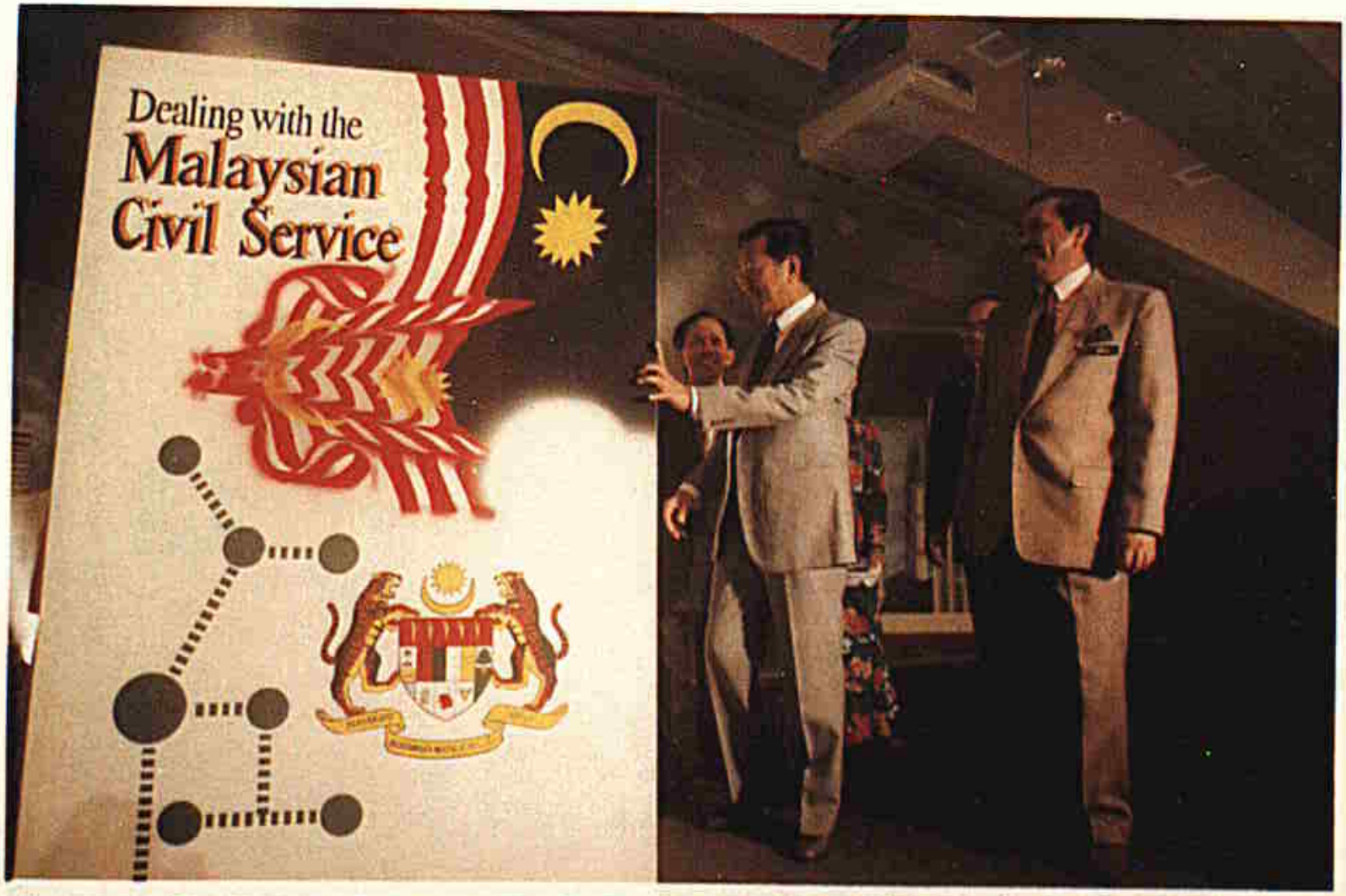
WAWASAN PENTADBIRAN AWAM MALAYSIA



Y.A.B. Dato Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri dan Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara di Majlis Pelancaran Buku bertajuk Dealing With The Malaysian Civil Service pada 2 Jun 1993 di Hotel Istana, Kuala Lumpur.

WAWASAN PENTADBIRAN AWAM MALAYSIA

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

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Kuala Lumpur, Malaysia
1994

Perpustakaan Negara Malaysia Data-Pengkatalogan-dalam-Penerbitan
Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Tan Sri Dato' Seri, 1938-
Wawasan pentadbiran awam Malaysia = Vision of Malaysia's public administration : selected speeches of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Government, Malaysia.
Indeks : 625-633
ISBN 967-9933-41-5
1. Public administration -Malaysia. 2. Civil Service --Malaysia. 3. Civil service ethics--Malaysia. 4. Administrative agencies--Malaysia. 5. Speeches, address, etc. I. Institut Tadbiran Awam Negara. II. Judul. III. Title : Vision of Malaysia's Public administration.
354.595001

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

Muka Taip Teks: New Century
Saiz Taip Teks: 11/13 point

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

KANDUNGAN

BAB 3 – PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

PRAKATA

Alhamdulillah, syukur kita kehadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurnia-Nya terhasillah satu lagi penerbitan siri koleksi ucapan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara. Sesungguhnya ini merupakan satu usaha yang murni dalam menampilkan idea, pandangan dan gesaan Ketua Setiausaha Negara ke arah pencapaian matlamat membangunkan dan memajukan Pentadbiran Awam Malaysia.

Dalam Siri Koleksi ucapan Ketua Setiausaha Negara kali ini yang berjudul *Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia*, kita diketengahkan dengan saranan yang bernas bagi mewujudkan reformasi dan pembaharuan dalam Pentadbiran Awam yang lebih responsif terhadap keperluan dan permintaan pelanggan. Proses pembangunan pentadbiran ini mestilah berorientasikan nilai dan etika dan hendaklah mengambil kira tentang suasana dan masalah masyarakat moden. Oleh itu, perancangan strategik hendaklah dibuat supaya segala misi, wawasan dan matlamat yang ditetapkan selama ini dapat dicapai dengan jayanya. Sehubungan dengan ini, saya yakin bahawa buku ini merupakan rujukan penting yang dapat dijadikan sebagai garis panduan kepada setiap penjawat awam dalam meluaskan ruang lingkup pemikiran dan membentuk sikap mental yang positif. Inilah satu persediaan yang membolehkan kita berganjak ke paradigma baru ke arah memajukan Perkhidmatan Awam Malaysia.

Saya mengambil kesempatan di sini untuk mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih dan tahniah kepada Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim, Pengarah INTAN, pegawai-pegawai dan staf Program Pengurusan Tinggi, Penerbitan dan Konsultansi atas usaha yang gigih bagi menerbitkan buku ini.

Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia
April 1994

PENDAHULUAN

Buku *Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia* adalah jilid kelima kumpulan ucapan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji b. Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara. Jilid kelima ini mengandungi ucapan pilihan beliau mulai Januari hingga Disember 1993. Kumpulan ucapan ini telah diberikan tema Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia memandangkan kepada tumpuan beliau kepada peranan yang dimainkan oleh jentera kerajaan dalam mendokong Wawasan YAB Perdana Menteri untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020. Oleh itu pendahuluan buku ini akan membicarakan wawasan atau visi Ketua Setiausaha Negara dalam menunaikan amanah YAB Perdana Menteri itu.

Pendahuluan ini akan membicarakan tiga aspek, iaitu: pertama, apakah wawasan Pentadbiran Awam secara keseluruhan? Apakah peranan kepemimpinan pentadbiran awam dalam melaksanakan visi tersebut? Kedua bagaimanakah Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara menyatakan wawasan beliau dalam pentadbiran awam? Ketiga, apakah langkah seterusnya yang dilakukan oleh Ketua Setiausaha Negara dalam menerajui pentadbiran awam Malaysia ke abad ke-21.

Kepemimpinan dan Wawasan Pentadbiran Awam

Sejak memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah berusaha keras bagi memastikan sektor awam sentiasa cemerlang dan menjadi satu pentadbiran yang terunggul di dunia. Memang bertepatan dikatakan bahawa Y. Bhg. Tan Sri telah mengubah peranan jawatan Ketua Setiausaha Negara ke arah yang lebih dinamik, inovatif dan berwibawa. Kenyataan ini dapat dibuktikan dari siri ucapan beliau bagi tempoh 1990 - 1993 dan juga tindakan dari apa yang diperkatakan oleh beliau. Oleh itu bahagian pertama pendahuluan

ini akan mengungkapkan beberapa komitmen beliau dalam mewujudkan wawasan Pentadbiran Awam Malaysia dalam konteks Wawasan 2020.

Ketua Setiausaha Negara telah melakukan perancangan yang rapi dalam menggubal wawasan pentadbiran awam. Ini selaras dengan sifat kepemimpinan beliau selaku perancang utama ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang cemerlang. Sebagai pemimpin beliau telah menggunakan tenaga intelektual untuk menentukan arah, matlamat dan menggariskan strategi untuk mencapai matlamat itu. Beliau telah mengambil kira pengalaman yang lepas, halangan, kelemahan dan kekuatan jentera pentadbiran awam dalam melaksanakan wawasan dalam pentadbiran awam Malaysia. Perancangan ke arah pembentukan wawasan pentadbiran awam Malaysia lahir dari keupayaan Ketua Setiausaha Negara dalam menganalisis fakta atau maklumat silam, kini dan akan datang, mengolah serta merancang masa depan pentadbiran awam.

Ketua Setiausaha Negara telah memberi visi, arah tuju dan wawasan pentadbiran awam dalam ungkapan seperti berikut:

> "... kita akan dapat menjayakan wawasan menjadikan perkhidmatan awam sebuah perkhidmatan yang dinamik, progresif dan mantap." [Ucapan di Majlis Penutup Mesyuarat Kerja Residen, Pengarah Pembangunan, Pegawai Kemajuan Negeri, Pegawai Daerah dan Ketua Jajahan pada 3.1.1993].

Oleh itu untuk mencapai wawasan tersebut beliau telah membawa perubahan besar dengan melakukan reformasi pentadbiran. Menurut beliau reformasi pentadbiran adalah bertujuan: *Firstly, we want to create a civil service which is efficient, effective, dynamic, and innovative; secondly, we need to have a civil service which is highly disciplined with the highest standards of integrity, and thirdly, we require a civil service which is action-oriented, people-oriented, and customer focussed.* Dengan

tujuan ini beliau mengharapkan pentadbiran awam akan mewujudkan satu budaya kerja yang cemerlang yang berteraskan kualiti, produktiviti, inovasi, akauntabiliti dan disiplin. Nilai-nilai ini akan menjadi tonggak kemajuan pentadbiran awam di abad ke-21.

Natijahnya ialah di bawah kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri pentadbiran awam Malaysia telah menyerlah di antara pentadbiran yang terbaik di dunia. Penyerlahan ini telah menyebabkan YAB Perdana Menteri memuji perkhidmatan awam dengan katanya:

> *Because of our success in the administrative system, we have earned the respect of the others and are able to stand tall even amongst the developed countries, he said adding that it was a precious gift which Malaysians cherish.* [New Straits Times 27.4.1993].

Seterusnya dalam ucapan di Perhimpunan Agung UMNO YAB Perdana Menteri telah memberikan tanda penghargaan yang begitu tinggi kepada pentadbiran awam dengan katanya:

> Kita juga bersyukur kerana mempunyai jentera pentadbiran yang boleh dibanggakan. Ia bukan sahaja cekap, berdisiplin dan produktif, tetapi juga bermutu tinggi dan setanding dengan jentera pentadbiran di negara-negara maju. Ini telah membolehkan negara kita melaksanakan proses pembangunan dengan lebih licin dan berkesan. Kita telah memperkenalkan banyak perubahan dalam sistem pentadbiran. Jika dahulu pentadbiran kita kurang bekerjasama dengan sektor swasta, hari ini kita jadikan sektor awam dan sektor swasta sebagai satu pasukan yang bekerjasama untuk menjayakan pembangunan negara. [Utusan Malaysia, 5.11.1993].

Kenyataan YAB Perdana Menteri turut disokong oleh negara-negara maju yang memuji perkhidmatan awam Malaysia dan ingin mempelajari bagaimana pentadbiran awam kita menguruskan pembangunan negara. Pujian-pujian yang sedemikian seharusnya menjadi dorongan kepada kepimpinan perkhidmatan awam yang lain. Begitulah harapan Ketua Setiausaha Negara terhadap bakal penggantinya dengan kata beliau:

> Perkhidmatan awam Malaysia mampu untuk menjadi visi 2020 itu menjadi kenyataan sekiranya menentukan perubahan-perubahan yang berlaku sekarang dari segi kualiti, produktiviti dan disiplin diwarisi oleh mereka yang menggantikan pegawai-pegawai tinggi sekarang yang pastikan akan bersara pada suatu masa nanti. [Ucapan di Pelancaran buku koleksi ucapan YAB Perdana Menteri dan Hari Q Jabatan Penerangan Malaysia pada 1.11.1993].

Pemikiran Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara mengenai wawasan pentadbiran awam dapat difahami lagi dari ucapannya di Majlis Perasmian Kursus Pembangunan Organisasi Pegawai-pegawai BAHEIS, Jabatan Perdana Menteri, pada 15 Ogos 1993:

> Tonggak kecemerlangan sesebuah organisasi adalah terletak pada jentera pengurusannya yang berwawasan. Wawasan ini menjadi *guiding force* yang menentukan tuju arah serta corak operasi organisasi berkenaan. Organisasi yang berwawasan (*mission driven organization*) sentiasa tahu apa yang betul untuk dilakukan kerana wawasan memberi rasional dan makna (*sense of purpose*) kepada tindakan-tindakan atau keputusan yang dibuat. Ini memudahkannya merancang penggunaan sumber serta mengawal proses dalam organisasi.

Dari petikan di atas beliau menekankan tonggak kecemerlangan adalah hasil daripada organisasi yang punya wawasan. Justeru itu untuk menentukan wawasan adalah menjadi tanggungjawab pimpinan dalam memberi *guiding force* ke arah wawasan sesebuah organisasi. Ini ditegaskan oleh beliau dalam ucapan di perasmian *Asian Strategy and Leadership Institute* (ASLI) pada 15 September 1993. *... a good leader is one who has a clear vision where his organisation is headed, that is, he knows the desirable destination and which path should be taken in order to reach that destination in the shortest time and with the intelligent use of available resources. A good leader, is therefore, something of a visionary, who constantly envisages a better future for the organisation that he leads.*

Seterusnya beliau menegaskan bahawa: "Sejarah telah membuktikan bahawa sebuah negara yang berjaya adalah diterajui oleh pemimpin yang mempunyai *'a proper sense of vision."*

Dalam amanat beliau kepada pegawai-pegawai Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) di Majlis Makan Malam Kursus Pra JUSA di *Bankers Club* pada 30 Jun 1993:

> Satu *paradigm shift* telah berlaku di dalam perkhidmatan awam - iaitu menuju ke arah perkhidmatan awam yang berteraskan kepada kualiti, produktiviti, akauntabiliti dan berdisiplin serta beretika menerusi garis-garis panduan dan peraturan-peraturan yang nyata.

Oleh itu untuk mencapai wawasan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara mengharapkan kepemimpinan perkhidmatan awam mempunyai:

> *... a strongly-defined sense of purpose, a mission, a vision or an idea* yang boleh membawa perubahan dari aspek sistem, struktur dan sikap anggota-anggota dalam jabatan masing-

masing. Usaha-usaha untuk membawa sesuatu perubahan sering mengalami kegagalan kerana pihak pengurusan kurang memberikan perhatian terhadap sikap, perasaan dan pandangan kakitangan bawahan yang melaksanakan tugas. Kita seharusnya jangan lupa bahawa *if we manage our people professionally, they will manage our mandate in the same way*. Pegawai-pegawai kanan juga berperanan bukan sahaja untuk memberikan arahan tetapi adalah sebagai penunjuk jalan kepada sesuatu arah atau tempat atau memimpin dengan contoh teladan, di mana mereka sendiri mesti melaksanakan lebih awal dari orang yang dipimpin. [Ucapan di Majlis Makan Malam Kurus Pra JUSA 2/93 pada 30.6.1993].

Ketua Setiausaha Negara dalam amanatnya kepada ketua-ketua jabatan/agensi pentadbiran awam menekankan peri pentingnya memahami wawasan negara, wawasan pentadbiran awam dan dasar-dasar kerajaan serta berupaya mengkomunikasi kepada anggota-anggota organisasinya melalui program-program latihan, perutusan, serta mesyuarat-mesyuarat jabatan. Kerana bagi Ketua Setiausaha Negara kepimpinan yang berkesan ialah "... *he should be able to communicate this vision of betterment to the others in the organisation. A leader on his own could not achieve his vision for the organisation. He needs the support and commitment of others in the organisation to translate that vision into reality.*" [Ucapan di ASLI pada 15.9.1993].

Bertepatan dengan nasihat di atas beliau telah memberi contoh akan kecemerlangan kepimpinan Ketua Pengarah Jabatan Hasil Dalam Negeri, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor dalam ungkapan seperti berikut: "... *What is central to his leadership is his capacity to energize the Department.*" Seterusnya beliau menyatakan: "*Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor has all the attributes of a very good Head of Department and a successful leader.*" [Ucapan

di Majlis Penyampaian Sijil Perkhidmatan Cemerlang JHDN 1992 pada 30.1.1993].

Setelah beliau meletakkan asas dan harapan yang tinggi ke atas kepemimpinan perkhidmatan awam untuk menjadikan pentadbiran awam lebih cemerlang dan terunggul di dunia, maka beliau telah mengatur strategi-strategi pentadbiran bagi mencapai wawasan tersebut. Strategi-strategi ini telah menghapuskan legasi perkhidmatan awam yang dicitrakan dengan watak yang lembab, terlalu birokratik dan menyusahkan orang ramai. Beliau telah berusaha menjadikan perkhidmatan awam lebih telus (*transparent*) kepada pelanggan sebenar yang seharusnya dilayan. Beliau telah berusaha menghapuskan karenah birokrasi yang menyekat dasar-dasar pembangunan negara. *Red tape* dan pelbagai karenah birokrasi diperangi. Keseriusan Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara tercerna dalam ucapan beliau:

> Pengalaman yang dilalui oleh sesetengah organisasi menunjukkan bahawa kegagalan mereka melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan bukanlah disebabkan ketiadaan wawasan, tetapi lebih disebabkan oleh halangan-halangan birokrasi, *redtape* dalam berbagai bentuk seperti peraturan yang lapuk, prosedur-prosedur yang menyulitkan dan sebagainya. Keadaan ini mengakibatkan pembaziran sumber, menimbulkan kekecewaan, di samping menggagalkan pencapaian matlamat yang dikehendaki oleh organisasi. Memang tepat pemerhatian yang dibuat oleh beberapa tokoh pengurusan bahawa *we embrace our rules and redtape to prevent bad things from happening, of course. But those same rules prevent good things from happening. They slow government to a snail's pace .... They build wasted time and effort into the very fabric of the organization.* [Ucapan di Majlis Perasmian Kursus Pegawai-pegawai BAHEIS pada 15.8.1993].

Berdasarkan kepada hakikat di atas Ketua Setiausaha Negara begitu yakin bahawa satu reformasi harus dilakukan. Kerana pada fikiran beliau tanpa reformasi pentadbiran awam tidak akan dapat menghadapi cabaran utama perkhidmatan awam di abad ke 21. Menurut pandangan beliau: *To my mind, the two most important challenges are firstly, the development of an administrative system that is mission-oriented and has the inherent ability to focus on effective delivery of quality services and products; and secondly, the development of an institutional capacity to promote and sustain a climate of innovation and creativity.* [Ucapan di Majlis Penutupan *Seventh ASEAN Conference on Civil Service Matters di Awana Golf and Country Club pada 8 Oktober 1993].*

Reformasi atau *reinventing* pentadbiran awam telah dilakukan melalui perancangan strategik, penggubalan dan pelaksanaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) yang memberikan arah serta garispanduan kepada jentera kerajaan. Walaupun penggubalan dan pelaksanaan PKPA boleh ditafsirkan sebagai usaha yang rutin dan biasa tetapi inilah perkara asas yang belum dibereskan oleh jentera pentadbiran awam. Sekiranya perkara asas belum mantap maka sudah tentulah struktur pentadbiran awam negara akan pincang. Katanya, "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, produktitif dan efisien kepada rakyat. Usaha-usaha pembaharuan dijalankan secara berterusan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berbudaya kualiti dan terus maju." [Kemajuan Pentadbiran Awam Di Malaysia, 1992, hlm. 160].

Jika dikaji 19 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, adalah jelas semuanya merangkumi permasalahan pokok pentadbiran awam. Justeru itu PKPA adalah dukungan wawasan Ketua Setiausaha Negara

dalam *reinventing public service* ke arah lebih efisien, efektif, dinamik dan inovatif. Berdasarkan kepada hakikat ini, dalam mesyuarat Ketua-ketua Setiausaha dan penilaian laporan prestasi pegawai-pegawai kanan, pelaksanaan PKPA telah dijadikan ukuran prestasi jabatan/agensi. Ini ditegaskan beliau dalam ucapan seperti berikut:

> Dalam sistem penilaian prestasi JUSA untuk pengesahan bagi kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi, beberapa komponen baru telah diperkenalkan, antaranya ialah pertama: prestasi dari segi pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri dari semasa ke semasa. [Ucapan di Majlis Makan Malam Pra JUSA 1/93 pada 7.4.1993].

Justeru itu beliau telah menegur ketua-ketua jabatan yang memandang ringan atau sentiasa berdolak-dalik dalam pelaksanaan PKPA. Katanya:

> Saya ada menerima maklumat bahawa ada ketua-ketua yang mendakwa bahawa mereka kekurangan pegawai ataupun kekurangan masa untuk melaksanakan semua pekeliling itu. Sikap dan pemikiran secara begini yang dapat saya namakan sebagai perkotakan pemikiran atau *compartmentalized thinking* perlu kita kikis dan ubah. [Ucapan Penutupan Konvensyen KMK ke X Sektor Awam pada 2.11.1993].

Seterusnya untuk mengguatkuasakan pelaksanaan PKPA beliau telah mempertingkatkan Bahagian Inspektorat MAMPU yang bertanggungjawab melakukan pemeriksaan ke atas prestasi pelaksanaan PKPA di kementerian, jabatan, badan-badan berkanun dan pentadbiran negeri. Sehubungan dengan ini Bahagian Inspektorat akan melakukan lawatan ke agensi dan sentiasa memberikan *follow-up* dan *follow-through*. Beliau menegaskan antara tugas Bahagian Inspektorat ialah:

(i) Memberi khidmat nasihat perundingan kepada agensi yang dilawati dengan mengenal pasti masalah dalam melaksanakan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dan mengutamakan cadangan-cadangan untuk mengatasi masalah dan kelemahan-kelemahan yang telah dikenal pasti itu; dan

(ii) memberi khidmat nasihat dan bimbingan untuk membolehkan agensi itu meningkatkan tahap pelaksanakan Pekeliling-pekeliling dan peraturan-peraturan yang berkenaan. [Ucapan di Majlis Pra JUSA 2/43 pada 30.6.1993].

PKPA: Strategi Pencapaian Wawasan Pentadbiran Awam

PKPA adalah strategi pencapaian wawasan pentadbiran awam di mana segala isu dan permasalahan pentadbiran awam diberikan cara penyelesaian di bawah pelaksanaan PKPA. Sungguhpun begitu adalah difikirkan bahawa PKPA Bil. 1 Tahun 1992 - Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merupakan teras kepada semua PKPA. Beliau menegaskan bahawa kejayaan TQM amat bergantung kepada keupayaan kepemimpinan dalam menangani proses kualiti menyeluruh organisasi. Untuk itu beliau menyarankan tujuh prinsip kualiti kepimpinan strategik, iaitu:

(i) *leaders must live the quality strategy;*

(ii) *leaders must communicate the quality vision;*

(iii) *leaders believe in and invest in people;*

(iv) *leaders are students for life;*

(v) *leaders always put the customer first;*

(vi) *leaders make teams work; and*

(vii) *leaders stay the course.*

Hujah beliau ini adalah berdasarkan kepada kejayaan kepimpinan organisasi-organisasi Jepun dalam menerapkan budaya TQM dan telah berjaya menandingi firma besar di peringkat antarabangsa. Dengan fokus yang sedemikian Ketua Setiausaha Negara telah memberikan satu dimensi baru dalam menentukan arah dan peranan pentadbiran awam di peringkat perdagangan antarabangsa. Peranan baru ini diharapkan akan menghasilkan produk yang setanding dan mempunyai kelebihan perbandingan (*competitive advantage*) menurut piawaian antarabangsa. Kerana kelebihan perbandingan adalah *survival* sesebuah organisasi atau negara, oleh itu proses meningkat dan mempertahankan kelebihan perlulah diusahakan. Bagi mencapai matlamat ini beliau menyarankan pentadbiran kita mengamalkan prinsip penambahbaikan yang berterusan (*continuous improvement*) dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan atau produk. Tiga syarat yang dikehendaki dalam proses ini ialah:

(i) *you need to organize a shadow organization that is right for your organization. The term shadow organization refers to terms like "steering committee", or "task force" or "action teams" which are sharply focussed, to respond quickly and can be cross functional so that they can cut through the departmental boundary walls that tie bureaucratic organizations in knots;*

(ii) *you will need to continuously collect customer feedback and use that feedback to drive improvement. The company will need to know what customers expect in order to define the standards that will satisfy them and the service enhancers that will please or delight them;*

(iii) *you'll need people to work on problem-solving teams who are trained to work in teams, trained in quality/service skills, trained in effective problem-sovling processes and committed to customer satisfaction. [ucapan di Majlis Perasmian Eksposisi Kualiti Kebangsaan 1993 pada 1.7.1993].*

Selain daripada faktor kepimpinan berkualiti Ketua Setiausaha Negara juga telah menghubungkaitkan peranan pekeliling-pekeliling lain dalam mengukuhkan pelaksanaan TQM. Justeru itu anggota perkhidmatan awam hendaklah melihat pelaksanaan kesemua PKPA secara global serta saling bantu-membantu. Bermula dengan rangkaian komunikasi sesebuah organisasi maka layanan pelanggan melalui telefon perlu ditingkatkan (PKPA 1/91). Runggutan orang ramai terhadap kelewatan atau kurang sopan anggota perkhidmatan awam menjawab telefon dapat dikurangkan. Seterusnya keprihatinan terhadap pelanggan yang berurusan di kaunter-kaunter kerajaan, khasnya di agensi-agensi pungutan hasil, maka PKPA 10/91 memberikan garispanduan tentang perkhidmatan yang berkualiti dan sentiasa mematuhi *standard*. Bagi menjamin perkhidmatan yang berkualiti semua agensi kerajaan dikehendaki mempamerkan Piagam Pelanggan (PKPA 3/93). Menerusi komitmen Piagam Pelanggan jabatan, orang ramai mempunyai keyakinan akan *standard quality* perkhidmatan atau keluaran jabatan kerajaan. Seterusnya pelanggan boleh memberi maklumbalas ke atas perkhidmatan yang tidak memenuhi jaminan kualiti piagam untuk membolehkan jabatan mengambil tindakan pemulihan dengan segera. Oleh itu Ketua Setiausaha Negara menyarankan setiap kementerian/jabatan menyediakan satu saluran yang boleh menerima maklumbalas dari pelanggan supaya piagam yang digubal sentiasa dipertingkatkan. Dengan ini membolehkan sesebuah jabatan sentiasa peka akan kehendak orang ramai dan lebih bertanggungjawab dan berakauntabiliti. Seterusnya orang ramai dapat membuat perbandingan dan menilai di antara agensi yang memberikan perkhidmatan yang sama. Sebaliknya

kepada agensi pula Piagam Pelanggan dapat dijadikan petunjuk prestasi dalam membuat penilaian.

Hak dan jaminan ke atas pelanggan melalui pelaksanaan PKPA di atas merupakan satu pembaharuan ke arah menjadikan pentadbiran awam lebih bertanggungjawab kepada orang ramai. Jaminan ini adalah berteraskan kepada peningkatkan produktiviti dan kualiti seperti yang dijelaskan melalui PKPA 4/91 dan 6/91. Untuk mewujudkan perkhidmatan berkualiti, beberapa mekanisme dalaman organisasi telah diperkukuhkan, iaitu melalui pembentukan Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (PKPA 7/91), sistem *follow-up* dan *follow-through* (PKPA 2/91), pengemasan tugas dan tanggungjawab melalui Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja (PKPA 8/91), Panduan Borang Tindakan Kerja (PKPA 11/91). Seterusnya untuk mempercepatkan keputusan, sesebuah jabatan hendaklah mengendalikan mesyuarat yang berkualiti (PKPA 2/91) dan memberikan penyelesaian masalah dengan segera melalui sesi mesyuarat pagi (PKPA 1/93).

Kemantapan sistem, prosedur dan peraturan perlulah diimbangi dengan rangsangan positif pekerja yang sentiasa menjadikan kualiti sebagai budaya kerja. Oleh itu PKPA 2/93 memberikan garispanduan tentang kaedah penghargaan dan pengiktirafan melalui Anugerah Kualiti Perdana Menteri, Anugerah Inovasi dan Majlis-majlis Khidmat Cemerlang. Malah sebuah buku yang berjudul *Sistem Pengiktirafan Dalam Perkhidmatan Awam* telah diterbitkan. Menurut Ketua Setiausaha Negara buku ini bertujuan untuk, "... memudahkan jabatan-jabatan kerajaan menyertai dalam pertandingan untuk memenangi anugerah-anugerah yang telah disediakan oleh perkhidmatan awam sendiri."

Persyarikatan Malaysia dan Wawasan Pentadbiran Awam

Kecemerlangan agensi awam seharusnya memberi kesan yang produktif kepada keperluan-keperluan sektor swasta. Oleh itu peranan yang lebih

bermakna di antara sektor awam dan swasta telah dimaktubkan oleh Ketua Setiausaha Negara dalam PKPA 9/91 - Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia. Pekeliling ini telah memberikan panduan yang jelas kepada pengkhidmat-pengkhidmat awam dalam memperkukuhkan kerjasama sektor awam dan swasta untuk memajukan ekonomi negara. Kerjasama dan keterbukaan melalui program-program Persyarikatan Malaysia membolehkan sektor awam menghapuskan benteng birokrasi yang menyulitkan sektor swasta. Malah anggota perkhidmatan awam mula menyedari bahawa perkhidmatan berkualiti yang diberikan oleh mereka akan menghasilkan keuntungan besar sektor swasta, yang bermakna akan turut menambah pendapatan kerajaan.

Seterusnya Ketua Setiausaha Negara menegaskan setiap kumpulan anggota perkhidmatan perlu melibatkan diri dalam pelaksanaan dasar ini. Untuk itu pengurusan atasan hendaklah melibatkan diri dalam Panel Perundingan Persyarikatan Malaysia. Dengan ini semua masalah pelaksanaan dapat diselesaikan dengan segera. Bagi anggota-anggota kumpulan sokongan latihan Persyarikatan Malaysia telah dijalankan secara serentak di semua agensi latihan. Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan perasmian kursus ini menegaskan:

> Latihan ini dijalankan secara serentak di institusi-institusi latihan bagi membolehkan lebih ramai kakitangan yang bertugas di agensi-agensi kerajaan yang berurusan dengan orang ramai dan sektor swasta, akan memperolehi manfaat tentang keperluan-keperluan dan peranan yang perlu dimainkan di sebalik penggubalan Dasar Persyarikatan Malaysia. Memandangkan bahawa usaha latihan ke arah pencapaian matlamat ini memerlukan sumber masa dan tenaga yang agak tinggi, latihan mestilah menjadi tanggungjawab semua Ketua Jabatan dan tidak hanya mengharapkan latihan dari INTAN sahaja. [Ucapan di Majlis Perasmian dan Pelancaran Latihan Persyarikatan Malaysia pada 17.7.1993].

Bertepatan dengan matlamat untuk menjadikan pentadbiran awam lebih terbuka dan telus, maka Ketua Setiausaha Negara telah menerbitkan sebuah buku yang berjudul *Berurusan Dengan Perkhidmatan Awam Malaysia.* Buku ini adalah bertujuan memudahkan syarikat-syarikat swasta, para usahawan tempatan dan luar negeri serta orang ramai membuat rujukan mengenai semua perkhidmatan sektor awam. Satu lagi usaha beliau untuk memudahkan kerja sektor swasta ialah dengan memasukkan semua maklumat terkini ke dalam sistem maklumat berkomputer yang dikenali sebagai *Civil Service Link* (CSL). Tujuan sistem ini ialah:

(i) untuk mewujudkan satu *repository* atau pengkalan data yang mengandungi segala maklumat berkenaan dengan pentadbiran dan pengurusan sektor awam;

(ii) untuk menyediakan kemudahan capaian (*access*) maklumat tersebut sama ada secara *on-line* atau *off-line* kepada pengguna-pengguna; dan

(iii) untuk berfungsi sebagai sebuah *clearing-house* bagi pertanyaan-pertanyaan mengenai pentadbiran dan pengurusan sektor awam.

Rangkaian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pihak swasta dan orang ramai tanpa membuang masa untuk berurusan dengan jabatan-jabatan kerajaan. Dengan ini juga keyakinan orang ramai terhadap pentadbiran kerajaan bertambah baik dan seterusnya semua usaha pembaharuan pentadbiran dapat disebarkan kepada orang awam.

Ilmu, Teknologi dan Wawasan

Kesedaran Ketua Setiausaha Negara untuk merekodkan semua maklumat pengurusan awam adalah selaras dengan usahanya untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berbudaya ilmu dan mempunyai sistem

maklumat yang lengkap. Untuk menjadi sebuah negara maju, penguasaan ilmu, maklumat dan teknologi merupakan sumber penting dalam meningkatkan daya saing negara. Inilah yang ditegaskan oleh Ketua Setiausaha Negara: "*Keberkesanan wawasan negara di dalam konteks ekonomi antarabangsa banyak bergantung kepada pemilikan dan pengawalan maklumat.*"

Berdasarkan kepada hakikat tersebut dan *information is knowledge, and knowledge is power*, Ketua Setiausaha Negara menyeru anggota-anggota perkhidmatan awam supaya mewujudkan budaya membaca dan berfikir. Tegas beliau, "Seorang pegawai kerajaan yang mahu meletakkan dirinya untuk mencapai kecemerlangan dalam kerjayanya, hendaklah sentiasa membaca." Malah kepada pegawai-pegawai yang telah bersara beliau menasihatkan supaya mereka mengisi kehidupan dengan mencari ilmu. Katanya, "Sesungguhnya mencari ilmu adalah satu proses yang berlaku sepanjang hayat."

Sehubungan dengan semangat ini beliau telah menggesa para sasterawan dan budayawan memberikan sumbangan penulisan mengenai nilai dan etika perkhidmatan awam. Hasil-hasil karya mereka bolehlah dimanfaatkan semasa menyambut Hari Kualiti dan pertunjukan pementasan di majlis-majlis jamuan tahunan organisasi. Seterusnya untuk memperbanyakkan buku-buku mengenai perkhidmatan awam beliau telah meminta para profesor universiti tempatan menulis mengenai sistem, struktur, perubahan-perubahan yang berlaku dalam pentadbiran awam Malaysia.

Satu lagi usaha Ketua Setiausaha Negara yang amat bermakna kepada penyemarakan daya intelektual anggota-anggota perkhidmatan awam ialah dengan pengenalan program Forum Q Bersama. Melalui program ini mana-mana pegawai kanan yang terlibat dengan pengurusan kualiti sesebuah agensi dapat mencurahkan idea dan pengalaman mereka yang boleh dipelajari oleh agensi-agensi lain. Oleh itu hasil penga-

laman dan kejayaan sesebuah agensi yang pernah meraih anugerah kualiti negara dapat dimanfaat bersama oleh agensi-agensi lain, di samping turut membantu mencipta kaedah-kaedah yang terbaik dalam menangani permasalahan kualiti. Beliau menegaskan bahawa Forum Q "... adalah mekanisme yang cukup berkesan bagi *diffusion of new ideas* di kalangan agensi-agensi kerajaan. Pada masa lalu banyak idea yang baik lagi inovatif telah dihasilkan oleh agensi-agensi kerajaan, tetapi tidak dapat dikembangkan secara meluas kerana ketiadaan mekanisme yang berkesan untuk berbuat demikian. Akibatnya *idea-idea* tersebut tersekat betigu sahaja dan tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Ini merugikan seluruh perkhidmatan awam."

Kesimpulan

Daya kepemimpinan dan ketokohan Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah menggerakkan pentadbiran Awam Malaysia dalam merealisasikan wawasan negara. Untuk merealisasikan wawasan itu beliau telah melakukan perubahan paradigma dalam peranan pentadbiran awam bagi menghadapi cabaran-cabaran pembangunan negara. Beliau menyedari bahawa tanpa perubahan paradigma, maka sudah tentulah pentadbiran awam tidak dapat menghadapi perubahan sekitar yang begitu drastik. Dalam mengisi paradigma ini beliau telah menentukan fokus-fokus yang seharusnya ditangani oleh kepimpinan pentadbiran awam di abad ke 21. Fokus-fokus tersebut ialah isu-isu Persyarikatan Malaysia, Produktiviti dan Kualiti, Pembaharuan Sistem Pentadbiran Awam dan akhirnya ialah soal nilai, moral dan etika pentadbiran awam. Diharapkan penekanan-penekanan beliau tersebut akan memberikan asas pemikiran dan cara bertindak bagi para pemimpin pentadbiran awam Malaysia.

Dr. Mohd. Rais Abdul Karim
Rahin Ramli
Mac 1994

BAB 1

DINAMISME KEPEMIMPINAN ORGANISASI PENTADBIRAN AWAM

"The worst danger that confronts the younger set of officers and staff is the bad example set by a few older officers. A good example has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example People are less convinced by what they hear than what they see."

