (Harvard). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 21 Februari 1964. Antara jawatan-jawatan utama yang disandangnya ialah sebagai Setiausaha Bahagian (Analisa Ekonomi), dan Setiausaha Bahagian Kewangan, di Kementerian Kewangan; Pengarah Eksekutif Bank Dunia (Pinjaman).

2. **Y.Bhg. Dato' Mohd. Noordin bin Hassan,** Ketua Setiausaha Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Pendidikan** mulai 6 Disember 1991 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Abdul Latiff bin Sahan yang akan bersara wajib pada tarikh tersebut. Beliau sekarang mengikuti kursus pentadbiran awam di Massachusetts Institute of Technology, Amerika Syarikat.

Y.Bhg. Dato' Mohd. Noordin bin Hassan berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Ekonomi) dan Master in Public International Affairs (M.P.I.A.) (Pittsburgh), Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Julai 1964 di Pejabat Perjawatan Persekutuan. Antara jawatan-jawatan utama yang disandang ialah Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Pahang Tenggara (DARA); Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

3. **Dr. Aris bin Osman,** Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan dipinjamkan sebagai **Pengarah Eksekutif Bank Dunia** mulai bulan November 1991. Dr. Aris bin Osman berusia 45 tahun dan berkelulusan

B.A. (Hons.) (Malaya) (Ekonomi), M.A. (Williams College) dan Ph.D (Econ.) (Boston). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 30 Julai 1965. Di antara jawatan-jawatan penting ialah Timbalan Ketua Pengarah I, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan Ketua Pengurus Besar, Bahagian Corporate Planning of Subsidiary, Bank Bumiputera di atas dasar pinjaman.

4. **Dr. Mazlan bin Ahmad**, Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kewangan** mulai 16 Oktober 1991 bagi mengisi tempat Y. Bhg. Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib.

Dr. Mazlan bin Ahmad berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (U.M)(Sejarah), M.P.A. (Pittsburgh) dan Ph. D (USC) (USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1966. Antara jawatan-jawatan utama yang disandang ialah Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara dan Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman.

5. **Encik Clifford Francis Herbert,** Setiausaha, Bahagian Analisa Ekonomi dan Antarabangsa, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Kewangan** mulai bulan 16 November 1991 bagi menggantikan Dr. Aris bin Osman.

Encik Clifford Francis Herbert berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Ekonomi) dan M.P.A. (Pittsburgh) Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 17 Julai 1964.

Beliau telah menyandang beberapa jawatan-jawatan di Kementerian Kewangan, antaranya Pengurus Unit Sistem Pengurusan Kewangan.

6. **Encik Yahya bin Yaacob**, Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan** mulai 16 Oktober 1991 mengambil alih tempat Dr. Mazlan bin Ahmad.

Encik Yahya bin Yaacob berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) dan M.B.M.(A.I.M.) (Manila). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967. Jawatan-jawatan penting yang pernah disandangnya ialah Timbalan Setiausaha Bahagian (Pengurusan, Kewangan, Hutang dan Pinjaman), di Kementerian Kewangan; dan Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

7. **Encik Mohd. Rusli bin Haji Hussein**, Setiausaha Bahagian Kewangan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Seksyen Makro, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai 1 September 1991 bagi menggantikan tempat Y.Bhg. Datuk Ali Abul Hassan bin Sulaiman yang telah dilantik sebagai Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi.

Encik Mohd. Rusli bin Haji Hussein berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya)(Ekonomi) dan M.Dev. Ec. (Williams College), USA. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandangnya ialah

Timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang, Timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Utama.

8. **Encik Alias bin Sulaiman**, Ketua Pengarah, Jabatan Pembangunan Koperasi, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai 16 Oktober 1991 bagi menggantikan tempat Encik Jaafar bin Abu Bakar yang bersara atas pilihan sendiri.

Encik Alias bin Sulaiman berusaia 50 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Pengajian Melayu). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 30 Julai 1966. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Ketua Pengarah, Jabatan Tenaga Rakyat, Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat.

9. **Encik Danabalan a/l Vengidasalam**, Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar** mulai 6 Disember 1991.

Encik Danabalan a/l Vengidasalam berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya)(Sejarah) dan M.P.A.(Pennsylvania State). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 September 1966. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandangnya ialah Timbalan Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara.

10. **Encik Shafee bin Yahya**, Ketua Pengarah Perumahan, Jabatan Perumahan Negara, Kementerian Perumahan dan

Kerajaan Tempatan dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai 1 Ogos 1991.

Encik Shafee bin Yahaya berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.(Malaya)(Sejarah), dan Dip. In Psychological Operation (Fort.Bragg.), USA. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Ogos 1969. Beliau pernah menjadi Pengarah Geraksaraf, Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri.

11. **Dr. Abdul Aziz bin Muhamad**, Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan** mulai 16 Oktober 1991 mengambil tempat Encik Yahya bin Yaacob.

Dr. Abdul Aziz bin Muhamad berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), M.Phill.(U.K) dan Ph.D. (Devt.Ec.)(Temple). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 9 Oktober 1968. Beliau pernah memegang beberapa jawatan di Jabatan Perkhidmatan Awam.

12. **Encik Badri bin Haji Masri**, Ketua Pengarah, Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia (TDC) dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan** mulai 16 Oktober 1991 bagi menggantikan tempat Encik Othman bin Mohd. Rijal yang bertukar sebagai Ketua Pengarah Jabatan Pembangunan Koperasi.

Encik Badri bin Haji Masri berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan Master in War Studies (UK). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 16 September 1968. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Timbalan Pengarah Kanan, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

13. **Dr. Nik Mohd. Zain bin Haji Nik Yusof**, Timbalan Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha di Kementerian yang sama** mulai 16 Oktober 1991 bagi menggantikan Encik Hanafiah bin Omar yang bersara pilihan sendiri.

Dr. Nik Mohd. Zain bin Haji Nik Yusof berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), MPA (Winsconsin) dan Ph.D (Undang-undang), Univ. of Kent, Canterbury, United Kingdom. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969.

14. **Dr. Hadenan bin Abdul Jalil,** Timbalan Setiausaha, Bahagian Pengurus Kewangan, Hutang dan Pelaburan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Setiausaha Bahagian Kewangan,** di Kementerian yang sama mulai 16 Oktober 1991 bagi menggantikan Encik Mohd. Rusli bin Haji Husain.

Dr. Hadenan bin Abdul Jalil berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec.(Hons.) (Malaya) (Economi), M.B.M. (AIM) (Manila) dan Ph.D. (Management) (Univ. Brunell, U.K.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970.

3. Adalah dimaklumkan bahawa **Y.Bhg. Dato' Nik Mohd. Amin bin Nik Abu Bakar,** Ketua Setiausaha, Kementerian Sumber Manusia akan bersara wajib pada 1 November 1991. Pengganti beliau akan diumumkan kemudian.