DAYA KEPEMIMPINAN, INOVASI DAN KREATIVITI PENGURUSAN JAWATAN UTAMA PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM KURSUS PRA-JUSA 1/93 DI HOTEL REGENT, KUALA LUMPUR PADA 7 APRIL 1993)

Jawatan utama merupakan peringkat pengurusan tertinggi di perkhidmatan-perkhidmatan tertentu sektor awam. Pegawai-pegawai yang dilantik ke jawatan tersebut adalah berasaskan kemampuan mereka dari segi daya kepimpinan, daya inovasi, kreativiti, kelayakan, pengalaman dan juga latihan yang bersesuaian dengan jawatan. Ketua Setiausaha Negara telah menyeru pegawai-pegawai penilai di dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi di bawah Sistem Saraan Baru (SSB) supaya lebih bersikap professional dan rasional dalam menilai pegawai-pegawai mereka. Ini bagi mempastikan SSB dapat dilaksanakan dengan sempurna.

Selaras dengan perubahan kepada struktur perkhidmatan awam negara, Kerajaan telah mewujudkan beberapa Jawatan-jawatan Utama di peringkat pengurusan tertinggi perkhidmatan-perkhidmatan tertentu. Pewujudan jawatan-jawatan tersebut adalah bertujuan untuk:

(i) meningkatkan kemampuan dan kualiti kepimpinan pengurusan dalam pentadbiran awam negara;

(ii) menarik, mendorong dan mengekalkan anggota-anggota kumpulan pengurusan tertinggi yang berkualiti dan dinamik; dan

(iii) menerapkan nilai-nilai dan budaya persaingan yang me-

mentingkan kebolehan dan prestasi berkualiti dalam perkhidmatan awam.

Mengikut kedudukan sekarang, bilangan Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) ialah 320 jawatan (termasuk 22 jawatan dalam Perkhidmatan Tentera dan 11 jawatan dalam Perkhidmatan Polis). Ini merupakan 0.03% daripada keseluruhan keanggotaan sektor awam. Daripada 320 jawatan tersebut, 201 jawatan adalah di bawah bidang kuasa Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam yang dipengerusikan oleh saya sendiri.

Tugas dan tanggungjawab JUSA telah ditentukan seperti berikut:

(i) memberi nasihat kepada Menteri dalam penggubalan dasar-dasar;

(ii) mentadbir dan mengurus organisasi di peringkat Kementerian/Jabatan, Negeri dan Badan-badan Berkanun;

(iii) mengurus dan mengawal sumber kewangan, personel dan fisikal sesebuah organisasi itu;

Di bawah SSB, proses pemilihan pegawai-pegawai ke jawatan JUSA akan mementingkan unsur persaingan sesama anggota dengan memberi penekanan kepada unsur-unsur seperti daya kepimpinan, daya inovasi dan kreativiti serta kelayakan, pengalaman dan latihan yang bersesuaian dengan tugas peringkat jawatan tersebut. Pertimbangan untuk memangku jawatan di peringkat Gred Utama JUSA akan menggunakan asas penilaian seperti berikut:

(i) prestasi yang dicapai seperti yang didapati di dalam Laporan-laporan Nilaian Prestasi Tahunan bagi tiga (3) tahun kebelakangan;

(ii) kemaskininya Laporan Perisytiharan Harta;

(iii) sama ada telah menjalani hukuman tatatertib; dan

(iv) penilaian berterusan yang diperolehi menerusi perbincangan yang kerap di antara Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dengan saya dengan menggunakan penilaian seperti kebolehan mengeluarkan idea dan pendapat-pendapat di mesyuarat-mesyuarat yang tertentu, maklumbalas daripada sumber-sumber yang boleh dipercayai dan sebagainya.

Kekananan di dalam perkhidmatan tidak diutamakan.

Dalam sistem penilaian prestasi JUSA untuk pengesahan bagi **kenaikan pangkat** ke gred yang lebih tinggi, beberapa komponen baru telah diperkenalkan, antaranya ialah pertama: dengan menggunakan penilaian yang diperolehi menerusi borang "Asas-asas Perakuan Pemangkuan dan Kenaikan Pangkat Pegawai-pegawai Tinggi Perkhidmatan Awam." Sistem penilaian ini menggunakan lima (5) kategori kriteria seperti berikut:

(i) prestasinya dari segi pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri dari semasa ke semasa;

(ii) prestasinya dari segi pengurusan personel, termasuk menyelenggarakan urusan kenaikan pangkat, pemangkuan, tindakan tatatertib dan kaunseling;

(iii) prestasinya dari segi pengurusan kewangan atau projek, termasuk pelaksanaan tatacara kewangan yang ditetapkan;

(iv) nilai sumbangan/pembaharuan/kegiatan luar termasuk daya inisiatif yang diambil semasa dalam tugasnya; dan

(v) maklumat-maklumat tambahan yang berkaitan dengan tugas-tugas jawatannya; kedua: mengambil perkiraan di atas laporan oleh pasukan inspektorat MAMPU yang ditugaskan untuk mengesahkan peringkat pelaksanaan Pekeliling-Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam oleh pegawai-pegawai yang berkenaan, dan kesan (*impact*) pelaksanaan pekeliling-pekeliling berkenaan; dan ketiga: kehadiran di kursus wajib Pra-JUSA yang dijalankan di INTAN, yang mempunyai objektif untuk:

(i) menilai kesesuaian pegawai-pegawai di kalangan Pra-JUSA untuk tujuan pemilihan ke Jawatan Utama;

(ii) mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan di peringkat Jawatan Utama; dan

(iii) mendedahkan pegawai-pegawai dengan idea-idea dan pemikiran baru mengenai pengurusan yang sesuai untuk melaksanakan tugas di peringkat jawatan tersebut. Kursus ini perlu diikuti sebelum seseorang pegawai itu layak dipertimbangkan untuk mengisi jawatan JUSA, sama ada secara pemangkuan ataupun kenaikan pangkat. Kursus ini adalah diadakan untuk:

(a) meningkatkan kemampuan dan kualiti kepimpinan pengurusan di kalangan pegawai Gred I yang merupakan suatu unsur pembangunan diri;

(b) mengenal pasti dan menilai potensi, kualiti, daya kepimpinan, dan sifat inovasi pegawai-pegawai Gred I selaras dengan langkah strategik untuk menerapkan nilai dan budaya persaingan

yang mementingkan kebolehan dan prestasi berkualiti dalam sektor awam;

(c) menyediakan pegawai-pegawai Gred I yang berkualiti dan dinamik sebelum menyandang jawatan Gred Utama JUSA;

(d) dengan mengambil perkiraan kepada laporan-laporan Badan Pencegah Rasuah, Biro Pengaduan Awam dan Laporan Harta dan Tatatertib;

(e) ulasan dan perakuan Ketua Jabatan; dan

(f) penilaian bersama yang dibuat oleh Ketua Setiausaha Negara dan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam ke atas prestasi mereka yang diperolehi daripada berbagai sumber yang boleh dipercayai.

Pucuk pimpinan perkhidmatan awam hendaklah berupaya mengukur *merit* dengan lebih teliti, dan cara-cara pengukuran yang saya nyatakan ini adalah dianggap sistem pengukuran yang wajar digunakan sekarang ini.

Pada malam ini, saya suka menyampaikan pesanan mengenai disiplin. Pada 28 April 1992, di Majlis Q, saya pernah memberi ucapan dengan thema "Disiplin Teras Kualiti Perkhidmatan Awam"; di akhir ucapan itu saya telah menyatakan : "Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan yang baik dan banyak, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk. Rasulullah (s.a.w.) bersabda yang bermaksud "Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain." Di sini nyatalah bahawa orang yang paling

baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepemimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan kebaikan kepada orang lain. ***"The worst danger that confronts the younger set of officers and staff is the bad example set by a few older officers. A good example has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example People are less convinced by what they hear than what they see."***

Oleh itu, pegawai-pegawai kanan perkhidmatan awam haruslah menonjolkan tahap disiplin yang tinggi. Antara aspek-aspek disiplin yang wajib diamalkan sepanjang perkhidmatan kita termasuklah menggunakan masa dengan sebaik-baiknya, menyiapkan kerja mengikut tempoh yang ditetapkan dan mengurus harta awam mengikut peraturan-peraturan yang ditentukan. Kita juga mesti menjauhi daripada rasuah dan pembaziran, membenteraskan ciri-ciri yang tidak amanah seperti kecuaian dalam menjalankan tugas, menyalahgunakan kuasa dan kedudukan, serta melakukan tugas-tugas peribadi dengan berselindung di sebalik tugas-tugas rasmi.

Honesty is a constant battle. Albert Eistein once said : ***"The real problem is in the hearts and minds of men. It is easier to denature plutonium than to denature the evil spirit of man."*** *There are only three things necessary to success : first, normal intellingence; second, determination; and third, absolute honesty. One cannot be a little dishonest - it's all the way or nothing.* Salah satu tugas yang memerlukan tahap disiplin pemikiran bagi ketua-ketua jabatan adalah pengukuran atau penilaian prestasi para pegawai dan staf mereka. Ketua-ketua Jabatan hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi para pegawai dan staf mereka adalah merupakan satu amanah yang amat berat. Tanpa disiplin diri yang mencukupi, maka ada kemungkinan tugas ini akan dipengaruhi dengan emosi.

Kerajaan telah menggubal satu Sistem Penilaian Prestasi yang baru yang memberi penekanan lebih kepada penghasilan dan pencapaian matlamat-matlamat jabatan (*Judge Against Results*) dan juga pencapaian prestasi individu yang cemerlang di dalam sesebuah jabatan itu. Di bawah SSB, pergerakan gaji sama ada melintang, menegak, mendatar atau statik adalah ditentukan mengikut kuota-kuota yang ditetapkan iaitu masing- masing 2%, 3%,95% dan 5%. Pada prinsipnya pengisian kuota tersebut hendaklah berdasarkan kepada markah-markah yang dicapai oleh tiap-tiap anggota yang diatur mengikut susunan dari markah yang tertinggi hinggalah kepada markah yang paling rendah. Dengan itu, pegawai-pegawai dan staf yang mendapat pergerakan gaji secara melintang misalnya adalah merupakan pegawai-pegawai yang mendapat markah yang terdiri daripada 2% tertinggi dan seterusnya. Dalam menimbangkan kumpulan pegawai dan staf yang layak mendapat pergerakan gaji secara melintang (2%) dan menegak (3%), saya adalah mencadangkan supaya pembahagian yang sama rata mengikut jabatan/ unit/seksyen, kumpulan perkhidmatan serta tempat bertugas patut diambil kira dengan sewajarnya. Dalam hubungan ini, sukalah saya menyeru pegawai-pegawai yang menjadi ahli Pelaksanaan Penyelarasan Gaji supaya menggunakan budibicara dan kebijaksanaan masing-masing bagi mewujudkan keadilan dan pembahagian yang sama rata dalam menentukan jenis-jenis pergerakan gaji bagi pegawai-pegawai dan staf yang terlibat. Saya telah mendapat banyak sungutan bahawa di beberapa buah jabatan, mereka yang diperaku mendapat pergerakan gaji secara melintang dan menegak adalah terdiri daripada pegawai dan staf yang berkhidmat di bawah pengawasan ahli-ahli Pelaksanaan Penyelarasan Gaji yang menentukan hal-hal ini. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dan saya sedang mengikuti fenomena ini, dan mempersoalkan sama ada pegawai-pegawai yang berkenaan boleh dipercayai untuk memegang jawatan-jawatan yang lebih tinggi yang memerlukan sifat amanah dan kejujuran, dan boleh dipercayai untuk memimpin.

Saya juga suka menimbulkan masalah berkaitan dengan cara

penulisan laporan prestasi yang telah sudah. Saya mendapati ada pegawai-pegawai pelapor dan pegawai-pegawai penilai yang memberi markah-markah yang terlalu tinggi dan tidak mencerminkan kedudukan sebenar prestasi pegawai yang dilaporkan; misalnya, ada didapati pegawai dalam Kumpulan A yang mendapat markah 99% dan 100%. Saya rasa ini tidak mungkin berlaku kerana ianya menggambarkan seolah-olah pegawai berkenaan adalah makhluk yang paling sempurna. Adalah mustahil bagi mana-mana pegawai yang tidak mempunyai sebarang cacat-cela, hanya Allah sahaja yang Maha Sempurna.

Saya meminta tuan-tuan dan puan-puan sekalian untuk mempastikan bahawa pegawai-pegawai pelapor dan pegawai-pegawai penilai di bawah pengawasan masing-masing senantiasa berlaku adil dan lebih bertanggungjawab dalam membuat penilaian prestasi dan mengelakkan juga kezaliman dengan memberi sesuatu kepada yang tidak berhak dan menafikan sesuatu kepada yang berhak. Di sini eloklah saya merujuk semula kepada sepotong ayat Al Quran yang saya sebutkan semasa melancarkan sistem penilaian prestasi baru-baru ini. Surah Al-A'raf ayat 85 bermaksud: **"Oleh itu, sempurnakanlah sukatan dan timbangan dan janganlah kamu kurangkan bagi manusia benda-benda dan perkara-perkara yang menjadi haknya."** Memandangkan betapa perlunya suatu penilaian yang objektif dan adil terhadap semua anggota perkhidmatan awam, maka pegawai-pegawai pelapor dan penilai hendaklah mengambil sikap yang terbuka dan pandangan yang seimbang semasa menyediakan borang-borang nilaian prestasi. Sifat- sifat seperti pilih kasih, terlalu ingin mengambil hati pegawai bawahan dan suka mengambil jalan mudah hendaklah dijauhkan sama sekali.

Melihat kepada statistik mengenai umur tuan-tuan dan puan-puan yang hadir di dalam kursus ini, saya dapati lebihkurang 50% berada dalam lingkungan umur di bawah 50 tahun. Manakala 13 orang daripada tuan-tuan dan puan-puan yang merangkumi 40.6% berada dalam lingkungan di bawah 48 tahun. Oleh itu, tuan-tuan dan puan-puan adalah

merupakan kumpulan yang akan menjejakkan kaki ke gerbang abad kedua puluh satu atau tahun 2000 masihi. Pegawai-pegawai yang termasuk di dalam golongan ini akan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang lebih besar di dalam mencorak dan memastikan kesinambungan kepimpinan perkhidmatan awam.

Sebagai mengakhiri ucapan ini, saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam, khususnya Bahagian Perkhidmatan dan Kerjaya dan INTAN kerana menganjur bersama kursus ini. Kepada peserta-peserta semua diucapkan selamat maju jaya dalam kursus yang diikuti, dan saya sungguh berharap tuan-tuan dan puan-puan akan menumpukan sepenuh perhatian kepada kursus ini serta seterusnya berusaha meningkatkan keupayaan masing-masing supaya dapat mewujudkan kepimpinan yang berkesan kerana tuan-tuan dan puan-puan merupakan bakal teraju utama kepimpinan perkhidmatan awam pada masa depan.

"...Kita telah berjaya sehingga ke suatu tahap yang mana hari ini negara-negara lain menghantar pentadbir-pentadbir mereka ke Malaysia untuk belajar bagaimana mentadbir sebuah negara dan mereka pula tahu bahawa Malaysia ini lebih kompleks kerana penduduk negara kita ini terdiri daripada berbagai kaum, menganut berbagai agama, mempunyai bahasa yang berbeza-beza, budaya yang berlainan, jadi sepatutnya negara kita menghadapi rusuhan tetapi Alhamdulillah kita berjaya bekerjasama, kita berjaya untuk mentadbir dengan berkesan dan mereka datang untuk melihat keadaan dalam negara kita."

– YAB Perdana Menteri

KHIDMAT BAKTI

(UCAPAN DI MAJLIS KHIDMAT BAKTI DI HOTEL CONCORDE, KUALA LUMPUR PADA 5 MEI 1993)

Kecekapan Pentadbiran Negara ini boleh dibanggakan dan terkenal di luar negara. Negara-negara luar menghantar pegawai-pegawai mereka ke negara ini bagi mempelajari bagaimana kita telah berjaya mentadbir negara ini. Lebih-lebih lagi memandangkan pentadbiran negara ini lebih kompleks, dengan penduduknya yang terdiri daripada pelbagai kaum, pelbagai agama, bahasa dan budaya yang berbeza. Walau bagaimanapun dengan kerjasama dan kecekapan kita telah berjaya mentadbir negara ini dengan berjaya dan berkesan.

Pada 29 April, YAB Perdana Menteri telah berucap di Majlis Penganugerahan Perkhidmatan Cemerlang Kementerian Dalam Negeri. Saya telah memperolehi transkrip ucapan itu. Di antara lain, YAB Perdana Menteri telah berucap seperti berikut:

(i) "...Kita sanggup melatihkan diri kita, mendisiplinkan diri kita supaya kita dapat mentadbir negara kita untuk mencari kemajuan untuk membangunkan negara ini. Sedikit demi sedikit kita telah mencapai kejayaan dan jentera pentadbiran semakin lama menjadi semakin besar, semakin kompleks kerana di zaman moden ini pentadbiran bukanlah terhad kepada *law and order*. Kalau dahulu pentadbir cuma menumpukan kepada keadaan keselamatan supaya rakyat tidak menghadapi masalah *anarchy* tetapi sekarang ini pentadbiran mempunyai bermacam-macam bidang yang perlu diuruskan dan kita terpaksa meningkatkan pengetahuan kita

dan keupayaan kita lebih daripada itu kita juga perlu meningkatkan *ethics* kita, disiplin kita kerana tanpa *ethics* tanpa disiplin kita tidak mungkin mentadbir negara kita ini. Keruntuhan banyak pemerintahan negara yang baru mencapai kemerdekaan, kerana tidak ada disiplin, tidak ada kejujuran, tanpa keikhlasan (*honesty*) mustahil kita dapat mendirikan sesuatu pentadbiran yang berkesan. Kalau tiap seorang daripada kita lebih mengutamakan diri daripada tugas kita kepada masyarakat, kita tetap akan gagal. Tetapi Alhamdulillah, di Malaysia walaupun ada juga orang yang terlibat dengan rasuah dan sebagainya, tetapi umumnya majoriti memang mempunyai sifat-sifat yang baik, etika yang baik dan dengan itu kita dapat memikul tanggungjawab yang baru dan bertambah ini dengan tidak gagal seperti pentadbir di negara-negara yang lain;"

(ii) "...Kita telah berjaya sehingga ke suatu tahap yang mana hari ini negara-negara lain menghantar pentadbir-pentadbir mereka ke Malaysia untuk belajar bagaimana mentadbir sebuah negara dan mereka pula tahu bahawa Malaysia ini lebih kompleks kerana penduduk negara kita ini terdiri daripada berbagai kaum, menganut berbagai agama, mempunyai bahasa yang berbeza-beza, budaya yang berlainan, jadi sepatutnya negara kita menghadapi rusuhan tetapi Alhamdulillah kita berjaya bekerjasama, kita berjaya untuk mentadbir dengan berkesan dan mereka datang untuk melihat keadaan dalam negara kita"; dan

(iii) "...Saya ingin tegaskan bahawa anggaplah kejayaan negara kita sebagai hadiah yang terbesar sekali dan kita harus berusaha lagi untuk menjayakan negara kita ini sebagai satu balasan terhadap kejayaan usaha-usaha kita sebagai anggota pentadbiran negara kita ini."

Pada pagi hari 27 April yang lalu, saya percaya bahawa seluruh anggota perkhidmatan awam merasa bangga di atas laporan-laporan akhbar mengenai ucapan YAB Perdana Menteri itu. The New Straits Times pada muka surat 2 di bawah ruangan "Home News" membawa headline yang berbunyai: "Dr. M : *We should be proud of our administrative system.*" Di tengah-tengah laporan itu dinyatakan: "*Because of our success in the administrative system, we have earned the respect of the others and are able to stand tall even amongst the developed countries,*" *he said, adding that it was a precious gift which Malaysians cherish. He said many developing countries are worse off now than when they were under their colonial masters because of weak administration.*

Saudara-saudara dan saudari-saudari yang telah bersara dan diberi penghormatan pada malam ini adalah menjadi sebahagian daripada anggota-anggota perkhidmatan awam yang dimaksudkan oleh YAB Perdana Menteri itu. Oleh hal yang demikian, saya tiada mempunyai kata-kata secantik bahasa yang mampu memberi penilaian ke atas prestasi cemerlang saudara-saudara dan saudari-saudari sekalian. Saya telah mengenali Y. Bhg. Tan Sri Dato' Wong Kum Choon lebih daripada 25 tahun, dan beliau adalah merupakan seorang ahli ekonomi yang pintar dan pentadbir professional yang berkualiti tinggi. *Some people have tact; others tell the truth.* Tan Sri Wong mempunyai kedua-dua sifat ini, sebagaimana yang boleh saya nilaikan semasa berurusan dengan beliau, sama ada secara rasmi mahupun di dalam pergaulan-pergaulan di antara dua orang sahabat yang lama. *He is a good listener at meetings. The world seem to be full of people who speak twice before they think once.* Saya dapati bahawa Y. Bhg. Tan Sri Wong Kum Choon's *intervention* dan juga pendapat-pendapat serta buah fikirannya yang dikemukakan dalam jawatankuasa-jawatankuasa kerajaan dan sebagainya sebagai bernas. YAB Perdana Menteri apabila menimbangkan perlanjutan perkhidmatannya sebagai Ketua Setiausaha Kementerian Perusahaan Utama memaklumkan kepada saya bahawa *he is always well prepared*

for his meetings referring, of course, to the numerous international meetings that he attended with the Prime Minister.

Some one once said: "Women will never be men's equals until they can sport a bald spot on their heads and still think they're handsome." My senior colleague in the University of Malaya in Singapore, Y. Bhg. Dato' Asiah Abu Samah does not need that formula to be equal with men. Beliau telah mencipta sejarah apabila dilantik sebagai Ketua Pengarah Pendidikan wanita yang pertama, dan sebaris dengan Allahyarham Aminuddin Baki dan Tun Hamdan Sheikh Tahir, *to name the two most illustrious occupants of the post. Some minds are like concrete - all mixed up and permanently set. Y. Bhg. Dato' Asiah Abu Samah does not have a stubborn disposition.*

Saya mengucapkan selamat bersara kepada pegawai-pegawai yang selainnya, termasuklah pegawai-pegawai tentera yang telah menyumbangkan kepada keselamatan dan kedaulatan negara kita. Selamat bersara juga secara khusus saya tujukan kepada Y. Bhg. Datuk Dr. Mohd. Ghazali Abdul Rahman, yang saya kenali semenjak tahun 1967 apabila Kelab Golf Negara Subang mula dibuka, dan beliau kerap bermain golf dengan saya pada tahun-tahun enam puluhan dahulu.

Pada umur 55 tahun, saudara-saudara dan saudari-saudari sekalian tidaklah boleh digulungkan sebagai orang-orang tua. *Bob Hope once remarked that you know you are getting old when the candles cost more than the cake. I do not know what your destiny will be; but one thing I know : the only ones among you who will be really happy are those who have sought and found how to serve.* Kepada isteri-isteri yang telah memberi dorongan kepada pesara-pesara ini, saya ucapkan terima kasih bagi pihak Yang Di Pertua PUSPANITA; kepada Dato' Asiah *She is the lady who knows all the answers, but hasn't asked the question*; selamat berkecimpung dengan buku-buku Y. Bhg. Dato'. *They say education is transmitting civilization.* Terima kasih, dan selamat bersara.

"Cabaran yang ada di hadapan organisasi dan pucuk pimpinannya ialah untuk mewujudkan suasana kerja yang sentiasa memupuk dan memenuhi keinginan individu dalam organisasi itu. Ini dapat dicapai melalui sistem ganjaran yang adil, persekitaran kerja physical yang selesa, perhubungan yang mesra, tugas yang menarik dan mencabar dan memberi pengiktirafan untuk hasil kerja yang cemerlang."

PEMBANGUNAN KAUNSELING

(UCAPAN DI MAJLIS KONVENSYEN DWI-TAHUNAN YANG KE-6 DAN MESYUARAT AGUNG PERKAMA DI UNIVERSITI SAINS MALAYSIA, PULAU PINANG PADA 4 JUN 1993)

Kaunseling, bukan kerja diberikan kepada pekerja yang sedang mengadapi masalah peribadi, malah juga kepada mereka yang belum bermasalah. Ini bertujuan membolehkan mereka mengenalpasti dan menyelesaikan sendiri masalah yang mungkin timbul. Kaunseling seperti ini disebut Developement Counseling. Kaunseling adalah penting dalam organisasi dan boleh dilaksanakan oleh mereka yang terlatih. Justeru itu kerajaan telah menubuhkan Unit Psikologi dan Kaunseling di Jabatan Perkhidmatan Awam. Setakat ini perkhidmatan ini telah menunjukan kesan-kesan yang positif keatas keperibadian, tingkahlaku seseorang individu yang telah mendapatkan perkhidmatan kaunseling. Usaha untuk mewujudkan satu perkhidmatan Kaunseling dalam perkhidmatan awam sedang dijalankan. PERKAMA diharap memainkan peranan ke arah menjadikan perkhidmatan profesional.

Tenaga manusia merupakan satu sumber penting untuk menggerakan organisasi ke arah pencapaian matlamat masing-masing. Sumbangan tenaga manusia ini merangkumi tenaga jasmani untuk menjalankan kerja-kerja manual dan tenaga fikiran yang melahirkan pengetahuan, kemahiran, idea dan kreaviti. Tenaga manusia ini boleh menghasilkan kerja yang berkualiti, produktif yang meningkatkan dan memperkenalkan inovasi dan pembaharuan. Kesemuanya ini akan membawa organisasi itu ke tahap kecermalangan.

Pakar-pakar *behaviour* telah mengenalpasti bahawa setiap individu mempunyai keinginan atau keperluan yang perlu dipenuhi. Seorang pakar telah menyenaraikan lima peringkat keinginan atau *needs* iaitu:

(i) *Physical needs;*

(ii) *Security needs;*

(iii) *Social needs;*

(iv) *Ego, self-esteem and status needs; and*

(v) *Self-actualisation needs.*

Bagi seseorang individu, keinginan ini perlu dipenuhi iaitu mengikut hairaki dari keperluan *physical* sehinggalah mencapai keinginan *self-actualisation*. Indivudu yang juga merupakan anggota organisasi mempunyai penuh harapan supaya keinginan mereka dapat dipenuhi oleh organisasi tersebut. Dalam menjalankan tugas, setiap individu berharap dapat memenuhi keinginan *physical* dan keselamatan melalui ganjaran yang diterima. Keinginan sosial dapat dipenuhi melalui interaksi dan perhubungan dengan rakan sekerja. Dua keinginan yang terakhir itu boleh dicapai melalui tugas yang mencabar, peluang untuk pembangunan diri sendiri, pengiktirafan, menghasilkan kerja yang kreatif dan kebanggaan dalam mencapai sesuatu itu. Dengan yang demikian, sesebuah organisasi itu boleh menjadi tempat di mana individu dapat membangun dan memajukan dirinya sekiranya semua keinginan tersebut dapat dipenuhi.

Saya percaya bahawa sesebuah organisasi itu dapat memenuhi keinginan-keinginan individu tersebut, maka dua kesan akan diperolehi: pertamanya, akan wujud satu *motivated workforce* iaitu yang bersemangat gigih, dedikasi, berdisiplin, tekun bekerja, memberi khidmat terbaik

setiap masa dan sedia berkorban dari segi masa serta sentiasa menambah pengetahuan dan meningkatkan kemahiran diri. Dalam lain-lain perkataan, organisasi itu memiliki tenaga pekerja yang mencapai kepuasan dalam tugas mereka; keduanya, organisasi itu akan mampu menghasilkan output yang berkualiti, produktiviti yang tinggi, melahirkan inovasi dan pembaharuan dan secara umumnya menjadi pemimpin dalam bidang yang diceburi.

Cabaran yang ada di hadapan organisasi dan pucuk pimpinannya ialah untuk mewujudkan suasana kerja yang sentiasa memupuk dan memenuhi keinginan individu dalam organisasi itu. Ini dapat dicapai melalui sistem ganjaran yang adil, persekitaran kerja *physical* yang selesa, perhubungan yang mesra, tugas yang menarik dan mencabar dan memberi pengiktirafan untuk hasil kerja yang cemerlang.

Namun demikian masih terdapat *mismatch* di antara apa yang dapat diberikan oleh sesebuah organisasi itu dengan ekspektasi anggotanya. Keadaan ini akan mengakibatkan *deficit performance* atau kerendahan hasil kerja seperti penurunan produktiviti, kualiti kerja yang rendah, kerja yang tidak menepati masa, mengelakkan tugas yang berat dan tidak menjalankan tugas dengan teratur. Sekiranya keadaan ini berkekalan, ianya akan memberi kesan negatif kepada prestasi individu dan prestasi organisasi itu pada keseluruhannya.

Keadaan *mismatch* ini boleh diatasi menerusi dua cara. Pertamanya, ialah cara *punitive*, iaitu dengan mengambil tindakan disiplin seperti membuang kerja atau tidak memberi pergerakan gaji di bawah SSB. Keduanya, ialah cara *constructive* iaitu melalui **bimbingan** dan **kaunseling.**

Kegiatan bimbingan adalah bertujuan untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas, seperti kekurangan pengetahuan dan kemahiran, manakala kaunseling pula adalah bagi menyelesaikan masalah

peribadi seseorang individu itu, seperti masalah kekeluargaan dan masalah kewangan. Pada asasnya perkhidmatan kaunseling adalah dilakukan oleh kaunselor yang terlatih dan pakar dalam bidang tersebut. Sebelum proses kaunseling dapat dimulakan kes-kes *mismatch* ini perlu dikenalpasti. Dalam hal ini pengurus organisasi harus memainkan peranan dalam mengenalpasti pekerja-pekerja yang menghadapi masalah. Memandangkan bahawa seorang pengurus itu adalah sering berhubung dengan anggota organisasi semasa menjalankan tugas, maka dia lebih mudah untuk mengesan anggota-anggota yang bermasalah dan seterusnya memulakan proses bimbingan dan kaunseling. Konsep kaunseling antara pengurus dengan pekerja ini juga boleh digunapakai dalam konteks lain, contohnya antara pensyarah atau guru dengan penuntut atau murid.

Perkhidmatan Kaunseling bukan sahaja perlu diberikan kepada mereka yang menghadapi masalah peribadi tetapi penting juga diberikan kepada mereka yang belum bermasalah. Ini bertujuan untuk mendedahkan kepada mereka isu-isu atau pengetahuan tertentu bagi membolehkan mereka mengenalpasti dan menyelesaikan sendiri masalah yang mungkin timbul. Kaunseling seperti ini disebut *Development Counselling. This type of Counselling addresses the normal individual who is not in some sort of trouble but who chooses to confront potential problems.* Teknik *Development Counselling* ini boleh dikaitkan dengan analogi mengajar seseorang memancing ikan supaya ia tidak bergantung kepada orang lain untuk mendapatkan bekalan ikan. *Give a man a fish and you feed him for a day: teach him how to fish and you feed him for the rest of his life.*

Pada pandangan saya *Development Counselling* boleh digunakan dalam beberapa keadaan. Contohnya, di sekolah dan pusat pengajian tinggi. Kaunselor boleh membantu murid-murid dan penuntut-penuntut dalam pemilihan kerjaya untuk menyediakan asas untuk bekerja dan cabaran hidup. Di dalam organisasi pula, *Development Counselling* dapat membantu khususnya anggota-anggota yang telah diamanahkan dengan kuasa dan authoriti di dalam tugas mereka.

Generally, in any organization an average of about 10% of the employees are incapacitated by acute or chronic personal problems such as family and marital problems, financial difficulties, legal problems, drug and alcohol abuse, emotional upsets or career problems. All these will affect work performance. Studies also show that employees have three times as many accidents, four times the rate of absenteeism, make more health insurance claims and more likely to make mistakes at their work and take more sick leave, under such circumstances. All in all, this will add on to the loss of work time and productivity for the organization. This in fact constitutes the major loss of work time rather than industrial action.

Employee counselling is thus a major activity in the promotion of employee development. Supervisors and managers should be engaged in formal counselling sessions for the purpose of handling grievances, dealing with discipline matters, improving performance, disseminating information about benefits, policies and procedures, and helping employees in career development. In addition to formally established sessions, astute managers should also routinely conduct informal counselling sessions with employees.

The connotation of the word "counselling" is sometimes misleading. Some of the skills and techniques used in employee counselling resemble those used by professional therapists. It is imperative to emphasise, however, although the techniques are similar, the purpose of the sessions are dramatically different. Employee counselling is reserved for work-related problems. A major role of employee counselling is to help employees recognise problems and seek appropriate assistance. It is important to realise the fundamental difference between therapeutic and work-place counselling. The major goal of therapy is to make individuals feel good or better about themselves. Workplace counselling is concerned with developing employee competence, in order to suceed in corporate lives. It would be foolhardy to expect supervisors to be fully

trained as functioning counsellors. In fact, many problems are created because supervisors fail to realize their limitations as counsellors. They sometimes delve too deeply into non-work-place problems, and inadvertantly cause more harm than good. The most effective supervisory counsellors are those who are trained. It is for this fundamental reason that the government has established the Psychology and Counselling Unit.

Pada masa ini, bolehlah dinyatakan bahawa perkhidmatan kaunseling yang terbuka kepada anggota perkhidmatan awam, hanya terdapat di Jabatan Perkhidmatan Awam iaitu di Unit Perkhidmatan dan Kerjaya. Walaupun begitu, terdapat juga perkhidmatan kaunseling di Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat dan Kementerian Dalam Negeri seperti di Pusat Tahanan dan Pemulihan Dadah. Selain daripada itu Badan-Badan Sukarela dan pihak swasta turut menyumbangkan perkhidmatan kaunseling secara terhad.

Secara keseluruhan didapati perkhidmatan ini telah menunjukkan kesan-kesan yang positif ke atas keperibadian, tingkahlaku seseorang individu yang telah mendapatkan perkhidmatan Unit Psikologi dan Kaunseling (UPK). Dalam tempoh 16 bulan (Januari 1992 - April 1993) jumlah kes yang telah dikendalikan oleh UPK adalah sebanyak 107. Taburan kes mengikut Jantina dan Kumpulan adalah seperi Jadual I.

Tindakan-tindakan sedang diambil bagi mengadakan satu sistem bagi menyenaraikan semua Kaunselor yang memberi khidmat; dan mewujudkan satu Skim Perkhidmatan Kaunseling dalam perkhidmatan awam. Kerajaan adalah menghargai sumbangan kaunselor dalam proses mewujudkan masyarakat yang produktif dan dinamik. Persoalannya ialah bagaimanakah Perkhidmatan Kaunseling, boleh diiktiraf sebagai satu perkhidmatan profesional yang setanding dengan profesion yang lain, dan bukan dianggap sebagai satu perkhidmatan pinggiran saja. Justeru itu, maka terpulanglah kepada para kaunselor sendiri bagi me-

Jadual I

Taburan Anggota Perkhidmatan Awam Yang Telah Mendapat Perkhidmatan Psikologi Dan Kaunseling Mengikut Jantina Dan Kumpulan Dari 1992 - April 1993

Bil.	Jenis Perkhidmatan	Jantina L	P	Kumpulan Pengurusan & Professional	Jawatan Sokongan	Jumlah
1.	Ujian Psikologikal	10	7	3	14	17
2.	Ujian Status Mental	2	4	4	2	6
3.	Ujian dan Kaunseling	3	5	3	5	8
4.	Perbincangan	6	4	2	8	10
5.	Kaunseling	35	24	20	39	59
6.	Perbincangan dan Kaunseling	3	1	3	1	4
7.	Kaunseling melalui telefon	0	3	0	3	3

Jenis permasalahan secara terperinci ada di Jadual II.

Jadual II

Penjenisan Masalah Utama
Jumlah Kekerapan
Kumpulan Pengurusan Profesional & Sokongan

Bil.	Jenis Masalah	Kumpulan Sokongan	Kumpulan Pengurusan	Jumlah Kes
1.	Work	36	25	61

2.	Marriage	22	24	46
3.	Stress	18	21	39
4.	(a) Sexual Problem	9	20	29
	(b) Anger	9	8	17
	(c) Children	9	3	12
	(d) Divorce	-	6	6
	(e) Fears	-	4	4
5.	Nervousness	8	-	8
6.	(a) Shyness	7	-	7
	(b) Career Choices	7	3	10
	(c) Unhappiness	7	5	12
7.	(a) Separation	6	4	10
	(b) Loneliness	6	3	9
	(c) Education	6	-	6
	(d) Depression	6	14	20
8.	(a) Sleep	5	-	5
	(b) Temper	5	5	10
	(c) Health problem	5	3	8
	(d) Making Decisions	5	-	5
9.	(a) Self-Control	4	-	4
	(b) Inferiority Feelings	4	5	9
	(c) Being a parent	4	-	4
	(d) Friends	4	5	9
10.	(a) Finances	3	-	3
	(b) Tiredness	3	-	3
	(c) Ambition	3	-	3
	(d) Concentration	3	-	3
	(e) My Thoughts	3	6	9

nyusun langkah dan tindakan ke arah menjadikan perkhidmatan kaunseling sebagai satu perkhidmatan profesional. Ini akan bergantung kepada kualiti perkhidmatan yang akan diberikan. Soal kualiti perkhidmatan adalah sangat penting bagi menjaga kebajikan pengguna. Justeru itu PERKAMA perlu menentukan garis panduan perkhidmatan dan mendaftar kaunselor yang berkelayakan sahaja. Kelayakan itu hendaklah berdasarkan kepada pendidikan atau pembelajaran serta latihan praktikal yang perlu diikuti sebelum seseorang itu boleh dilantik sebagai kaunselor. Para kaunselor di negara maju, mempunyai lesen yang diiktiraf dan mempunyai etika dan syarat akademik yang diperlukan. Sekiranya PERKAMA dapat menggubal dan memastikan kualiti kaunselor dan kualiti perkhidmatan kaunseling maka tidak ada sebab mengapa perkhidmatan kaunseling tidak akan menjadi satu perkhidmatan yang diiktiraf kepentingannya dan sekaligus tergolong daripada perkhidmatan profesional. Ahli-ahli PERKAMA terutama dari tenaga pengajar perlu peka dalam melihat kembali metodologi, kurikulum serta standard pembelajaran bidang ini bagi tujuan memastikan kaunselor akan datang merupakan kaunselor yang berkualiti dan boleh diiktiraf sebagai profesional.