PERINGKAT JABATAN

1. **Y.Bhg. Dato' Dr. Abu Bakar bin Dato' Suleiman,** Timbalan Ketua Pengarah Kesihatan, Kementerian Kesihatan Malaysia dilantik sebagai **Ketua Pengarah Kesihatan Malaysia** mulai 1 November 1991 bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Dr. Abdullah bin Abdul Rahman.

Y.Bhg. Dato' Dr. Abu Bakar bin Dato' Suleiman berusia 47 tahun, berkelulusan MBBS (Monash), M.MED (INT. MED) dan FRACP (Singapore). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Pegawai Perubatan pada 7 April 1970. Di antara jawatan yang disandangnya ialah sebagai Pegawai Perubatan di Hospital Besar Johor Bahru, Pakar Klinikal (Pakar Perubatan) dan Pakar Neprologi Hospital Besar, Kuala Lumpur, Pengarah Perkhidmatan Perubatan Kementerian Kesihatan Malaysia dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah Kesihatan mulai daripada 1 April 1989.

2. **Y.Bhg. Dato' Asiah bt. Abu Samah**, Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I, Kementerian Pendidikan Malaysia dilantik sebagai **Ketua Pengarah Pendidikan** pada 27 November 1991 bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Datuk Wira Abdul Rahman bin Hj. Arshad yang akan bersara.

Y.Bhg. Dato' Asiah bt. Abu Samah berusia 54 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) University of Malaya (Singapore) dan M.Ed., Universiti Malaya. Beliau telah

dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Pendidikan Siswazah pada 9 Januari 1961. Beliau telah menyandang beberapa jawatan di peringkat Negeri dan di Kementerian seperti Timbalan Pengarah Latihan Guru, Kementerian Pendidikan, Pengarah Pusat Perkembangan Kurikulum, Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I, Tingkatan Tertinggi 'B' mulai daripada 17 Disember 1970.

3. **Y. Bhg. Dato' Ir. Lim Choo Boon**, Pengarah Cawangan Rekabentuk dan Penyelidikan, Jabatan Kerja Raja, Kementerian Kerja Raya dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah II, Jabatan Kerja Raya, Kementerian Kerja Raya** mulai 1 Ogos 1991.

Y.Bhg. Dato' Ir. Lim Choo Boon berusia 54 tahun dan berkelulusan B.E. (UM), M.I.C.E (London), M.I.H.T. dan F.I.E.M. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Jurutera pada 9 Mei 1960 di Ibu Pejabat Cawangan Rekabentuk dan Penyelidikan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya mulai daripada 1 Disember 1988.

4. **Encik Othman bin Mohd. Rijal**, Pengarah, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Ketua Pengarah Pembangunan Koperasi di Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi** mulai 16 Oktober 1991 bagi menggantikan tempat Encik Alias bin Sulaiman yang akan bertukar sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna.

Tuan Haji Othman bin Mohd. Rijal berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (History & Indian

Studies) dan M.A. (M.P.A.) (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967. Beliau pernah menyandang jawatan Ketua Pengarah, Lembaga Kemajuan Ikan (MAJUIKAN); Ketua Pengarah, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan.

5. **Encik Aloysius Choong Kok Sin**, Penolong Ketua Pengarah, Pegawai Penilaian Ibu Pejabat Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta** Kuala Lumpur mulai 9 Oktober 1991.

Encik Aloysius Choong Kok Sin berusia 45 tahun dan berkelulusan M.Sc. (Urban Land Appraisal) dari University of Reading. Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Penilaian pada 1 Jun 1964 di Bahagian Perbendaharaan, Kementerian Kewangan. Beliau menjadi Penolong Ketua Pengarah Penilaian di Ibu Pejabat Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kuala Lumpur mulai daripada 1 Disember 1986.

6. **Encik Foo Khong Yee**, Pegawai Kajibumi, Jabatan Penyiasatan Kajibumi Cawangan Ipoh, Perak dilantik sebagai **Pengarah Penyiasatan Kajibumi Semenanjung Malaysia** mulai 1 Januari 1991.

Encik Foo Khong Yee berumur 50 tahun dan berkelulusan B.Sc (Hons.) dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Kajibumi pada 19 Oktober 1965.

7. **Tuan Haji Abdul Hamid bin Haji Mohd. Hassan,** Pegawai Penaksir, Jabatan Hasil Dalam Negeri Pulau Pinang ditukarkan dilantik **Timbalan Pengarah II, Jabatan Hasil Dalam Negeri** mulai 15 September 1991.

Tuan Haji Abdul Hamid bin Haji Mohd. Hassan berusia 53 tahun dan telah dilantik menjadi Penolong Pengarah Kanan Jabatan Hasil Dalam Negeri Pulau Pinang mulai daripada 21 Julai 1987.

8. **Puan Najirah bt. Mohd. Tassaduk Khan**, Pegawai Penaksir Cawangan Syarikat, Jabatan Hasil Dalam Negeri, Kuala Lumpur dilantik sebagai **Penolong Ketua Pengarah, Bahagian Teknikal dan Perancangan, Jabatan Hasil Dalam Negeri**, Kuala Lumpur mulai 2 September 1991.

Puan Najirah bt. Mohd. Tassaduk Khan berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A (Hons.) dari Universiti Malaya dan juga Diploma Pentadbiran Awam dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Penaksir mulai 26 ogos 1969.

9. **Encik Kamarudin bin Mohd. Noor**, Pegawai Penaksir, Cawangan Penaksir, Jabatan Hasil Dalam Negeri, Kuala Lumpur dilantik sebagai **Penolong Ketua Pengarah, Bahagian Penyiasatan, Jabatan Hasil Dalam Negeri**, Kuala Lumpur mulai 2 September 1991.

Encik Kamarudin bin Mohd. Noor berusia 52 tahun dan menjadi Penolong Pengarah Kanan di Cawangan Penaksiran Kuala Lumpur mulai daripada 1 Januari 1991.

10. **Y.Bhg. Dato' Nawawi bin Kamaruddin**, Pegawai Kemajuan Negeri Terengganu dilantik sebagai **Ketua Pengarah Perumahan, Jabatan Perumahan Negara, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan** mulai 16 September 1991 bagi menggantikan Encik Shafee Yahaya yang telah bertukar ke Jabatan Perkhidmatan Awam.

Y.Bhg. Dato' Nawawi bin Kamaruddin berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.(Malaya) (Sejarah/Pengajian Melayu), DPA (Malaya) dan M.P.A.(New York). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Mac 1970.

11. **Encik Ahmad Bakri bin Shabdin**, Timbalan Ketua Pengarah (A) Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia (TDC) dilantik sebagai **Ketua Pengarah, di Perbadanan yang sama** mulai 16 Oktober 1991 mengambilalih daripada Encik Badri b. Haji Masri.

Encik Ahmad Bakri bin Shabdin berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Malaya) (Ilmu Alam/Pengajian Islam), DPA (Malaya) dan Master in Marketing, Univ. of Lancaster, U.K. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Mac 1970.

PERINGKAT NEGERI

1. **Encik Zulkifli bin Dato' Shariff**, Pegawai Daerah Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan dilantik sebagai **Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka** mulai 16 Oktober 1991.

Encik Zulkifli bin Dato' Shariff berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya)(Pengajian Islam) dan M.P.A. (Pennsylvania State University) USA. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969.

2. **Encik Zainal Karib bin Abdul Rahim**, Pegawai Daerah Kinta, Perak Darul Ridzuan dilantik sebagai **Timbalan Pengarah, di Jabatan Pembangunan Persekutuan Negeri Kelantan, Jabatan Perdana Menteri** mulai 1 September 1991.

Encik Zainal Karib bin Abdul Rahim berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Pengajian Melayu) dan Dip. Pub. Mgt. Devt. (Univ. Connecticut) USA. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972.

3. **Encik Mohd. Husain bin Haji Shafie**, Pegawai Daerah Petaling, Selangor dilantik sebagai **Pegawai Kemajuan Negeri Selangor** mulai 1 November 1991.

Encik Mohd. Husain bin Haji Shafie berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) (Ekonomi dan Pengajian Islam) dan M.A.(M.P.A.)(Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1971 di Jabatan Perkhidmatan Awam.

4. **Encik Abdul Halim bin Ahmad**, Pegawai Daerah Larut Matang, Perak dilantik sebagai **Setiausaha, Dewan Bandaraya Ipoh (DBI)** mulai 1 September 1991.

Encik Abdul Halim bin Ahmad berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya)(Pengajian Melayu) dan

M.P.A(Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 16 Ogos 1971.

5. **Encik Iskandar Dzakarnain bin Badarudin**, Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Melaka dilantik sebagai **Pegawai Kewangan Negeri, Selangor** mulai 1 Ogos 1991.

Encik Iskandar Dzakarnain bin Badarudin berusia 44 tahun berkelulusan B.Ec.(Hons.) (Malaya) (Pembangunan Desa) dan M.B.A.(Univ. Cornell), USA. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970.

6. **Encik Ahmad bin Ithnin**, Timbalan Pengarah, Jabatan Pembangunan Persekutuan Negeri Kelantan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR)** mulai 16 Ogos 1991.

Encik Ahmad bin Ithnin berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) Anthropology/Sociology, DPA (Malaya) dan M.P.A. (Urban & Regional Planning) (USC). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 17 Oktober 1970.

PERINGKAT DAERAH

1. **Encik Shamsul Baharim @ Mohd. Rofaa bin Hassan**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Kewangan, Kementerian Pendidikan dilantik sebagai **Pegawai Daerah Larut/Matang, Perak.**

Encik Shamsul Baharim @ Mohd. Rofaa bin Hassan berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Sejarah) dan Master in Business Administration, Univ. of Leeds, England. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973.

2. **Encik Dahri @ Abdul Latif bin Ibrahim**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna dilantik sebagai **Pegawai Daerah Kuala Kangsar, Perak** mulai 16 Oktober 1991.

Encik Dahri @ Abdul Latif bin Ibrahim berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Pengajian Melayu). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 12 Jun 1973.

3. **Encik Mohd. Yusop bin Yahaya**, Pengarah Kampus Wilayah Timur, INTAN ditukarkan sebagai **Pegawai Daerah Kinta**, mulai 1 September 1991.

Encik Mohd. Yusop bin Yahaya berusia 43 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.) (Malaya) M. Pub. Adm. (Pennsylvania State) dan Master of Science in Economics (Queen's Univ. of Belfast). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972.

KENYATAAN AKHBAR PADA 4 OKTOBER 1991

Sukacita saya memaklumkan bahawa YAB Perdana Menteri telah bersetuju melantik tiga (3) orang Setiausaha Politik yang baru iaitu **Y.Bhg. Datu Harun bin Datu Mansur, Setiausaha Politik kepada Menteri Pembangunan Luar Bandar, Encik Salamon bin Selamat, Setiausaha Politik kepada Menteri Kewangan dan Encik Idris bin Mamat Setiausaha Politik kepada Menteri Perusahaan Awam:**

(i) **Y.Bhg. Datu Harun bin Datu Mansur**, berumur 47 tahun, berkelulusan Ijazah Sarjana Muda (Kepujian) Undang-undang daripada University of Kent, Canterbury, England. Jawatan-jawatan yang pernah disandang oleh beliau ialah sebagai Setiausaha Lembaga Pelabuhan Sabah dari 1972 hingga 1975 dan sebagai Penolong Pengurus Besar, Lembaga Pelabuhan Sabah dari 1979 hingga 1990.

(ii) **Encik Salamon bin Selamat**, berumur 43 tahun, berkelulusan Sarjana Muda Sastera (Ekonomi) Universiti Malaya pada tahun 1972. Beliau pernah berkhidmat sebagai Pegawai Tadbir Melayu dari tahun 1972 hingga tahun 1974 dan sebagai Timbalan Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor.

(iii) **Encik Idris bin Mamat**, berumur 46 tahun berkelulusan B.A. (Hons.), Universiti Malaya, Kuala Lumpur, DPA (Malaya) dan Master in Social Science, University of Birmingham, United Kingdom. Beliau pernah berkhidmat sebagai guru dari tahun 1965 hingga 1973 dan sebagai Pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) 1973 hingga 1991. Beliau pernah menjadi Yang Di Pertua Majlis Perbandaran Taiping, Pegawai Daerah, Daerah Barat Daya,

Pulau Pinang dan Setiausaha, Bahagian Pengawasan dan Penguatkuasaan, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan.

2. Upacara Mengangkat Sumpah Menyimpan Rahsia telah diadakan pada hari Jumaat 4 Oktober 1991 di Pejabat YAB Perdana Menteri.

KENYATAAN AKHBAR PADA 16 NOVEMBER 1991

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan 19 orang Pegawai Persekutuan pada peringkat Kementerian, Jabatan Persekutuan, Negeri dan Daerah. Mereka itu terdiri daripada seorang Ketua Setiausaha, seorang Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian, 6 orang Timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan, 5 orang Ketua Jabatan di peringkat Negeri dan 6 orang Pegawai Daerah yang baru.

A. PERINGKAT KEMENTERIAN

1. **Encik Anthony Yeo Keat Seong**, sekarang ini Pesuruhjaya Tinggi Malaysia di Harare, Zimbabwe dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Sumber Manusia** mulai 1 Januari 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Nik Mohd. Amin bin Nik Abu Bakar yang telah bersara wajib pada 1 November 1991.

   Encik Anthony Yeo Keat Seong berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Universiti Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1965 di Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan utama di luar negeri, seperti Pesuruhjaya Tinggi Malaysia, di Sri Lanka, Duta Malaysia di Seoul, Korea Selatan.