Berdasarkan kepada maklumat dan perkembangan semasa, Perkhidmatan Kaunseling di dalam Perkhidmatan Awam akan berkembang. Ruang untuk memperbaiki lagi perkhidmatan tersebut akan terus dilaksanakan dari masa ke semasa. Sumbangan perkhidmatan ini di dalam membentuk satu personaliti yang berpegang kepada budaya kerja yang positif amat diperlukan. Melalui prinsip Psikologi dan Kaunseling seperti Perubahan Perlakuan (*Behavior Modification*) dan Dinamik Kognetif akan dapat mencorakkan budaya kerja individu dan seterusnya mewujudkan satu masyarakat kerja yang berkualiti dan produktif di dalam perkhidmatan awam.

"Mengikut pemerhatian saya, beberapa kemahiran yang amat dikehendaki di kalangan PTD masakini ialah keupayaan dan kemahiran dalam berhubung, kemahiran berunding dan kebolehan menggunakan komputer dalam kerja-kerja harian."

PPTD DALAM MENANGANI DAYA SAINGAN NEGARA DAN CABARAN PEMBANGUNAN

(UCAPAN DI PERASMIAN DEBAT/ MESYUARAT AGUNG TAHUNAN PPTD 1993 DI INTAN, BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 26 JUN 1993)

Pegawai-pegawai PTD perlu melengkapkan diri mereka dengan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran tertentu supaya mampu terus menjadi pengurus yang berkesan dan berketrampilan. Kemahiran-kemahiran yang perlu dikuasai ialah dalam komunikasi secara lisan dan penulisan, berunding di peringkat jabatan, kementerian serta di peringkat antarabangsa, dan keupayaan menggunakan komputer. Pengetahuan dalam pelbagai bidang, terutamanya mengenai disiplin masing-masing perlu dipertingkatkan melalui pembacaan dan pendedahan melalui kursus-kursus. Selain dari itu, PTD perlu membentuk Kod Etika Profesyen. PTD juga harus memiliki sifat-sifat yang penting, antaranya ialah akauntabiliti, amanah, jujur, boleh dipercayai, berdisiplin, tenang, sabar, sopan santun, menghormati orang lain, ramah mesra dan lain-lain. Kursus-kursus yang perlu diikuti pula ialah dalam bidang-bidang pengurusan kreatif, strategi untuk berdaya saing, pengurusan teknologi, penyelesaian masalah, kreativiti dan inovasi, kemahiran berunding, kemahiran berkomunikasi, pengurusan kualiti, teknologi maklumat, pengurusan/ pembangunan sumber manusia dan lain-lain.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD), khususnya kepada Y. Bhg. Dato' Dr. Mazlan bin Ahmad, Presiden dan ahli jawatankuasanya

kerana sudi menjemput saya merasmikan Debat dan Mesyuarat Agung Tahunan persatuan. Sesungguhnya jemputan ini merupakan satu penghormatan yang diberikan oleh PPTD kepada saya.

Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik adalah perkhidmatan yang mempunyai kedudukan istimewa dalam sistem pentadbiran di negara kita. Pegawai-pegawai PTD didapati berkhidmat hampir di semua peringkat pentadbiran sama ada di peringkat pusat, negeri dan juga daerah. Malahan di sektor luar negeri pula, pegawai-pegawai PTD menerajui kebanyakan pejabat-pejabat Kedutaan dan Pesuruhjaya Tinggi kita di luar negara. Di sini kita dapat katakan bahawa **Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik adalah memainkan peranan utama dan ulung** dalam sistem pentadbiran di negara kita.

Pegawai-pegawai PTD hendaklah memikirkan usaha-usaha yang perlu dibuat bagi memastikan PTD dapat terus mantap dan dapat mengekalkan imej perkhidmatan sebagai satu perkhidmatan utama. Manakala pegawai-pegawai muda pula haruslah berfikiran terbuka, bersikap positif dan bersedia untuk belajar, memperbaiki diri dan menambahkan kemahiran. **Isu pokok kepada cabaran-cabaran ini ialah cara mana PTD dapat menentukan kesinambungan tradisi yang telah ada** supaya pada masa-masa akan datang ia terus mendapat kepercayaan pucuk pimpinan negara. Kalau tidak, orang lain atau pegawai-pegawai daripada perkhidmatan lain yang lebih peka dengan keadaan akan mendapat tempat itu.

Mengikut pemerhatian saya, beberapa kemahiran yang amat dikehendaki di kalangan PTD masakini **ialah keupayaan dan kemahiran dalam berhubung, kemahiran berunding dan kebolehan menggunakan komputer dalam kerja-kerja harian.** Penguasaan dalam bidang-bidang ini dengan sendirinya akan menjadikan seseorang pegawai itu berupaya tampil menjadi pengurus yang berkesan dan dapat mengurus organisasinya dengan baik.

Seseorang pegawai PTD, sama ada di peringkat atasan atau menengah, akan dapat menjadi seorang pengurus yang berjaya jika ia dapat memberi arahan, panduan, buah fikiran dan tunjuk ajar yang jelas lagi berkesan kepada anggota bawahannya. Melalui kemahiran berhubung atau berkomunikasi ini juga ia dapat menyampaikan misi organisasi dengan jelas dan dapat difahami oleh semua anggota. Dengan cara itu, satu keseragaman pemahaman di semua peringkat dapat diwujudkan.

Keupayaan berkomunikasi bukan hanya terhad kepada komunikasi lisan sahaja, tetapi juga kepada komunikasi melalui penulisan. Melalui penulisan yang jelas dan tepat, penyediaan-penyediaan memorandum, surat menyurat, kertas konsep atau lain-lain penulisan akan senang difahami dan mudah diambil tindakan. Dengan itu, penguasaan kemahiran berkomunikasi dalam berhubung dengan orang lain amat besar faedahnya di kalangan pengurus-pengurus.

Pegawai-pegawai PTD juga sentiasa terlibat dalam perundingan. Perundingan adalah berlaku di berbagai peringkat dan merangkumi berbagai bidang. Jika diperhatikan, pegawai-pegawai muda lebih banyak terlibat dalam perundingan. Mereka inilah yang terlibat di peringkat awal sesuatu perundingan khususnya sebelum hasil perundingan dibawa untuk pertimbangan ke pihak atasan. Justeru itu, **kebolehan dalam perundingan** memerlukan seorang mengetahui soal-soal fakta, soal-soal teknikal dan psikologi hubungan manusia. Mereka juga harus menguasai pengetahuan-pengetahuan tentang pengurusan, pemikiran strategik, proses membuat keputusan dan bidang-bidang lain yang berkaitan.

Kemahiran berunding atau *negotiation skill* amat bergantung rapat dengan penguasaan bahasa. Untuk ini, seorang pegawai PTD yang mahu berjaya dan menguasai kemahiran berunding perlu banyak membaca, mengetahui hal ehwal semasa dari jurnal dan akhbar-akhbar serta memahami corak penulisan baru dari buku-buku terkini. Dalam perkhidmatan awam hari ini, kita banyak mengadakan perundingan

dengan pihak swasta sama ada dari dalam mahupun luar negeri. Di sini keperluan penguasaan bahasa Inggeris misalnya amat diperlukan. Oleh itu, saya suka menasihatkan **pegawai-pegawai muda dalam PTD** supaya **terus gigih berusaha menguasai kebolehan dan kemahiran berunding ini.** Cara ini membolehkan PTD terus mendapat tempat dan diberi kepercayaan bukan sahaja untuk merundingkan soal-soal kewangan, perjawatan, perancangan ekonomi dan lain-lain di peringkat jabatan dan kementerian, tetapi juga **mengetuai misi-misi perundingan utama negara** di peringkat antarabangsa.

Kita juga telah menyaksikan perubahan-perubahan yang dialami dalam sistem pentadbiran di negara-negara maju. Sistem pentadbiran di negara-negara berkenaan lebih mengutamakan penggunaan automasi supaya hasil kerja lebih cepat, cekap dan produktivitinya bertambah. Oleh itu, pegawai-pegawai PTD khasnya di peringkat bawah dan menengah hendaklah **mempunyai kebolehan** ataupun berupaya **menggunakan komputer.**

Pegawai-pegawai PTD hendaklah mempunyai pengetahuan yang luas dalam berbagai bidang. Oleh itu saya menyarankan supaya pegawai-pegawai PTD menjadikan **amalan membaca sebagai budaya harian.** Amalan ini bukan sahaja dapat memperluaskan pengetahuan tetapi juga mendedahkan mereka mengenai perkembangan semasa dalam sesuatu disiplin. Oleh itu pegawai-pegawai PTD mestilah mendalami bidang disiplin masing-masing terutamanya mengenai **pengurusan strategik, sumber manusia, organisasi, ekonomi, kewangan** dan sebagainya. Pegawai-pegawai PTD harus **peka dan senantiasa mengikuti arus perkembangan perdagangan dan politik antarabangsa.** Pendedahan dan pengetahuan yang luas dalam bidang-bidang tersebut membolehkan pegawai-pegawai PTD menganalisis sesuatu isu secara lebih kritikal dan menyeluruh. Dengan ini, pegawai-pegawai PTD akan dapat terus kekal menyumbangkan buah fikiran dan nasihat yang bernas untuk kemajuan negara.

Sudah tiba masanya PTD membentuk *code of ethics* yang tersendiri sebagaimana yang dimiliki oleh profesyen-profesyen yang lain seperti doktor, peguam dan jurutera. Pembentukan *code of ethics* ini bukan sahaja dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai profesyen PTD kepada masyarakat, tetapi juga dapat menentukan *standard* yang bersesuaian bagi pemilihan pegawai-pegawai PTD dari segi kelayakan akademik dan keperibadian seseorang calon. Saya pernah menyarankan pada tahun 1991 supaya pegawai-pegawai PTD perlu mempunyai sekurang-kurangnya empat sifat melambangkan nilai pegawai yang berkualiti, di antaranya:

(i) sifat akauntabiliti yang dimaksudkan sebagai *the obligation to give answers and explanations concerning one's action and performance to those with a right to require such answers and explanations.* Dalam hubungan ini juga, akauntabiliti hendaklah dikaitkan dengan tanggungjawab yang sentiasa dilaksanakann walaupun *delegation of power*, telah dibuat kepada pegawai-pegawai bawahan. Pegawai-pegawai PTD perlu ingat bahawa *delegation of power* bukan bermakna melepaskan seluruh tanggungjawab kepada pegawai yang diberi kuasa tersebut tetapi hanya sebagai kaedah mempercepatkan proses membuat keputusan. Oleh itu, selagi pegawai berkenaan menyandang jawatan yang diberi kuasa itu, dia hendaklah bertanggungjawab sepenuhnya ke atas semua tindakan dan keputusan yang dibuat dalam bidang kuasa jawatan tersebut. Sekiranya pegawai-pegawai PTD berpegang kepada prinsip ini, mereka akan sentiasa dihormati dan dipercayai oleh masyarakat;

(ii) sifat-sifat amanah, jujur, boleh dipercayai dan memelihara kepentingan awam tanpa mengambil kesempatan untuk kepentingan sendiri. Sifat-sifat ini penting memandangkan bahawa dalam keadaan di mana setiap dari kita berlumba-

lumba mengejar matlamat kebendaan, kita sering lupa akan nilai-nilai kejujuran dalam kehidupan. Kejujuran juga melibatkan kebenaran dan jujur terhadap orang lain di samping kejujuran kepada diri sendiri. Pegawai-pegawai PTD perlu mempunyai sifat-sifat tersebut sekiranya ingin diiktiraf sebagai pemimpin kerana mereka yang jujur sahaja boleh memastikan perkhidmatan yang diberikan adalah berkualiti; dan

(iii) disiplin diri, bukan hanya sekadar mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas tetapi hendaklah sentiasa menepati masa dan mengawal diri dari bertindak dengan tergopoh-gapah atau marah. Sifat-sifat ini pernah disebut oleh Saidina Ali bin Abi Talib kepada Gabenor Mesir pada tahun Hijrah 655 yang menyatakan:

(a) tabahkanlah hati dan bertenang menghadapi bahasa yang keras ... jangan menambah kebimbangan kamu;

(b) kawallah kemarahan dan jagalah tangan dan lidah kamu ... cubalah bersabar, jika tidak ia akan menambah kebimbangan kamu; dan

(c) jangan tergopah-gapah melakukan sesuatu sebelum masanya atau melengah-lengahkan apabila tiba masanya. Pegawai-pegawai PTD juga perlu mempunyai budi bahasa dan kesopanan yang tinggi dalam perhubungan dengan pegawai-pegawai lain atau sesama sendiri. Sikap hormat menghormati dan beradab patut diamalkan bila berhubung dengan pegawai-pegawai yang lebih kanan atau dengan orang yang lebih tua. Tegur sapa akan mengeratkan lagi hubungan dan mewujudkan suasana kemesraan dalam

bekerja, yang akhirnya menjadikan pegawai-pegawai PTD akan disegani dan dihormati;

(iv) amanah meliputi sifat-sifat yang bukan sahaja ditujukan kepada menjaga harta-harta awam dengan sebaik-baiknya tetapi juga meliputi sikap berhemat dalam membelanjakan harta awam supaya tidak berlaku pembaziran di samping menentukan perbelanjaan dibuat mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Pegawai-pegawai PTD juga perlu berlaku adil dalam menimbang dan memutuskan sesuatu perkara. Kepentingan diri hendaklah jangan mengatasi kepentingan awam seperti ingatan Saidina Ali bin Abi Talib **Kamu sendiri janganlah memberi walau seinci tanah kepada saudara mara kamu.** Selain itu, pegawai-pegawai PTD hendaklah mengelakkan diri daripada sifat-sifat memungkiri janji kerana selain dari sifat tersebut boleh menjejaskan imej pegawai untuk dipercayai tetapi perbuatan berkenaan adalah satu kesalahan di sisi Allah. Oleh itu, pegawai-pegawai PTD hendaklah sentiasa menanamkan semangat menyatakan kebenaran kepada perkara yang benar.

PTD sekarang ini terdiri daripada 3,643 orang pegawai. Bilangan ini mengikut umur adalah seperti berikut : 51 tahun ke atas: 161 orang (4.4%); 46 - 50 tahun: 530 orang (14.5%); umur 41 - 45 tahun: 1,139 orang (31.3%), 36 - 40 tahun: 1308 orang (35.9%), dan 35 tahun ke bawah: 505 orang (13.8%). PTD adalah merupakan satu perkhidmatan yang terdiri daripada pegawai-pegawai yang muda. Di antara pegawai-pegawai PTD, 44 orang telah memperolehi kelayakan 'doctorate', dan 744 orang kelayakan sarjana. Biarpun demikian, pegawai-pegawai PTD perlu didedahkan kepada rancangan latihan yang lebih tersusun dalam bidang-bidang yang dapat membantu mereka menjalankan tugas-tugas masing-masing secara lebih berkesan. Antara kursus-kursus yang perlu diberi penekanan ialah:

(i) *Creativity Management;*

(ii) *Strategies for Global Competition;*

(iii) *Strategic Management of Technology;*

(iv) *Problem Solving;*

(v) *Creativity and Innovation;*

(vi) *Negotiation Skills;*

(vii) *Communication Skills;*

(viii) *Quality Management;*

(ix) *Team, Leadership and Interpersonal Skills;*

(x) *Information Technology; and*

(xi) *Human Resource Management and Development.*

Kursus-kursus ini hendaklah didedahkan kepada pegawai-pegawai PTD di peringkat awal perkhidmatan mereka dan secara beransur-ansur diberi penekanan sesuai dengan peningkatan dalam gred pegawai. Dengan cara ini pengukuhan dalam bidang-bidang tertentu dapat dibentuk secara lebih sistematik. Di samping itu, kursus-kursus mandatori untuk kenaikan pangkat juga perlu menjadikan bidang-bidang tersebut sebagai asas dalam sukatan kursus.

"An organization must develop a clear statement of values to guide individual behaviour. That statement should include moral guidelines. It should also articulate a vision of the organization's mission - what it stands for, what it seeks to achieve, and how it plans to go about its business."

ETHICS AND MORALITY

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN SEMINAR "INTELLECTUAL DISCOURSE ON ETHICS AND MORALITY" DI AWANA GOLF AND COUNTRY CLUB, GENTING HIGHLANDS, PADA 28 JUN 1993)

Dalam perkhidmatan awam aspek moral yang amat penting ialah yang berkaitan dengan penggunaan budibicara dalam membuat sesuatu keputusan yang berasaskan undang-undang yang adakalanya tidak begitu jelas. Oleh itu setiap anggota kerajaan yang beretika harus mampu membuat sebarang keputusan dengan betul dan mengimbangi kepentingan individu dan kepentingan negara. Matlamat kecekapan dan keberkesanan ada kalanya bertentangan dan pihak pengurusan perlu berhati-hati dalam menetapkan matlamat mengenai kecekapan supaya tidak bercanggah dengan matlamat keberkesanan. Adalah penting setiap organisasi merangka kenyataan mengenai nilai-nilai supaya menjadi panduan bagi perlakuan setiap individu dalam organisasi. Proses pembentukan kenyataan tersebut harus melibatkan semua anggota organisasi dan kenyataan tersebut mendapat sokongan sepenuhnya dari pihak pengurusan.

Ethics is a branch of philosophy that deals with morality. It may be defined as "a systematic inquiry into the beliefs we have and the judgements we make about what is morally right and wrong and morally good and evil. It is an enquiry that attempts to answer the questions, what kinds of conduct are morally right or wrong? and what things are good and what are evil?"

Banyak lagi definisi etika dan moraliti telah di utarakan. Oxford

English Dictonary mengtakrifkan etika sebagai "*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.*" Dari segi Islam, ianya ialah, "*a study of certain religious beliefs, and of rightness and wrongness of action for the purpose of practice, and not for the sake of knowledge.*" Namun demikian, definasi etika yang lazim digunakan ialah "*...the code of conduct or the rules by which one should behave ... based on beliefs about what is morally right and wrong and morally good and evil.*"

The importance of ethics and morality in determining human intentions and actions cannot be underestimated. It is ethics and morality that build human character, which can be defined as "*an established state [of the soul] from which actions proceed easily, without any need for reflection and deliberation. If this state is such that good actions - i.e. those which are praised by reason and good moral principles - proceed from it, it is called good character. If the actions which proceed the state are evil, the state from which they derive, is called bad character.*" It is the moulding of good character, characterised by the love for virtuous actions and hatred for vices, that is the real aim of ethics and morality.

There are four types of morality which require our attention namely *business morality, democratic morality, popular morality dan individual morality.* Business morality comprises four elements, namely:

(i) normal good business practices such as honesty and trust;

(ii) economic practice such as the creation of efficient markets and creation of maximum wealth;

(iii) enlightened self-interest such as an emphasis on social responsibility; and

(iv) a Code of Conduct which binds employees to a set of ethical standards. Such codes and practices of business morality should be a normal part of an organisation's survival, adaptation and monitoring of its environment. In this context, our efforts at improving the civil sevice through such programmes as quality and productivity management, Client's Charter and the Twelve Pillars are examples of business morality in action in the government.

Democratic morality comprises two elements, namely:

(i) compliance of the law to ensure legal accountability; and

(ii) quasi-legal compliance to supplement and complement the moral standards of existing rules and procedures. Government departments and public officials as upholder, enforcer and implementor of the law are obviously expected to abide by the demands of democratic morality.

Popular morality includes practices to ensure the acceptance, respect, continued faith and trust by society. For organisations, including government departments, popular morality could be attained by such actions as good public relations, responsiveness to the media, being transparent and a sense of social responsibility.

Individual morality relates to the value systems, principles and religious belief of the individual.

There are two important areas of ethical concern in the civil service : the discretion civil servants have in implementing the law, when of course laws, regulations and orders cannot cover every variation in circumstances. The public should have the right of access to all matters

relevant to administrative decisions and a more effective means of redress through the Public Complaints Bureau. That is only part of the story. There cannot be appeals against every decision depending on a civil servant's discretionary judgement, so taking proper care over decisions of this kind and balancing the interests of the individual against the national interest; these are an important part of any civil service ethic.

The standards applied to the civil service have increasingly been confined to judging its efficiency, economy and effectiveness. Although public services have to be delivered efficiently and economically, judging them solely in those terms may overlook other qualities of the proper delivery of services. Efficiency refers to the extent to which maximum output is achieved in relation to given costs or inputs; effectiveness has to do with the extent to which the overall goals of the policy in question is achieved. Distinguishing between effectiveness and efficiency is important from the point of view of the ethics of the profession, since the two aims can pull in opposite directions. Civil servants are motivated to achieve the efficiency goals by performance targets and salary increments. Plainly, the management has to exercise care in determining the content of efficiency goals so that these do not conflict with the overall aim of effective public services. Equally, the individual civil servant must face a choice between efficiency and effectiveness from time to time and must make an ethical choice.

How do we tackle the question of civil service ethics? Merely having a code and referring to it is not enough; that will not make civil servants behave more ethically in their work. Teaching ethics, that is, discussing the sort of problems civil servants may encounter as part of their training, may make a code much more a reality; neither a code nor teaching can ensure ethical behaviour. The mere existence of a code, however, enhances one's sensitivity and will assist civil servants, as trustees of the public, to maintain a high standard of performance and to

commit themselves to uphold the public good. But the code of ethics for the general body of the civil service must be balanced by integritiy on the part of those above them.

There is a series of moral rules or principles which we acquire through our professional experience. For better or worse they provide rules of thumbs for appraising a situation and deciding what might be done for example 'loyalty to your clients comes first'; 'honesty is the best policy' etc. It is easier to resolve ethical issues if there is some agreement about basic principles. There must be standards of behaviour appropriate to a particular group, organization or circumstance. For example, two detectives may have dramatically different views about how to treat criminals, but if there is agreement on the basic goal of fighting crime, whatever differences between the two will be reconciled.

An organization must develop a clear statement of values to guide individual behaviour. That statement should include moral guidelines. It should also articulate a vision of the organization's mission - what it stands for, what it seeks to achieve, and how it plans to go about its business. Developing such statement should involve members of the organization and have the full support of the top management. After assessing values and adopting statements to express the desired values, training programs and other devices must be developed for communicating these ideals within the organization. Managing ethics involve more than having statements espousing a particular set of values and more than selecting staff with good moral character. Managing ethics also involves careful analysis of the organizational culture, working to develop a cultural environment that places high value on ethical integrity, and developing policies and procedures and systems that enable the organization members to act with ethical integrity. In other words, organizations must undertake active program to promote ethics. This will dispel the feeling of the staff that in the absence of ethics program, they will be under pressure to compromise personal standards to achieve organiza-

tional goals, and that their superiors are interested only in results not how they were obtained. Heads of departments should not neglect the fact that their actions will be taken as 'model' of appropriate behaviour. The example that they set will be one of the most important devices to members of the organization. If we want them to take the moral 'high road', they must demonstrate by example that ethics is a substantial concern and that unethical conduct will not be tolerated.

This seminar should also discuss the whole question of how civil servants should act when confronted with a crisis of conscience. At times, they may face a dilemma when confronted with possibly illegal, inscruptous or even simple controversial instruction from their superiors. What should be the appropriate procedure designed to resolve the dilemma facing an official with a crisis of conscience?

"Kualiti perkhidmatan awam negara kita adalah bergantung kepada human dimension anggota-anggota perkhidmatan awam. Pengeluaran Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran dan juga buku-buku panduan mengenai tindakan tatatertib, Dealing With The Malaysian Civil Service dan berbagai lagi piagam-piagam yang telah diperkenalkan tidak akan mengubah perkhidmatan awam kepada tahap yang diharapkan sekiranya pegawai-pegawai JUSA khususnya tidak mempunyai sifat-sifat peribadi yang diperlukan seperti a strongly-defined sense of purpose, a mission, a vision or an idea yang boleh membawa perubahan dari aspek sistem, struktur dan sikap anggota-anggota dalam jabatan masing-masing."

CABARAN-CABARAN PENGURUSAN JAWATAN UTAMA SEKTOR AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM KURSUS PRA-JUSA 2/93 DI BANKERS CLUB, KUALA LUMPUR PADA 30 JUN 1993)

Perkhidmatan awam telah mengalami "paradigm shift" semenjak beberapa tahun kebelakangan ini. Setiap tindakan atau daya pertimbangan tidak lagi berasaskan kepada "discretion" tetapi berasaskan kriteria atau dasar yang telah ditetapkan melalui garis panduan serta peraturan-peraturan yang nyata. Sistem ganjaran juga berorientasikan kepada pencapaian (achievement oriented). Tekanan juga diberikan ke atas pengukuran serta penilaian keupayaan, pencapaian serta prestasi anggota perkhidmatan awam.

Namun semua ini akan berkesan sekiranya pegawai-pegawai JUSA memiliki sifat-sifat peribadi yang diperlukan seperti a strongly defined sense of purpose, a mission, a vision atau idea yang boleh membawa perubahan dari aspek sistem, struktur dan sikap anggota-anggota dalam jabatan masing-masing. Usaha-usaha untuk membawa perubahan sering mengalami kegagalan kerana pihak pengurusan kurang memberikan perhatian terhadap sikap, perasaan dan pandangan kakitangan bawahan yang melaksanakan tugas.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah kepada Y.Bhg. Dato'/ tuan-tuan dan puan-puan oleh kerana telah berjaya diberi pemangkuan di peringkat Gred Utama C dan seterusnya dipilih untuk mengikuti Kursus Pra-JUSA kali kedua ini.

Sebagaimana yang sedia diketahui, perkhidmatan awam atau khususnya pengurusan bukanlah merupakan satu aktiviti yang berdasarkan kepada satu-satu rumus atau *formula*. Di dalam bidang sains, *the formula for water is* H_2O. Sekiranya seseorang itu dikehendaki menguruskan sesuatu projek itu, bolehkah beliau menggunakan sesuatu rumus atau *formula* untuk memperolehi produk ataupun menyampaikan perkhidmatan ataupun mencapai matlamat seperti yang ditetapkan?

Ada juga orang yang berpendapat bahawa *administration is an art*, iaitu pengurusan itu adalah bergantung kepada daya kreativiti atau citarasa seseorang itu. Kita juga tidak boleh berpegang kepada teori itu. Untuk mentadbirkan sesuatu kementerian atau jabatan itu, ataupun untuk mengendalikan sesuatu projek itu ataupun untuk menguatkuasakan sesuatu peraturan atau undang-undang itu, tindakan atau daya pertimbangan seseorang petugas itu hendaklah *predictable, precise*, dan berasaskan kepada sesuatu kriteria atau dasar yang ditetapkan. Sekiranya terlalu banyak diberikan *discretion*, maka akan timbullah pertimbangan-pertimbangan yang tidak adil, berat sebelah, bergantung kepada perasaan dan sebagainya. Oleh hal yang demikian, dengan kesedaran inilah, maka semenjak beberapa tahun kebelakangan ini, satu *paradigm shift* telah berlaku di dalam perkhidmatan awam - iaitu menuju ke arah perkhidmatan awam yang berteraskan kepada kualiti, produktiviti, akauntabiliti dan berdisiplin serta beretika menerusi garis-garis panduan dan peraturan-peraturan yang nyata.

Banyak garis-garis panduan dan peraturan telah dikeluarkan yang bertujuan untuk membudayakan amalan-amalan yang berkualiti, produktif dan berdisiplin. Garis-garis panduan ini perlu diwujudkan untuk dipakai oleh kerana perlakuan manusia tidak boleh diramalkan. Di antara garis-garis panduan yang telah disediakan termasuklah:

(i) sistem Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja untuk membolehkan kerja dilaksanakan secara khusus dan teratur;

(ii) aspek peningkatan kualiti dan produktiviti;

(iii) mengadakan *client's charter* yang bertujuan menjanjikan bahawa perkhidmatan yang diberi menepati keperluan kumpulan pelanggan;

(iv) mengamalkan pengurusan masa dengan cekap menerusi pematuhan garis panduan mengenai pengurusan mesyuarat dan urusan jawatankuasa-jawatankuasa kerajaan;

(v) panduan mengenai mesyuarat pagi bagi menentukan tugas-tugas disempurnakan mengikut masa dan sasaran yang ditetapkan; dan

(vi) penggunaan borang tindakan kerja untuk mengesan pergerakan fail-fail.

These procedures and regulations mean that administrative behaviour is subject to detailed, comprehensive rules. What is to be done, by whom and how, are set out in detail. There is a need for standardization in the nature and purpose of these guidelines for productivity, quality and discipline, namely to impose conformity, regularity and predictability on relationships and work behaviour.

Di samping itu, satu sistem ganjaran yang bertujuan untuk memberi galakan di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam yang berorientasikan kepada pencapaian (*achievement oriented*) telah juga disediakan menerusi:

(i) Anugerah Khidmat Cemerlang;

(ii) Anugerah Inovasi bagi individu, unit dan organisasi; dan

(iii) Anugerah Kualiti, termasuk Anugerah Kualiti oleh pihak swasta kepada jabatan kerajaan.

As you know, motivation relies upon channelling behaviour through rules which take the form of administrative procedures; deferred material and symbolic rewards in the form of salary, career, job security and status trappings; and rationale, or ideology of administrative efficiency, emphasising the desirability of standard, predictable and proper behaviours.

Salah satu daripada ciri *paradigm shift* di dalam perkhidmatan awam sekarang ini adalah tekanan ke atas pengukuran serta menilai keupayaan, pencapaian serta prestasi anggota-anggota perkhidmatan awam. Langkah-langkah yang telah diambil ke arah ini adalah seperti berikut:

(i) dengan mewujudkan sistem penilaian prestasi baru bagi perkhidmatan awam yang berasaskan kepada pencapaian sasaran kerja, kualiti peribadi, potensi, penghasilan kerja yang tinggi, hubungan dan kerjasama, kepimpinan serta sumbangan anggota perkhidmatan awam kepada persekitaran;

(ii) mewujudkan Bahagian Inspektorat di bawah Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU);

(iii) mewujudkan kriteria untuk pengesahan bagi kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi; dan

(iv) mengadakan ujian mengenai kandungan Pekeliling-pekeliling Kemajuan yang telah dikeluarkan dalam urusan temuduga bagi kenaikan pangkat, anugerah biasiswa dan di dalam peperiksaan-peperiksaan bagi anggota-anggota perkhidmatan awam.

Kualiti perkhidmatan awam negara kita adalah bergantung kepada *human dimension* anggota-anggota perkhidmatan awam. Pengeluaran Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran dan juga buku-buku panduan mengenai tindakan tatatertib, *Dealing With The Malaysian Civil Service* dan berbagai lagi piagam-piagam yang telah diperkenalkan tidak akan mengubah perkhidmatan awam kepada tahap yang diharapkan sekiranya pegawai-pegawai JUSA khususnya tidak mempunyai sifat-sifat peribadi yang diperlukan seperti *a strongly-defined sense of purpose, a mission, a vision or an idea* yang boleh membawa perubahan dari aspek sistem, struktur dan sikap anggota-anggota dalam jabatan masing-masing. Usaha-usaha untuk membawa sesuatu perubahan sering mengalami kegagalan kerana pihak pengurusan kurang memberikan perhatian terhadap sikap, perasaan dan pandangan kakitangan bawahan yang melaksanakan tugas. Kita seharusnya jangan lupa bahawa *if we manage our people professionally, they will manage our mandate in the same way.* Pegawai-pegawai kanan juga berperanan bukan sahaja untuk memberikan arahan tetapi adalah sebagai penunjuk jalan kepada sesuatu arah atau tempat atau memimpin dengan contoh teladan, di mana mereka sendiri mesti melaksanakan lebih awal dari orang yang dipimpin.

In reviewing my own motivation in the public service, I found several, rather than one single answer. First, there is a joy learned through this long career. I realize that whatever skills and abilities that I have, were not easily or painlessly acquired. I feel that it is a duty to repay the resources, energy, and interest the country has invested in teaching me. A second factor is the conviction that the work is important. There is an underlying assumption in public service that we are all part of an effort that leads to a better life for individuals in our society - public service is ultimately based on the view that human conditions can be improved, an optimism which perhaps forms the core of the motivation for staying in public service. In order to remain motivated, you have to believe that your actions can have some impact on the public good. A final motivation for public service is the importance of constantly

reaffirming the credibility of government services in the public's mind. One vital way to reaffirm is to have a civil service that delivers the services expected of it. This presupposes a cadre of individuals who can understand and manage public institutions. If, as public servants, we are rusty, run-down, obsolete tools, then there will be reactions against the civil service. The process of good government demands dedicated professionals to make it work. That ability is what creates the public trust.

Saya suka menyentuh mengenai sistem penilaian prestasi anggota-anggota JUSA bagi tujuan pengesahan untuk kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi. Sistem ini mengambil kira perkara-perkara yang berikut, iaitu pertama, laporan penilaian prestasi tahunan; kedua adalah penilaian yang diperolehi dari borang **Asas-asas Perakuan Pemangkuan dan Kenaikan Pangkat Pegawai-pegawai Tinggi Perkhidmatan Awam,** yang menilai prestasi anggota dari segi pelaksanaan semua Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri dari semasa ke semasa; kemampuan dari segi pengurusan personel, termasuk menyelenggarakan urusan kenaikan pangkat, tindakan tatatertib dan kaunseling; kemampuan dari segi pengurusan kewangan atau projek termasuk pelaksanaan tatacara kewangan yang ditetapkan; nilai sumbangan/pembaharuan/kegiatan luar termasuk daya inisiatif yang diambil semasa tugasnya, dan lain-lain maklumat tambahan yang berkaitan dengan tugas-tugas jawatannya. Pertimbangan juga diberi kepada tindakan-tindakan yang diambil ke atas teguran-teguran atau pemerhatian-pemerhatian oleh Ketua Audit Negara. Kehadiran dalam kursus mandatori Pra-JUSA ini adalah juga merupakan satu daripada syarat pengesahan di dalam jawatan JUSA.

Kerajaan telah bersetuju untuk mempertingkat keupayaan Bahagian Inspektorat MAMPU. Di antara peranan yang akan dimainkan oleh Bahagian tersebut ialah pemeriksaan terhadap prestasi pelaksanaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam di kementerian,

jabatan, badan-badan berkanun dan pentadbiran negeri, di samping mengesan dan membantu agensi Kerajaan berdasarkan prinsip *follow-up* dan *follow-through* bagi memastikan pelaksanaan pekeliling-pekeliling tersebut, arahan-arahan dan garis panduan pentadbiran dan juga membuat kajian di peringkat *grass root* iaitu dari segi meninjau pelaksanaan pekeliling-pekeliling dan peraturan-peraturan berkenaan serta membuat penilaian mengenai jurang pelaksanaan pentadbiran awam (*administrative gap*) di antara agensi-agensi Persekutuan, negeri, daerah dan penguasa-penguasa tempatan.

Bahagian Inspektorat MAMPU bertujuan untuk:

(i) memberi khidmat nasihat perundingan kepada agensi yang dilawati dengan mengenal pasti masalah dalam melaksanakan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dan mengemukakan cadangan-cadangan untuk mengatasi masalah dan kelemahan-kelemahan yang telah dikenal pasti itu; dan

(ii) memberi khidmat nasihat dan bimbingan untuk membolehkan agensi itu meningkatkan tahap pelaksanaan Pekeliling-pekeliling dan peraturan-peraturan yang berkenaan.

Di sini juga saya ingin mengumumkan bahawa skop pemeriksaan yang dijalankan oleh Bahagian Inspektorat akan diperluaskan hingga meliputi:

(i) peringkat negeri dan daerah termasuk pihak berkuasa tempatan;

(ii) lawatan ulangan ke agensi-agensi yang telah dilawati selepas enam bulan dari tarikh lawatan pertama untuk membuat penilaian ke atas tindakan susulan yang telah dijalankan ke

atas syor-syor yang dibuat dalam pemeriksaan pertama. MAMPU juga akan meninjau rancangan latihan tiap-tiap jabatan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti dan disiplin, termasuk menyemak soalan-soalan Lembaga Temuduga/ Biasiswa, peperiksaan perkhidmatan agensi dan sukatan pelajaran kursus Jabatan yang dikendalikan oleh agensi, sama ada soalan-soalan itu merangkumi perkara-perkara yang didapati dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Keanggotaan Pasukan Inspektorat MAMPU adalah juga meliputi pegawai-pegawai daripada Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Kewangan dan Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

Pegawai-pegawai dalam Jawatan Utama Sektor Awam atau JUSA hendaklah bersyukur di atas peluang yang diberi oleh negara untuk berkhidmat di dalam jawatan-jawatan yang begitu penting. Pada masa ini, terdapat 325 jawatan utama sektor awam atau JUSA yang meliputi 108 jawatan PTD (33.5%), 182 jawatan daripada perkhidmatan-perkhidmatan lain termasuk badan-badan berkanun (56.3%), 22 daripada perkhidmatan tentera (6.8%) dan 11 (3.4%) daripada perkhidmatan polis. *Government service is a noble calling and a public trust. There is no higher honour than to serve free men and women, no greater privilege than to labour in government. You are in positions of leadership, with amazing diversity that range from defending our borders to delivering our mail and curing disease.*

Akhirnya, saya berharap agar semua usaha yang dijalankan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti dan disiplin dalam Perkhidmatan Awam akan menyumbangkan kepada pembentukan asas-asas Perkhidmatan Awam yang cemerlang yang boleh dibanggakan oleh generasi yang akan datang.

"One important fact that we have to recognise is that such a covenant would act as a strong anchor within ourselves to act or behave in a manner enjoined upon us by our own belief system. As such, the more religious one is, the more committed he or she should be towards excellence and quality."