2. **Encik Jamal bin Salimin**, Setiausaha Bahagian, Bahagian Perkhidmatan, Kementerian Kesihatan dilantik

sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar.**

Encik Jamal bin Salimin berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dan M.P.A. dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 di Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan. Beliau kemudiannya berkhidmat di Jabatan Perkhidmatan Awam; Bahagian Pengurusan Bangunan-bangunan Kerajaan, Jabatan Perdana Menteri dan Kementerian Kesihatan.

B. PERINGKAT JABATAN PERSEKUTUAN

1. **Y.Bhg. Dato' Dr. Haji Isa bin Ramli**, Pengarah Bahagian Sekolah-sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II, Kementerian Pendidikan Malaysia** mulai 27 November 1991.

Y.Bhg. Dato' Dr. Haji Isa bin Ramli berusia 54 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) Universiti Malaya, M.Ed. dan Ph.D (Pentadbiran Pelajaran) di American University. Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Pegawai Pendidikan Siswazah pada 15 Februari 1965 sebagai Pegawai Pelajaran di Sek. Men. King Edward VII, Taiping, Perak Darul Ridzuan. Beliau seterusnya memegang beberapa jawatan penting antaranya sebagai Guru, Pengarah Pendidikan Negeri Sabah; dan Pengarah Bahagian Pendidikan Guru.

2. **Encik Rosly bin Abdul Kadir**, Pengarah Ukur dan Pemetaan, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Ukur**

dan Pemetaan, Ibu Pejabat Jabatan Ukur dan Pemetaan, Kementerian Tanah dan Pembangunan.

Encik Rosly bin Abdul Kadir berusia 46 tahun, berkelulusan B.Sc. (Surv.)(Aust) M.Sc. (Geodetic Sc. & Surv.) (Ohio State), Dip. in Photogrammetry Eng. (N. Land). Beliau telah dilantik sebagai Jurukur pada 6 Mac 1974 dan ditempatkan di Jabatan Ukur Muar, Johor. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Jurukur Daerah Melaka; Timbalan Pengarah Ukur, Bahagian Topografik, Jabatan Ukur Kuala Lumpur; Pengarah Ukur Wilayah Persekutuan; dan Pengarah Jabatan Ukur Selangor.

3. **Ir. Joseph Yeoh Hoh Hoh**, Penolong Ketua Pengarah (Utara), Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran Kuala Lumpur telah dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah II, Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran, Kementerian Pertanian**.

Ir. Joseph Yeoh Hoh Hoh berusia 53 tahun berkelulusan B.E. dari Universiti Malaya, M.S.(Eng.) (Oklahoma State), C.Eng. P.Eng., MIEM, MICE, M.ASCE. Beliau telah dilantik sebagai Jurutera Parit dan Taliair pada 24 Mac 1963 dan ditempatkan di Ibu Pejabat Jabatan Parit dan Taliair. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Jurutera Parit dan Taliair, Besut dan Bukit Mertajam, Pengarah Jabatan Parit dan Taliair Negeri Pulau Pinang, Sabah dan Perak; Penolong Ketua Pengarah (Projek), dan sebagai Penolong Ketua Pengarah (Utara), Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran mulai daripada 2 Disember 1989.

4. **Tuan Haji Sahari bin Haji Mahadi**, Pemangku Pengarah, Institut Penilaian Negara (INSPEN), Bangi telah ditukar sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Penilaian II, Ibu Pejabat Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta.**

Tuan Haji Sahari bin Haji Mahadi, berumur 43 tahun, berkelulusan B.Sc. Estate Management. Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Penilaian pada 17 Julai 1976 dan ditempatkan di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Negeri Kelantan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta seperti Pegawai Penilaian Daerah Taiping; Pengarah Penilaian Negeri Melaka, dan sebagai Pemangku Pengarah Institut Penilaian Negara mulai 2 Ogos 1991.

5. **Encik Abdul Malek bin Hamzah**, Timbalan Setiausaha I, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Imigresen** mulai 16 Disember 1991.

Encik Abdul Malek bin Hamzah berusia 46 tahun, berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya dan dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada tahun 1969 sebagai Pegawai Pentadbir Rancangan Penyelesaian Tanah, Kelantan. Beliau pernah berkhidmat di Jabatan Perkhidmatan Awam, Timbalan Pendaftar Universiti Teknologi Malaysia dan di Kementerian Pertahanan.

6. **Y.M. Raja Kamaruddin bin Raja Ahmad**, Timbalan Ketua Pengarah I, Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia (TDC) (Pinjaman) dilantik sebagai **Timbalan**

Ketua Pengarah (Operasi), Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia (TDC).

Y.M. Raja Kamaruddin bin Raja Ahmad berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 dan berkhidmat di Kementerian Pertahanan dalam beberapa jawatan, di Kementerian Kewangan dan di Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia (TDC).

C. PERINGKAT NEGERI

1. **Encik Abdul Habib bin Mansur**, Pengarah Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Pahang Tenggara (DARA)** mulai 1 Disember 1991.

Encik Abdul Habib bin Mansor, berusia 47 tahun berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya, Diploma in Advanced Studies in Development and Administration (Manchester), dan M.P.P.A. (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Ogos 1969 di Bahagian Perancang Am, Jabatan Perdana Menteri. Seterusnya beliau telah menyandang berbagai jawatan lain di Majlis Keselamatan Negara; Jabatan Perkhidmatan Awam; Unit Penyelarasan Pelaksanaan dan dilantik sebagai Pengarah Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam pada 16 Februari 1989.

2. **Encik Abdul Wahab bin Haji Mohd. Johar**, Setiausaha, Jawatankuasa Keselamatan Negeri Pahang Darul

Makmur, dilantik sebagai **Pegawai Kemajuan Negeri Terengganu Darul Iman**, mulai 16 November 1991.

Encik Abdul Wahab bin Haji Mohd. Johar, berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 9 Oktober 1968 di Pejabat Pesuruhjaya Tanah dan Galian, Pahang. Kemudiannya beliau bertukar ke Kementerian Pertanian dan Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; di Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar dan menjadi Setiausaha, Jawatankuasa Keselamatan Negeri Pahang Darul Makmur semenjak 1 September 1987.

3. **Encik Zainal Abidin bin Mat Said**, Pengarah Tanah dan Galian Negeri Sembilan, Pentadbiran Kerajaan Negeri Sembilan Darul Khusus, dilantik sebagai **Pegawai Kemajuan Negeri Johor Darul Takzim.**

Encik Zainal Abidin bin Mat Said, berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dan DPA dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 di Kementerian Penerangan dan Penyiaran. Beliau telah berkhidmat di Pejabat Pengarah Perubatan dan Kesihatan Pahang; sebagai Pegawai Daerah Lipis, Pahang; Kuala Kangsar, Perak; Klang; Setiausaha Bahagian di Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah dan dilantik sebagai Pengarah Tanah dan Galian Negeri Sembilan, semenjak 1 Oktober 1988.

4. **Encik Ikram bin Jamaluddin**, Pegawai Daerah Batang Padang, dilantik sebagai **Pegawai Kemajuan Negeri Perak**

Darul Ridzuan, mulai 1 Disember 1991. Encik Ikram bin Jamaluddin, berusia 44 tahun berkelulusan B.A.(Hons.), DPA dari Universiti Malaya dan M.P.A. (Pennsylvania State). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1971 di Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah menyandang berbagai jawatan antaranya di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; Kementerian Pertanian dan dilantik sebagai Pegawai Daerah Batang Padang semenjak 16 Oktober 1985.

5. **Encik Muhammad bin Mohd. Noor**, Pegawai Daerah Tampin, dilantik sebagai **Pengarah Tanah dan Galian Negeri, Negeri Sembilan Darul Khusus** mulai daripada 16 November 1991.

Encik Muhammad bin Mohd. Noor berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya; (Antro/Sosiologi), M.Sc. in Urban & Regional Planning (Wisconsin) (USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 di Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang berbagai jawatan di Jabatan Perkhidmatan Awam; Kementerian Perumahan dan Kemajuan Perkampungan; dan menjadi Pegawai Daerah di Alor Gajah, Melaka Tengah dan dilantik sebagai Pegawai Daerah Tampin semenjak 1 Mei 1991.

D. PERINGKAT DAERAH

1. **Encik Wan Ibrahim bin Wan Daud**, Setiausaha Bahagian Ekonomi Pertanian, Kementerian Pertanian dilantik sebagai **Pegawai Daerah Timur Laut**, Pulau Pinang.

Encik Wan Ibrahim bin Wan Daud berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya, dan M.Sc. (Agriculture Economy)(U.K.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 di Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat. Beliau telah menyandang berbagai jawatan di Jabatan Perkhidmatan Awam; Kementerian Pertanian dan dilantik sebagai Setiausaha Bahagian Ekonomi Pertanian, Kementerian Pertanian semenjak 16 Oktober 1985.

2. **Encik Mohamad Ghazali bin Haji Yahya**, Pegawai Daerah Kuala Langat, dilantik sebagai Pegawai Daerah Klang, Negeri Selangor Darul Ehsan.

Encik Mohamad Ghazali bin Haji Yahya berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 dan ditempatkan di Pentadbiran Negeri Perak. Beliau telah menyandang beberapa jawatan di Kementerian Pertahanan; Pejabat Daerah Petaling, dan dilantik sebagai Pegawai Daerah Kuala Langat, Selangor semenjak 16 Jun 1984.

3. **Encik Samry @ Zamri bin Hamid**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Biasiswa, Kementerian Pendidikan dilantik sebagai **Pegawai Daerah Rompin, Pahang Darul Makmur** mulai daripada 16 November 1991.

Encik Samry @ Zamri bin Hamid berusia 41 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) (Sejarah), DPA (INTAN). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973. Beliau telah menyandang berbagai jawatan di Institut Tadbiran Awam Negara;

Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Penuntut-Penuntut Malaysia di Australia, dan di Kementerian Pendidikan.

4. **Encik Asaha @ Ishak bin Abong**, Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri, Negeri Selangor dilantik sebagai **Pegawai Daerah Kuala Langat** mulai 16 November 1991.

Encik Asaha @ Ishak bin Abong berusia 43 tahun berkelulusan B.A. dari Universiti Malaya dan Diploma Sains Pengurusan (INTAN). Beliau telah dilantik Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 di Unit Perancang dan Penyelarasan Negeri Selangor. Beliau telah menyandang berbagai jawatan di Pejabat Daerah Kuala Selangor; Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat; Pegawai Daerah Sabak Bernam dan dilantik sebagai Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri, Negeri Selangor semenjak 16 Ogos 1982.

5. **Tuan Haji Abdul Latiff bin Dato' Mas'ud**, Pegawai Daerah Seremban, dilantik sebagai **Pegawai Daerah Batang Padang, Negeri Perak Darul Ridzuan** mulai 1 Disember 1991.

Tuan Haji Abdul Latiff bin Dato' Mas'ud berusia 44 tahun berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya dan M.P.A.(U.S.C). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 di Kementerian Luar Negeri. Beliau telah menyandang berbagai jawatan di Kementerian Perusahaan Utama; Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri; Jabatan Perkhidmatan Awam; Jabatan Perdana Menteri dan dilantik sebagai Pegawai Daerah Seremban, Negeri Sembilan semenjak 1 Mei 1987.

6. **Encik Ariffin bin Yusoff @ Jusoh**, Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri Kedah Darul Aman, dilantik sebagai **Pegawai Daerah Seremban, Negeri Sembilan Darul Khusus** mulai 1 Disember, 1991.

Encik Ariffin bin Yusoff @ Jusoh berusia 42 tahun berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya dan Diploma Sains Pengurusan (INTAN). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 di Kementerian Luar Negeri. Beliau telah menyandang berbagai jawatan di Kementerian Pertahanan; Pejabat Daerah Parit, Larut, Matang di Perak; Pejabat Daerah Maran, Pahang; Unit Perancang Ekonomi Negeri Pahang dan dilantik sebagai Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri Kedah, semenjak 1 Ogos 1984.

KENYATAAN AKHBAR PADA 23 NOVEMBER 1991.

Konsep **Public Services Network** (PSN) in timbul hasil dari projek pengkomputeran Jabatan Perkhidmatan Pos (JPP) dimana dibawah Fasa I (1989-1991) 280 pejabat-pejabat pos telah dipasang dengan komputer dan disambungkan dengan komputer induk di Permodalan Nasional Berhad (PNB) dan di Ibu Pejabat, JPP. Dalam Fasa 2, sejumlah 250 buah lagi pejabat pos akan dikomputerkan. Dengan pemasangan satu rangkaian yang menyambungkan kepada 530 pejabat-pejabat pos, JPP akan mempunyai rangkaian komputer yang terbesar di sektor awam di negara ini. Agensi-agensi awam akan berpeluang untuk menawarkan perkhidmatan-perkhidmatan kaunter secara **on-line** melalui rangkaian pejabat-pejabat pos ini.

Beberapa faedah dapat diperolehi dengan penggunaan PSN, antara lainnya, termasuk:

(i) Memudahkan orang ramai dalam urusan pembayaran untuk perkhidmatan-perkhidmatan kerajaan;

(ii) Membantu dalam aktiviti-aktiviti pungutan hasil kerajaan; dan

(iii) Menjimatkan kos bagi meluaskan penawaran perkhidmatan kerajaan oleh kerana agensi-agensi awam yang terlibat tidak perlu membuka cawangan-cawangan di bandar dan pekan di seluruh negara.