RELIGIOUS VALUES AS A BASIS FOR ATTAINING EXCELLENCE

(SPEECH AT THE OPENING CEREMONY OF THE IKIM-SEDC SARAWAK SEMINAR ON ISLAMIC VALUES AND MANAGEMENT AT KUCHING, SARAWAK, ON JULY 19, 1993)

> *Selalunya apabila sesebuah negara menjadi kaya dan maju, nilai-nilai moral dan kerohanian yang menjadi pembimbing kemajuan di peringkat permulaan diabaikan. Ini disebabkan nilai-nilai moral dan kerohanian kadangkala diganti dengan keutamaan lain. Pernah dikatakan bahawa satu-satu bangsa akan bertahan selagi nilai-nilai etikanya dapat dipertahankan, dan runtuhlah bangsa tersebut jika nilai-nilai etikanya tidak dapat lagi dipertahankan. Sejajar dengan inilah kita dapat pastikan pentingnya cabaran mewujudkan masyarakat bermoral dan beretika, dengan rakyatnya memiliki nilai-nilai kerohanian dan agama yang kukuh, serta mempunyai standard etika yang tinggi. Inilah salah satu daripada sembilan cabaran yang dapat menjadikan Malaysia sebagai negara maju menjelang tahun 2020.*

I would like to take this opportunity to congratulate Y.A.B. Tan Sri Taib Mahmud, the Chief Minister and Chairman of SEDC Sarawak and Y.B. Datuk Effendi Norwawi the Chief Executive Officer for their continuous commitment towards excellence and quality in pursuit of the ultimate objectives of this organisation. This seminar is yet another example of the commitment of Y.B. Datuk Effendi Norwawi whose untiring efforts in looking for a new cliche or new methods in his pursuit for excellence has made him identify that there is in Islam something that can trigger that passion for excellence in himself as well as in all his officers and staff in order to sustain and improve their performance all the time. The

Institute of Islamic Understanding Malaysia or IKIM is priviledged to be given this honour and opportunity to jointly organise this seminar because we firmly believe that Islam offers solutions to problems and not offer problems to mankind.

The theme of this seminar, Religious Values As a Basis for Attaining Excellence, has been specially chosen to create the general awareness of the role that religion can play in attaining excellence and quality. We know that religion is a belief system which implies the presence of commitment, a bond or covenant between us and our Lord. Of course, the degree or extent of this commitment or covenant varies from person to person. One important fact that we have to recognise is that such a covenant would act as a strong anchor within ourselves to act or behave in a manner enjoined upon us by our own belief system. As such, the more religious one is, the more committed he or she should be towards excellence and quality. The absence of religious values in one would therefore eliminate that anchor we are talking about. The commitment to excellence and quality will not have their roots within ourselves. This root or anchor indeed provides the genuine strength in the commitment that we so much require. This I believe is the difference that religion can contribute towards excellence and quality.

Although we confine ourselves to Islamic values on excellence and quality, I do firmly believe that these values are universal in character for two reasons. First, they are positive values, in the sense that they are acceptable to all people. Secondly, since all religions teach people about goodness, then these positive values should also be acceptable to the staff despite our respective faiths. It is for this reason that both SEDC Sarawak and IKIM have agreed to jointly hold this seminar which will be of benefit to us all.

Every religion teaches us to be productive. One of the most important values that requires to be imbibed in all employees is to be

committed to productivity. So, SEDC Sarawak must have that crusading mission to eliminate unproductive practices, which include those that contribute little to the achievement of the organisation, or your enterprise objectives. I which to refer to some rules, regulations or requirements or simply traditional operations that present roadblocks to effective work or impede productivity. Dealing with unproductive practices generally involves the elimination of, or modification of activity, methods or procedures. The simplest and most effective way to do this is to identify unproductive work. Antara amalan-amalan negatif, dan perlu dilarang adalah:

(i) berbual-bual kosong di pejabat;

(ii) tidak menyegerakan tugas yang diamanahkan;

(iii) tidak ada *sense of urgency* menjalankan sesuatu tugas yang diberikan;

(iv) tidak merancang pekerjaan terlebih dahulu;

(v) tidak ada prioriti dalam menjalankan beberapa tugas yang diberikan;

(vi) melayan tetamu yang tidak berkenaan di pejabat;

(vii) meninggalkan pejabat untuk urusan peribadi pada waktu rasmi kerja;

(viii) membuat kerja peribadi di pejabat;

(ix) berniaga di waktu pejabat;

(x) membuat kerja yang tidak mustahak;

(xi) membuang masa di kantin dalam waktu bertugas; dan

(xii) pembaziran masa bekerja.

SEDC Sarawak ini hendaklah dipupuk sehingga boleh muncul sebagai salah satu yang terbilang di rantau ini. Banyak peraturan-peraturan dan prosedur baru mengenai pengurusan telah diperkenalkan. Biarpun demikian, yang sama penting adalah sikap dan nilai anggota organisasi ini sendiri. Antara nilai-nilai utama yang perlu diamalkan oleh semua anggota SEDC ini adalah amanah, kerajinan dan ketekunan, berdisiplin dan tatasetia. Kita hendaklah menganggap bahawa kerja itu adalah sebagai ibadah dengan menghasilkan sesuatu yang berfaedah, dan tidak menganggap kerja itu sebagai satu bebanan dan hanya menunggu arahan. Anggota-anggota organisasi ini daripada semua kaum hendaklah senantiasa mengamalkan kepimpinan melalui teladan. Rasulullah (SAW) pernah bersabda: *"Sebaik-baik kamu ialah orang paling berfaedah kepada orang lain."* Seorang ketua yang baik itu adalah seorang yang akan mempengaruhi anggota-anggotanya, sama ada dari segi kepimpinan, akhlak, tutur kata atau tingkah lakunya yang mendatangkan kebaikan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya. Seorang ketua yang melanggar peraturan dan perintah adalah menunjukkan contoh yang tidak baik kepada anggota-anggota bawahannya.

On behalf of IKIM, I would like to record our appreciation to YAB Tan Sri Taib Mahmud, The Chief Minister for his gracious presence this morning.

"Dalam menjalani kehidupan setelah bersara nanti, perlu diambil ingatan kepada satu sabda Nabi Muhammad s.a.w. yang bermaksud: "Rebutlah peluang lima perkara sebelum datang lima perkara yang lain, iaitu sihatmu sebelum sakitmu, mudamu sebelum tuamu, masa lapangmu sebelum masa sibukmu, kayamu sebelum miskinmu dan hidupmu sebelum matimu."

JASA MU DIKENANG

(UCAPAN DI MAJLIS KHIDMAT BAKTI DAN PENYAMPAIAN SURAT-SURAT PERLANTIKAN JAWATAN DI HOTEL ISTANA PADA 18 OGOS 1993)

Ketua Setiausaha Negara telah merakamkan ucap jasa dan penghargaan kerajaan ke atas persaraan pegawai-pegawai kanan perkhidmatan awam. Dalam ucapan penghargaan ini juga beliau telah memberikan ingatan menjalani kehidupan setelah bersara iaitu dengan beramal soleh, menambahkan ilmu dan beriadah.

Pada malam ini, kita meraikan mereka yang akan bersara, iaitu mereka yang telah banyak berbakti dan menyumbang kepada kemajuan dan kemakmuran negara.

Sepertimana yang kita tahu, ada di antara yang akan bersara ini merupakan orang yang telah banyak memberi sumbangan kepada pertahanan negara. Mereka begitu setia dalam menjalankan tugas demi keamanan dan kemakmuran negara. Kesetiaan mereka ini amat dihargai, malah dalam menjalankan tugas ini, mereka telah melaksanakan satu tanggungjawab yang amat digalakkan oleh Islam, seperti yang tersebut dalam surah Al-Anfal, ayat 60 yang bermaksud: "*Dan siapkanlah untuk menghadapai mereka (musuh-musuh Islam) dengan kekuatan apa sahaja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh-musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya: sedangkan Allah mengetahuinya. Apa sahaja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah, nescaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya.*" Sesungguhnya tugas mempertahankan negara ini amat tinggi nilainya dan akan dibalas dengan sebaik-baik balasan di dunia dan di akhirat.

Our nation is steeped in tradition and nowhere is this more apparent than in the Armed Forces, whether in the Army, Air Force or Navy. This country has had to fight many critical battles in order to remain free - the communist insurgency and confrontation. Our soldiers fought courageously. When we think of the Armed Forces, we think almost instinctively of youth - of youthful energy and daring and amazing courage. The Armed Forces is older now, but the spirit of service seems unchanged. General Tan Sri Yaacob has served in different parts of the world. He has the qualities of courage and dash, grit and determination. These qualities are not given at birth. They are traditional in the Armed Forces, and they are the first things that every new recruit learns to appreciate. You have passed down these qualities to your men. This is your greatest achievement.

Selain dari bidang pertahanan, ramai lagi yang akan bersara ini datangnya dari pelbagai bidang perkhidmatan, seperti Y. Bhg. Dato' Wan Jaafar daripada PTD, Encik Yin Ee Heng daripada perkhidmatan kajibumi, yang saya pasti tidak kurang pentingnya dalam memberi sumbangan kepada negara. Jasa tuan-tuan sekalian amat dihargai dan negara amat berterimakasih atas segala kesetiaan, usaha dan penat-lelah yang tuan-tuan curahkan. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas segala jasa baik anda semua.

Dalam menjalani kehidupan setelah bersara nanti, perlu diambil ingatan kepada satu sabda Nabi Muhammad s.a.w. yang bermaksud: *"Rebutlah peluang lima perkara sebelum datang lima perkara yang lain, iaitu sihatmu sebelum sakitmu, mudamu sebelum tuamu, masa lapangmu sebelum masa sibukmu, kayamu sebelum miskinmu dan hidupmu sebelum matimu."* Peluang yang harus direbut itu ialah peluang untuk melakukan amal soleh dan perkara-perkara kebajikan demi kebaikan diri sendiri dan masyarakat. Walaupun tuan-tuan sudah bersara, ini tidak bermaksud tenaga tuan-tuan sekalian tidak lagi diperlukan oleh negara. Sebaliknya, tenaga tersebut yang ditambah dengan pengalaman yang

diperolehi dalam puluhan tahun itu, menyebabkan tuan-tuan sekalian masih boleh memberi sumbangan yang besar kepada negara.

Satu perkara lagi yang boleh digunakan sebagai pengisian kehidupan selepas bersara ialah mencari ilmu. Sesungguhnya, mencari ilmu adalah satu proses yang berlaku sepanjang hayat. Melaluinya, bukan sahaja masa kita akan terisi dengan baik, tetapi peningkatan ilmu itu dapat kita gunakan untuk faedah diri dan masyarakat.

Selain itu, dalam usia persaraan ini, elok juga jika tuan-tuan sekalian mengisi masa dengan aktiviti-aktiviti riadah demi menjamin kecerdasan mental dan fizikal. Saidina Umar r.a. pernah menasihatkan agar kita mengajar anak-anak kita berenang, memanah dan menunggang kuda. Dalam konteks moden ini, bermain golf atau berjalas deras. Aktiviti-aktiviti ini bukan bertujuan untuk mempersiapkan diri untuk mempertahankan negara semata-mata, tetapi ia juga merupakan aktiviti-aktiviti yang terbaik untuk kecergasan mental dan fizikal. Dengan adanya kedua-dua kekuatan ini, adalah diharapkan tuan-tuan sekalian akan terus dapat memberikan sumbangan kepada negara.

On a similar occasion like this one, some one offered this piece of advice which is entitled "Just Forget", and I quote: "Be a good forgetter, forget the things that are behind; forget injuries, slights, unkind words; be too big to be hurt; be too great to be unkind; be too busy to quarrel; too wise to engage in unseemly gossips; too strong to permit little annoyances to turn your life's big road; too clean to stain your character with any kind of mudracking." Nasihat yang saya ingin sampaikan ialah supaya tuan-tuan akan terus menjaga isteri masing-masing who have stood by you through thick and thin. Saya ucapkan selamat bersara, and *carry on with life. Life is like riding a bicycle. You don't fall off unless you stop paddling. I hope you do not enter old age when you retire. It can be frustrating. They say that old age has been defined as that time in life*

when you know all the answers but nobody asks you the question. Selamat bersara, dan terimalah penghargaan Kerajaan melalui saya.

"There can be little doubt that the well-being and success of any nation or organisation is heavily dependent on good and effective leadership. History has shown clearly that great nations and great organisations are often the result of great leadership. Nations or civilisations have been known to fall or disappear completely due to leadership failure or the lack of a strong leader."

EFFECTIVE LEADERSHIP

(TEXT OF SPEECH AT THE LAUNCHING OF THE ASIAN STRATEGY AND LEADERSHIP INSTITUTE AT THE BANKER'S CLUB, KUALA LUMPUR ON 15 SEPTEMBER 1993)

Penubuhan Asian Strategy and Leadership Institute (ASLI) adalah selaras dengan matlamat Wawasan 2020 iaitu untuk membina kepimpinan yang berwawasan, berilmu dan berkesan. Kerana kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada kejayaan pucuk pimpinan dalam menangani perubahan dan mengembleng kesemua sumber ke arah matlamat yang dituju. Diharap usaha ASLI ini bukan sahaja tertumpu di peringkat tempatan malah di peringkat serantau dan antarabangsa.

I would like to thank the management of the Asian Strategy and Leadership Institute, or ASLI, for inviting me to officiate the launch of their new organisation. With the corporate sector in Malaysia and the region expanding and developing in leaps and bounds, there is a correspondent increase in demand for skills development for managerial and executive personnel. At the same time with the rapid changes in management and administration systems and practices, there is a need for an up-to-date information and resource pool which can serve both the public and private sectors in skill upgrading. I am confident that this new Institute, ASLI, with its twin focus on strategy and leadership, has the capability and capacity to fill a significant niche as a resource centre in the area of management and leadership training and development. Most importantly, ASLI should assist in the national human resource development programme so critical to ensure the availability of trained personnel capable of moving the country towards its long-term goal of making Malaysia into a fully developed nation. Both the civil service as well as

the corporate sector have a major role to play in ensuring the achievement of the objective. A key ingredient for the success of organisations is leadership.

There can be little doubt that the well-being and success of any nation or organisation is heavily dependent on good and effective leadership. History has shown clearly that great nations and great organisations are often the result of great leadership. Nations or civilisations have been known to fall or disappear completely due to leadership failure or the lack of a strong leader.

What makes a good or strong leader? What are some key qualities or skills required of a leader? To me, a good leader is one who has a clear vision where his organisation is heading, that is, he knows the desirable destination and which path should be taken in order to reach that destination in the shortest time and with the intelligent use of available resources. A good leader, is therefore, something of a visionary, who constantly envisages a better future for the organisation that he leads.

However, to be an effective leader, he should be able to communicate this vision of betterment to the others in the organisation. A leader on his own could not achieve his vision for the organisation. He needs the support and commitment of others in the organisation to translate that vision into reality. Someone has said once before that "*successful companies have a consensus from top to bottom on a set of overall goals. The most brilliant management strategy will fail if that consensus is missing.*" To garner this consensus and support from within the organisation, communication of the vision to others such that they clearly understand and desire the achievement of the same goal is paramount. An important leadership skill is, therefore, the ability to encourage and motivate others to mentally visualise the same goal or objective and muster the same enthusiasm to want to achieve that goal. They must see these goals as desirable, something which they on their own would find

meaning and benefits from; and, most importantly, the goals must seem realistic and achievable. Those in the organisation must be given the confidence that the leader has their needs at heart as well as the ability and resilience to lead them to the destination. Communication skills, therefore, are important for the leader, to assist him to convey his message clearly and in a manner which can inspire others, such that there is common identification with the vision and it becomes a shared vision.

However, vision-setting alone, does not suffice. It is easier said than done. An important leadership ability, therefore, is to translate the vision into reality or in other words, make things happen. An effective leader must be able to pull resources together, to work towards the achievement of the vision. He must ensure the identification and implementation of the necessary strategies, programmes and projects which can lead the organisation towards the realisation of the vision. He needs to put in place the relevant systems and procedures which support and assist in the process of moving towards the ultimate goal. He must constantly monitor and guide the implementation process, adjusting and fine-tuning programmes, in line with changing environment. Such a process may involve making quick and strategic decisions and often unpleasant decisions. Here is where a strong leader displays his unyielding commitment to the achievement of the vision, his will to lead without balking at the difficulties encountered on the way. Without such close nurturing and guidance from the leader, there may be derailment on the way, with the vision remaining a distant dream.

While providing strong leadership from the top, a good leader also galvanises the support and commitment of his people to the implementation process. This is considered to be "managerial implementation." He also defines two key attributes of this managerial implementation. Firstly, managerial implementation is always done through other people. Secondly, managerial implementation almost always involves changing people's values, attitudes and behaviour. Getting things done through

other people is indeed a sound management principle, for not only does this release the leader from implementation nitty-gritty for other more strategic activities, but it also gives the necessary hands-on experience to others while increasing their feeling of ownership of the process and its ultimate goal. A good leader empowers and energises his people to give them the opportunity to act or react in particular situations. He allows for creativity and innovation within the broad framework. Such empowerment is invaluable for invoking the feeling and sense of power among the people that they are ultimately responsible for their own destiny. Such empowerment is what makes for commitment to the cause. With such transformation, thousands of innovative action taken day in, day out by members of an energized, performance-oriented work force would add up to the constructive change in the organization at large.

The second attribute involves value, attitudinal and behaviourial changes. This is definitely the more difficult realm. The implementation of any change programme invariably demands a new mind-set and new attitudes and values to be internalised within an organisation. This often makes for the creation of a whole new organisation culture. Effective leadership involves identifying the appropriate values, norms and work ethics. This is particularly critical in sustaining the integrity and moral character of individuals within the organisation as well as the organisation as an entity. At the same time, the leader needs to establishing a systematic process by which these values and norms are instilled. We recognise that while it's hard to confine and define a culture, it's even more difficult to change one. However, experience has shown that attitudinal change involving the assimilation of new values and norms which eventually lead to a new organisational culture can be brought about through a systematic and unrelenting programme of change management. This has been amply demonstrated through our experience in the civil service in instilling a quality culture among civil servants, a culture which gives premium to service excellence through customer focus. The process of introducing the new culture involved clear delin-

eation of the new values, norms and attitudes required to be practised by the civil servants as part of the new civil service culture. In this context, two books on values were published namely a book entitled *"Values and Ethics in the Public Service"* and another book entitled *"The Twelve Pillars - The Absorption of Values, Norms and Service Ethics."* The required values and ethics, such as timeliness and customer-focus were also built into the Administrative Development Circulars which were introduced into the Public Service for implementation in 1991. A systematic programme for wide information dissemination to ensure that these new values and norms were clearly understood and accepted was also put into place. Other measures included constant reminders through keynote speeches by the higher level civil servants, role models, training on the various circulars, giving recognition to those who conform and action against those who go against rules and regulations and the code of conduct namely Chapter D of the General Orders. Through these, it has been possible to instill a new civil service culture. In the same way, it is indeed possible for an effective leader to establish a new corporate culture within his organisation. Yet another critical task of a leader is the encouragement of the development of leaders and leadership skills within the organisation. This is, in fact, a fundamental responsibility of a leader, to nurture and develop leaders at the various levels of the organisation. A really strong organisation is one which not only has a strong leader at the helm, but also one where leadership qualities abound in the ranks. This is critical for not only the success of the organisation but for its continued survival. Such an organisation will not flounder when its leader is gone, for there will be an abundance of choice for the next leader from among those who have participated in the identification and implementation of the long-term vision. My view is that the leader who offers a clear vision that is both coherent and credible, and who lives by a set of values that inspire imitations, has a fundamental source of power - that is being able to get things done, to mobilize resources, to get and use whatever it is that a person needs for the goals he is attempting to meet.

How do we then find good leaders? It is said that some are born great, that is, there must the strong inherent leadership qualities inherited on birth; some achieve greatness and others have greatness thrust upon them, that is to say that leaders emerge when the situation demands it. Whatever may be the case, fortunately for us, leadership skills can be acquired or learnt. Even inborn leadership skills can be fine-honed through education, experience, exposure and skill training. Here is where organisations such as ASLI can play a key role in the development of leadership skills. Good leadership and strategic thinking must in the end result in higher performance and productivity. Improving productivity is an art, not unlike medicine. It begins with diagnosis, for which the practitioner needs instruments for determining the patient's condition. It depends on knowing the patient, as well as common malfunctions and their symptoms. The ability to choose from among treatments depends on familiarity with all the options, including their mechanisms, time frame, risks and side effects. The more the professional knows about the underlying anatomy and organic processes, the more likely the treatment will prove effective. But there is no absolute certainty. This is why improving productivity is an art. And that is why feedback is essential. Your patients are, therefore, work organizations, to keep determine whether and where problems exist, to review such common systems of trouble such as delays, poor quality and low morale.

I would like to welcome The Asian Strategy and Leadership Institute into our fold and wish them luck in their endeavour to become a prominent member of not only the local fraternity but also a regional centre for management excellence and to contribute in a positive way to the development of trained manpower to meet the needs of national development.

"Salah satu daripada sifat yang dimiliki oleh Y.A. Bhg. Tun Haniff, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib and Y. Bhg. Dato' Halim, and also some of you whom I know personally, is your humility, despite your great achievements. It is no great thing to be humble when you are brought low; but to be humble when you are praised is a great and rare attainment."

PERKHIDMATAN CEMERLANG KEPEMIMPINAN PENGURUSAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS KHIDMAT BAKTI DI HILTON HOTEL KUALA LUMPUR PADA 25 OKTOBER 1993)

> *Pada amnya, komitmen daripada pihak pengurusan atasan melibatkan dua peringkat. Pertama, kesediaan ketua-ketua jabatan untuk melaksanakan program kualiti. Kesediaan merupakan titik permulaan yang amat penting kerana tanpa kesediaan sudah tentu pelaksanaan dan kejayaan sesuatu program tidak akan dapat dicapai. Kedua, tanggapan para pekerja terhadap komitmen pihak pengurusan atasan. Sekiranya mereka melihat ketua jabatan mereka benar-benar komited, maka pelaksanaan program di peringkat para pekerja sudah tentu dapat berjalan dengan lancar dan sempurna.*

Sekali lagi saya bagi pihak Kerajaan Persekutuan mengucapkan selamat bersara kepada pegawai-pegawai Kerajaan yang telah dan yang akan bersara daripada perkhidmatan Kerajaan. Pada kali ini, bilangan pegawai-pegawai tertinggi Kerajaan yang terlibat adalah besar, yang terdiri daripada berbagai perkhidmatan seperti Pasukan Polis Di-Raja Malaysia, Perkhidmatan Perundangan dan Kehakiman, Angkatan Tentera Malaysia, Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik dan Perkhidmatan Tadbir Negeri. Buat pertama kali di dalam sejarah perkhidmatan awam di negara ini, dua orang pegawai tertinggi kerajaan, iaitu Ketua Polis Negara, the Chief Law Enforcement Officer, dan Peguam Negara, the Public Prosecutor, bersara hampir serentak. Kesemua tuan-tuan sekalian yang akan bersara telah mencurahkan tenaga bakti dan memberi perkhidmatan yang cemerlang kepada negara kita yang tercinta ini. Pada

kali ini, oleh kerana pegawai-pegawai yang bersara ini adalah yang handal-handal belaka, saya mendapati agak sukar sedikit untuk menyusun kata-kata ucapan saya. *A reporter once asked Winston Churchill what in his life he find the most difficult test. Churchill replied : "To climb a ladder leaning towards you, to kiss a girl leaning away from you, and third, to give an after-dinner speech." I am in this third situation, because I am confident that I could have beaten the old statesman with regard to the second.*

Tonight, we honour men who have proudly shouldered the weight of leadership. They have never dodged a duty nor relinquished a responsibility. Y.A. Bhg. Tun Haniff Omar is an extraordinary officer, seorang pegawai yang telah menyumbangkan perkhidmatan yang amat cemerlang kepada negara, dan rekod perkhidmatannya serta pencapaiannya adalah tertulis dengan tinta emas di dalam sejarah perkhidmatan awam negara. Beliau mempunyai beberapa pencapaian yang istimewa; pegawai polis yang termuda apabila dilantik sebagai Ketua Polis Negara; one of the longest serving police chiefs in the Commonwealth, if not the world; double degrees, in arts and law, a string of titles (if your maths is as bad as mine, you are bound to miscount his accolades). Di dalam sejarah perkhidmatan awam, beliau adalah pegawai yang pertama mendapat penganugerahan gelaran Tun semasa masih lagi berkhidmat dengan Kerajaan.

The world seems to be full of people who speak twice before they think once. This is not the case for Y.A. Bhg. Tun Haniff, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib bin Othman, Peguam Negara kita dan juga Y. Bhg. Dato' Abdul Halim Datuk Hj. Abdul Raof, dan lain-lain pegawai yang saya kenali yang kita raikan pada malam ini. Khususnya, Y.A. Bhg. Tun Haniff dan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib could straighten up without fear or favour. They are men of conscience. Those who rarely hear the shrill voice of conscience seem never to miss the faint whisper

of temptation. Frankness is a virtue, but too much frankness is rudeness. These fine men have never crossed that border. They are frank, but at the same time very courteous.

Saya mula mengenali Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib bin Othman semenjak tahun 1961 apabila beliau menjadi DPP di Negeri Sembilan dan Melaka. Pada masa itu, saya menjadi Penolong Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan, Pegawai Daerah Rembau, dan selepas itu Pegawai Daerah Port Dickson. My friendship with him started 4 years later than I first knew Dato' Halim in 1957, and Tun Haniff in 1958. He excelled in the field of prosecution those days, facing legal giants such as David Marshall in the Malacca High Court. His professionalism has brought him to the highest position in the legal service as our Attorney General for the past 13 years.

Salah satu daripada sifat yang dimiliki oleh Y.A. Bhg. Tun Haniff, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib and Y. Bhg. Dato' Halim, and also some of you whom I know personally, is your humility, despite your great achievements. It is no great thing to be humble when you are brought low; but to be humble when you are praised is a great and rare attainment. Saya sebenarnya amat kagum dengan kepintaran dan kebolehan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Abu Talib bin Othman mewakili Kerajaan di dalam beberapa landmark cases before the courts, dan juga nasihat undang-undang yang diberikan sepanjang perkhidmatannya sebagai Peguam Negara. Jean Giraudoux menyatakan "there's no better way of exercising the imagination than the study of law. No poet ever interpreted nature as freely as a lawyer interprets truth." If you wish to know the mind of a man, listen to his words. YA Bhg.Tun Haniff has also become a lawyer since the last few years. Dato' Halim and the other officers also have passed their MCS laws in order to be confirmed!

Saya juga mengucapkan tahniah kepada isteri masing-masing yang akan mewarisi this new crop of pensioners. If there is righteousness

in the heart, there will be beauty in character. If there is beauty in character, there will be harmony in the home. If there is harmony in the home, there will be order in the nation. They say a great fortune depends on luck. Oleh itu, tuan-tuan sekelian adalah **bernasib baik** mendapat sokongan dan dorongan daripada YA Bhg. Toh Puan, Puan Sri, Datin-Datin dan Che' Puan-Che' Puan yang turut hadir pada malam ini. They would have provided hell for you if they have not been of such good character.

Saya ucapkan selamat bersara daripada perkhidmatan kerajaan, and may you keep your good health, and mind in good order. Oleh kerana saya ada menyentuh Winston Churchill di permulaan ucapan saya, izinkan saya sekali lagi menyampaikan satu cerita yang lain. While sitting on a platform waiting to speak, the 78-year old Churchill was handed a note by an aide. Churchill glanced at the message, which advised : "Prime Minister - your fly is unbuttoned". Churchill then scrawled beneath the message and passed it back. It read : "Never fear. Dead birds do not drop out of nests." I hope you will be stronger than Churchill at that age.

"The cornerstone of democratic governance in Malaysia is the abiding mutual respect for and recognition of the respective roles of the institutions that make up the polity. The harmonious relationships between three branches of government: the Legislative, the Executive, the Judiciary, and the Public Services have contributed to the successful functioning of democracy in Malaysia."

THE CIVIL SERVICE AND DEMOCRACY

(SPEECH ENTITLED "THE CIVIL SERVICE AND DEMOCRACY" TO SINGAPORE SENIOR CIVIL SERVANTS AT THE RAFFLES HOTEL SINGAPORE ON 20TH NOVEMBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara menjelaskan bahawa Perkhidmatan Awam Malaysia telah berjaya memantapkan proses pendemokrasian pemerintah dengan berpegang teguh kepada lima prinsip iaitu pertama, tata kelakuan anggota-anggota perkhidmatan awam adalah tertakluk kepada undang-undang dan peraturan negara. Kedua, asas kuasa dan tindakan mereka adalah berdasarkan kepada peraturan yang diberikan. Ketiga, institusi Perkhidmatan Awam bukanlah satu institusi yang terasing khasnya dari sektor swasta. Keempat, Perkhidmatan Awam Malaysia menerima dengan positif akan cadangan-cadangan untuk meningkatkan perkhidmatannya. Kelima, memberikan perkhidmatan dengan adil kepada semua warga Malaysia.

Many countries have to grapple with the difficult problem of how to achieve a harmonious relationship between bureaucracy and democracy. This problem normally arises as a result of the enlargement of the scope of modern administration and changes in its function. Generally, the relationship between bureaucracy and democracy has depended on the bureaucratic status in the governmental structure of each country.

Democracy may be described as a system of government under which the people exercise the governing through their representatives whom they periodically elect. These representatives are members of the legislative and the executive. Policy matters and decisions rest ultimately with the elected representatives of the people. The civil service

implements the policies and programmes of the government, and may be described as a professional body of officials, permanent, paid and skilled. Civil servants in Malaysia writing to the public appropriately sign themselves as "your obedient servant". Despite the make-believe humble position as servants of the public by whom they are paid and employed and to whom they serve, they are in practice most important for the well-being of the country. The civil service is a bastion of institutional memory and expertise. So, the permanent civil servants will view problems, solutions, and actions in a historical context. In democracy, it is most essential to have an intelligent, honest and efficient public service, and to ensure this, it is important that the public service be paid fairly, and that there should be security of tenure. Civil servants are lodged firmly in the corner of stability.

In Malaysia, the government abides by the constitutional provisions that appointments, promotions and disciplinary procedures are conducted fairly and impartially by independent commissions, and the civil service promotion and disciplinary boards. The civil service cannot be efficient unless it has some say in who should and who should not be promoted.

The civil service in Malaysia strengthens the democratic government through the observance of the following tenets and principles. Firstly, the conduct of all civil servants is subject to the laws of the land. Civil servants must abide by the ordinary civil and criminal laws that apply to all citizens. There are, in addition, particular statutes like the Official Secrets Act 1988 which restrict the disclosure of official information. A professional value which all civil servants must hold dearly to is the ethic of secrecy and confidentiality of official information. It is an offence under the Prevention of Corruption Act, 1957 for a civil servant corruptly to accept any gift or consideration or an inducement or reward, and there have been many prosecutions under this Act. Cases which are referred by the Anti Corruption Agency to the disciplin-

ary authorities for action are continuously being monitored. Secondly, the exercise of authority by civil servants affecting individual or other interests must rest on legitimate and legal foundations. For example, powers exercised by civil servants must be derived directly or indirectly from the statutes, administrative or delegated powers. The conduct of civil servants is also susceptible to the scrutiny of judicial reviews. Since civil servants owe obedience to the law, the precise nature and scope of a civil servant's legitimate obligations must be clear, proper and in accordance with the law, rules and regulations. It is for this reason that the Government has formulated a precise code of conduct for civil servants which set out a number of general principles which apply to all members of the civil service, such as the avoidance of conflict between official duty and private interests; refraining from private activities that might bring discredit to the public service; honesty not only in fact, but also conduct that does not lay one open to suspicion of dishonesty; and maintenance of a proper reticence on matters of public and political controversy, so that one's impartiality is beyond question. Thirdly, the civil service in Malaysia is no longer an isolated institution. The Malaysia Incorporated concept has taken in a number of new dimensions. Selected officers may participate in attachment programs in companies chosen by the respective chambers of commerce and industry and by multi-national companies. There is participation by civil servants in seminars, workshops, conferences, dialogues and in games and sports organized by the private sector and vice versa. The potential benefits of the attachment programs is to provide opportunities for civil servants to gain managerial and entrepreneurial experience outside the bureaucracy and to enable their departments to benefit from the knowledge and expertise acquired by the officers. It is important that civil servants should be seen to be above any suspicion of impropriety. A tight code of conduct is required to prevent the erosion of public confidence in the traditional impartiality of the civil service, especially in a world where the public and private sectors increasingly interpenetrate. Fourthly, the civil service is always open to suggestions. Senior civil servants are now

publicly identified by the media. They are regularly named and sometimes profiled. On occassions, serving officials have also dropped their masks and discuss their work with the media, on such issues as their departments' competences and accountability. Senior civil servants are vested with a lot of authority under the various laws of the country. Some are vested with regulatory powers on commerce and industry, on security etc. In the exercise of their powers, they have been asked to establish criteria for decision-making so that their decisions can be defended; so that there will be uniformity in dealing with their clients. Civil servants must perform in accordance with the rules and regulations, and procedures. If the rules, regulations and procedures are dilatory and inhibitive to commerce and industry, the legitimate channel for **review** is the various Malaysian Incorporated Consultative Committees, through dialogues with Ministries and departments, and through other proper channels, and, recommendations can be made to the Government. Fifthly, civil servants are committed to act impartially and to treat all persons alike without fear or favour. The civil servants must follow the principle of providing service fairly and justly to all, and treating each person with dignity. These principles or tenets have become an integral part of our chosen profession and are crucial to the stability and success of the Malaysian democratic polity.

The cornerstone of democratic governance in Malaysia is the abiding mutual **respect for and recognition of the respective roles of the institutions** that make up the polity. The harmonious relationships between three branches of government: the Legislative, the Executive, the Judiciary, and the Public Services have contributed to the successful functioning of democracy in Malaysia. The Armed Forces, the Royal Malaysian Police and the Civil Service which make up the Government Service in Malaysia, recognise and respect each other's roles and functions. For example, the Armed Forces and the Royal Malaysian Police recognise that service and establishment matters, such as the creation of posts in their respective services is the domain of the Civil

Service. The heads of the legal service, the Armed Forces and the Royal Malaysian Police are members of the meeting of Secretaries General and Heads of Services, chaired by the Chief Secretary to the Government. The meeting of the Secretaries General and Heads of Services which is held regularly, is the forum through which the Chief Secretary to the Government, who is also the Secretary to the Cabinet, conveys the thinking of the Government on major public issues, monitors the implementation of Government policies, and discusses matters of concern in the Public Service. This is the highest civil service meeting and it reflects at once the mutual respect for and recognition of the respective roles between the various Government institutions as well as the embodiment of the democratic ideals of a fully responsive and accountable Public Service.

Concern about government productivity centres around issues of efficiency and accountability. Whereas private organizations can readily point to increases or decreases in the "bottom line", Government departments must take a broader view. In Government, considerations of quality and productivity are inevitably intertwined. The Government of Malaysia productivity improvement program defines productivity as the efficiency with which resources are used to provide a government service or product at specified levels of **quality** and **timeliness**. **Efficiency** is to be achieved by reducing unit cost (total ringgit value of inputs divided by total number of outputs) associated with a product or service. **Quality** is the extent to which a product of service meets customer requirements. **Timeliness** implies meeting a schedule for design, development and delivery of a product or service. Basically, our concern is how government agencies can achieve their objectives as efficiently and effectively as possible - in other words, how they can improve their performance. The productivity improvement efforts will seek to increase service levels while holding costs constant and to decrease costs for current service levels, **or** ideally, to increase performance and service levels while simultaneously reducing costs. All government agencies in

Malaysia are required to illustrate their performance through appropriate indicators or indices in their annual reports. This is part of the accountability ethos being instilled in the civil service.

We have embarked on a journey to build a culture of excellence in the civil service through the adoption of the Total Quality Management. We have recently introduced the **Client's Charter**, in order to institutionalise the quality ethos. The Charter is a written commitment made by all government agencies pertaining to the delivery of outputs or services to their respective customers. In essence it is an assurance by agencies that their outputs or services will comply with the declared quality standards - that is, in conformance with the requirements of the customer. An important component of the Client's Charter is **service recovery**. The customer would be in a position to obtain an explanation as to the reasons for the shortfall in the standard of output or service that has been provided. We believe that the Client's Charter is a starting point in bringing about the empowerment of the citizenry vis-a-vis the Civil Service. In fact, the Client's Charter is the very embodiment of our recognition of the citizens as sovereign in the democratic nation. It will instill a culture of trust in the civil service.

The civil service has also embarked on a behavioral change in the civil service. To change behaviour in the civil service, the basic incentives that shape that behaviour must be changed. We have created a new set of dynamics through the use of competitions, the measurement of results, the decentralization of authority, and the creation of real consequences for success. We have instituted a plethora of quality and innovation awards. Under the Excellence Service Awards, civil servants whose performance appraisal merit them what is described as diagonal salary progression, will receive a bonus equivalent to a month's salary. It has also been decided that civil servants who receive the vertical salary progression after the performance appraisal will also receive a bonus, whose quantum will be decided soon. The awards of these bonuses

annually to 5% of the civil service population is consistent with the government's policy to reward civil servants on the basis of quality performance.

We also need to change some beliefs and accepted practices that may be basic to our administrative culture. As we change these beliefs and practices the administrative culture will also change in response. An example of a belief to be re-examined and changed: it is bureaucratic to think that all functions of planning and control have to be done by the head or deputy head of department. To be customer-focused or achieve total quality, much of the planning, controlling, reacting, responding and flexing must be done by front-line people - by people who do not manage others, but manage the achievement of quality, or who manage the satisfaction of customers. Regardless of what the head of department or management wants, says or does, if the front-line people are not in the team, the mission does not get achieved. We have established quality control circles to look into work procedures, processes and to come up with innovative ideas. The head of department must now think that the people who achieve the quality or satisfy the customers are as important as the management. An example of an accepted practice to be re-examined and changed: it is bureaucratic to act as though the administrative process is more important than the outcomes. So we have instituted the practice of the "morning prayer" system. Heads of Ministries or Departments are required to meet weekly with their senior department heads to consider all applications for licences, permits or other approvals on an integrated basis, cutting redtape, and thinking not in terms of their narrow departmental interests, but the national interest.