Projek perintis **(pilot project)** yang telah diadakan di Sungai Besar melibatkan tiga jabatan iaitu Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Polis DiRaja Malaysia dan Pejabat Pendaftaran

Perniagaan. Apabila dilaksanakan secara sebenarnya nanti, Jabatan Pengangkutan Jalan akan dapat menawarkan kemudahan kepada orang awam untuk membaharui lesen kereta dan lesen memandu di Pejabat-Pejabat Pos sebagai tambahan kepada urusan yang boleh dijalankan di cawangan-cawangannya. Orang awam juga boleh membuat bayaran kompaun polis melalui pejabat-pejabat pos sementara peniaga-peniaga pula boleh membaharui lesen perniagaan mereka dengan tidak perlu berurusan di Pejabat-pejabat Pendaftaran Perniagaan lagi.

Perbincangan di antara PNB dan MAMPU dengan beberapa jabatan dan agensi kerajaan mengenai perluasan PSN terus diadakan dalam konteks memperbaiki sistem-sistem dalam perkhidmatan awam. Kerajaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti perkhidmatan awam dan penggunaan komputer telah banyak diperkenalkan bagi tujuan ini. PSN ialah satu lagi usaha kerajaan ke arah memodenkan perkhidmatan awam dan perlaksanaannya dijangka mengubah cara agensi-agensi kerajaan menawarkan perkhidmatan mereka kepada orang awam dengan lebih cekap lagi. Sistem menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan kepada orang-ramai menerusi PSN ini adalah merupakan satu pembaharuan lagi dalam perkhidmatan awam di negara ini.

KENYATAAN AKHBAR PADA 28 NOVEMBER 1991

Adalah dimaklumkan bahawa satu Seminar Kebangsaan yang bertajuk **'Towards A Developed And Industrialized Society: Understanding The Concept, Implications and Challenges of Vision 2020'** akan diadakan pada **5, 6 dan 7 Disember 1991 di Awana Golf and Country Club, Genting Highlands**. Perasmian Seminar ini akan dilakukan oleh YAB Encik Abdul Ghafar bin Baba, Timbalan Perdana Menteri pada 5 Disember 1991. Seminar ini akan diakhiri dengan sesi dialog tertutup dengan YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri pada hari Sabtu, 7 Disember 1991.

2. Seminar ini penting dan perlu diadakan kerana:

   (i) Sejak Wawasan 2020 digariskan oleh YAB Perdana Menteri sembilan bulan yang lalu, berbagai respon telah diketengahkan. Oleh itu Seminar ini diharap dapat menyatukan pemikiran berbagai-bagai pihak untuk merumuskan satu bentuk kefahaman yang jelas dan seragam tentang Wawasan 2020; dan

   (ii) Seminar ini bertujuan menyediakan forum untuk membincangkan peranan dan strategi berbagai pihak di samping mengenalpasti isu, masalah serta implikasi yang mungkin timbul dalam usaha pelaksanaannya.

3. Seminar ini mempunyai empat objektif iaitu:

   (i) Menyediakan satu forum bagi membincang dan memahami konsep-konsep yang terkandung di dalam Wawasan 2020;

(ii) Mengenalpasti dan membincang isu-isu, masalah-masalah dan implikasi yang mungkin timbul hasil daripada perlaksanaan Wawasan 2020;

(iii) Membincang dan memahami peranan yang harus dimainkan dan strategi yang perlu diambil oleh pelbagai lapisan masyarakat dan sektor-sektor ekonomi dalam mencapai Wawasan 2020; dan

(iv) Meningkatkan kesedaran dan membentuk satu pemahaman yang sama mengenai masyarakat maju dan perindustrian yang diingini dengan tujuan untuk mendapatkan sokongan bagi menjayakannya.

4. Bagi mencapai objektif-objektif tersebut, beberapa tajuk penting akan dibincangkan. Tumpuan diberi kepada enam aspek utama, iaitu:

(i) Wawasan 2020 dan rantaiannya **(linkages)** dengan Rancangan Malaysia Keenam dan Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP);

(ii) Nilai moral dan etika dalam perniagaan;

(iii) Ke arah pencapaian ekonomi yang mempunyai daya saing dan ketahanan;

(iv) Peranan Sains dan Teknologi;

(v) Pembangunan Sumber Manusia; dan

(vi) Konsep Persyarikatan Malaysia.

Beberapa orang tokoh yang mempunyai kepakaran dalam bidang-bidang di atas telah dipilih untuk membentangkan kertas kerja mengenainya. Mereka terdiri daripada kalangan sektor awam dan swasta.

5. Program seminar dibahagikan kepada empat sesi.

(a) Sesi **pertama** mengandungi dua pembentangan kertas kerja iaitu:

(i) **"Vision 2020: Its Linkages With The Sixth Malaysia Plan And The Second Outline Perspective Plan (SOPP)"**, oleh **Y.Bhg. Dato' Mohd. Sheriff bin Mohd. Kassim.**

(ii) **"Inculcating Moral and Ethical Values In Business Towards Achieving The Objectives of Vision 2020"**, oleh **Dr. Mohammed Noordin Sopiee, Dr. R. Thillainathan dan Y.Bhg. Datuk Prof. Dr. Syed Othman Al-Habshi.**

Sesi ini akan dipengerusikan oleh **Y.Bhg. Tan Sri Muhammad Ghazali Shafie.**

(b) Sesi **kedua** pula mengandungi satu pembentangan kertas kerja iaitu:

(i) **"Towards Attaining A Competitive and Resilient Economy By The Year 2020 - The External Dimension"**, oleh **Y.Bhg. Datuk Malek Merican dan Y.Bhg. Dato' Ali Abul Hassan bin Sulaiman.**

Sesi ini dipengerusikan oleh **Y.Bhg. Tan Sri Dato' Dr. Lin See Yan, Timbalan Gabenor, Bank Negara Malaysia.**

(c) Dalam sesi **ketiga**, dua kertas kerja lagi akan dibentangkan iaitu:

(i) **"Achieving The Industrial Targets Of Vision 2020 - The Science And Technology Perspective"**, oleh **Y.Bhg. Dato' Dr. Omar bin Abdul Rahman dan Mr. Yukio (Joe) Shohtoku.**

(ii) **"Human Resource Development: The Key Towards A Developed and Industrialized Society"**, oleh **Y.Bhg. Dato' Dr. Othman Yeop Abdullah, Y.M. Professor Di Raja Ungku A. Aziz dan Y.Bhg. Datuk Charles D. Roxburgh.**

Sesi ini akan dipengerusikan oleh **Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Zain Azraai bin Zainal Abidin, Pengerusi MAS.**

(d) Sesi **keempat** akan ditumpukan kepada perbincangan mengenai Persyarikatan Malaysia. Tajuk pembentangan ialah:

"The Malaysia Incorporated Concept: A Key Strategy in Achieving Vision 2020" yang akan disampaikan oleh **Dr. Abdullah bin Abdul Rahman, Encik Robert Kuok dan Y.Bhg. Dato' E. Zulieger.**

Selepas setiap pembentangan kertas kerja, sesi dibuka untuk perbincangan. **Highlight** kepada seminar ini ialah dialog tertutup

bersama YAB Perdana Menteri, Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad. Sesi ini akan diadakan pada hari Sabtu, 7 Disember, jam 9.45 pagi.