The **Public Complaints Bureau** has been restructured and strengthened to enable it to effectively perform its role as a grievance redressal agency and to safequard against maladministration. **A Permanent Committee on Public Complaints** chaired by the Chief Secretary to the Government is responsible to oversee that public complaints are man-

aged efficiently, expeditiously, and in a just and fair manner. The Annual Report of the Public Complaints Bureau is released for public consumption. Thus citizens now have access to information pertaining to administrative malpractices. More importantly, the citizens now have an effective channel to seek redress and thereby exercise their democratic rights. While in the case of the Ombudsman, a single legal entity is made responsible to provide the remedy for administrative lapses and malpractices, our Public Complaints Bureau derives its clout from the combined authority of members of the Permanent Committee which comprises the Chief Secretary to the Government, who is the Chairman of the Promotion and Disciplinary Boards for the senior civil servants, the Director General of the Public Service Department, who supervises the disciplinary boards at all levels of the civil service, the Director General of the Anti Corruption Agency, who could initiate legal action against errant civil servants, and the Director General of the Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit, who can recommend changes in the administrative system, if the processes provide loopholes for maladministration. In this sense, we think that the Public Complaints Bureau is a more effective mechanism to handle complaints against the civil service.

The public service is a special calling in democracy. Those who participate in the public service, regardless of background or occupations, are guardians of a public trust. Public administrators must assume leadership in establishing a high moral tone. The values and commitments they represent should become models for all organisations. Trust in the civil service will occur only if the public is convinced that those in office seek the public interest, and that they do so with skill and responsibility. The civil service should be committed to democratic ideals such as **responsiveness, accountability** and **justice**. When our commitment to such ideals or practices are clear to all, then the civil service will establish itself as the highest calling in our democratic society.

"Perkhidmatan awam di negara ini adalah memerlukan pegawai-pegawai yang merupakan pemimpin-pemimpin berwawasan, iaitu orang-orang yang mampu menentukan tuju arah atau matlamat yang ingin dicapai oleh jabatan yang dipimpin atau diketuainya."

KEPEMIMPINAN YANG BERWAWASAN

(UCAPAN DI PERASMIAN KURSUS PRA-JAWATAN UTAMA SEKTOR AWAM (JUSA) PADA 3 DISEMBER 1993)

Kemajuan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada keberkesanan pemimpinnya. Pemimpin yang berjaya perlu mempunyai wawasan iaitu mampu menentukan tujuarah atau matlamat jabatan. Beliau juga hendaklah berkebolehan memandu jabatannya untuk mencapai prestasi yang tinggi, mampu mendorong kakitangannya untuk lebih kreatif dan inovatif, dapat menurunkan kuasa-kuasa yang tertentu kepada anggota-anggota jabatan yang menguruskan perkhidmatan yang berkualiti dan mampu memperkukuhkan akauntabiliti di kalangan kakitangannya.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada tuan-tuan sekalian oleh kerana memasuki kumpulan Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Perlantikan tuan-tuan sekalian adalah satu bukti bahawa Kerajaan sentiasa mengiktiraf pegawai-pegawainya yang mampu memberikan perkhidmatan yang cemerlang. Sekiranya tuan-tuan terus menunjukkan potensi kerja yang berkualiti, produktif dan akauntabel, tuan-tuan akan diberikan amanah untuk menjawat jawatan yang lebih tinggi dalam pentadbiran awam termasuk menjadi Ketua-ketua Jabatan. Peranan tuan-tuan bukan lagi setakat menjadi pengurus atau pentadbir di sesebuah jabatan bahkan akan menjadi pemimpin penting yang menerajui jabatan yang berkenaan. Maju atau mundurnya sesebuah jabatan adalah terletak kepada keberkesanan kepimpinan yang tuan-tuan berikan.

Faktor-faktor yang mendorongkan ke arah menjamin kecemerlangan sesebuah jabatan itu adalah seperti berikut:

(i) memberikan kepimpinan yang berwawasan;

(ii) membentuk organisasi yang berorientasikan **prestasi**;

(iii) memperkukuhkan kreativiti di kalangan anggota-anggota jabatan;

(iv) menurunkan kuasa-kuasa yang tertentu kepada anggota-anggota jabatan yang menguruskan perkhidmatan yang berkualiti; dan

(v) memperkukuhkan akauntabiliti di kalangan anggota jabatan.

Perkhidmatan awam di negara ini adalah memerlukan pegawai-pegawai yang merupakan pemimpin-pemimpin berwawasan, iaitu orang-orang yang mampu menentukan tujuarah atau matlamat yang ingin dicapai oleh jabatan yang dipimpin atau diketuainya. Ujian yang perlu dialami oleh seseorang ketua jabatan yang mempunyai wawasan adalah meyakinkan anggota-anggota jabatannya yang menganggap wawasan itu sebagai khayalan atau mimpi korporat yang tidak semestinya menjadi kenyataan. Tanpa wawasan, anggota sesebuah jabatan itu tidak akan dapat memahami hasrat dan cita-cita yang ingin dicapai oleh pihak pengurusan. Kekeliruan akan wujud di kalangan kakitangan tentang keutamaan-keutamaan jabatan, baik dari segi dasar-dasar atau tindakan-tindakannya, pertindihan fungsi atau persaingan dalaman yang kurang sihat serta merugikan akan wujud di dalam jabatan itu sendiri. Ketiadaan wawasan juga boleh menyukarkan kakitangan memahami falsafah dan hasrat di sebalik peraturan dan undang-undang yang digubal oleh pihak pengurusan. Bagi jabatan yang dipimpin oleh seorang Ketua Jabatan yang tidak mempunyai wawasan, soal penghasilan kerja atau *outcome* sesuatu program tidak dititikberatkan. Tetapi apa yang sangat dipentingkan ialah pematuhan kepada proses kerja yang sedia ada, sekalipun terdapat sesetengah daripada proses kerja atau peraturan itu

tidak lagi sesuai serta menjejaskan produktiviti. Seseorang ketua jabatan yang mempunyai bakat pemimpin adalah diukur dari segi kebolehannya menyebarkan wawasan jabatannya - *by telling them exactly what they have to do and when they have to do it and how they have to do it.*

Adalah menjadi cita-cita Kerajaan untuk melihat setiap jabatannya berkebolehan mencapai organisasi berprestasi yang tinggi, yang mampu memikul segala tanggungjawab yang diamanahkan serta berupaya menyampaikan perkhidmatan seperti yang dijanjikan. Sesebuah jabatan itu mungkin boleh berbangga kerana mempunyai pelan tindakan yang komprehensif, bilangan program yang banyak, peruntukan belanjawan yang besar atau kakitangan yang ramai. Tetapi semuanya ini tidak mempunyai makna sekiranya apa yang dirancang tidak menjadi kenyataan. Ukuran yang mutlak tentang kecemerlangan sesebuah jabatan itu adalah terletak pada prestasi sebenar yang dicapainya. Prestasi ini dipamerkan melalui jumlah keluaran-keluaran yang dihasilkan atau *outcomes* daripada tindakan-tindakannya yang memberi manfaat kepada pembangunan masyarakat dan negara. Oleh hal yang demikian, perkhidmatan awam memerlukan pegawai-pegawai dan ketua-ketua jabatan yang mampu mempastikan berprestasi tinggi. Justeru itu, ketua-ketua jabatan harus bertindak sebagai *transformation leaders* yang menerajui perubahan-perubahan ke arah pembentukan jabatan yang sedemikian. Misalnya membuat perubahan ke atas sistem dan prosedur, dan menerapkan di kalangan anggota jabatannya kepada aspek prestasi. Misalnya dalam soal pengagihan sumber-sumber yang ada supaya dapat menghasilkan pencapaian prestasi atau *outcomes* yang dirancangkan. Pengalaman masa lalu menunjukkan bahawa *when institutions are funded according to inputs, they have little reason to strive for better performance. But when they are funded according to outcomes, they become obsessive about performance.*

Ketua-ketua jabatan hendaklah memberi tumpuan kepada **pengurusan prestasi** yang merupakan satu komponen penting dalam

strategi memperkukuhkan prestasi sesebuah jabatan. Melalui pengukuran ini, jabatan akan dapat mengetahui tahap sebenar prestasinya pada sesuatu masa. Dengan itu tindakan-tindakan penambahbaikan boleh diambil segera apabila diperlukan. Namun begitu sebelum prestasi ini boleh diukur, standard-standard serta petunjuk-petunjuk prestasi hendaklah digariskan terlebih dahulu secara objektif. Ini akan menjamin proses pengukuran dapat berjalan lancar dan maklumat yang diperolehi adalah relevan untuk tujuan penambahbaikan. Standard-standard ini boleh juga diterjemahkan kepada piagam-piagam pelanggan. Melalui piagam-piagam ini, orang ramai atau para pelanggan boleh turut serta memberi maklumbalas tentang prestasi sesebuah Jabatan itu.

Keinginan jabatan untuk terus menerus mempertingkatkan kecekapan dan kualiti perkhidmatan memerlukan sokongan daripada kakitangan yang kreatif dan inovatif. Daya kreativiti ini boleh dipergunakan untuk menghasilkan lebih banyak keluaran baru atau perkhidmatan yang lebih baik. Ia juga boleh membantu jabatan mencari penyelesaian masalah-masalah operasi atau mencari kaedah kerja alternatif yang lebih cekap. Dengan itu produktiviti jabatan dapat dipertingkatkan serta kos pengeluaran dapat dijimatkan. Tanggungjawab tuan-tuan selaku pihak pengurusan atasan di jabatan-jabatan ialah mengembang serta memantapkan daya kreativiti di kalangan kakitangan. Tindakan yang perlu ialah memberi galakan dan peluang yang secukupnya kepada kakitangan untuk memperkenalkan idea-idea baru yang memberi manfaat kepada jabatan. Pada masa yang sama tuan-tuan sendiri hendaklah mengamalkan sikap terbuka serta bersedia menerima idea-idea baru. Sikap cintakan perubahan perlu juga kukuh kerana perlaksanaan idea-idea baru turut mengakibatkan perubahan-perubahan dalam jabatan. Dalam hubungan itu, tuan-tuan hendaklah mewujudkan KMK bagi tiap-tiap aktiviti jabatan untuk mendapat idea-idea baru daripada pegawai-pegawai bawahan sendiri. Dalam pengurusan organisasi moden, prinsip *empowerment* dipergunakan secara meluas sebagai strategi mempertingkatkan produktiviti kakitangan. Di bawah prinsip ini,

kakitangan diberikan lebih banyak dan fleksibiliti dalam menjalankan tugas masing-masing. Ketua-ketua Jabatan seharusnya mempraktikkan prinsip *empowerment* ini sebagai amalan pengurusan seharian. Di sini sikap saling percaya mempercayai di antara pihak pengurusan dan kakitangan harus kukuh. *The management of trust* adalah perkara pokok yang harus dititikberatkan oleh pihak pengurusan bagi mengamalkan prinsip *empowerment* itu.

Akauntabiliti adalah nilai yang unggul yang menjamin keutuhan institusi pentadbiran awam. Nilai ini penting kerana perkhidmatan awam adalah bergerak atas dasar amanah serta kepercayaan yang diberikan oleh orang ramai. Dengan itu sewajarnyalah amanah tersebut dipikul dengan penuh rasa tanggungjawab serta komitmen untuk berkhidmat kepada masyarakat dan negara. Bagi mengukuhkan akauntabiliti ini, setiap tindakan yang diambil oleh jabatan oleh pegawai-pegawai tinggi Kerajaan di atas nama masing-masing perlu dilandaskan kepada peraturan-peraturan atau undang-undang yang ditetapkan. Malah tahap akauntabiliti sesebuah agensi awam itu sering diukur dari segi pematuhan terhadap peraturan-peraturan yang sedia ada. Dalam apa jua organisasi, prinsip akauntabiliti akan dapat dipelihara dengan sokongan sistem-sistem pengawasan dan kawalan. Oleh itu saya ingin mengingatkan tuan-tuan supaya melakukan pengawasan (*supervision*) yang secukupnya ke atas operasi jabatan masing-masing. Pengawasan itu bukan sahaja ditujukan ke atas tindak tanduk kakitangan bawahan, malah yang lebih penting ialah kesempurnaan program-program yang dijalankan oleh jabatan masing-masing. Dalam konteks ini, akauntabiliti bermakna memastikan bahawa program-program tersebut berjalan lancar dan menepati matlamat yang dirancangkan. Di samping itu, adalah menjadi tanggungjawab tuan-tuan juga untuk menentukan program-program disiapkan mengikut **jadual, dalam lingkungan kos** yang diperuntukan serta **tiada berlaku pembaziran.**

Adalah menjadi harapan saya agar kursus yang akan tuan-tuan hadiri ini dapat berjalan lancar serta mencapai matlamatnya. Kesempatan ini harus digunakan dengan sebaik-baiknya untuk menimba pengalaman serta mempersiapkan diri masing-masing sebelum tuan-tuan benar-benar diuji dengan tanggungjawab yang lebih mencabar pada masa hadapan. Dengan harapan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Kursus Pra-Jawatan Utama Sektor Awam Bil. 3 Tahun 1993.

"Dalam keadaan pergolakan politik dan ekonomi dunia sekarang, tiada negara yang tiada menghadapi cabaran-cabaran dan ancaman-ancaman terhadap kepentingan-kepentingannya. Rantau kita kini sedang mengalami perkembanga ekonomi yang paling pesat di dunia. Sudah tentulah pelbagai bentuk geraktindak dijalankan oleh negara-negara di rantau ini di dalam perlumbaan mengaut kekayaan dan mendapatkan kedudukan yang lebih unggul dalam arena ekonomi dan politik serantau. Saingan di kalangan negara-negara serantau ini disertai oleh kuasa-kuasa luar yang turut berusaha menambah keuntungan dan meningkat pengaruh mereka di kawasan ini. Keadaan ini menimbulkan pelbagai cabaran dan ancaman terhadap kepentingan negara kita. Cabaran-cabaran dan ancaman-ancaman itu perlulah ditangani secara bijak dan komprehensif."

PEMIKIRAN STRATEGIK PUNCA KEMENANGAN

(UCAPAN DI HARI 'Q', MKN, PADA 4 DISEMBER 1993)

Memandangkan kemajuan dan pembangunan yang kian memuncak pada masa sekarang, setiap penjawat awam perlulah memberi penekanan terhadap pemikiran strategik yang melibatkan perubahan utama dari segi strategi, halacara dan operasi sesuatu jabatan. Setiap keputusan yang ditetapkan hendaklah berupaya menghasilkan kesan dan perubahan yang strategik. Oleh itu, kajian hendaklah dilakukan bagi mengetahui sejauh mana sesuatu perubahan itu berlaku dan bagaimana sesuatu tanggungjawab dapat ditangani dengan lebih berkesan. Melalui tumpuan utama terhadap pengurusan strategik, maka ini menjamin wujudnya strategi yang jelas, invovasi dan kecemerlangan dalam sesuatu organisasi.

Pendahuluan

Syukur kita ke hadrat Allah Subhanahuwataalla kerana dengan izinya dapat kita semua hadir di Majlis Hari Q MKN. Dalam hal ini sukalah saya ucapkan tahniah kepada semua pegawai-pegawai, sama ada dari kumpulan pengurusan atau kumpulan sokongan, kerana telah sama-sama berusaha mengadakan Majlis Hari Q pada hari ini.

Semangat Hari Q

Dengan mengadakan Hari Q, yang melibatkan ramai, jika tidak pun semua, anggota dalam sesebuah jabatan, maka dengan sendirinya penglibatan anggota itu dapat menimbulkan kesedaran diri akan keperluan meningkatkan kualiti kerjanya, yang mana secara terus mengakibatkan peningkatan kualiti prestasi kerja bahagian atau unitnya. Seterusnya

penglibatannya ini menampakkan kesan sumbangan diri dan unitnya kepada jabatannya pula.

Dalam pada itu pameran carta, gambar-gambar dan keterangan proses kerja dan aktiviti bahagian-bahagian di Hari Q turut mendedahkan jenis aktiviti, proses kerja dan sumbangan setiap bahagian kepada jabatan kepada anggota-anggota dari bahagian-bahagian yang lain. Ini sudah tentu membantu memupuk kefahaman dan kerjasama di antara bahagian-bahagian dalam sesuatu organisasi atau jabatan serta turut menyumbang ke arah pemupukan semangat berpasukan atau *esprit de corp*.

Selain dari mendapat peningkatan semangat kerjasama dan kebanggaan sumbangan diri itu, saya berharap semangat Hari Q ini dikekalkan dan diamalkan supaya setiap hari bekerja, malah dalam semua jenis aktiviti kehidupan kita, kita amalkan ciri-ciri kualiti peribadi (seperti rajin bekerja, ikhlas, amanah dan bertimbangrasa). Ini bukan sahaja akan meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja kita tetapi juga kehidupan kita akan bertambah baik. Inilah budaya kualiti kerja dan kehidupan yang perlu diamalkan sepanjang masa.

Ciri-ciri Am Jabatan Berkualiti

Secara am sesebuah jabatan boleh dipanggil jabatan berkualiti sekiranya terdapat **lima ciri-ciri berikut:**

(i) jabatan itu hendaklah sentiasa mencari jalan untuk memperbaiki perkhidmatan-perkhidmatanya bagi memenuhi keperluan-keperluan dan memuaskan hati pelanggan-pelanggannya;

(ii) jabatan itu mempunyai norma-norma kualiti atau *standards* bagi hasil kerja atau perkhidmatannya dari segi reliabiliti, cepat, tepat dan tiada kecacatan;

(iii) jabatan itu mengamalkan prinsip pengurusan penurunan tanggungjawab dan kuasa;

(iv) proses kerja di jabatan itu adalah menerusi semangat dan hasil daripada berpasukan; dan

(v) kepatuhan kepada peraturan-peraturan tidak menyekat semangat kesediaan mengubah peraturan-peraturan kerja jabatan bagi meningkatkan kualiti hasil dan perkhidmatannya.

Pengurusan Keselamatan Negara yang Berkualiti

Ciri-ciri jabatan berkualiti yang disebutkan tadi merupakan ciri-ciri am yang harus diamalkan oleh semua jabatan. Namun demikian bagi jabatan-jabatan yang mengendalikan perkara-perkara yang melibatkan keselamatan negara, seperti, ciri-ciri am itu dan ciri-ciri kualiti berikut, pada pandangan saya, haruslah dipraktikkan:

(i) **ketepatan fakta (accuracy of facts)**
Ciri kualiti ini amat penting kerana laporan-laporan keselamatan yang mengandungi fakta yang kurang tepat boleh mengakibatkan keputusan tindakbalas pucuk pempinan yang boleh umpamanya, menjejaskan perhubungan baik kita dengan negara yang terbabit;

(ii) **Kecepatan (speed) dan ketepatan masa (timeliness)**
Ciri-ciri kualiti ini sama penting dengan ciri kualiti ketepatan fakta. Ini ialah kerana laporan-laporan yang mengandungi fakta yang betul tetapi lambat disampaikan kepada pihak yang harus membuat keputusan boleh memudaratkan keselamatan negara. Umpamanya, kelambatan menyampaikan laporan risikan mengenai rancangan musuh untuk mendarat di sebuah pulau negara, boleh mengakibatkan

kejatuhan pulau berkenaan ke tangan musuh sebelum sempat pasukan pertahanan kita diperkukuhkan di pulau itu;

(iii) **Kewujudan sistem komunikasi yang berkesan**
Kebolehan sebuah agensi keselamatan bertindak dengan cepat banyak bergantung kepada sistem komunikasinya dengan sumber-sumber risikan/ maklumatnya dan dengan pihak yang membuat keputusan. Dengan sebab itu agensi-agensi keselamatan, terutamanya yang bersifat operational, seperti angkatan tentera dan polis, mempunyai bilik-bilik operasinya dibuka 24 jam sehari bersama pegawai-pegawai bertugas mengikut giliran. Dalam pada itu penggunaan alat-alat perhubungan moden seperti mesin *fax* dan *mobile phone* dapat membantu mempermudah dan mempercepatkan proses ini.

(iv) **Kejujuran (truthfulness) dan objektiviti**
Agensi-agensi keselamatan kadangkala memperolehi atau mendapat maklumat-makluma yang sensitif mengenai sesuatu perkara atau seseorang tokoh atau analisis yang menunjukkan sesuatu ramalan yang negatif terhadap kerajaan. Mungkin ada agensi kerajaan, apabila berhadapan dengan maklumat atau penemuan-penemuan (*findings*) sedemikian, sama ada tidak menyampaikan atau pun memaniskan atau *waterdown* laporan-laporannya kepada pihak atasan kerana takut dipersoalkan kesetiaan mereka. Ini tidak harus diamalkan. Adalah menjadi kewajipan agensi-agensi keselamatan kerajaan menyampaikan maklumat-maklumat yang betul/benar, sama ada baik atau buruk, kepada pihak atasan secara jujur dan objektif, tanpa berselindung atau takut. Kegagalan berbuat demikian boleh mangakibatkan kesan negatif kepada kerajaan apabila perkara sensitif itu terdedah kemudiannya.

(v) **Kesetiaan kepada Kerajaan**

Agensi-agensi keselamatan kerajaan, terutamanya yang diperuntukkan kuasa-kuasa perundangan dan yang mempunyai keanggotaan yang ramai, terlatih serta bersenjata, memegang kuasa yang boleh menentukan corak atau keadaan kestabilan di dalam sesebuah negara. Dalam keadaan pemerintahan demokratik, pelaksanaan kuasa-kuasa mereka dalam menegak keamanan dan keselamatan negara, merupakan peranan sokongan yang kuat ke arah pengekalan sistem pemerintahan sedemikian. Kesetiaan agensi-agensi keselamatan negara terhadap pemerintahan yang demokratik merupakan tunjang kepada kestabilan negara.

(vi) **Pemikiran strategik punca kemenangan**

Dalam keadaan pergolakan politik dan ekonomi dunia sekarang, tiada negara yang tiada menghadapi cabaran-cabaran dan ancaman-ancaman terhadap kepentingan-kepentingannya. Rantau kita kini sedang mengalami perkembanga ekonomi yang paling pesat di dunia. Sudah tentulah pelbagai bentuk gerak tindak dijalankan oleh negara-negara di rantau ini di dalam perlumbaan mengaut kekayaan dan mendapatkan kedudukan yang lebih unggul dalam arena ekonomi dan politik serantau. Saingan di kalangan negara-negara serantau ini disertai oleh kuasa-kuasa luar yang turut berusaha menambah keuntungan dan meningkat pengaruh mereka di kawasan ini. Keadaan ini menimbulkan pelbagai cabaran dan ancaman terhadap kepentingan negara kita. Cabaran-cabaran dan ancaman-ancaman itu perlulah ditangani secara bijak dan komprehensif.

Ini hanya dapat dicapai sekiranya kita mempunyai pemikiran dan perancangan tindakan yang strategik. Pemikiran dan perancangan

tindakan strategik melibatkan dua fasa tindakan, iaitu fasa penggubalan strategi dan fasa pelaksanaan strategi. Penggubalan strategi memerlukan empat langkah iaitu:

(i) penentuan missi organisasi;

(ii) penilaian organisasi dan persekitarannya;

(iii) penetapan objektif-objektif atau haluan organisasi; dan

(iv) penentuan kaedah-kaedah pelaksanaan bagi mencapai objektif-objektif itu (*strategic planning*).

Semua langkah-langkah yang saya sebutkan itu penting tetapi saya suka menghuraikan sedikit mengenai langkah kedua, iaitu penilaian persekitaran. Persekitaran mengandungi lima dimensi iaitu dimensi-dimensi sosial, politik, ekonomi, keselamatan dan teknologi. Oleh kerana kesemua dimensi persekitaran ini tidak beku, sebaliknya sentiasa berubah-ubah maka adalah penting bagi kita untuk membuat penilaian kesemua elemen persekitaran itu secara berterusan. Ini akan membolehkan kita mengetahui perkembangan-perkembangan yang terkini, menyesuaikan startegi serta mengambil langkah-langkah *preemptive* selari dengan kepentingan-kepentingan negara.

Fasa kedua dalam pengurusan strategik ialah kaedah pelaksanaan yang mengandungi tiga langkah strategik iaitu:

(i) strategi menggerakkan tindakan mengikut perancangan;

(ii) strategi kajian semula rancangan-rancangan dan prestasi pelaksanaan serta memperbandingkannya dengan matlamat yang ditetapkan; dan

(iii) strategi pengawalan iaitu proses menukar pelan strategik sekiranya keadaan persekitaran berubah atau terdapat maklumat baru, dan/atau mengambil tindakan membetulkan aktiviti-aktiviti supaya menepati perancangan asal.

Pemikiran perancangan dan pelaksanaan strategik yang canggih tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya tanpa wujudnya sifat diri yang unggul iaitu sifat bekerja dengan penuh iltizam atau komitmen oleh semua anggota di dalam organisasi berkenaan. Sesungguhnya tiada kejayaan tanpa usaha yang gigih.

Saya berharap sifat-sifat murni ini terus dihayati oleh semua kumpulan pegawai MKN, supaya memberi makna dan isi kepada falsafah Q MKN iaitu **"pemikiran strategik punca kemenangan."**

BAB 2

PEMBAHARUAN DAN KEMAJUAN SISTEM PENGURUSAN

"Saya juga amat memandang berat mengenai kedudukan disiplin pegawai-pegawai Kerajaan. Adalah menjadi tanggungjawab Ketua-ketua Jabatan untuk menjalankan kawalan dan seliaan tatatertib ke atas pegawai-pegawai bawahan dan mengambil tindakan yang sesuai ke atas pegawai-pegawai yang melakukan pelanggaran tatatertib."

AGENSI BARISAN HADAPAN PERLU KUKUH

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN MESYUARAT KERJA RESIDEN, PENGARAH PEMBANGUNAN, PEGAWAI KEMAJUAN NEGERI, PEGAWAI DAERAH DAN KETUA JAJAHAN DI PULAU LANGKAWI, KEDAH PADA 2 JANUARI 1993)

Setiap pegawai kerajaan mestilah mempunyai kekuatan memori, mental dan peribadi supaya dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas seharian. Pengetahuan yang mendalam tentang pentadbiran juga diperlukan oleh setiap pegawai supaya tahap keyakinan yang tinggi dapat dicapai dalam menangani tugas yang dipertanggungjawabkan. Di samping itu, keperluan dan kehendak organisasi haruslah difahami supaya matlamat dan objektif organisasi dapat dicapai. Pemahaman tentang pentadbiran dapat membantu pegawai-pegawai kerajaan memperbaiki penyusunan pentadbiran dan membuat program dan prioriti.

Saya sukacita mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih saya kepada Kerajaan Negeri Kedah di atas kerjasama dan kemudahan yang diberikan bagi menjayakan Mesyuarat Kerja ini. Saya juga merakamkan penghargaan kepada semua Kerajaan Negeri yang bersetuju melepaskan tuan-tuan untuk menyertai Mesyuarat Kerja ini. Adalah amat sesuai sekali kita memulakan tahun baru dengan mengadakan Mesyuarat Kerja ini dalam usaha kita untuk terus meningkatkan kualiti, produktiviti, akauntabiliti dan tatatertib di dalam Perkhidmatan Awam.

Sesuai dengan hasrat ini, tujuan utama Mesyuarat Kerja ini ialah untuk meningkatkan kefahaman serta pengetahuan pegawai-pegawai sekalian mengenai beberapa aspek pentadbiran, iaitu, kualiti, produktiviti, tatatertib, pengendalian pengaduan awam dan pencegahan rasuah. Pada

pandangan saya, ada dua sebab utama mengapa perkara-perkara yang menjadi tumpuan Mesyuarat Kerja ini perlu difahami dengan sejelas-jelasnya; pertama, saudara-saudara adalah mewakili agensi-agensi **barisan hadapan** yang diharapkan untuk mentadbirkan undang-undang dan melaksanakan projek-projek Kerajaan. Sebagai agensi-agensi yang berhubung terus dengan rakyat, kita hendaklah memastikan bahawa jentera pentadbiran di peringkat negeri dan daerah sentiasa berada di tahap yang *efficient*, dan *effective*; kedua, di peringkat barisan hadapan ini, wujudnya imej Kerajaan.

Lima-belas **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Tahun 1991 dan Tahun 1992** menyediakan garis-garis panduan secara jelas untuk membantu Perkhidmatan Awam melaksanakan usaha-usaha peningkatan kualiti dan produktiviti di jabatan masing-masing. Antara yang terpenting adalah panduan mengenai borang tindakan kerja, iaitu yang mengesan *movement of office or departmental files*. Begitu banyak terdapat kejadian-kejadian di mana fail-fail dengan sengaja ataupun dengan tidak sengaja dihilangkan, dan juga kes-kes di mana fail-fail di simpan begitu lama oleh pegawai-pegawai yang mengendalikan urusan-urusan pentadbiran.

Borang Tindakan Kerja diperkenalkan sebagai alat pengawasan dan pengesanan kerja oleh pegawai-pegawai yang berkenaan. Penggunaan Borang Tindakan Kerja ini 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 atau pemprosesan perkara yang berkenaan. Sistem pengesanan kerja ini akan memastikan bahawa pemprosesan sesuatu perkara yang berkenaan itu berjalan dengan teratur dan sistematik, di samping membolehkan pihak pengurusan mengesan setiap peringkat pemprosesan. Ketua-ketua Jabatan hendaklah mengambil perhatian di atas pergerakan fail-fail penting untuk memastikan bahawa kelewatan tidak berlaku di jabatan-jabatan Kerajaan.

Saya juga amat memandang berat mengenai kedudukan disiplin pegawai-pegawai Kerajaan. Adalah menjadi tanggungjawab ketua-ketua Jabatan untuk menjalankan kawalan dan seliaan tatatertib ke atas pegawai-pegawai bawahan dan mengambil tindakan yang sesuai ke atas pegawai-pegawai yang melakukan pelanggaran tatatertib. Bagi membantu ketua-ketua Jabatan menjalankan tanggungjawab ini, pihak Jabatan Perkhidmatan Awam telah menerbitkan empat buah buku, iaitu:

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

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

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

(iv) *Kes-kes Tatatertib Yang DiBawa Ke Mahkamah.*

Saya berharap bahawa buku-buku ini akan menjadi rujukan yang berguna bagi ketua-ketua Jabatan.

Saya suka melaporkan beberapa contoh pelanggaran tatatertib yang pernah berlaku di peringkat daerah, antaranya:

(i) ada pegawai yang telah menggunakan kedudukan jawatannya untuk mendapatkan tanah bagi ahli keluarganya dengan cara memalsukan minit mesyuarat jawatankuasa tanah dan mengelirukan pihak berkuasa Kerajaan Negeri;

(ii) ada pegawai telah menerima habuan dalam bentuk wang

tunai dan perbelanjaan melancong ke luar negeri kerana telah memberi sokongan kepada sebuah syarikat tempatan untuk mendapatkan tender bagi suatu projek pembangunan di daerah berkenaan;

(iii) ada pegawai yang memberi laporan yang tidak tepat berhubung dengan kegunaan tanah dan telah menyebabkan Kerajaan Negeri berkenaan membuat keputusan yang bertindih;

(iv) ada pegawai yang didapati mengeluarkan C.F bagi satu projek perumahan setelah ditekan oleh kuasa yang tertentu sungguhpun syarat bagi pengeluaran C.F itu belum dipenuhi. Akibatnya orang ramai telah membuat aduan disebabkan oleh bau busuk di kawasan itu kerana keperluan longkang dan pembentungan najis telah tidak dibuat dengan sempurna oleh pemaju;

(v) ada pegawai didapati mengubah lot tanah yang telah diluluskan oleh Kerajaan negeri kepada isterinya untuk mendapat lot yang lebih baik iaitu *lot road frontage* dan perkara ini adalah di luar bidang kuasa pegawai tersebut;

(vi) ada pegawai yang telah membina beberapa gerai di suatu pusat daerah tanpa melalui tender;

(vii) ada pegawai yang telah menggunakan wang Tabung Kebajikan Daerah untuk kegunaan persendirian dan hanya membayar balik wang tersebut beberapa bulan kemudian setelah Badan Pencegah Rasuah mula menjalankan penyiasatan ke atas perkara tersebut.

Tindakan tatatertib telah diambil ke atas pegawai-pegawai yang terlibat. Saya senaraikan kes-kes ini untuk memberi peringatan kepada pegawai-pegawai sekalian supaya berhati-hati menjalankan tugas masing-masing.

Pada tahun ini, perkhidmatan awam hendaklah memberi tekanan kepada tiga bidang kerja yang penting. Pertama, kita hendaklah memastikan bahawa *there is quality in actions. There are three key ingrediants to the quality process namely leadership, employee participation at all levels, and the measurement of progress. Quality is not an act. It is a habit. As middle managers, your role must be that of micromanagers, you must avoid poor work, including unnecessary work, and eliminate ways and practices which lead to a waste of time, money and physical resources. A quality process addresses two separate intertwined questions "are we doing the right things?" and "are we doing things right?" It is after all, possible to do the wrong things well, just as it is possible to do the right things badly. For success, a department needs to do the right things and do them well. What is the true test of a department's commitment to quality? It is not the stylishness of the pledges or the slogans on quality of the department. It is the way the department responds when things go wrong as pointed out by the Auditor General, the Anti Corruption Agency, the Public Complaints Bureau or as found in the suggestion boxes or in the "letters to the editor."* Tumpuan kerja yang kedua ialah usaha-usaha pengurangan atau pembasmian kerenah birokrasi. *Bureaucracy as defined by the public we serve is the array of negative forces, attitudes or actions that are damaging to their satisfactions.* Ketua-ketua Jabatan perlu mengkaji semula amalan-amalan dan peraturan-peraturan yang tidak perlu, dan mencuba untuk memendekkannya. Ketiga, Ketua-ketua Jabatan hendaklah memperhebatkan *supervision* atau penyeliaan ke atas anggota-anggota mereka. *Management is the process of getting things done through the efforts of other people.* Oleh itu, adalah penting bagi ketua-ketua Jabatan turun ke peringkat negeri, residen, daerah, mukim dan

kampung untuk mengawasi kerja anggota-anggota perkhidmatan awam di peringkat pertengahan dan bawahan. Sebahagian besar daripada sebab-sebab kelewatan, kecuaian dan juga penyelewengan yang berlaku adalah hasil daripada kurang penyeliaan (*lack of supervision*).

Pada hari ini satu lagi Pekeliling akan dilancarkan iaitu Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1 Tahun 1993 - Panduan Mengenai Mesyuarat Pagi (*Morning Prayers*). Semasa Kerajaan melancarkan Rancangan Malaya Pertama Tahun 1961-1965, di mana tiap-tiap daerah menggunakan *The Red Book System* atau Sistem Buku Merah. Mekanisme untuk menyelaraskan projek-projek pembangunan pada masa itu telah dilakukan melalui *Morning Prayers* di peringkat daerah, di peringkat negeri dan juga di peringkat kementerian. Ini merupakan satu mekanisme yang berkesan dalam menyelesaikan berbagai masalah di semua peringkat pentadbiran. Memandangkan sistem *Morning Prayers* tersebut telah membuktikan manfaatnya, adalah wajar *Morning Prayers* ini dihidupkan semula dengan memperluaskan skopnya bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan Perkhidmatan Awam. Pekeliling ini mengandungi garis panduan mengenai pelaksanaan Mesyuarat Pagi atau *Morning Prayers* di tiga peringkat, iaitu di peringkat Kementerian, di peringkat Negeri dan di peringkat Daerah. Matlamat Mesyuarat Pagi ini ialah bagi memupuk semangat mengutamakan kepentingan nasional daripada kepentingan jabatan. Tujuannya ialah untuk menyelesaikan secara *on the spot* masalah-masalah yang timbul mengenai pelaksanaan program dan projek pembangunan serta pengeluaran lesen dan permit. Cara ini dapat mengesan segala halangan dan membolehkan tindakan penyelesaian dilakukan dengan segera.

Panduan ini perlu diguna pakai bersama Arahan No. 1, 1991 - Jentera Penyelarasan Pelaksanaan Dasar Pembangunan Nasional. Sekiranya masalah tidak dapat diselesaikan di peringkat Daerah, tindakan penyelesaian hendaklah dirujuk kepada Setiausaha Kerajaan Negeri selaku Pengerusi Jawatankuasa Kerja Pembangunan Negeri. Sekiranya

masalah masih tidak dapat diselesaikan, tindakan penyelesaian hendaklah dirujuk kepada Yang Amat Berhormat Menteri Besar/Ketua Menteri selaku Pengerusi Majlis Pembangunan Negeri. Dengan adanya mekanisme seperti ini, maka sebarang masalah yang timbul akan dapat diselesai dengan segera khususnya berkaitan dengan pelaksanaan projek pembangunan serta pengeluaran lesen dan permit. Saya berharap pegawai-pegawai sekalian akan mengambil tindakan melaksanakan Pekeliling ini dengan segera, agar kecemerlangan perkhidmatan awam terus dapat dipertingkatkan.

"...mulai tahun ini satu anugerah khas iaitu Anugerah Kualiti Pejabat Daerah telah diperkenalkan. Anugerah ini bertujuan memberi pengiktirafan kepada pejabat-pejabat daerah yang telah menunjukkan kecemerlangan pengurusan. Kerajaan berharap dengan adanya anugerah ini pejabat-pejabat daerah akan lebih bermotivasi dan berlumba-lumba mempertingkatkan kecekapan pengurusan masing-masing. Perlumbaan sihat seperti inilah yang akan membawa kepada kemajuan kerana setiap institusi akan sanggup bekerja keras, kreatif dan inovatif untuk lebih berjaya daripada yang lain. Inilah yang dikatakan "competition nurtures progress."

BAGAIMANA DISIPLIN DAN AKAUNTABILITI DIPERKUKUHKAN

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP MESYUARAT KERJA RESIDEN, PENGARAH PEMBANGUNAN, PEGAWAI KEMAJUAN NEGERI, PEGAWAI DAERAH DAN KETUA JAJAHAN DI PULAU LANGKAWI PADA 3 JANUARI 1993)

Perkhidmatan awam sebagai satu institusi penting dalam pemerintah negara perlu sentiasa mengubahsuai diri dengan tuntutan persekitaran dan kehendak pelanggan yang sentiasa berubah. Program-program pembaharuan yang diperkenalkan selama ini merupakan usaha ke arah membangunkan landasan yang kukuh untuk mewujudkan budaya korporat berasaskan kecemerlangan dalam perkhidmatan awam. Usaha sebegini juga bertujuan untuk melahirkan kesedaran di kalangan anggota perkhidmatan awam tentang betapa pentingnya pembaharuan dilakukan dari segi budaya kerja, cara operasi, sistem dan prosedur serta teknologi. Pada hakikatnya, kejayaan usaha ini bergantung kepada komitmen dan sokongan semua anggota perkhidmatan awam. Dengan ini, matlamat bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, responsif, berdisiplin dan bertanggungjawab akan dapat dicapai.