6. Seminar ini akan disertai oleh pegawai tinggi dari sektor awam dan swasta, termasuk ahli-ahli akademik dan wakil wanita. Bilangan Pengerusi Sesi, Pembentang Kertas Kerja dan peserta yang telah dijemput adalah seramai 120 orang.

7. Memandangkan seminar ini adalah merupakan Seminar Kebangsaan yang penting, saya sendiri telah menjadi Pengerusi Jawatankuasa Penganjurnya dan Unit Penyelidikan Sosio-ekonomi (SERU), Jabatan Perdana Menteri telah diberi tanggungjawab untuk mengendalikan seminar ini. Seminar ini diadakan di luar Kuala Lumpur dan berbentuk **residential** supaya peserta-peserta dapat memberi sepenuh tumpuan kepada seminar ini.

8. Bagi menentukan yang pandangan dan cadangan yang dikemukakan dalam seminar ini dimanfaatkan, tindakan susulan akan diatur. Sebuah Jawatankuasa Teknikal akan dibentuk yang dianggotai oleh wakil daripada Kementerian-kementerian berkenaan. Peranan Jawatankuasa ini ialah meneliti semua pandangan dan cadangan tersebut dan merujuknya kepada pihak-pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaan untuk menentukan kesesuaian perakuan-perakuan yang dicadangkan serta implikasi-implikasi dasar yang mungkin timbul. Hasil seminar ini akan dikemukakan kepada Jemaah Menteri.

KENYATAAN AKHBAR PADA 24 DISEMBER 1991

Kenyataan ini adalah untuk memaklumkan perlantikan 13 orang pegawai Persekutuan ke jawatan penting iaitu seorang Ketua Setiausaha Kementerian, seorang Timbalan Ketua Setiausaha, seorang Ketua Pengarah, empat orang Timbalan Ketua Pengarah, dua orang Pengarah, seorang Pengurus Besar, seorang Setiausaha Bahagian dan dua orang Pegawai Daerah. Butir-butir lanjut perlantikan ialah seperti berikut:

A. Peringkat Kementerian

1. **Puan Nur Hayati bte Mohamed**, Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman** mulai 1 Januari 1992. Beliau adalah menggantikan Allahyarhamah Puan Maimun bte Din yang telah kembali ke Rahmatullah pada 5 Disember 1991. Dengan ini Puan Nur Hayati adalah merupakan pegawai PTD wanita yang kedua yang dilantik ke jawatan Ketua Setiausaha.

Puan Nur Hayati bte Mohamed berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Antara beberapa jawatan yang disandang ialah sebagai Pengarah (Penyelidikan), Unit Perancangan Am dan Penyelidikan Sosio Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha, Bahagian Perancang dan Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan mulai daripada 16 Oktober 1989.

2. **Encik Azizan bin Husain**, Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Sektoral, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Pengawalan Syarikat-Syarikat Sektor Awam (UPSAK), Kementerian Kewangan** mulai 16 Disember 1991 iaitu satu jawatan yang baharu diwujudkan.

Encik Azizan bin Husain berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) (Ekonomi), DPA (Malaya) dan Master in Urban and Regional Planning (M.U.R.P.) (Colorado). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 dan ditempatkan di Kementerian Pertanian dan Perikanan, dan kemudiannya di Pusat Pengajian Pembangunan Malaysia dan Unit Perancang Ekonomi. Antara jawatan yang disandangnya ialah sebagai Pengarah, Unit Perancang Ekonomi Negeri Sabah; Pengarah Pembangunan Negeri Sabah; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Sektoral, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.

3. **Encik Darus @ Idrus bin Omar**, Timbalan Setiausaha I, Bahagian Kabinet, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Encik Darus @ Idrus bin Omar berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.), DPA dari Universiti Malaya dan M.A. (Econ. & Social Studies) dari Universiti Manchester. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1970 sebagai Penolong Pegawai

Daerah, Bahau dan kemudiannya Pemungut Hasil Tanah, Kuala Pilah. Di peringkat Persekutuan beliau antaranya menjadi Penolong Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam; Pengarah Pentadbiran Am, Lembaga Kemajuan Ternakan Negara; Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Gaji dan Elaun), Jabatan Perkhidmatan Awam; Setiausaha Bahagian (Kewangan), Kementerian Penerangan; Pengarah, Bantuan Luar/Perkhidmatan Am, Unit Perancang Ekonomi dan Timbalan Setiausaha I, Bahagian Kabinet, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 1 Januari 1988.

4. **Encik Sulaiman Khan bin Kala Khan**, Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perpaduan Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat dilantik sebagai **Setiausaha Bahagian, Bahagian Kewangan, Kementerian Pendidikan** mulai 16 Disember 1991.

Encik Sulaiman Khan bin Kala Khan berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.Sc.(Public Affair) (Oregon). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pegawai Daerah Gombak; Pegawai Kemajuan Negeri Selangor; Ketua Penolong Pengarah, Unit Permodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia, Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam; Timbalan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah (KEDA); Setiausaha, Bahagian Bekalan dan Bahagian Pembangunan, Kementerian Pertahanan; Pengarah Pembangunan Negeri Sabah, dan Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perpaduan Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat.

B. Peringkat Jabatan Persekutuan

1. **Ir. Chew Swee Hock**, Pengarah, Bahagian Perancang Jalan, Kementerian Kerja Raya Malaysia dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Lembaga Lebuhraya Malaysia** mulai 1 Januari 1992.

Ir. Chew Swee Hock berusia 48 tahun dan telah dilantik sebagai Jurutera Awam pada 16 November 1966 dan ditempatkan di Projek Kantomen Polis, Jabatan Kerja Raya Perak. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Jurutera Rekabentuk Struktur, Jurutera Bekalan Air di J.K.R Perak; Jurutera Bahan-Bahan dan Jurutera Kerja Kanan (Projek) di J.K.R Kuala Lumpur; Pengarah Bahagian Perkhidmatan Teknik di Lembaga Kemajuan Pahang Tenggara (DARA); Jurutera Penguasa, Projek Jalan Luar Bandar di J.K.R Kelantan; Jurutera Penguasa (Rekabentuk) di J.K.R Cawangan Jalan Kuala Lumpur dan Pengarah Perancang Jalan, Kementerian Kerja Raya, Malaysia Tingkatan Tertinggi 'D'.

2. **Y.Bhg. Datuk (Dr.) Celestine G.A. Fonseka**, Pengarah Perancang dan Pembangunan, Ibu Pejabat Kementerian Kesihatan Malaysia dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Kesihatan Malaysia** mulai 16 Disember 1991.