Dalam mesyuarat kerja yang berlangsung selama dua hari yang lalu, tuan-tuan telah diberi penerangan tentang berbagai program bagi mempertingkatkan prestasi organisasi awam. Semuanya ini adalah manifestasi tentang komitmen kerajaan ke arah pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap lagi mantap. Negara kita sememangnya memerlukan jentera pentadbiran awam yang cekap agar kesejahteraan dan kemakmuran rakyat dapat dijamin. Di samping itu, ia juga penting bagi mendokong wawasan membangunkan Malaysia sebagai sebuah negara maju.

Institusi-institusi yang tuan-tuan pimpin terutamanya institusi pejabat daerah mempunyai peranan yang amat penting dalam menjayakan hasrat kerajaan ini. Pejabat-pejabat daerah adalah institusi barisan hadapan yang terlibat secara langsung dalam perancangan dan pelaksanaan program-program pembangunan. Justeru itu pejabat daerah perlu mempertingkatkan kecekapan dan prestasi agar tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pihak kerajaan sentiasa menggalakkan usaha-usaha mempertingkatkan kecekapan pejabat daerah. Sebab itulah mulai tahun ini satu anugerah khas iaitu Anugerah Kualiti Pejabat Daerah telah diperkenalkan. Anugerah ini bertujuan memberi pengiktirafan kepada pejabat-pejabat daerah yang telah menunjukkan kecemerlangan pengurusan. Kerajaan berharap dengan adanya anugerah ini pejabat-pejabat daerah akan lebih bermotivasi dan berlumba-lumba mempertingkatkan kecekapan pengurusan masing-masing. Perlumbaan sihat seperti inilah yang akan membawa kepada kemajuan kerana setiap institusi akan sanggup bekerja keras, kreatif dan inovatif untuk lebih berjaya daripada yang lain. Inilah yang dikatakan "*competition nurtures progress.*"

Sesungguhnya ketika ini perkhidmatan awam kita sedang melalui satu perubahan besar. Ini berlaku hasil daripada berbagai usaha kerajaan untuk membawa kemajuan yang berterusan kepada perkhidmatan awam. Usaha yang bersungguh-sungguh telah bermula sejak tahun 1980-an lagi bila mana beberapa program pembaharuan pentadbiran telah diperkenalkan. Di antaranya termasuklah pemakaian tanda nama, kad perakam waktu, kod etika perkhidmatan awam, pusat perkhidmatan setempat dan Dasar Persyarikatan Malaysia. Selain itu bagi melicinkan perjalanan operasi jabatan-jabatan, beberapa program telah diperkenalkan seperti penyediaan fail meja, manual prosedur kerja dan susunatur pejabat mengikut konsep pejabat terbuka.

Usaha-usaha pembaharuan ini terus dipergiatkan lagi dalam tahun

1990-an dengan menginstitusikan nilai-nilai kualiti dan produktiviti ke dalam pentadbiran awam. Ke arah ini kerajaan telah menerbitkan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Setakat ini sebanyak 15 siri Pekeliling telah diterbitkan yang menyentuh berbagai aspek pengurusan yang penting. Di antara aspek-aspek tersebut termasuklah: pengendalian urusan melalui telefon, pengendalian mesyuarat, pengurusan kaunter, pengurusan projek pembangunan dan dasar Persyarikatan Malaysia. Selain itu Pekeliling-pekeliling ini juga turut menyentuh pelaksanaan konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), produktiviti, inovasi, pengurusan kewangan dan lain-lain lagi.

Saya menaruh keyakinan melalui perubahan-perubahan yang diperkenalkan itu akan tercetuslah satu budaya kerja yang cemerlang bagi perkhidmatan awam. Budaya ini berlandaskan nilai-nilai penting seperti kualiti, produktiviti, inovasi, akauntabiliti dan disiplin. Budaya seperti inilah yang akan menjadi tunggak kepada kemajuan perkhidmatan awam dan negara pada masa hadapan.

Kerajaan menyedari bahawa matlamat pembentukan budaya kerja cemerlang akan dapat direalisasikan apabila segala program-program pembaharuan yang diperkenalkan itu dilaksanakan secara menyeluruh di semua peringkat jentera pentadbiran. Bagi memastikan ini berlaku maka tindakan *follow-up* dan *follow-through* menjadi amat penting. Dalam hal ini sesi mesyuarat kerja yang tuan-tuan hadiri sejak dua hari yang lalu adalah sebahagian daripada strategi kerajaan melaksanakan tindakan tersebut. Adalah diharapkan melalui mesyuarat kerja ini, tuan-tuan telah mendapat kefahaman yang mendalam tentang program-program pembaharuan yang diperkenalkan dan seterusnya menjadi penggerak utama bagi perubahan-perubahan di peringkat agensi yang tuan-tuan pimpin. Saya percaya dengan kerjasama daripada tuan-tuan serta sokongan daripada seluruh kakitangan, kita akan dapat menjayakan wawasan menjadikan perkhidmatan awam sebuah perkhidmatan yang dinamik, progresif dan mantap.

Soal peningkatan produktiviti sektor awam adalah isu semasa yang wajar diberi perhatian oleh semua pihak. Ini adalah kerana permintaan dan pengharapan orang ramai terhadap perkhidmatan yang disediakan oleh institusi-institusi awam kian meningkat, ekoran daripada pertambahan bilangan penduduk serta kepesatan pembangunan sosio-ekonomi negara. Dari sudut ini, jabatan-jabatan tidak mempunyai pilihan lain selain daripada mempertingkatkan tahap produktiviti agar permintaan daripada orang ramai itu dapat dipenuhi dengan sempurna.

Tahap produktiviti sesebuah jabatan itu boleh diukur melalui penjimatan kos. Ini bermakna produktiviti meningkat apabila perkhidmatan-perkhidmatan dapat diberikan pada kos yang lebih rendah dan menjimatkan. Penjimatan masa juga adalah petunjuk yang baik bagi tahap produktiviti. Produktiviti dikatakan meningkat apabila jabatan dapat memberikan perkhidmatan dalam masa yang lebih cepat daripada keadaan sebelumnya. Penjimatan guna tenaga adalah satu lagi petunjuk produktiviti yang baik. Sekiranya dengan menggunakan bilangan guna tenaga yang sama, jabatan dapat melipatgandakan keluaran atau perkhidmatan maka ternyatalah produktiviti telah meningkat.

Pada hemat saya jabatan-jabatan boleh mempertingkatkan produktiviti masing-masing dengan menguruskan secara berkesan faktor-faktor produktiviti yang kritikal. Misalnya faktor tenaga manusia, teknologi, gaya pengurusan, sistem dan prosedur, persekitaran tempat kerja dan sebagainya. Tindakan ini kemudiannya hendaklah diperkukuhkan melalui pembasmian amalan-amalan pengurusan yang bersifat *counter productive*. Beberapa contoh amalan sedemikian termasuklah:

(i) kerja-kerja tidak dirancang dengan teliti hingga ada tindakan-tindakan yang tidak tidak terselaras;

(ii) matlamat prestasi dan objektif kerja tidak dinyatakan dengan jelas;

(iii) mengeluarkan arahan-arahan yang bercanggah serta sering berubah-ubah;

(iv) tidak mengutamakan pelaksanaan kerja dengan betul pada kali pertama;

(v) kerja-kerja tidak disusun mengikut keutamaan; dan

(vi) masa tidak diuruskan dengan baik.

Penekanan kepada aspek produktiviti semata-mata tidak akan lengkap tanpa diseimbangkan dengan penekanan kepada aspek kualiti. Ini kerana sekalipun sesebuah jabatan itu mencapai matlamat produktivitinya dengan menghasilkan lebih banyak keluaran-keluaran, tetapi kejayaan ini tidak mempunyai makna jika keluaran tersebut tidak dapat diterima oleh pelanggan. Kualiti bererti memenuhi kehendak pelanggan. Kejayaan sebenar jabatan kerajaan ialah menghasilkan keluaran-keluaran yang menepati kehendak orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Semestinyalah keluaran-keluaran itu mempunyai ciri-ciri yang dikehendaki oleh pelanggan seperti perkhidmatan yang segera, menepati jadual, mudah diperolehi, boleh dipercayai dan sebagainya.

Untuk memungkinkan penghasilan keluaran yang berkualiti, seluruh jentera organisasi harus digerak berlandaskan kesedaran tanggungjawab terhadap pelanggan (*customer value-driven*). Oleh itu apa yang dilakukan untuk mereka dirancang dengan teliti supaya hasilnya dijamin memberi kepuasan hati. Anggapan masa lalu yang meletakkan kepuasan hati pelanggan sebagai matlamat sampingan (*incidental*) kepada sesuatu proses kerja harus diubah kerana kini pelanggan-pelanggan dianggap sebagai *primary stakeholders* kepada organisasi. Oleh itu, penghasilan keluaran-keluaran yang memenuhi kehendak-kehendak mereka tidak boleh dianggap sebagai langkah-langkah *incidental*,

sebaliknya dianggap usaha yang dirancang dengan teliti, *intentional, purposefully pursued and consistent.*

Keupayaan sesebuah organisasi untuk menjadi produktif serta mampu menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualiti sangat bergantung kepada daya inovasi yang dimiliki oleh anggota-anggotanya. Bagi mempertingkatkan produktiviti misalnya, anggota-anggota tersebut perlu inovatif dalam mencari kaedah-kaedah baru yang boleh mengukuhkan daya pengeluaran serta kecekapan penggunaan sumber. Begitu juga dengan peningkatan kualiti. Proses inovasi perlu dijalankan secara berterusan bagi memperkayakan keluaran dengan ciri-ciri baru yang dapat menambat hati pelanggan. Sesungguhnya, saat kemorosotan sesebuah organisasi itu akan bermula apabila ia tidak lagi mengutamakan inovasi. Ketika itu, ia akan terperangkap dengan pengamalan sistem-sistem dan kaedah yang tidak produktif dan lapuk serta masalah penghasilan keluaran-keluaran yang tidak relevan dengan kehendak persekitarannya.

Pihak kerajaan memang sentiasa memberi galakan kepada agensi-agensinya supaya bersifat inovatif. Justeru itu, satu anugerah iaitu Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam telah diwujudkan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1991. Anugerah ini bertujuan memberi galakan dan pengiktirafan kepada agensi-agensi yang telah menghasilkan inovasi-inovasi penting bagi kemajuan pentadbiran awam.

Salah satu aspek yang juga penting kepada agensi awam ialah akauntabiliti. Ini adalah kerana agensi awam bergerak atas dasar amanah serta kepercayaan yang diberikan oleh orang ramai atau rakyat. Dengan itu sewajarnyalah amanah tersebut dipikul dengan penuh rasa tanggungjawab serta komitmen untuk berkhidmat kepada masyarakat dan negara. Bagi mengukuhkan akauntabiliti ini, setiap tindakan yang diambil oleh agensi perlu dilandaskan kepada peraturan-peraturan atau undang-undang

yang ditetapkan. Malah tahap akauntabiliti sesebuah agensi awam itu sering diukur dari segi pematuhan terhadap peraturan-peraturan yang dimaksudkan itu.

Dalam apa jua organisasi, prinsip akauntabiliti akan dapat dipelihara dengan sokongan sistem-sistem pengawasan dan kawalan. Oleh itu saya ingin mengingatkan tuan-tuan supaya melakukan pengawasan (*supervision*) yang secukupnya ke atas operasi organisasi masing-masing. Pengawasan itu bukan sahaja ditujukan ke atas tindak-tanduk kakitangan bawahan, malah yang lebih penting ialah kesempurnaan program-program yang dijalankan oleh agensi tuan-tuan. Dalam konteks ini akauntabiliti bermakna memastikan bahawa program-program tersebut berjalan lancar dan menepati matlamat yang dirancangkan. Di samping itu, adalah menjadi tanggungjawab tuan-tuan juga untuk menentukan program-program disiapkan mengikut jadual, dalam lingkungan kos yang diperuntukkan serta tiada berlaku pembaziran.

Selain daripada akauntabiliti, aspek disiplin juga amat dititikberatkan dalam perkhidmatan awam. Kakitangan kerajaan tidak terlepas dari ikatan disiplin selagi ia memegang jawatan awam. Tujuan disiplin ini untuk mengawal tata kelakuan mereka supaya sempurna dan bersesuaian dengan kedudukan mereka yang penting dalam masyarakat. Imej perkhidmatan awam adalah terletak pada ketinggian disiplin yang dipamerkan oleh anggota-anggotanya. Kesedaran terhadap disiplin juga akan menjadikan tingkah laku kakitangan awam lebih *predictable*, bermoral dan beretika. Keadaan ini secara langsung mengukuhkan keyakinan orang ramai terhadap institusi-institusi awam.

Bagi memenuhi tuntutan disiplin kakitangan awam perlu mengamalkan nilai-nilai yang dihargai oleh masyarakat. Ini termasuklah bekerja dengan penuh berdedikasi, amanah, cekap, berintegriti, bersopan-santun dan sebagainya. Mereka juga hendaklah mengawal diri daripada melakukan perkara-perkara yang ditegah atau yang boleh menjejaskan

kepentingan awam. Misalnya mengambil rasuah, membocorkan rahsia kerajaan, pecah amanah atau menyalahgunakan kedudukan untuk kepentingan peribadi. Bagi membantu kakitangan awam mengenal pasti nilai-nilai yang baik ini, pihak kerajaan telah menerbitkan buku bertajuk *Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam.* Selain itu rujukan kepada *Perintah Am (Bab D)* adalah juga penting untuk mendapat kefahaman yang jelas tentang batas-batas tata perlakuan kakitangan awam.

Dalam soal disiplin ini, saya ingin menyarankan supaya ketua-ketua jabatan bertindak tegas terhadap mana-mana kakitangan yang melanggar disiplin. Mereka tidak harus bertolak ansur atau teragak-agak mengenakan tindakan ke atas kakitangan yang sedemikian. Kelemahan dalam penguatkuasaan peraturan-peraturan disiplin boleh mengakibatkan masalah tersebut terus berkembang hingga menjejaskan kecekapan agensi berkenaan. Bagi membantu ketua-ketua jabatan mengambil tindakan ini, pihak kerajaan telah menerbitkan sebuah buku panduan bertajuk *Panduan Penyelenggaraan Tindakan Tatatertib.* Saya percaya berpandukan rujukan ini ketua-ketua jabatan akan dapat mengendalikan tindakan tatatertib dalam organisasi masing-masing dengan berkesan demi kemajuan perkhidmatan awam.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah dan syabas kepada Pejabat-pejabat Daerah yang telah terpilih memenangi Anugerah Kualiti Pejabat Daerah 1992. Kejayaan pejabat-pejabat ini sungguh membanggakan kita semua dan saya berharap mereka akan terus menggiatkan lagi usaha mempertingkatkan prestasi pada masa hadapan. Saya juga ingin merakamkan terima kasih kepada Y.B. Dato' Ahmad Basri b. Mohd. Akil, Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darulaman kerana sokongan beliau serta pentadbiran Kerajaan Negeri Kedah dalam menjayakan majlis ini. Sokongan dan kerjasama daripada tuan-tuan turut membantu ke arah pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap serta mantap di negara ini.

"Buku laporan Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia Untuk Tahun 1992 mengandungi berbagai maklumat tentang pembaharuan-pembaharuan pentadbiran yang diperkenalkan oleh Kerajaan. Maklumat-maklumat ini merupakan khazanah pengetahuan yang tidak ternilai yang boleh dikaji dan diteliti oleh Jabatan-jabatan Kerajaan bagi memajukan organisasi masing-masing."

PEMBAHARUAN DAN KEMAJUAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA DALAM TAHUN 1992

(UCAPAN DI MAJLIS MEMPERKENALKAN LAPORAN PEMBAHARUAN DAN KEMAJUAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM 1992 DAN PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BIL. 3 TAHUN 1993: GARIS PANDUAN MENGENAI ANUGERAH PERKHIDMATAN CEMERLANG PERKHIDMATAN AWAM DI HOTEL ISTANA, KUALA LUMPUR PADA 27 JANUARI 1993)

Usaha-usaha pembaharuan pentadbiran yang dijalankan oleh Perkhidmatan Awam Malaysia merupakan satu usaha berterusan semenjak kemerdekaan lagi. Kesemua usaha-usaha yang telah dibuat adalah bertujuan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanaan dalam penyediaan perkhidmatan. Beberapa dasar, program dan aktiviti telah diperkenalkan dalam Perkhidmatan Awam untuk mewujudkan kesedaran dan melahirkan pegawai-pegawai kerajaan yang berwibawa dan berkemampuan dalam menangani tugas yang dipertanggungjawabkan.

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu watalla oleh kerana dengan izinNya kita semua dapat berkumpul di majlis pada malam ini. Tujuan majlis ini ialah untuk mengedarkan *Buku laporan Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia Untuk Tahun 1992* dan juga melancarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1993, yang bertajuk Garis Panduan Mengenai Pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Perkhidmatan Awam.

Buku laporan *Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia Untuk Tahun 1992* mengandungi berbagai maklumat tentang pembaharuan-pembaharuan pentadbiran yang diperkenalkan oleh Kerajaan. Maklumat-maklumat ini merupakan khazanah penge-

tahuan yang tidak ternilai yang boleh dikaji dan diteliti oleh Jabatan-jabatan Kerajaan bagi memajukan organisasi masing-masing. Saya yakin bahawa daripada contoh-contoh kejayaan, pengalaman serta pencapaian Jabatan-jabatan yang dilaporkan, Jabatan-jabatan Kerajaan yang lain akan dapat mengambil pengajaran yang berguna.

Laporan ini juga penting dari segi peranannya sebagai saluran komunikasi di antara Kerajaan dengan agensi-agensinya dan juga dengan orang ramai. Melalui saluran ini, Kerajaan akan dapat menyebarkan dan memberi penerangan tentang dasar-dasar pentadbiran, pembaharuan-pembaharuan serta nilai-nilai yang sentiasa dititikberatkan di dalam perkhidmatan awam. Kepada orang ramai pula, laporan ini adalah merupakan sumber maklumat yang amat berguna, bagi mereka untuk memahami segala usaha, kesungguhan dan komitmen pegawai-pegawai perkhidmatan awam dalam menyediakan perkhidmatan yang berkualiti kepada mereka.

Sepanjang tahun 1992, perkhidmatan awam telah dapat melaksanakan pelbagai program pembaharuan di peringkat Persekutuan, pentadbiran negeri, daerah dan kerajaan tempatan. Pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) telah mengakibatkan perubahan besar, bukan sahaja kepada aspek tangga gaji, tetapi juga kepada struktur organisasi jabatan dan pewujudan sistem penilaian prestasi yang baru bagi perkhidmatan awam. Pengurusan kualiti di Jabatan-jabatan Kerajaan telah diberikan perhatian yang utama. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah dikeluarkan. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang bertajuk Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Projek Pembangunan telah juga dikeluarkan.

Salah satu langkah terpenting ialah memperkemaskan sistem pengendalian aduan awam dengan memperkukuhkan Biro Pengaduan Awam (BPA), melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1992 bertajuk 'Pengendalian Pengaduan Awam'.

Sejajar dengan matlamat memperkukuhkan prinsip akauntabiliti ini aspek pengurusan kewangan di Jabatan-jabatan Kerajaan telah diperkemaskan menerusi perlaksanaan Sistem Kewangan dan Perakaunan Pengurusan (SKEPP), sistem buku Vot berkomputer dan sistem pembayaran pukal. Selain daripada itu, dalam tahun 1992 juga pihak Kerajaan telah memperkenalkan Sistem Perakaunan Mikro (SPM) melalui Pekeliling Kemajuan Awam Bil. 3 Tahun 1992. Sistem ini bertujuan membantu pihak pengurusan menentukan kos output-output utama yang dihasilkan. Maklumat tentang kos ini akan memudahkan pihak pengurusan membuat perancangan dan pengawalan sumber-sumber kewangan dengan lebih baik lagi. Di samping itu pelaksanaan sistem ini juga akan mewujudkan kesedaran terhadap kos serta akauntabiliti di kalangan kakitangan awam.

Salah satu program penting dalam pembaharuan pentadbiran dalam tahun 1992 ialah pengukuhan pengurusan teknologi maklumat. Pihak Kerajaan telah memesatkan lagi penggunaan komputer di semua sektor dalam perkhidmatan awam seperti perdagangan dan perindustrian, keselamatan, pentadbiran dan kewangan, tanah dan pertanian, pelajaran, sosial, perkhidmatan sokongan serta di pentadbiran negeri-negeri. Peningkatan penggunaan komputer ini dapat dilihat dari segi pertambahan bilangan komputer mikro dan super mikro yang digunakan oleh Jabatan-jabatan Kerajaan. Perangkaan yang ada menunjukkan bilangan dalam tahun 1992 bertambah sebanyak 158%, berbanding dengan tahun 1989. Satu lagi petunjuk yang boleh menjelaskan peningkatan penggunaan komputer ini ialah nilai projek-projek pengkomputeran yang telah diluluskan oleh Kerajaan. Pada tahun 1992, nilai kelulusan yang dikeluarkan ialah RM 155.47 juta, berbanding dengan RM 107.11 juta pada tahun 1991.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1993 bertajuk "Garis Panduan Mengenai Pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Perkhidmatan Awam" pula dikeluarkan untuk menyeragam-

kan pemberian anugerah perkhidmatan cemerlang kepada anggota-anggota perkhidmatan awam. Mengikut Pekeliling ini, pemilihan penerima-penerima anugerah akan dibuat mengikut sistem penilaian prestasi tahunan Sistem Saraan Baru (SSB). Anugerah akan hanya diberikan kepada anggota-anggota perkhidmatan awam yang mencapai prestasi kerja cemerlang dan telah mendapat pergerakan gaji secara melintang. Anugerah ini mengandungi: bonus sebulan gaji, cuti tanpa rekod bergaji penuh selama tujuh hari, sijil perkhidmatan, dan cenderamata bernilai tidak melebihi RM 300.00. Nama dan gambar pengkhidmat-pengkhidmat cemerlang akan dipamerkan di tempat-tempat strategik di dalam pejabat. Mereka diberi peluang mengikuti program-program pembangunan kerjaya seperti menghadiri kursus, seminar atau persidangan yang boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi kerjayanya.

Saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada media massa khususnya *the electronics media* dan juga akhbar-akhbar tempatan yang telah menyiarkan berita-berita mengenai pembaharuan-pembaharuan di dalam perkhidmatan awam. Akhbar-akhbar tempatan telah memainkan peranan yang penting untuk menyokong usaha-usaha perkhidmatan awam untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan awam. Rencana-rencana pengarang dan juga makalah-makalah khas mengandungi buah-buah fikiran yang amat membina. Di Bab Empat Belas dalam buku laporan ini adalah diberi tajuk "Persepsi Dan Maklumbalas Melalui Akhbar-Akhbar Tempatan" muka surat 689 hingga 720. Bagi pihak keseluruh perkhidmatan awam, saya ucapkan sekali lagi setinggi-tinggi penghargaan diatas peranan media massa terhadap usaha-usaha pembaikan di dalam perkhidmatan awam kita.

Segala usaha dan kemajuan yang dicapai oleh perkhidmatan awam pada hari ini adalah berkat kerjasama dan sokongan daripada semua pihak. Kita harus berbangga kerana para pemimpin, anggota-

anggota perkhidmatan awam dan sektor swasta di negara ini telah dapat bekerjasama dan berpadu tenaga bagi memajukan pentadbiran awam. Saya berharap kerjasama ini akan berkekalan pada masa yang akan datang. Dengan harapan ini saya dengan sukacita memperkenalkan *Laporan Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam Tahun 1992* dan melancarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1993 bertajuk Garis Panduan Mengenai Pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Perkhidmatan Awam.

"Kejayaan Jabatan ini banyak bergantung kepada kepimpinan yang ditunjukkan oleh Ketua Pengarahnya, iaitu Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor. What is central to his leadership is his capacity to energize the Department. Beliau telah mewujudkan persekitaran yang cukup baik yang conducive bagi perkembangan potensi Jabatan ini. Di antara perkara yang dilakukan ialah menyemarakkan budaya inovasi di kalangan kaki-tangannya."

JABATAN HASIL DALAM NEGERI: ANUGERAH KHIDMAT CEMERLANG

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL PERKHIDMATAN CEMERLANG, JABATAN HASIL DALAM NEGERI 1992, DI INTAN, BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 30 JANUARI 1993)

Penilaian prestasi kakitangan bukanlah satu perkara yang mudah untuk dijalankan. Banyak kes penilaian pencapaian kakitangan masih dibuat secara subjektif, bukannya dinilai secara objektif. Walau bagaimanapun, penilaian prestasi kerja bertitik tolak daripada perkembangan kerjayanya. Fokusnya ialah pada kebolehan, keupayaan, dan kesanggupan pekerja, serta kekurangan, kelemahan dan cara memperbaikinya. Prosesnya memerlukan penglibatan aktif dan terbuka daripada pihak atasan dan bawahan. Jika ada persefahaman di antara kakitangan bawahan dan atasan, maka ini dapat menjadi senjata yang kuat bagi organisasi mencapai kecemerlangan.

Saya bersyukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah keizinanNya saya dapat bersama-sama dalam Majlis pada pagi ini. Tahun ini adalah merupakan kali ketiga saya menghadiri dan menyampaikan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Jabatan Hasil Dalam Negeri. Saya mengambil kesempatan untuk mengucapkan tahniah kepada Jabatan Hasil Dalam Negeri kerana telah memenangi Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam 1992, Anugerah Khas Perkhidmatan Awam 1992 bagi kategori pengurusan fail terbaik yang dimenangi oleh Cawangan Melaka dan Cawangan Labuan memenangi Anugerah Pejabat Terbaik Hari Kualiti 1992 bagi keseluruhan Pejabat-pejabat Kerajaan di Wilayah Persekutuan Labuan.

Saya sentiasa mengikuti akan perkembangan Jabatan Hasil Dalam

Negeri dari semasa ke semasa dan kehadiran seketika pada pagi ini bersama tuan-tuan dan puan-puan adalah menjadi satu peluang kepada saya untuk mengikuti lebih lanjut lagi akan perkembangan Jabatan. Sepanjang tahun 1992, Jabatan telah pun melaksanakan beberapa program ke arah peningkatan kualiti dan Jabatan Hasil Dalam Negeri adalah salah sebuah Jabatan dalam perkhidmatan awam yang begitu mengambil berat akan pelaksanaan program pengurusan dan peningkatan kualiti. Pencapaian Jabatan dalam hal ini adalah jelas yang mana Jabatan telah melaksanakan beberapa pembaharuan dalam sistem dan prosedur seperti telah menerbitkan buku *Panduan dan Etika Kerja Jabatan Hasil Dalam Negeri.* Buku panduan ini adalah sebagai panduan serta bahan rujukan kepada pegawai dan staf mengenai etika kerja yang harus diamalkan serta ekspektasi Jabatan daripada pegawai dan staf. Dengan adanya buku panduan ini, saya berharap agar pegawai dan staf Jabatan Hasil Dalam Negeri akan dapat memberi layanan yang sempurna kepada pelanggan Jabatan serta dapat melahirkan pegawai dan staf yang cekap, efisyen, beramanah dan mempunyai disiplin diri yang tinggi serta juga dapat mewujudkan suasana kerja yang harmoni. Selain daripada itu, Jabatan juga dalam sepanjang tahun 1992, telah mengadakan kajian kadar kesilapan bagi keseluruhan cawangan-cawangan bagi mengenal pasti kadar kesilapan penaksir dalam membuat taksiran-taksiran cukai. Perkara ini adalah sesuatu yang amat penting yang mana melalui kajian ini, Jabatan dapat mengetahui kadar kesilapan yang dilakukan serta juga kesilapan-kesilapan yang sering dilakukan oleh penaksir-penaksir. Melalui cara ini, penaksir-penaksir akan lebih berhati-hati dan dapat meminimum akan kadar kesilapan dan secara tidak langsung akan dapat meningkatkan produktiviti dari segi taksiran cukai.

Saya juga sedia maklum bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri dalam tahun-tahun kebelakangan ini, amat mengambil berat mengenai perkhidmatan pelanggan dan telah berusaha untuk memberi perkhidmatan yang cemerlang kepada pembayar cukai. Program-pro-

gram telah diatur oleh Jabatan untuk memberikan perkhidmatan yang diperlukan oleh pembayar cukai. Pada tahun 1992, beberapa pembaharuan telah dibuat dari segi pendekatan Jabatan berhubung dengan pembayar cukai. Antara program tersebut ialah penerbitan dokumentari Jabatan Hasil Dalam Negeri untuk menjelaskan kepada orang awam tentang cukai pendapatan dan peranannya dalam pembangunan negara. Cara penerangan seperti ini adalah merupakan satu cara yang baik untuk meningkatkan pematuhan cukai dan secara tidak langsung akan membawa kepada pertambahan hasil cukai pendapatan. Penerbitan dokumentari filem ini adalah merupakan pertama kali dilaksanakan oleh Jabatan Hasil Dalam Negeri. Selain daripada itu, cawangan-cawangan telah juga menubuhkan unit taksiran segera untuk mempercepatkan proses pengeluaran notis taksiran kepada pembayar cukai dalam jangka masa yang cepat. Penubuhan unit ini telah dapat mengatasi masalah rungutan pembayar cukai mengenai kelewatan mengeluarkan borang pemberitahu tafsiran cukai. Jabatan juga pada tahun 1992 telah menubuhkan Unit Perhubungan Awam yang dianggotai oleh pegawai-pegawai Jabatan sendiri yang tahu mengenai selok-belok Jabatan dan mempunyai pengetahuan teknikal untuk berhubung dengan pihak awam. Penubuhan Unit ini telah membantu Jabatan di dalam mengeratkan perhubungan di antara pembayar cukai dengan Jabatan. Selain daripada itu, maklumat-maklumat mengenai perkembangan Jabatan yang wajar diberitahu kepada pihak awam dapat disalurkan dengan cepat melalui Unit ini. Jabatan juga telah menganjurkan forum dengan pembayar cukai berhubung dengan borang cukai pendapatan. Forum yang diadakan ini adalah untuk mendapat maklum balas daripada pembayar cukai serta membincangkan dengan mereka mengenai format borang Jabatan, masalah yang dihadapi apabila mengisi borang tersebut serta juga cadangan untuk membaikinya. Forum ini secara langsung membawa makna bahawa Jabatan amat prihatin terhadap kehendak pelanggan Jabatan dan dapat membantu dalam usaha mempertingkatkan kepuasan hati pelanggan. Jabatan juga telah mengambil inisiatif untuk memberikan perkhidmatan pelanggan pada waktu makan tengahari yang mana perkhidmatan ini secara langsung

membantu pembayar cukai menyelesaikan kes-kes mereka pada waktu rehat.

Dalam Majlis yang sama pada tahun lepas, saya telah membuat beberapa saranan mengenai mempertingkatkan kualiti kerja, mengenai sistem dan prosedur kerja yang tidak produktif. Saya mendapat tahu bahawa Jabatan telah pun mengambil tindakan mengkaji sistem dan prosedur kerja. Misalnya Jabatan telah mengambil inisiatif dari segi mempercepatkan proses pemindahan fail pembayar cukai yang mana pemindahan fail daripada satu cawangan kepada cawangan yang lain tidak lagi melalui Pusat Rekod dan Cawangan Pungutan Kuala Lumpur tetapi melalui penghantaran kepada cawangan berkenaan di mana pembayar cukai berpindah dan tugas-tugas Pusat Rekod juga telah diberhentikan selaras dengan taksiran berkomputer. Dalam mengesan pembayar cukai yang gagal mengembalikan borang retan, Jabatan telah menubuhkan Unit Penguatkuasaan yang mana Unit ini dapat mengambil tindakan yang cepat dalam mengenal pasti pembayar cukai yang tidak mengembalikan borang retan dan keuntungan-keuntungan lain yang diperolehi. Hasilnya ialah kadar pemulangan borang retan bertambah baik.

Selain daripada itu, dari segi peningkatan automasi pejabat untuk meningkatkan produktiviti kerja serta mempercepatkan proses kerja, saya difahamkan bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri telah pun baru-baru ini membeli *mailing machine* yang mana penggunaan mesin yang berteknologi tinggi ini dapat membantu Jabatan mempercepatkan urusan penghantaran borang-borang retan kepada pembayar cukai. Penggunaan *mailing machine* ini secara langsung menjimatkan masa bekerja dan juga tenaga pekerja. Mesin ini telah dapat melaksanakan tugas yang selama ini dilaksanakan oleh semua cawangan-cawangan Jabatan Hasil Dalam Negeri di seluruh negara. Mesin ini telah memusatkan kerja-kerja melipat, memasukkan surat ke dalam sampul surat dan seterusnya membuat penghantaran surat tersebut kepada pembayar cukai tanpa

perlu menghantar ke cawangan-cawangan terlebih dahulu. Saya difahamkan bahawa dengan adanya *mailing machine* ini tenaga kerja yang telah digunakan adalah sekurang-kurangnya enam hingga sepuluh orang sahaja. Tugas yang dilaksanakan ini adalah meliputi semua cawangan di seluruh negara. Berbanding pada masa lampau yang mana satu-satu cawangan terpaksa menggunakan hampir sepuluh orang tenaga pekerja untuk melaksanakan tugas tersebut.

Satu lagi mesin yang berguna dan telah dibeli dan digunakan oleh Jabatan ialah mesin pendua digit yang mana melalui mesin ini percetakan borang-borang dan brocur-brocur untuk hantaran kepada pegawai dan staf dan juga kepada pembayar cukai dapat dipercepatkan. Saya percaya bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri akan terus mengenal pasti *office automation* yang lain yang akan dapat membantu dan mempercepatkan proses kerja di semua peringkat.

Jabatan Hasil Dalam Negeri hendaklah terus memberi tumpuan terhadap pewujudan perhubungan dan kerjasama dengan agensi-agensi Kerajaan yang lain. Saya berpendapat bahawa adalah penting bagi Jabatan untuk mewujudkan *strategic alliance* dengan agensi-agensi Kerajaan yang mempunyai kaitan *functional* dengan operasi Jabatan Hasil Dalam Negeri seperti **Jabatan Kastam dan Eksais Diraja, Jabatan Imigresen, Bahagian Pinjaman Perumahan, Pendaftar Syarikat, Pendaftar Perniagaan** dan lain-lain lagi. Dengan adanya kerjasama seperti ini, maka Jabatan Hasil Dalam Negeri akan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih licin lagi. Selain daripada itu, *strategic alliance* ini akan dapat membantu Jabatan Hasil Dalam Negeri menyelesaikan masalah-masalah operasi di mana bantuan dan input daripada Jabatan-jabatan lain sangat diperlukan. Misalnya, dalam masalah mengesan pembayar cukai, saya difahamkan bahawa pada masa ini terdapat 2.2 juta pembayar cukai yang layak untuk dikenakan cukai pendapatan tetapi tidak semua menunaikan tanggungjawab mereka. Dengan ini jabatan ini mesti memikirkan cara-cara baru untuk

meningkatkan lagi kutipan cukai daripada *potential taxpayers* ini. Melalui *strategic alliance*, Jabatan Hasil Dalam Negeri akan dapat menikmati faedah dalam bentuk maklumat-maklumat tentang pembayar cukai dan perkara-perkara yang berkaitan dengan percukaian negara. Ini akan melicinkan lagi perjalanan fungsi sistem percukaian yang dikuatkuasakan oleh Jabatan ini. Sebagai contoh, maklumat yang dibekalkan oleh Jabatan Pendaftar Syarikat dan Pendaftar Perniagaan iaitu dari segi jenis syarikat atau perniagaan yang didirikan, jumlah kakitangan, modal berbayar dan sebagainya akan membolehkan Jabatan Hasil Dalam Negeri mengesan *potential taxpayers* serta anggaran cukai yang harus dibayar oleh mereka. Selain ini dengan adanya rangkaian hubungan komputer di antara Jabatan Hasil Dalam Negeri dengan Jabatan Imigresen, pembayar-pembayar cukai yang cuba mengelak membayar cukai dengan melarikan diri ke luar negeri akan dapat dikesan dengan mudah. Dalam usaha untuk menjadi organisasi yang terbaik, Jabatan boleh menjalankan usaha-usaha penambahbaikan melalui kaedah *benchmarking*. Dalam hal ini, Jabatan Hasil Dalam Negeri harus mengambil langkah untuk membandingkan prestasi organisasinya dengan organisasi lain di dalam bidang yang sama di peringkat antarabangsa. *Competitive benchmarking* harus diamalkan sekiranya sesuatu organisasi ingin mengejar kualiti dan berhasrat menjadi *the industry's standard-bearer of customer value*. Sebagai contoh, Jabatan Hasil Dalam Negeri harus membandingkan prestasinya dengan Jabatan yang serupa di Amerika Syarikat, Jepun, United Kingdom dan sebagainya. Hanya dengan cara ini barulah kita dapat mempergiatkan lagi usaha ke arah penambahbaikan.

Saya juga suka mengambil kesempatan pada pagi ini untuk mengucapkan tahniah kepada Ketua Pengarah Jabatan Hasil Dalam Negeri, Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor, dan stafnya, kerana telah sekali lagi berjaya mengutip cukai yang paling tinggi dalam sejarahnya pada tahun ini iaitu sebanyak RM15.4 bilion. Jumlah ini adalah merupakan kenaikan sebanyak 16.7%. Jumlah ini juga adalah merupakan sebanyak 39% daripada jumlah keseluruhan cukai yang

dipungut oleh Kerajaan. Kejayaan Jabatan ini adalah disebabkan oleh Jabatan berjaya mengenal pasti bidang-bidang yang dapat meningkatkan produktiviti serta mengesan kelemahan-kelemahan yang lepas dan telah dapat membuat cadangan-cadangan ke arah memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut serta program-program baru bagi peningkatan produktiviti. Saya berharap agar semangat bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di semua peringkat pegawai dan staf Jabatan akan dapat diteruskan dan dipertingkatkan. Saya juga berharap agar pada tahun ini Jabatan akan terus berjaya mengutip cukai yang lebih tinggi.