Y.Bhg. Datuk (Dr.) Celestine G.A. Fonseka berusia 52 tahun, berkelulusan MBBS (Singapore) dan MPB (Malaya). Beliau telah memasuki perkhidmatan Pegawai Perubatan pada 1 September 1964. Diantara jawatan yang disandangnya ialah sebagai Pengarah Perkhidmatan Perubatan dan Kesihatan Negeri Melaka, Pulau Pinang dan Pengarah Hospital Besar Kuala Lumpur serta sebagai

Pengarah Bahagian Perancang dan Pembangunan, Ibu Pejabat Kementerian Kesihatan Malaysia mulai daripada 1 Mei 1989.

3. **Encik Annuar bin Ma'aruf**, Ketua Pengarah, Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara (LPPKN), dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Sektoral, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Disember 1991 bagi menggantikan Encik Azizan bin Husain.

Encik Annuar bin Maaruf berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) (Ekonomi) dan Master in Urban and Regional Planning (M.U.R.P.) (Illinois). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. Antara jawatan-jawatan utama yang pernah disandangnya ialah sebagai Pengarah Unit Perancang Ekonomi Negeri Kedah dan di Unit Perancang Ekonomi beliau pernah menjadi Pengarah Perkhidmatan Sosial, Pengarah Ekonomi Wilayah dan Pengarah Sumber Tenaga Manusia dan sebagai Ketua Pengarah, Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara.

4. **Ir. Tan Hoe Tim**, Penolong Ketua Pengarah (Selatan), Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran, Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran, Kementerian Pertanian** mulai 19 Januari 1992.

Ir. Tan Hoe Him berusia 53 tahun, berkelulusan F.R.I.T.(Melb), F.I.E.M., P.Eng., M.I.C.E., C.Eng., Cert.

Eng. Hydrology (NSW). Beliau telah dilantik sebagai Jurutera Pengairan dan Saliran pada 28 Mei 1962 dan ditempatkan di Jabatan Pengairan dan Saliran Ampang, Kuala Lumpur. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Jurutera Pengairan dan Saliran Rancangan Kemajuan Pertanian Johor Barat; Pengarah Jabatan Pengairan dan Saliran Negeri Selangor; Ketua Jurutera Hidrologi, Penolong Ketua Pengarah (Teknikal) dan Penolong Ketua Pengarah (Selatan) di Ibu Pejabat.

5. **Encik Mahamad Zabri bin Min**, Timbalan Pengarah I, Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam mulai 1 Januari 1992 bagi menggantikan tempat Encik Abdul Habib bin Mansor yang dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Pahang Tenggara (DARA).**

Encik Mahamad Zabri bin Min berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) (Ekonomi) dan M.Sc.(Econ.), University of Wales. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha (Pentadbiran), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio-Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Pengarah, Jabatan Penuntut-Penuntut Malaysia, London; Timbalan Pengarah Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah (Sektor Tenaga Manusia), MAMPU; Setiausaha Bahagian Maritim, Kementerian Pengangkutan dan Timbalan Pengarah I, Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam.

6. **Encik Mohamad Salleh bin Rafie**, Pengarah Penerangan Negeri Sarawak telah dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Penerangan, Ibu Pejabat Jabatan Penerangan Malaysia Kuala Lumpur** mulai 1 Januari 1992.

Encik Mohamad Salleh bin Rafie berusia 42 tahun dan berkelulusan Diploma In Mass Communication (ITM). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Penerangan pada 1 Ogos 1972 dan ditempatkan di Ibu Pejabat Jabatan Penerangan Malaysia. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah Penerangan Kedah; Pengarah Penerangan Negeri Perak dan jawatan terakhir sebagai Pengarah Penerangan Negeri Sarawak sejak 2 Oktober 1987.

C. **Peringkat Negeri**

1. **Encik Abdul Aziz bin Mohd. Ali**, Pengarah Seksyen Perkhidmatan Am, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Jengka (JENGKA)** mulai 1 Januari 1992.

Encik Abdul Aziz bin Mohd. Ali berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.), DPA dan M.Ec. dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1971 sebagai Penolong Setiausaha di Kementerian Pertahanan. Jawatan-jawatan yang disandang ialah sebagai Ketua Penolong Pengarah Bahagian Gaji dan Elaun, Ketua Penolong Pengarah Bahagian Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pegawai Kewangan Persekutuan Sarawak, dan sebagai Pengarah,

Seksyen Perkhidmatan Am, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 1 April 1990.

D. **Peringkat Daerah**

1. **Encik Husin bin Hj. Mohd. Diah**, Pengarah, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pegawai Daerah Maran, Pahang Darul Makmur** mulai 16 November 1991.

Encik Husin bin Hj. Mohd. Diah, berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dan DPA dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1970 di Kementerian Pertahanan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pegawai Pentadbir, Politeknik Ungku Omar; Timbalan Pengarah, Pusat Penyelidikan Atom Tun Ismail, Kementerian Tenaga, Teknologi dan Penyelidikan; Setiausaha Bahagian Pentadbiran, Kementerian Penerangan; Pengarah (Penyelidikan), Jabatan Perpaduan Negara, Jabatan Perdana Menteri; dan Pengarah, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

2. **Encik Lokman Hakim bin Md. Jassan**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Kemajuan Wilayah Persekutuan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pegawai Daerah Kuala Kangsar** mulai 1 Disember 1991 bagi menggantikan tempat Encik Zulkifli bin Dato' Shariff yang telah dilantik sebagai Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka.

Encik Lokman Hakim bin Md. Jassan, berusia 41 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) dan DPA dari Universiti Malaya. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 sebagai Penolong Pengarah (Perjawatan), Jabatan Perkhidmatan Awam. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Penolong Pegawai Kemajuan Negeri Perak; Ketua Penolong Pengarah (Pertanian), Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Ketua Penolong Pegawai Daerah Batu Gajah, Ulu Kinta; Pegawai Kemajuan, Pejabat Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan; Pengarah Sektor Pembangunan Pengurusan, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah dan Pegawai Daerah Port Dickson.

SIDANG EDITOR

Ketua Editor
Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim
Pengarah INTAN.

Timbalan Ketua Editor
Zakaria bin Ahmad

Editor
Mohd. Affandi Hassan
Rahin Ramli

Pegawai-pegawai dan kakitangan INTAN yang terlibat dalam penerbitan:

Norpidah bt. Bidin
Sarojini Naidu
Nik Pa b. Raja Kechik
Thor Keat Beng
Jelani b. Pardi
Mohd. Sufian b. Omar
Rubiah bt. Hj. Abd. Rahman
S. Sachidhanandam
Tuan Hj. Rosli b. Hj. Ishak
Mohd. Jamal b. Kamdi
Kamarudin b. Lat
Noriyah bt. Ahmad
Azmi b. Che Mat
Abd. Rahim b. Husin
Tn Hj. Abdullah Sani b. Abu Bakar
Md. Fadzil b. Hj. Hassan
N. Selvaraj
Khor Beoh Leng
Rosly b. Miskam
Mohd. Zabri b. Hassanuddin
Ismail b. Zainuddin
Jauhari b. Shamsuddin
Moses Sinnappen

Biro Penerbitan dan Konsultansi, INTAN.