Kejayaan Jabatan ini banyak bergantung kepada kepimpinan yang ditunjukkan oleh Ketua Pengarahnya, iaitu Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor. *What is central to his leadership is his capacity to energize the Department.* Beliau telah mewujudkan persekitaran yang cukup baik yang *conducive* bagi perkembangan potensi Jabatan ini. Di antara perkara yang dilakukan ialah menyemarakkan budaya inovasi di kalangan kakitangannya. Proses inovasi akan melahirkan peluang-peluang yang tiada hadnya kepada Jabatan untuk meneroka peluang-peluang mempertingkatkan prestasi. Kejayaan-kejayaan yang telah dicapai oleh Jabatan Hasil Dalam Negeri ialah komitmen dan kesungguhan pihak pengurusan menyediakan kepimpinan yang berkesan. Hakikat bahawa Jabatan ini telah memenangi beberapa anugerah peringkat kebangsaan seperti Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam tahun 1991, dan Anugerah Khas 1992 yang telah dimenangi oleh Jabatan Hasil Dalam Negeri Cawangan Melaka menjadi bukti tentang kemampuan pihak pengurusan Jabatan Hasil Dalam Negeri. *Leadership is defined as the character of the relationship between the individual and a group or organization that stimulates or releases some latent energy within the group so that those involved more clearly understand their own needs, desires, interests, and potentialities and begin to work towards their fulfilment. A good leader keeps the entire team tuned to the fundamentals*

of success. Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor has all the attributes of a very good Head of Department and a successful leader.

Saya mengucapkan stinggi-tinggi tahniah kepada pegawai dan staf Jabatan Hasil Dalam Negeri yang telah dianugerahkan Sijil Perkhidmatan Cemerlang pada hari ini dan juga kepada kumpulan-kumpulan yang memenangi Anugerah Pejabat Terbaik, Kaunter Terbaik, Pusat Penyiasatan dan Perisikan Cergas dan Produktif, Pusat Penyiasatan dan Perisikan yang telah meningkatkan prestasi kerja serta Pejabat Terbaik dalam Penggunaan Teknologi Maklumat. Kepada mereka yang telah mencapai kejayaan pada hari ini, saya berharap agar anugerah-anugerah yang diberikan akan menjadi dorongan utama untuk bekerja dengan lebih gigih dan saya juga berharap Anugerah-anugerah ini akan menjadi pendorong kepada pegawai dan staf yang lain dan kepada cawangan-cawangan yang lain untuk sama-sama berganding bahu meningkatkan prestasi masing-masing bagi kebaikan Jabatan Hasil Dalam Negeri keseluruhannya.

"Dari segi jenis aduan yang diterima pula, kelewatan agensi-agensi Kerajaan menjalankan urusan rasmi masih lagi menjadi masalah pokok yang diadukan oleh orang ramai. Masalah kedua yang banyak diadukan ialah mengenai ketidakcekapan pegawai-pegawai menjalankan tugas."

MANUAL KERJA PEGAWAI PERHUBUNGAN PENGADUAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN LAPORAN TAHUNAN BIRO PENGADUAN AWAM TAHUN 1992 DAN MANUAL KERJA PEGAWAI PEGAWAI PERHUBUNGAN PENGADUAN AWAM, DI BILIK PERSIDANGAN, JABATAN PERDANA MENTERI) PADA 15.7.1993)

Penyediaan Manual Kerja Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam merupakan satu langkah yang baik ke arah pembaharuan dalam pentadbiran. Ia dapat meningkatkan lagi kekesanan dan kecekapan bekerja dalam usaha meninggikan mutu dan prestasi perkhidmatan. Dengan adanya Manual Kerja ini, profesionalisme pegawai-pegawai dalam menjalankan tugas yang berkaitan akan dapat ditingkatkan. Secara tidak langsung, pegawai-pegawai tersebut akan dapat memahami tanggungjawabnya secara menyeluruh dan berkeyakinan penuh untuk membuat sesuatu keputusan atau bertindak menyelesaikan sesuatu masalah. Pada hakikatnya, Manual Kerja ini merupakan dokumen rujukan rasmi yang dapat menyumbang ke arah peningkatan produktiviti dan kualiti Perkhidmatan Awam.

Pada petang ini, saya dengan sukacitanya mengedarkan Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam (BPA) 1992, untuk bacaan umum, dan juga melancarkan Manual Kerja Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam bagi kegunaan agensi-agensi Kerajaan dalam menangani pengaduan awam di agensi masing-masing.

Bagi tahun 1992 ini, laporan tahunan BPA disediakan dalam Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris. Tujuan laporan ini dicetak bagi kali pertamanya dalam Bahasa Inggeris, ialah supaya orang awam,

termasuklah mereka di luar negeri, mengetahui kaedah Kerajaan bagi menyelesaikan aduan-aduan awam hasil daripada perbuatan-perbuatan yang tidak jujur, tidak mengikut peraturan dan penyalahgunaan kuasa serta *maladministration*. Bagi agensi-agensi Kerajaan pula, Laporan ini hendaklah diterima sebagai satu punca untuk memperbaiki kelemahan, dan juga meneliti semula sistem serta amalan-amalan pentadbiran di Jabatan masing-masing.

Sepanjang tahun 1992, Biro Pengaduan Awam telah menerima sejumlah 3,120 aduan daripada orang ramai, iaitu 1,240 aduan terhadap Jabatan-jabatan Persekutuan, 331 aduan terhadap Pentadbiran Negeri, 77 aduan terhadap swasta dan 1,472 merupakan pelbagai jenis aduan seperti surat layang dan surat-surat salinan pengadu kepada agensi-agensi Kerajaan.

Sebanyak 1,477 kes telah dapat diselesaikan oleh Biro sepanjang 1992. Bakinya adalah masih dalam tindakan Biro dengan agensi-agensi yang terlibat, termasuk kes-kes yang tertunggak pada tahun-tahun sebelumnya.

Dari jumlah yang diselesaikan adalah didapati sebanyak 317 aduan merupakan aduan yang tidak berasas. Terdapat sebanyak 1,472 aduan yang diterima yang merupakan surat layang dan juga salinan-salinan surat yang dikemukakan oleh orang ramai kepada agensi-agensi Kerajaan. Jumlah aduan yang besar ini menunjukkan masih ramai lagi orang awam yang masih kurang faham dengan tugas dan tanggungjawab Biro Pengaduan Awam. Untuk meningkatkan lagi fahaman orang awam tentang bidang tugas Biro dan juga mengingatkan tentang wujudnya Biro sebagai satu kemudahan bagi orang ramai menyampaikan aduan mereka, klinik-klinik penerangan dan Program Litaran telah, sedang dan akan dijalankan oleh Biro ke seluruh negara. Usaha ini dijalankan dengan cara memberi penerangan menerusi radio, ceramah di seminar-seminar dan juga dengan mengadakan pameran-pameran.

Dari segi jenis aduan yang diterima pula, **kelewatan** agensi-agensi Kerajaan menjalankan urusan rasmi masih lagi menjadi masalah pokok yang diadukan oleh orang ramai. Masalah kedua yang banyak diadukan ialah mengenai **ketidakcekapan** pegawai-pegawai menjalankan tugas.

Di sini sukalah saya menyeru kepada orang ramai agar terus menggunakan khidmat yang diberi oleh Kerajaan melalui Biro Pengaduan Awam dengan mengemukakan aduan-aduan yang berasas terhadap ketidakpuashatian mereka mengenai prestasi pegawai-pegawai awam yang dianggapkan tidak adil, menyalahgunakan kuasa, *maladministration* dan sebagainya. Aduan yang berasas yang dikemukakan kepada Biro yang tidak dapat diselesaikan di peringkat Jabatan tertentu, akan disiasat dan dilaporkan kepada Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam. Jawatankuasa ini telah dapat memutuskan beberapa kes seumpama ini yang antaranya, membolehkan kajian ke atas prosedur dan sistem yang diamalkan di agensi-agensi kerajaan. Selain dari itu, Jawatankuasa juga telah memutuskan agar tindakan tatatertib diambil oleh Lembaga-lembaga Tatatertib Berkenaan ke atas beberapa orang pegawai yang didapati bertindak bertentangan dengan peraturan-peraturan yang ada. Bagi tahun 1992 pegawai-pegawai yang didapati menjalankan tugas dengan tidak mengikut peraturan telah disyorkan oleh JKTPA supaya mengambil tindakan tatatertib ke atas seorang pegawai di sebuah Pejabat Tanah/ Daerah yang telah melakukan kesilapan dalam mencatatkan pecahan pembahagian tanah yang menimbulkan pertikaian keluarga; dan juga supaya 10 orang pegawai di sebuah Jabatan membuat pengisytiharan harta mereka untuk menentukan sama ada mereka menyenggara taraf hidup melebihi dari emolumen rasmi dan pendapatan persendirian yang sah; dan tindakan telah diambil terhadap seorang pegawai yang telah mengeluarkan sijil lulus memandu kepada calon yang tidak menghadiri ujian memandu.

Sebagaimana yang ditetapkan di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1992, agensi Kerajaan hendaklah melantik seorang Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam di agensi masing-masing. Setakat ini seramai 570 orang telah dilantik sebagai Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam yang bertanggungjawab menyelaraskan segala aduan awam yang diterima di agensinya. Sebagai usaha membantu agensi-agensi Kerajaan mengendalikan pengaduan awam yang diterima di agensi masing-masing, Manual Kerja Pegawai Perhubungan Awam telah disediakan seperti yang diedarkan pada petang ini. Manual ini akan digunakan oleh pegawai-pegawai perhubungan awam yang telah dilantik di setiap agensi kerajaan tatkala menangani pengaduan awam. Di samping itu kursus-kursus khas juga akan dijalankan kepada semua pegawai-pegawai perhubungan pengaduan awam ini. Objektif kursus itu ialah untuk: Memberi kefahaman mengenai peranan dan tanggungjawab Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam; memberi kemahiran asas dalam pengendalian aduan awam berasaskan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1992; dan memberi kesedaran di kalangan Pegawai Perhubungan Pengaduan Awam mengenai pentingnya aduan awam sebagai alat bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan agensi masing-masing.

Saya yakin dengan adanya Manual Kerja ini dan juga latihan khas yang diberikan, pegawai-pegawai Perhubungan Pengaduan Awam di agensi-agensi kerajaan akan dapat menjalankan fungsinya menyelesaikan aduan-aduan awam dengan lebih cekap dan berkesan lagi di masa-masa akan datang.

"Memandangkan kepentingan Sistem-Sistem SETIA dan SIAP ini, JKPN telah mengarahkan supaya kedua-dua sistem ini digunakan sepenuhnya kerana pihak Kerajaan telah mengeluarkan perbelanjaan yang besar untuk membangunkan kedua-dua sistem tersebut."

SISTEM SETIA DAN SIAP: JENTERA PENYELARASAN PELAKSANAAN DASAR PEMBANGUNAN NASIONAL

(UCAPAN DI PERASMIAN SESI PENERANGAN MENGENAI GARIS PANDUAN PELAKSANAAN ARAHAN NO. 1,1991 DAN PANDUAN MENGENAI MESYUARAT PAGI DI INTAN BUKIT KIARA PADA 27 JULAI 1993)

Dalam keghairahan kerajaan melaksanakan projek-projek pembangunan, masih terdapat kelemahan-kelemahan yang berlaku khususnya dalam jentera pentadbiran negara. Ketiadaan perancangan yang teratur dalam melaksanakan projek-projek kerajaan secara terperinci dengan mengenal pasti setiap aktiviti yang boleh dilakukan dalam sesuatu tahun telah menyebabkan berlakunya ketidakmampuan berbelanja terhadap peruntukan yang telah diluluskan bagi sesuatu projek. Kegagalan melaksanakan projek-projek tersebut mengikut jadual yang ditetapkan bukan sahaja merugikan kerajaan bahkan merugikan masyarakat kerana mereka tidak dapat menikmati segala hasil atau pulangan daripada pelaksanaan projek yang berkenaan.

Kerajaan telah mewujudkan Jentera Penyelarasan Pelaksanaan Dasar Pembangunan Nasional menerusi Arahan No.1 (1991) yang telah dikeluarkan pada 17 Julai 1991. Arahan No.1 ini adalah bertujuan untuk memastikan agar semua program dan projek pembangunan dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, dan mengikut jadual. Arahan ini telah menyusun semula jentera penyelarasaan pelaksanaan pembangunan negara dengan menubuhkan Majlis Pembangunan Negara dan Jawatankuasa Kerja Pembangunan Negara serta Jawatankuasa-Jawatankuasa Pembangunan di peringkat Kementerian. Majlis dan Jawatankuasa yang sama juga diwujudkan di peringkat negeri dan

daerah bagi memastikan kelicinan pelaksanaan dasar, program dan projek pembangunan di semua peringkat dalam usaha untuk mencapai matlamat Dasar Pembangunan Nasional (DPN).

Di peringkat Persekutuan, jentera penyelarasan pelaksanaan DPN wujud di tiga peringkat, iaitu peringkat Majlis Pembangunan Negara yang dipengerusikan oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, Jawatankuasa Kerja Pembangunan Negara yang dipengerusikan oleh Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara, dan Jawatankuasa Pembangunan Peringkat Kementerian yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Kementerian bagi Kementerian masing-masing. Sesi penerangan pada hari ini akan memberi penekanan khusus terhadap tanggungjawab Ketua-ketua Setiausaha dan Setiausaha-setiausaha Bahagian Pembangunan Kementerian dalam mempengerusi dan mengurusetiakan Jawatankuasa Pembangunan Peringkat Kementerian (JPPK) dengan tujuan supaya matlamat DPN dan Arahan No.1 (1991) tercapai sepertimana tersebut dengan terperinci dalam Garis Panduan Pelaksanaan Arahan No. 1. Secara ringkasnya, fungsi utama JPPK adalah untuk menyelaras dan mengesan pelaksanaan program dan projek di bawah Kementerian dengan menggunakan sistem-sistem pengesanan projek yang sedia ada, iaitu *Sistem Pengesanan Projek Pembangunan Yang Disatukan*, atau lebih dikenali dengan nama Sistem SETIA yang memberi tumpuan kepada prestasi kewangan, dan juga *Sistem Penjadualan Yang Bersepadu* (SIAP) bagi pengesanan prestasi fizikal. Fungsi pengesanan ini hendaklah dilaksanakan oleh Kementerian dengan membincangkan laporan prestasi pelaksanaan program dan projek dalam setiap mesyuarat JPPK dan seterusnya mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah-masalah pelaksanaan yang timbul. Jika penyelesaian melibatkan tindakan-tindakan di luar bidang kuasa Kementerian, Arahan No.1 (1991) membolehkan JPPK memperakukan supaya perkara berkenaan dibawa kepada Jawatankuasa Kerja Pembangunan Negara (JKPN) dan sekiranya perlu, kepada Majlis Pembangunan Negara (MPN).

Adalah amat penting bahawa aliran dan hubungan antara semua peringkat dalam jentera ini difahami dan dihayati, dari peringkat daerah ke peringkat negeri, hingga ke peringkat pusat. Contoh format laporan untuk dibawa kepada peringkat JKPN telahpun dinyatakan dalam buku *Garis Panduan Pelaksanaan Arahan No. 1* yang telah dikeluarkan oleh Unit Penyelarasan Pelaksanaan pada 12 Februari 1993, yang mana saya percaya naskhah-naskhah buku tersebut telahpun ada dalam simpanan semua Kementerian.

Perlu saya tegaskan di sini bahawa sekiranya Pengerusi dan Urusetia JPPK tidak memainkan peranan dan tanggungjawab masing-masing dengan berkesan, maka sesungguhnya matlamat Arahan No.1 ini tidak akan tercapai dengan sepenuhnya. Fungsi utama mengesan prestasi pelaksanaan melalui Sistem-Sistem SETIA dan SIAP perlu diperkemaskan. Data dan maklumat sistem hendaklah sentiasa dikemaskinikan, oleh kerana data yang tidak tepat atau yang tidak kemaskini akan mempersia-siakan mana-mana sistem komputer, tidak kira betapa canggihnya sistem komputer tersebut. Pengerusi dan Urusetia JPPK hendaklah memastikan bahawa laporan prestasi disediakan mengikut jadual, dibentang dan dibincangkan dalam mesyuarat-mesyuarat JPPK. Laporan prestasi suku tahun hendaklah dibincang dalam mesyuarat pada setiap suku tahun dan prestasi mengemaskini data hendaklah dibincang dalam mesyuarat pada setiap bulan.

Memandangkan kepentingan Sistem-Sistem SETIA dan SIAP ini, JKPN telah mengarahkan supaya kedua-dua sistem ini digunakan sepenuhnya kerana pihak Kerajaan telah mengeluarkan perbelanjaan yang besar untuk membangunkan kedua-dua sistem tersebut. Setakat ini saya telah mendapat *feed-back* bahawa kegunaan sistem SETIA masih lagi tidak memuaskan. Sehingga 30 Jun 1993 masih terdapat Kementerian yang belum melaporkan sebarang peruntukan di dalam pangkalan data SETIA manakala pada tarikh yang sama terdapat 13 Kementerian yang belum melaporkan apa-apa perbelanjaan pun bagi tahun ini. Saya

berharap bahawa kedudukan ini akan diperbaiki dengan serta merta, lebih-lebih lagi memandangkan bahawa maklumat-maklumat ini adalah penting sebagai asas perancangan bagi Kajian Separuh Penggal yang akan bermula tidak lama lagi.

Saya ingin menekankan sekali lagi bahawa PKPA Bilangan 1 Tahun 1993, iaitu "Panduan Mengenai Mesyuarat Pagi", adalah bertujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah pelaksanaan program dan projek pembangunan secara *on the spot*. Ini akan dapat memantapkan lagi proses pengesanan secara berterusan bagi memastikan program dan projek pembangunan berjalan mengikut jadual. Sistem "Mesyuarat Pagi" ini adalah bertujuan untuk menyelesaikan tunggakan kerja di kalangan mereka yang berkaitan dengan lesen, permit dan juga lain-lain kelulusan untuk perdagangan, perindustrian, dan perkhidmatan-perkhidmatan yang menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara. Oleh itu, pegawai-pegawai yang mempengerusikan mesyuarat-mesyuarat ini hendaklah menetapkan bahawa perkara yang diberi keutamaan di dalam agenda mesyuarat adalah kedudukan pemerosesan sesuatu lesen, permit atau permohonan yang dikemukakan oleh orang ramai. Keputusan, sama ada memberi persetujuan atau sebaliknya, hendaklah diberi dengan seberapa segera yang boleh.

Ketua-ketua Jabatan hendaklah lebih kerap melawat unit-unit di bawah jabatan masing-masing, dan memberi perhatian yang lebih kepada kerja-kerja jabatan yang boleh menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara. Lawatan-lawatan pengawasan hendaklah disusuli selepas taklimat-taklimat yang diberi oleh pegawai-pegawai bawahan, untuk menyelesaikan *on the spot* kerenah birokrasi yang diamalkan oleh pegawai-pegawai dan staf bawahan. *Inspection is a major source of quality control. Just as for testing work, inspection must be planned. Inspection must be undertaken to see a particular work in progress. Regular general inspection should also be mounted.* Apabila perakuan-perakuan diterima daripada pegawai-pegawai bawahan, ketua-ketua

jabatan hendaklah mengutamakan fai-fail itu, dan tidak meninggalkan fail-fail yang berkenaan berlonggok di atas meja masing-masing.

Dengan harapan tersebut saya dengan sukacitanya merasmikan Sesi Penerangan Mengenai Garis Panduan Pelaksanaan Arahan No.1 (1991) dan Panduan Mengenai Mesyuarat Pagi Kepada Pengerusi Dan Urusetia Jawatankuasa Pembangunan Peringkat Kementerian.

"Kejayaan SSB banyak bergantung kepada sikap positif dan kepimpinan yang adil serta tegas dalam pengurusan personel. Ketua-ketua agensi hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota Jabatan masing-masing merupakan satu amanah yang amat berat."

SISTEM SARAAN BARU: PELAKSANAAN DAN PENGAMALAN

(UCAPAN DI SEMINAR YAYASAN AMANAH LATIHAN BERKANUN DI AWANA, GENTING HIGHLANDS PADA 9 OGOS 1993)

Pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) dalam perkhidmatan awam bolehlah diumpamakan sebagai langkah kerajaan mencapai matlamat Wawasan 2020. Ini adalah berdasarkan kepada intipati, ciri-ciri dan objektif SSB, komitmen, kualiti dan produktiviti setiap pegawai awam. Penekanan aspek-aspek berkenaan tidaklah dinyatakan dengan jelas dalam mana-mana laporan gaji sebelumnya, dan SSB telah memperkenalkan pendekatan baru dalam pengurusan personel perkhidmatan awam yang seterusnya diharapkan dapat merealisasikan wawasan kecemerlangan pentadbiran awam Malaysia.

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur, iaitu Persatuan Badan Berkanun Malaysia yang telah sudi menjemput saya untuk memberi ucapan dasar bersempena Seminar ini.

Saya suka memulakan ucapan saya dengan menarik perhatian tuan-tuan dan puan-puan kepada satu pendapat yang mengatakan bahawa *the difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones*. Pendapat ini sangat releven kepada kita pada masa ini dari segi pentadbiran awam di mana banyak perubahan telah pun dan akan berlaku. SSB sebagai satu sistem yang berteraskan prestasi telah menimbulkan keraguan di kalangan penjawat awam oleh sebab kebanyakan mereka tidak memahami bahawa ianya diperkenalkan untuk kebaikan dan manfaat semua. Biarpun demikian, daripada 850,000 anggota perkhidmatan awam, cuma 3,000 orang sahaja yang tidak memilih SSB.

Di bawah SSB, sebarang pertimbangan untuk kenaikan pangkat, pergerakan gaji tahunan, latihan, penempatan pegawai akan berasaskan prestasi pegawai dan sumbangan mereka ke arah pencapaian matlamat jabatan dan perkhidmatan awam. SSB menggalakkan sistem persaingan yang sihat di kalangan penjawat-penjawat awam yang berkait rapat dengan prestasi seseorang individu. Pergerakan gaji sama ada melintang, menegak, mendatar atau statik akan berasaskan sistem penilaian prestasi yang berkesan. Kenaikan pangkat yang berdasarkan merit memang sudah lama diberi penekanan. Namun masih ada pihak yang sering mengaitkan SSB dengan gaji dan elaun semata-mata tanpa menyedari tentang falsafah dan tujuan sebenar pelaksanaannya. Pelaksanaan dan pengamalan SSB adalah bermaksud untuk menghadapi **perubahan falsafah, pendekatan dan orientasi Kerajaan dalam pengurusan sektor awam sekarang yang menekan kepada peningkatan produktiviti dan kualiti perkhidmatan.** SSB dilaksanakan bagi memastikan bahawa sektor awam:

(i) akan menjadi lebih responsif, cepat dan sentiasa bersedia dalam menghadapi perubahan dan cabaran-cabaran semasa;

(ii) akan mempunyai kemampuan untuk menarik dan mengekalkan tenaga anggota yang berkualiti, inovatif, kreatif and berbakat;

(iii) akan memupuk nilai dan budaya kerja yang berlandaskan prestasi, kualiti dan produktiviti; dan

(iv) akan mempunyai kebolehan kepimpinan pengurusan yang cekap serta berkalibar dalam menerajui perkhidmatan awam ke arah mencapai matlamat dan keutamaaan Dasar Pembangunan Negara.

Di bawah sistem yang lalu, salah satu perkara yang sering menimbulkan sungutan di kalangan anggota-anggota sektor awam adalah mengenai Sistem Nilaian Prestasi. Perkara ini telah dikaji dengan mendalam di mana di bawah SSB, Kerajaan telah bersetuju untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi yang baru. Berhubung dengan perkara ini, saya ingin menegaskan, oleh kerana SSB berkuatkuasa pada awal 1992, maka bagi maksud penilaian bagi tahun 1992, kita terpaksa menggunakan borang prestasi yang lama. Saya akui terdapat masalah dalam menentukan pergerakan gaji akibat dari penggunaan borang yang tersebut. Masalah ini pada saya adalah merupakan masalah peralihan kerana borang yang baru akan digunakan bagi penilaian prestasi tahun 1993 di mana kesannya akan diketahui dalam awal tahun 1994.

Adalah menjadi hasrat kerajaan untuk memberi ganjaran yang saksama di samping penerapan ciri budaya kerja cemerlang menerusi Sistem Baru Penilaian Prestasi. Hasrat ini dapat dilihat melalui ciri-ciri utama sistem tersebut, iaitu:

(i) mementingkan Sasaran Kerja Tahunan;

(ii) mengandungi aspek-aspek penilaian yang lebih komprehensif;

(iii) mengesyorkan pergerakan gaji; dan

(iv) mengadakan ruang ulasan Pengerusi Panel Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji. Sasaran Kerja Tahunan (SKT) ini adalah elemen baru yang tidak terdapat dalam Sistem Penilaian Prestasi sebelum ini. Ia mempunyai *standard* pihak pengurusan bagi setiap tugas individu dan dengan menggunakan kayu pengukuran seperti kuantiti, kualiti, kos dan masa. Sasaran kerja tahunan ini adalah merupakan kontrak yang dipersetujui di antara Pegawai Yang Dinilai

dan Pegawai Penilai. Kedua-dua pihak ini perlu menilai semula setiap enam bulan sasaran kerja tersebut ke arah meningkatkan lagi tahap pencapaian tugas yang dijalankan. Usaha ini dengan jelas memberi penekanan kepada meningkatkan komitmen setiap anggota Perkhidmatan Awam untuk melaksanakan tugas mengikut norma yang telah ditetapkan. Di antara lain Laporan Penilaian Prestasi Baru ini menekankan beberapa aspek penting yang mempunyai hubung kait dengan kualiti, produktiviti dan akauntabiliti pegawai awam.

Di bawah aspek kualiti peribadi terdapat ciri-ciri kecemerlangan yang perlu diterapkan kepada pegawai-pegawai awam. Penekanan kepada aspek integriti, komitmen, ikram, adil dan saksama, berdisiplin dan kepimpinan adalah untuk melahirkan pegawai awam yang benar-benar cemerlang dan berhemah tinggi. Ini penting dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat dan negara.

Budaya kreatif dan inovasi penting dan perlu terus diberikan perhatian. Budaya ini dapat mencetuskan idea-idea baru dan perubahan ke arah meningkatkan lagi prestasi Perkhidmatan Awam. Penampilan aspek ini jelas untuk menggalakkan pegawai-pegawai awam sentiasa berinovasi serta memikirkan pembaharuan-pembaharuan. Ini penting ke arah memberikan perkhidmatan yang lebih bermanfaat kepada orang ramai. Dengan wujudnya budaya inovasi pegawai awam akan sentiasa berupaya mengurangkan kos operasi, menjimatkan masa dan meningkatkan hasil kerja ke arah memberi kepuasan hati pelanggan. Berasaskan kepada kekuatan budaya inovasi tersebut, maka adalah wajar ia diterapkan secara menyeluruh bagi meletakkan perkhidmatan awam pada tahap prestasi yang tinggi. Kejayaan SSB banyak bergantung kepada sikap positif dan kepimpinan yang adil serta tegas dalam pengurusan personel. Ketua-ketua agensi hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota jabatan masing-masing merupakan

satu amanah yang amat berat. Kerja itu hendaklah dijalankan dengan jujur dan bersungguh-sungguh. Oleh yang demikian, saya harap pegawai-pegawai awam akan mengamalkan kejujuran pada setiap masa dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi ini. Dengan adanya kejujuran ini anggota organisasi akan bertambah yakin dan terus memberi sumbangan yang bermakna kepada organisasinya. Secara langsung ini akan meningkatkan produktiviti dan kualiti Perkhidmatan Awam.

Salah satu perubahan yang diperkenalkan di bawah SSB adalah pemakaian skel tanggagaji matrix dan juga pengenalan empat cara pergerakan gaji, iaitu dalam bentuk pergerakan secara mendatar, menegak, melintang dan statik. Bagi maksud ini, Kerajaan telah menetapkan kuota di mana 90% dari pergerakan gaji harus dalam bentuk mendatar, 3% dalam bentuk menegak, 2% secara melintang dan 5% lagi statik. Pada saya, cara pergerakan gaji yang baru ini adalah lebih adil dan dinamik kerana ada ruang bagi Kerajaan memberi pengiktirafan dalam bentuk penambahan imbuhan kepada anggota-anggota yang berkhidmat dengan cemerlang, manakala yang tidak produktif dan sering ponteng harus diberikan pergerakan secara statik. Saya terdengar ada juga kelohan dan rungutan mengenai empat cara pergerakan gaji yang baru diperkenalkan ini. Saya kira rungutan-rungutan tersebut tidak berasas kerana di bawah sistem lama, sekuat mana seseorang anggota itu bekerja sekalipun, tidak ada *reward* dalam bentuk imbuhan diberikan. Pada masa kini, anggota-anggota yang berkhidmat dengan baik tidak sekadar diberi pergerakan gaji secara melintang, malah akan diberi bonus sebulan gaji di bawah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1993 dan mempunyai harapan bagi kenaikan pangkat yang lebih cepat.

Satu perkara lagi yang ingin saya sentuh adalah mengenai *banded scale* yang telah diperkenalkan di bawah SSB. Adalah ditegaskan bahawa *banded scale* ini adalah bertujuan untuk memperkemaskan lagi struktur organisasi supaya lapisan hiraki dapat dikurangkan sedikit. Pengenalan *banded scale* ini saya dapati telah dijadikan isu oleh satu

pihak yang dikatakan telah merugikan anggota sektor awam. Secara ikhlas, saya tidak nampak kerugian yang tersebut, malah ini adalah satu-satunya kelebihan yang diberikan oleh SSB kepada anggota-anggota sektor awam. Pada masa yang lalu, seseorang pegawai dari gred tingkatan biasa terpaksa menunggu kekosongan jawatan dalam Tingkatan Kanan bagi pertimbangan untuk kenaikan pangkat. Pegawai dalam gred Tingkatan-Tertinggi 'G' terpaksa menunggu kekosongan dalam gred Tingkatan-Tertinggi 'F'. Begitulah pegawai dalam gred Tingkatan-Tertinggi 'E' terpaksa menunggu kekosongan dalam gred Tingkatan-Tertinggi 'D'. Di bawah sistem sekarang, memandangkan bahawa gred-gred berkenaan telah dicantumkan bersekali, bahawa skel tanggagaji telah dipanjangkan bagi membolehkan seseorang anggota itu memperolehi pergerakan gaji sekiranya belum layak diberi kenaikan pangkat. Dengan peluang yang sebegini luas, adalah disimpulkan bahawa sistem *banded scale* ini tidak merugikan mana-mana pegawai. Ada pihak-pihak tertentu menyatakan bahawa sistem *banded scale* ini menimbulkan masalah dari segi *supervision*. Saya ingin menegaskan, masalah ini boleh diatasi dengan cara menyusun semula sesuatu organisasi itu. Di samping itu, kita juga perlu mengamalkan satu cara pengurusan yang lebih terbuka ataupun menggunakan kaedah pengurusan secara matrix.

Dengan cara penilaian prestasi, SSB akan mengubah perilakuan penjawat awam yang kini terkenal dengan sindrom makan gaji dan kerja ikut masa kepada etika kerja yang unggul dan mantap demi meningkatkan prestasi individu, kumpulan dan organisasi.

"Perkhidmatan Awam akan terus mengambil langkah-langkah untuk mempertingkatkan kualiti pengurusan dalam Jabatan-Jabatan Kerajaan dan Badan-badan Berkanun. Tuntutan untuk mencapai taraf negara maju dalam wawasan 2020 memerlukan kita lebih peka kepada keperluan-keperluan pelanggan terutamanya di sektor swasta."

PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB KEMENTERIAN, LEMBAGA PENGARAH DAN KETUA EKSEKUTIF BADAN-BADAN BERKANUN.

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN SESI PENERANGAN GARIS PANDUAN MENGENAI PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB KEMENTERIAN, LEMBAGA PENGARAH DAN KETUA EKSEKUTIF BADAN-BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN" DI PUSAT ISLAM KUALA LUMPUR PADA 5 OKTOBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara mengharapkan sesi penerangan "Garispanduan Mengenai Peranan dan Tanggungjawab Kementerian, Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif Badan-badan Berkanun Persekutuan" dapat meningkatkan prestasi pengurusan dari segi kualiti, produktiviti dan akauntabiliti sesebuah agensi. Penekanan kepada aspek-aspek tersebut adalah dibuat hasil daripada maklumbalas laporan Ketua Audit Negara dan perakuan Jawatankuasa Kabinet Mengenai Pengurusan Kerajaan.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Y.B Dato' Sri Anwar Ibrahim, Menteri Kewangan diatas kesudian beliau merasmikan Sesi Penerangan berkaitan dengan *"Garispanduan Mengenai Peranan dan Tanggungjawab Kementerian, Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif Badan-badan Berkanun Persekutuan."*

Sesi ini adalah merupakan salah satu langkah perkhidmatan awam untuk mempertingkatkan lagi kualiti pengurusan Badan-badan Berkanun. Garispanduan ini adalah disediakan untuk membasmi kelemahan-kelemahan dalam pengurusan agensi-agensi Kerajaan. Ditinjau daripada laporan-laporan Ketua Audit Negara, dan juga daripada laporan-laporan yang lain yang diperolehi, maka diantara kelemahan-kelemahan yang

dapat dikesan adalah peranan ahli Lembaga Pengarah yang kurang berkesan, kurang persefahaman yang wujud di antara ahli-ahli lembaga pengarah dengan pihak pengurusan, kegagalan Badan-badan Berkanun menyediakan laporan tahunan mengikut tempoh yang ditetapkan, dan kelemahan-kelemahan di dalam sistem kawalan kewangan badan-badan yang tertentu. *"Garispanduan Mengenai Peranan dan Tanggungjawab Kementerian, Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif Badan-badan Berkanun Persekutuan"* adalah hasil daripada perakuan Jawatankuasa Kabinet Mengenai Pengurusan Kerajaan yang dipengerusikan sendiri oleh Yang Berhormat Dato' Sri Anwar Ibrahim, Menteri Kewangan. Jawatankuasa Pembangunan Negara di peringkat pegawai dimana saya menjadi pengerusinya telah diberi tanggungjawab untuk menilai prestasi Badan-badan Berkanun Persekutuan khasnya berdasarkan kepada pematuhan kepada garispanduan ini dan juga peraturan-peraturan Kerajaan yang lain.

Sesi ini adalah merupakan salah satu langkah yang diambil dalam usaha untuk mewujudkan satu budaya kerja yang berteraskan kepada *kualiti, produktiviti dan akauntabiliti*. Badan-badan Berkanun hendaklah melaksanakan sistem perakaunan mikro. Kerajaan juga telah mengarahkan bahawa di dalam laporan-laporan tahunan Badan-badan Berkanun, maka pencapaian mereka hendaklah dikemukakan menerusi "penunjuk-penunjuk prestasi" (*performance indicators*) yang tertentu. Dalam hubungan ini, sebuah buku yang bertajuk *Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan* telahpun disiapkan oleh Panel Bagi Memajukan Pentadbiran Awam dan akan dilancarkan dalam beberapa hari lagi. Adalah diharapkan bahawa maklumat yang diperolehi daripada sistem pengukuran prestasi ini akan memudahkan Kerajaan membuat penilaian terhadap aspek-aspek berikut:

(i) setakat mana program dan aktiviti dapat mencapai objektif yang ditetapkan (keberkesanan); dan

(ii) sejauh mana sumber-sumber digunakan secara optimum dalam mengendalikan program dan aktiviti (kecekapan).

Perkhidmatan Awam akan terus mengambil langkah-langkah untuk mempertingkatkan kualiti pengurusan dalam Jabatan-Jabatan Kerajaan dan Badan-badan Berkanun. Tuntutan untuk mencapai taraf negara maju dalam wawasan 2020 memerlukan kita lebih peka kepada keperluan-keperluan pelanggan terutamanya di sektor swasta. Walau pun telah terdapat beberapa garispanduan dan risalah yang dikeluarkan oleh agensi-agensi Kerajaan tertentu untuk menerangkan fungsi dan aktiviti masing-masing, perkhidmatan awam sendiri telah menyediakan sebuah buku panduan yang komprehensif yang mengandungi maklumat yang dapat membantu sektor swasta dalam urusannya dengan agensi-agensi Kerajaan, bertajuk *Berurusan Dengan Perkhidmatan Awam* Adalah diharapkan bahawa Badan-badan Berkanun sekelian akan dapat menyampaikan perkhidmatan masing-masing mengikut apa yang telah dijanjikan di dalam buku itu. Perkhidmatan Awam telah juga menyediakan satu garispanduan kepada agensi-agensi Kerajaan untuk mewujudkan satu Piagam Pelanggan masing-masing sebagai satu ikrar agensi mengenai piawaian dan kesegeraan sesuatu perkhidmatan itu boleh diadakan ataupun diperolehi. Dalam hubungan ini, adalah juga diharapkan bahawa Badan-badan Berkanun akan melaksanakan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1993 yang bertajuk "*Panduan Mengenai Piagam Pelanggan.*"

Pada masa ini terdapat sebanyak 74 buah Badan-badan Berkanun Persekutuan dengan anggota seramai 99,533 dan 86 buah Badan-badan Berkanun Negeri dengan 24,403 anggota. Jumlah itu adalah sebanyak 15% daripada keseluruhan anggota Perkhidmatan Awam Malaysia. Oleh hal yang demikian, Badan-badan Berkanun adalah merupakan salah satu cabang perkhidmatan awam yang penting dan memerlukan pengurusan yang baik. Saya adalah berharap bahawa dengan keluarnya *Garis Panduan mengenai Peranan dan Tanggungjawab Kementerian,*

Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif Badan-badan Berkanun Persekutuan ini, pengurusan Badan-badan Berkanun akan lebih meningkat lagi baik dari segi **kualiti, produktiviti mahupun dari segi akauntabiliti.** Saya selaku Pengerusi Jawatankuasa Pembangunan Negara (peringkat pegawai) amat menghargai di atas kesudian Yang Berhormat Dato' Sri Anwar Ibrahim menyampaikan amanatnya dan apa-apa panduan lain yang boleh kami gunakan untuk menilai prestasi Badan-badan Berkanun.

"Sistem Baru Penilaian Prestasi ini akan menunjukkan arah budaya musyawarah dan akauntabiliti secara kolektif. Budaya musyawarah ini akan dijelmakan dan menjadi kenyataan melalui proses penetapan sasaran kerja tahunan, penetapan piawaian kerja, perbincangan dan kajian semula yang diadakan di sepanjang tahun. Persetujuan yang dicapai dalam perkara tersebut akan menjadi suatu bentuk 'perjanjian' yang akan dihormati oleh kedua-dua pihak. Komitmen itu akan mendorong pegawai berkenaan menepati sasaran kerja berdasarkan nilai yang dikongsi bersama dan yang dianggap sebagai tanggungjawab bersama."

ISU PELAKSANAAN SISTEM BARU PENILAIAN PRESTASI

(UCAPAN DI MAJLIS TAKLIMAT MENGENAI ISU PELAKSANAAN SISTEM BARU PENILAIAN PRESTASI DI INTAN PADA 23 OKTOBER 1993)

Terdapat banyak aduan dan rungutan dibuat berhubung dengan pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi. Aduan dan rungutan tersebut timbul kerana sistem ini masih di peringkat awal dan belum difahami sepenuhnya oleh anggota-anggota perkhidmatan awam. Pada asasnya konsep Sistem Baru Penilaian Prestasi adalah lebih baik dari sistem penilaian lama kerana ianya menekankan aspek pembentukan dan pewujudan prestasi ke arah yang dihajatkan. Untuk melaksanakan Sistem Baru Penilaian Prestasi ini, ketua-ketua jabatan dan pihak pengurusan agensi Kerajaan hendaklah memainkan peranan yang penting bagi memastikan pelaksanaan sistem ini berjalan dengan lancar dan adil.

Terlebih dahulu saya mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) kerana mengadakan majlis taklimat pada pagi ini mengenai Isu Pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi dan menjemput saya untuk menyampaikan sepatah dua kata mengenai perkara tersebut dan seterusnya merasmikan majlis ini.

Saya percaya bahawa tuan-tuan dan puan-puan telah mendengar rungutan dan aduan yang telah ditimbulkan di sekitar pelaksanaan urusan pergerakan gaji bagi tahun 1993. Setengah daripada aduan itu telah juga disiarkan dalam akhbar-akhbar tempatan manakala yang lain telah dikemukakan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam dan juga menerusi surat-surat rayuan dan surat-surat yang lain yang dihantar

kepada saya sendiri. Berbagai aduan dan rungutan telah diterima, antaranya adalah seperti berikut:

(i) bahawa ada pegawai yang telah mendapat tahu bahawa markah yang diperolehinya bagi tiap tahun penilaian prestasi iaitu tahun 1990, 1991 dan 1992 adalah melebihi 50%; pegawai berkenaan merasa dukacita apabila PPG menetapkan bahawa beliau mendapat pergerakan gaji statik;

(ii) bahawa ada pegawai yang tidak pernah diberitahu tentang prestasinya, dan Ketua Jabatan didapati enggan berbincang, dan merahsiakan penilaian yang dibuat olehnya;

(iii) seorang Guru Besar telah terkilan dan terkejut apabila mendapat tahu bahawa beliau hanya mendapat pergerakan gaji secara mendatar sahaja. Beliau berpendapat bahawa dengan jasa-jasa dan kecemerlangan yang dicapai oleh sekolahnya baik dari segi pencapaian akademik dalam peperiksaan mahupun dari segi sistem pentadbiran sekolahnya yang telah mendapat pengikhtirafan umum, sepatutnya beliau diberi gaji melintang atau menegak;

(iv) ada yang mendakwa bahawa pergerakan gaji melintang dan menegak dibolot oleh segolongan pegawai tertentu atau yang bertugas di sesuatu lokasi tertentu sahaja. Misalnya, pegawai-pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang bertugas di sekolah tertentu sahaja yang ramai memperolehi kenaikan gaji secara menegak atau melintang, manakala di sekolah lain, tiada seorang pun yang mendapat pergerakan gaji secara melintang atau menegak;

(v) ada pegawai dan staff yang meragui keikhlasan dan ketepatan penilaian oleh pegawai penilai yang memberi markah rendah

atas sebab-sebab yang berunsur penganiayaan; misalnya tidak mengambil kira masalah kesihatan, masalah keluarga dan lain-lain;

(vi) ada di antara pegawai yang mendapat pergerakan gaji secara statik mengadu bahawa mereka tidak sepatutnya dipersalahkan oleh kerana mereka tidak pernah dikenakan tindakan tatatertib dan tidak pula pernah ditegur;

(vii) ada pegawai yang mempercayai bahawa kegagalan beliau memperolehi pergerakan secara melintang atau menegak adalah disebabkan kuota yang terhad iaitu 2% dan 3% sungguhpun pencapaian prestasinya melebihi 80%. Penetapan kuota tersebut dikatakan terlalu rigid dan tidak mencerminkan taburan sebenar pegawai yang berada di tahap sangat baik dan cemerlang;

(viii) ada beberapa PPG yang membuat keputusan bahawa kesemua pegawai di bawah jagaannya mampu mendapat pergerakan gaji secara mendatar sahaja, sunggupun ada di antara pegawai yang boleh mendapat pergerakan gaji secara melintang atau menegak; dan

(ix) bahawa didapati banyak Laporan-laporan Penilaian Prestasi sebilangan pegawai mencapai tahap yang terlalu tinggi, hinggakan ada yang mendapat 100%.

Mengambil iktibar daripada aduan dan rungutan seperti ini, maka saya suka mengambil peluang ini untuk menyarankan kepada ketua-ketua Jabatan, ahli-ahli PPG dan pegawai-pegawai penilai supaya lebih berhati-hati di masa hadapan dan mengambil ingatan akan perkara-perkara berikut:

(i) pegawai yang memperolehi markah 50% ke atas tidak perlu **'dipertikaikan'** lagi kelayakannya untuk mendapat pergerakan gaji secara mendatar atau pergerakan yang lebih baik. PPG tidaklah perlu**'mencari-cari'** kelemahan supaya pegawai berkenaan diberi pergerakan gaji statik. Perkara ini wajar diberi perhatian oleh kerana di bawah sistem baru yang menggalakan konsep terbuka, tiap-tiap pegawai wajar mendapat tahu markah yang diperolehinya. Sekiranya PPG menetapkan bahawa seseorang pegawai itu patut diberi pergerakan statik atas sebab-sebab yang kuat, sebaik-sebaiknya pegawai yang berkenaan dipanggil supaya beliau diberi peluang untuk mengetahui asas-asas mengapa markahnya adalah amat rendah;

(ii) Ketua-ketua jabatan dan semua pegawai penilai hendaklah mengamalkan konsep terbuka khususnya mengenai pencapaian prestasi seseorang pegawai di bawah jagaan masing-masing. Di bawah sistem baru, amalan ini adalah menjadi kewajipan dengan adanya ruang yang telah disediakan di dalam borang-borang penilaian prestasi. Sekiranya atas sebab-sebab tertentu di mana pemberitahuan secara terperinci mengenai markah-markah yang dicapai tidak sesuai atau tidak selamat, maka pemberitahuan secara umum hendaklah dibuat supaya pegawai berkenaan mengetahui secara kasar akan pencapaiannya, terutamanya dari aspek kelemahan dan kekuatannya. Konsep terbuka ini patut diamalkan di sepanjang masa ketika membincangkan pelaksanaan tugas oleh pegawai di bawah jagaan masing-masing termasuk penyediaan Sasaran Kerja Tahunan, penetapan piawaian, kajian semula dan pencapaian prestasi sebenar di akhir tahun;

(iii) PPG hendaklah berhati-hati dan cermat dalam menentukan

pergerakan gaji pegawai- pegawai di bawah bidang kuasanya supaya pergerakan gaji yang ditetapkan benar-benar mencerminkan prestasi pegawai-pegawai berkenaan. Segala maklumat yang ada hendaklah digunakan untuk menguji ketepatan markah-markah penilaian, dan sekiranya diragui, PPG haruslah berbincang dengan pegawai penilai dan pegawai penilai semula dan seterusnya menyelaraskan penilaian berkenaan jika perlu;

(iv) Taburan dan pengagihan pergerakan gaji mengikut kumpulan pegawai dan lokasi tempat bertugas perlulah dibahagikan secara adil.

(v) PPG sepatutnya tidak patut mengambil jalan mudah dengan menetapkan semua pegawai mendapat pergerakan secara mendatar. Amalan seperti ini adalah bercanggah dengan konsep pemberian insentif yang berdasarkan kepada prestasi seseorang pegawai itu;

(vi) Pegawai penilai dan pegawai penilai semula adalah diingatkan supaya berhati-hati dalam memberi markah dan tidak keterlaluan. Bagi saya pegawai-pegawai yang mendapat markah 20% atau 100%, maka adalah diwajibkan bagi PPG untuk menyoal prestasi pegawai-pegawai penilai dan pegawai penilai semula sendiri, dan seterusnya mengubahsuai markah itu supaya secocok dengan tahap prestasi pegawai-pegawai yang dilaporkan itu; dan

(vii) PPG dan ketua jabatan hendaklah memastikan bahawa penyediaan dan pertimbangan ke atas pergerakan gaji dilaksanakan mengikut jadual yang telah ditetapkan dan keputusan pergerakan gaji hendaklah dimaklumkan kepada pegawai dengan seberapa awal yang boleh.

Pada ketika ini sayugia diterangkan bahawa Sistem Baru Penilaian Prestasi ini sebenarnya belum lagi dilaksanakan dengan sepenuhnya. Sejak bulan Januari 1993 hingga sekarang, pelaksanaannya adalah di peringkat pengisian borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT) dan kajian semula ke atas SKT itu. Penilaian dengan menggunakan borang mengikut sistem baru ini akan diisi pada bulan depan, iaitu pada bulan November. Oleh hal yang demikian, maka timbulnya cadangan supaya sistem baru ini perlu dikaji semula dan dipinda adalah tidak tepat oleh kerana sistem ini belum lagi dilaksanakan dengan sepenuhnya dan belum lagi diuji kesesuaian dan kewajarannya. Saya sebenarnya menyedari bahawa beberapa masalah yang telah ditimbulkan setakat ini berhubung dengan pergerakan gaji dan penilaian prestasi adalah sebenarnya berpunca dari keputusan-keputusan pergerakan gaji bagi tahun 1993 yang didasarkan kepada penilaian prestasi di tahun-tahun sebelumnya yang menggunakan borang laporan penilaian prestasi yang lama. Borang-borang laporan penilaian prestasi yang lama itu tidak disediakan berpadanan ataupun boleh menampung kehendak Sistem Saraan Baru. Saya adalah berkeyakinan bahawa sekiranya Sistem Baru Penilaian Prestasi ini dilaksanakan sepenuhnya dan dengan seadil-adilnya, maka pelaksanaan pergerakan gaji tahun 1994 insyaAllah akan dapat diuruskan dengan lebih sempurna.

Sempena kita membincangkan Sistem Baru Penilaian Prestasi ini, sayugia saya mengulang kembali beberapa falsafah dan konsep yang terdapat di sebalik Sistem Baru Penilaian Prestasi ini untuk renungan semula kita bersama. Saya percaya bahawa kefahaman konsep dan falsafah ini boleh membantu kelicinan pelaksanaan Sistem Baru ini. Antara konsep itu adalah tekanan kepada "pengurusan prestasi". Konsep ini berbeza dengan konsep "penilaian prestasi" yang mementingkan amalan pentadbiran pada hujung tahun sahaja. Konsep "pengurusan prestasi" adalah berbeza dengan konsep "penilaian prestasi", yang menjadi teras kepada sistem baru ini, menekankan aspek pembentukan dan pewujudan prestasi ke arah yang dihajatkan. Ini bermakna prestasi pegawai dalam sesuatu jabatan itu harus dipupuk, dibentuk dan diurus-

kan secara teratur dan saintifik supaya ianya dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Berbeza dengan konsep "penilaian prestasi" yang wujud dalam sistem lama, konsep itu hanya tertumpu kepada pencapaian prestasi seseorang anggota iaitu setakat mana dia telah berjaya atau gagal dalam menjalankan tugasnya dan setelah penilaian dibuat maka urusan tersebut selesai di tahap itu sahaja. Sistem penilaian yang didasarkan kepada konsep itu tidak menggabungkan usaha secara teratur bagaimana prestasi seseorang anggota harus diperbaiki dalam semangat yang positif. Sistem baru ini menggunakan penilaian prestasi sebagai satu mekanisme pengurusan untuk membantu anggota sesuatu jabatan itu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Ini dicerminkan melalui proses perundingan yang berterusan dari segi sasaran kerja, piawaian kerja dan ukuran hasil kerjanya. Di antara pegawai penilai dengan pegawai yang dinilai, harus wujud komunikasi yang berkesan supaya tunjuk ajar, nasihat dan panduan dapat disampaikan dari semasa ke semasa. Proses ini dengan sendirinya akan mendorongkan semua aspek pelaksanaan tugas akan diteliti dan dikaji setiap masa dan ini sudah tentu akan menghasilkan perubahan dan peningkatan hasil kerja, di samping mewujudkan suasana harmoni kerja dalam sesebuah jabatan atau agensi itu.

Sistem Baru Penilaian Prestasi ini akan menunjukkan arah budaya musyawarah dan akauntabiliti secara kolektif. Budaya musyawarah ini akan dijelmakan dan menjadi kenyataan melalui proses penetapan sasaran kerja tahunan, penetapan piawaian kerja, perbincangan dan kajian semula yang diadakan di sepanjang tahun. Persetujuan yang dicapai dalam perkara tersebut akan menjadi suatu bentuk **'perjanjian'** yang akan dihormati oleh kedua-dua pihak. Komitmen itu akan mendorong pegawai berkenaan menepati sasaran kerja berdasarkan nilai yang dikongsi bersama dan yang dianggap sebagai tanggungjawab bersama.

Sistem baru menekankan ciri yang lebih terbuka dan *transparent*, melalui kaedah seperti berikut:

(i) bahawa penilaian ke atas seseorang anggota hendaklah dimaklumkan kepada anggota berkenaan supaya dia dapat mengetahui kelemahan dan kekuatannya.Ini membolehkan anggota berkenaan memperbaiki kelemahannya dan mempertingkat kekuatannya; dan

(ii) bahawa penilaian yang dibuat berdasarkan pencapaian sebenar berbanding dengan sasaran dan piawaian yang ditetapkan merupakan hakikat dan kenyataan yang diasaskan kepada bukti dan rekod secara bertulis, dan juga secara pemerhatian rapi. Dengan yang demikian, maka penilaian dan asas yang digunakan akan dapat disemak dan dilihat oleh pegawai yang berkenaan. Ini menjadikan penilaian yang dibuat lebih *transparent* dan tidak semata-mata didasarkan kepada *impression* atau persepsi pegawai penilai sahaja sebagaimana yang telah diamalkan berpuluh-puluh tahun kebelakangan ini.

Keadilan dan objektiviti adalah merupakan satu lagi tonggak yang penting dalam sistem baru ini. Sifat-sifat ini boleh diterapkan di dalam beberapa proses seperti penilaian berdasarkan kepada pencapaian sebenar, berbanding dengan sasaran dan piawaian yang ditetapkan bersama. Pematuhan kepada prinsip-prinsip keadilan ini akan diperkuatkan lagi dengan penubuhan Panel Pergerakan Gaji yang menyelaras semua penilaian prestasi anggota di sesebuah jabatan atau agensi itu sebelum pergerakan gaji ditetapkan secara muktamad.

Sistem Baru Penilaian Prestasi yang telah diperkenalkan ini sebenarnya telah dibincang dengan teliti dan telahpun dipersetujui oleh semua forum peringkat tertinggi, iaitu mesyuarat Ketua-ketua Setiausaha Kementerian/Ketua Perkhidmatan, Ketua-ketua Jabatan Persekutuan, Ketua-ketua Badan-badan Berkanun, Jawatankuasa Perhubungan Antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-kerajaan Negeri, dan dengan

ahli-ahli kesatuan sekerja sendiri. Namun demikian sebagai suatu sistem yang baru kita tidaklah dapat memastikan bahawa ianya *perfect* tanpa sebarang kelemahan. Perkara ini telah dikenal pasti oleh JPA dan dengan demikian beberapa pengubahsuaian perlu dibuat, antaranya ialah seperti berikut:

(i) pengumpulan penilaian prestasi selama tiga tahun bagi tujuan pergerakan gaji sepertimana yang dinyatakan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4/92 didapati agak membebankan dan tidak begitu sesuai. Dengan demikian, maka adalah diputuskan bahawa pergerakan gaji bagi tahun 1994 dan seterusnya hanya akan menggunakan laporan bagi setahun sahaja;

(ii) mengenai pegawai-pegawai awam yang dibenarkan terlibat dalam aktiviti-aktiviti politik, sungguhpun kegiatan-kegiatan itu dianggap sukarela namun kegiatan tersebut tidak akan diberi markah di bawah **'Kegiatan dan Sumbangan'** dalam Sistem Baru Penilaian Prestasi; dan

(iii) mengenai pegawai-pegawai yang berkursus jangka panjang melebihi 6 bulan, JPA telahpun menggubal borang penilaian bagi tujuan berkenaan dan borang itu adalah diedarkan mulai dari sekarang.

Saya suka sekali lagi memberi peringatan mengenai peranan dan tanggungjawab utama ketua-ketua jabatan dan pihak pengurusan agensi kerajaan dalam melaksanakan Sistem Baru Penilaian Prestasi ini. Antaranya adalah seperti berikut:

(i) menentukan arah haluan, matlamat dan sasaran kerja agensi masing-masing serta pelaksanaannya selaras dengan dasar dan rancangan Kerajaan. Proses ini perlu dibuat secara

perundingan dengan semua ketua bahagian dan unit di agensi masing-masing;

(ii) menetapkan Sasaran Kerja Tahunan bersama-sama dengan Ketua Bahagian untuk dilaksanakan oleh tiap-tiap bahagian selaras dengan strategi yang telah dipersetujui;

(iii) menetapkan ukuran piawaian kerja (*standard*) bagi tiap-tiap aktiviti utama agensi yang akan dijadikan asas pencapaian kerja bagi semua bahagian dan unit;

(iv) mengadakan sistem kerja dan komunikasi yang sesuai serta berkesan untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sistem penyelarasan, pengawalan dan kajian semula juga penting untuk memastikan kerja-kerja yang dilaksanakan oleh ketua bahagian dan unit berjalan mengikut jadual;

(v) mendapatkan komitmen daripada segenap lapisan anggota di agensi masing-masing melalui musyawarah;

(vi) memberi penekanan terhadap kemajuan kerjaya setiap anggota dalam organisasi;

(vii) menetapkan pegawai penilai dan pegawai penilai semula untuk menilai kesemua pegawai. Peranan yang dimainkan oleh mereka dalam proses penilaian prestasi hendaklah sentiasa diawasi supaya ianya dapat dilakukan dengan berkesan dan selaras dengan peraturan, prinsip dan prosedur yang telah ditetapkan;

(viii) menyelia dan mengingatkan pegawai- pegawai penilai supaya menilai seberapa okjektif dan adil yang boleh.

Ringkasan peranan dan tanggungjawab yang saya huraikan sebentar tadi sebenarnya terkandung dalam poster yang akan diedarkan di majlis ini, iaitu seperti berikut: tanggungjawab anda pada awal tahun adalah menetapkan arah haluan dan matlamat jabatan, Sasaran Kerja Tahunan (SKT) dan piawaian. Pada pertengahan tahun, adalah kajian semula, dan pada akhir tahun, penilaian keseluruhan dan penetapan pergerakan gaji/ anugerah. Tugas ketua-ketua jabatan pada sepanjang tahun adalah penyeliaan, bimbingan dan komunikasi. Saya sekali lagi mengingatkan bahawa penilaian yang adil dan objektif hendaklah didasarkan kepada kerja sebenar yang dilihat sepanjang tahun dan dibuat dengan cermat, teliti serta tidak tergesa-gesa. Oleh itu, maka elakkan dari sifat pilih kasih, berat sebelah, terlalu murah hati, terlalu bakhil dan kecenderungan memberi markah pertengahan oleh kerana hendak melalui **"jalan selamat."**

Kerja-kerja menilai di bawah Sistem Baru Penilaian Prestasi ini akan menjadi lebih objektif dan adil lagi sekiranya bahan-bahan penilaian yang didapati di dalam pergerakan pembaharuan pentadbiran awam di beri perhatian yang sewajarnya. Misalnya, sejauh mana pegawai atau anggota yang dilaporkan itu mengikuti *desk file*nya; adakah beliau menjadi penghalang kepada pergerakan fail sebagaimana yang boleh ditunjukkan di dalam catitan dalam **Borang Tindakan Kerja;** sejauh mana tunggakan kerjanya telah diselesaikan sebagaimana yang dilaporkan di dalam mesyuarat-mesyuarat pagi; sejauh mana kejayaannya menepati janji-janji yang disediakan di dalam piagam pelanggan jabatan; dan berbagai-bagai bahan dan mekanisme lain yang boleh membantu ketua-ketua jabatan menilai prestasi pegawai-pegawai dan anggota-anggota di bawah jagaannya dengan lebih objektif dan adil.

"... Kerajaan masa kini memberi penekanan ke arah pembentukan tenaga kerja yang bukan sahaja professional dan berkeupayaan tinggi, tetapi juga untuk mewujudkan tenaga kerja yang mampu mendokong dan melaksanakan Wawasan 2020."

PEMBUDAYAAN KUALITI DI BADAN-BADAN BERKANUN

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM BERKANUN PERSATUAN BADAN-BADAN BERKANUN MALAYSIA DI HOLIDAY VILLA SUBANG JAYA PADA 7 DISEMBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara telah menasihatkan Badan-badan Berkanun supaya dapat mematuhi peraturan seragam yang telah ditetapkan oleh kerajaan untuk mereka. Ini mengelakkan penyalahgunaan kuasa dan rasa tidak puas hati di antara agensi-agensi. Mereka juga digesa melaksanakan Sistem Saraan Baru Penilaian Prestasi dengan sebaik-baiknya. Akhirnya Badan-badan Berkanun digesa mempraktikan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di dalam semua pengurusnya dan menjadi budaya bagi anggota-anggotanya.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur majlis ini kerana memberi penghormatan kepada saya untuk hadir dan berucap pada malam ini.

Di negara kita, Badan-badan Berkanun ditubuhkan berdasarkan Akta-Akta Parlimen dengan kuasa-kuasa dan peraturan tertentu yang ditetapkan oleh akta berkenaan. Pada hari ini punca kewangan dan peraturan-peraturan yang dipakai oleh Badan-badan Berkanun banyak menggunakan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Dengan lain-lain perkataan, Kerajaan masih tetap bertanggungjawab di atas segala hal ehwal di Badan-badan Berkanun, baik dari segi pelaksanaan operasinya mahupun pengurusan kakitangan dan sumber-sumber lain.

Dimasa yang lepas, terdapat kejadian dimana peraturan-peraturan ini yang sepatutnya dikuatkuasakan di semua peringkat pentadbiran awam telah tidak dipatuhi dengan sepenuhnya. Kejadian-kejadian seperti

ini hanya meletakkan Kerajaan dalam keadaan serba salah serta menjatuhkan imej perkhidmatan awam keseluruhannya. Bagi menyeragamkan beberapa keputusan serta tindakan yang dibuat di semua peringkat perkhidmatan awam, ingin saya mengesyorkan supaya semua Badan Berkanun meneliti peraturan-peraturan yang telah dikeluarkan supaya mana-mana peraturan yang belum diterima pakai dapat dibuat keputusan oleh Lembaga masing-masing supaya peraturan itu dapat dilaksanakan dengan cara yang berkesan. Wakil agensi pusat (Jabatan Perkhidmatan Awam dan Kementerian Kewangan) yang menganggotai Lembaga Pengurus/Jawatankuasa/Panel di setiap Badan Berkanun diminta memastikan peraturan dan panduan tersebut dipatuhi. Pemakaian peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh semua agensi/ Badan Berkanun secara seragam bukan sahaja akan dapat mengelakkan daripada penyalahgunaan kuasa, tetapi juga bagi mengelakkan rasa tidak puas hati di antara satu agensi dengan satu agensi yang lain. Sebagai contoh, pemakaian peraturan-peraturan kenaikan pangkat yang berbeza di kalangan universiti-universiti tempatan akan hanya menimbulkan rasa tidak puas hati di antara satu sama lain. Dengan pemakaian peraturan-peraturan yang seragam, kejadian-kejadian rasa tidak puas hati seperti ini tidak akan berlaku lagi.

Selanjutnya saya juga ingin menyentuh tentang pelaksanaan Sistem Baru Penilaian Prestasi yang sedang giat diuruskan sekarang ini. Aduan-aduan yang diterima daripada anggota-anggota yang berkhidmat di Badan-badan Berkanun adalah agak besar jika dibandingkan dengan aduan daripada jabatan-jabatan Kerajaan yang lain. Setengah-setengahnya ada yang mencabar kewibawaan PPG dan ada pula yang menuduh PPG tidak adil dan berat sebelah. Mengenai perkara ini saya suka mencadangkan supaya bagi tahun 1994 ini pihak-pihak pengurusan Badan-badan Berkanun hendaklah mengambil perhatian yang serius dan melaksanakan perkara ini sebaik mungkin. Semua keputusan hendaklah mempunyai asas yang kuat dan dapat dipertahankan supaya pihak yang terkilan tidak meragui tentang kewibawaan dan keteguhan sesuatu

keputusan. Saya benar-benar mengharapkan kerjasama tuan-tuan dan puan-puan supaya sistem yang baik ini dapat dilaksanakan dengan jayanya dan kesan positif yang diharapkan daripada sistem tersebut akan dapat dipungut hasilnya kemudian.

Bercakap tentang *Total Quality Management*, ada beberapa isu utama yang saya ingin mengingatkan semula - iaitu isu akauntabiliti dalam pengurusan kewangan, ketetapan dalam penyediaan dan penyerahan Laporan Tahunan dan Kewangan dari segi *timeliness* dan *accuracy*. Isu pembudayaan kualiti oleh setiap warga organisasi juga perlu dipertingkatkan. Ini adalah untuk memastikan peningkatan produktiviti organisasi yang berterusan. Sumbangan Badan-badan Berkanun sebagai Badan Awam bukan sahaja mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan pencapaian wawasan negara tetapi ia juga menjadi penyokong kepada pelaksanaan strategi oleh agensi-agensi pusat serta jabatan-jabatan Kerajaan yang lain.

Saya juga ingin menekankan bahawa Kerajaan masa kini memberi penekanan ke arah pembentukan tenaga kerja yang bukan sahaja professional dan berkeupayaan tinggi, tetapi juga untuk mewujudkan tenaga kerja yang mampu mendokong dan melaksanakan Wawasan 2020. Untuk ini, setiap Badan Berkanun mestilah mengadakan program pembangunan warganya dengan lebih menyeluruh, terancang dan bersepadu. Ini amat penting memandangkan lebih kurang 6% daripada tenaga kerja negara terdiri daripada tenaga kerja Badan Berkanun. Dalam merangka program latihan, Badan Berkanun juga perlu peka kepada keperluan untuk latihan yang menyeluruh, iaitu latihan yang merangkumi mental, fizikal dan spiritual.

"Dalam bahasa pengurusan kualiti, peranan utama Suruhanjaya ialah melaksanakan incoming inspection ke atas input tenaga manusia yang memasuki sistem pentadbiran awam. Tanggungjawab ini perlu disempurnakan dengan baik agar hanya input yang berkualiti sahaja, dibenar memasuki sistem pentadbiran awam."

PERANAN SURUHANJAYA-SURUHANJAYA PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA DAN NEGERI-NEGERI PADA ABAD KE-21

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP PERSIDANGAN KETIGA SURUHANJAYA-SURUHANJAYA PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA DAN NEGERI-NEGERI DI KANGAR, PERLIS PADA 9 DISEMBER 1993)

Suruhanjaya-Suruhanjaya Perkhidmatan Awam adalah memainkan peranan yang penting dalam menjamin mutu pengambilan anggota-anggota perkhidmatan awam. Oleh itu setiap suruhanjaya hendaklah memperbaiki atau memperkenalkan kaedah-kaedah pengambilan yang sesuai dengan spesifikasi sesuatu jawatan. Seterusnya input yang berkualiti hendaklah dijamin dengan suasana bekerja yang positif, dan suruhanjaya juga bertanggungjawab dalam mengawal tatatertib anggota-anggota perkhidmatan awam.

Dalam usaha kita membentuk perkhidmatan awam yang mantap, peranan Suruhanjaya-Suruhanjaya Perkhidmatan Awam adalah amat penting. Dalam bahasa pengurusan kualiti, peranan utama Suruhanjaya ialah melaksanakan *incoming inspection* ke atas input tenaga manusia yang memasuki sistem pentadbiran awam. Tanggungjawab ini perlu disempurnakan dengan baik agar hanya input yang berkualiti sahaja, dibenar memasuki sistem pentadbiran awam. Seperti yang diketahui, dalam apa jua proses kerja, penggunaan input yang tidak berkualiti boleh menimbulkan berbagai masalah yang menjejaskan kecekapan dan produktiviti. Disinilah pentingnya bagi anggota-anggota Suruhanjaya mengamalkan sepenuhnya prinsip-prinsip kualiti. Ketika membuat pemilihan kakitangan baru misalnya Suruhanjaya perlu memastikan kakitangan yang dipilih menepati kehendak agensi pelanggan, baik dari sikap, kelayakan, kemahiran, pengalaman, dan sebagainya. Proses

pemilihan itu juga perlu disegerakan supaya kelicinan operasi agensi pelanggan tidak terjejas.

Fungsi pengambilan adalah melibatkan dua aktiviti yang kompleks, iaitu:

(i) menilai keupayaan dan personaliti; dan

(ii) menelah (*predicting*) perlakuan individu pada masa hadapan.

Dengan itu, untuk melaksanakan kedua-dua aktiviti tersebut dengan berkesan merupakan tugas yang berat, memandangkan adalah sukar untuk mengukur dan membuat tafsiran yang tepat mengenai sikap calon-calon daripada aspek kepimpinan, inisiatif dan lain-lainnya yang umumnya merupakan perkara yang abstract. Tambahan pula, sekiranya penilaian yang dibuat seperti yang diamalkan pada masa ini terhad kepada sumber-sumber yang berikut sahaja, iaitu :

(i) maklumat-maklumat yang diperolehi daripada borang-borang permohonan;

(ii) prestasi yang ditunjukkan oleh calon sewaktu temuduga; dan

(iii) hasil daripada ujian psikologi yang dijalankan bagi jawatan-jawatan tertentu.

Walau bagaimanapun, saya percaya Suruhanjaya-suruhanjaya Perkhidmatan di Malaysia sentiasa berusaha meningkatkan keberkesanannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi pengambilan dengan memperkenalkan teknik-teknik yang lebih kemas kini dan canggih selaras dengan perkembangan yang berlaku dalam perkhidmatan awam.

Penggunaan temuduga sebagai kaedah dalam pengambilan calon-calon ke dalam perkhidmatan awam telah lama digunakan, bukan sahaja di negara ini bahkan juga di seluruh dunia, memandangkan seseorang calon dapat dinilai oleh sekumpulan ahli panel yang mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing. Walau bagaimanapun, dari perkembangan yang berlaku khususnya jumlah calon yang layak untuk ditemuduga dan keperluan agensi-agensi untuk mengisi kekosongan dengan segera di samping keperluan untuk mendapatkan calon-calon yang memenuhi spesifikasi agensi, kaedah **temuduga secara berseorangan** tanpa menggunakan bersama kaedah-kaedah lain dianggap kurang tepat serta memerlukan masa yang panjang, kewangan dan tenaga yang banyak. Keputusan penilaian pula tidak dapat dibuat dengan cepat dan berkesan. Walau bagaimanapun, ini tidaklah bermakna kaedah temuduga tidak diperlukan sama sekali. Dalam apa juga bentuk penilaian yang melibatkan manusia memerlukan pihak yang membuat penilaian bertemu dengan pihak yang dinilai.

Saya ingin membincangkan beberapa teknik yang boleh digunakan oleh pihak Suruhanjaya-suruhajaya Perkhidmatan, iaitu:

(i) **Ujian** - yang meliputi *intelligence test, aptitude test, personality test* dan *temperament test* yang bertujuan untuk mengukur pencapaian, keupayaan, sikap, minat dan motivasi dan personaliti calon-calon;

(ii) **Kaedah Pemilihan Secara Kumpulan** - dalam memilih calon-calon untuk sesuatu jawatan, adalah penting untuk diberi perhatian penerimaan seseorang individu oleh anggota kumpulan ataupun penerimaan individu terhadap kumpulan. Semangat kumpulan ini penting terutamanya bagi jawatan-jawatan yang memerlukan anggota menjalankan tugas secara berkumpulan. Kaedah ini melibatkan aktiviti perbincangan dan tugasan secara berkumpulan; dan

(iii) **Pusat Penilaian (*Assessment Centre*)** - kaedah ini digubal bertujuan untuk menilai individu dari segi potensi di masa hadapan. Biasanya kaedah Pusat Penilaian ini menggabungkan prosedur termasuk ujian latihan amal, perbincangan tanpa ketua, perbincangan kajian kes dan latihan untuk menyelesaikan masalah. Menerusi kaedah ini, penilaian boleh dibuat terhadap kemahiran sosial, kebolehan intelektual dan sikap serta perangai seseorang itu. Kaedah ini sebenarnya merujuk kepada **proses** yang dijalankan dan bukannya tempat menjalankan proses. Kaedah ini merupakan lanjutan kepada kaedah pemilihan secara berkumpulan yang lebih sistematik.

Dari ketiga-tiga kaedah yang telah saya paparkan tadi, izinkan saya untuk menjelaskan dengan lebih lanjut mengenai kaedah *Assessment Centre*. Dalam kaedah ini, calon-calon yang hendak dinilai dikehendaki menjalani latih amal untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam bidang-bidang tertentu dengan bertindak sebagai individu yang menjawat jawatan yang dipohon dan calon-calon berkenaan dikehendaki melalui dua peringkat latihan iaitu menyelesaikan masalah yang diberikan secara berseorangan dan setelah itu menyelesaikannya dengan menggunakan calon-calon lain sebagai anggota kepada organisasi tersebut. Di akhir latihan ini, calon-calon dapat dinilai aspek kemahiran sosial, tahap intelektual dan sikap-sikap tertentu yang dominan dalam diri calon-calon.

Penyelidikan-penyelidikan yang telah dijalankan mendapati kaedah *Assessment Centre* mempunyai kebaikan dari aspek-aspek yang berikut:

(i) perbezaan dari segi kebolehan, kekuatan dan keperibadian di antara calon-calon dapat dilihat dengan lebih jelas kerana mereka menjalani latihan secara bersama;

(ii) kekuatan stamina dan kebolehan calon dalam memberi tumpuan ke atas sesuatu masalah dapat diuji terutama dalam suasana yang mendesak;

(iii) memberikan peluang yang adil kepada calon-calon untuk memperlihatkan kebolehan dan pencapaian masing-masing dalam menyelesaikan masalah;

(iv) prosedur pemilihan yang sedemikian dapat menarik calon-calon yang lebih berkaliber untuk memohon jawatan; dan

(v) penilaian yang dibuat tidak dapat dipersoalkan memandangkan kesemua calon diberi peluang yang sama dalam memperlihatkan kebolehan masing-masing.

Saya sangat berpuashati bahawa Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Malaysia telah mengambil langkah-langkah yang positif dengan membawa banyak perubahan dalam cara-cara pemilihan calon-calon yang sesuai bagi perkhidmatan awam. Suruhanjaya bukannya sahaja mengadakan peperiksaan kebolehan bahkan juga memperkenalkan ujian psikilogi bagi jawatan-jawatan yang penting dan mempunyai hubungan dengan orang awam untuk memastikan mutu pemilihan yang tinggi dan jawatan adalah sesuai dengan personaliti calon-calon yang terpilih. Saya sendiri telah pernah menyarankan kepada Suruhanjaya untuk diadakan ujian psikologi ini dan saya difahamkan sebanyak 16 jawatan telah dikenakan ujian psikologi termasuklah jawatan-jawatan Pegawai Tadbir dan Diplomatik, Pegawai Siasatan dan Penolong Pegawai Siasatan dari Badan Pencegah Rasuah dan Juruaudit. Saya telah dimaklumkan bahawa penilaian yang dibuat oleh ketua-ketua jabatan yang berkenaan menunjukkan memang ada perubahan dari segi sikap di kalangan calon-calon yang dipilih setelah menjalani ujian psikologi ini. Saya difahamkan di tahun hadapan Suruhanjaya akan mengadakan ujian psikologi ini dalam pemilihan jururawat-jururawat yang menjalani latihan. Secara

amnya, pendekatan ujian psikologi tertumpu kepada profail personaliti dan inventori kecenderongan (*interest inventory*) di mana *mismatch* dapat dielakkan dalam urusan pemilihan calon-calon. Pelaksanaan ujian psikologi telah merubah proses pengambilan dan menjadikannya lebih efektif. Kini, hanya calon-calon yang layak, mempunyai kemahiran dan kebolehan tertentu serta mempunyai *physical, mental and psychological built* yang telah dikenal pasti sahaja dipilih.

Satu lagi kaedah pemilihan yang digunakan Suruhanjaya ialah mengadakan perbincangan secara berkumpulan antara calon-calon dan diikuti dengan temuduga perseorangan. Saya mengucapkan tahniah kepada Suruhanjaya dalam usahanya memperkenalkan kaedah-kaedah baru untuk mempastikan pemilihan calon yang boleh menyahut cabaran dalam abad ke-21.

Keberkesanan sesuatu kaedah yang digunakan tidak dapat diketahui dengan tepat sekiranya maklumbalas mengenainya tidak diperolehi. Dalam hubungan ini, Suruhanjaya-suruhanjaya Perkhidmatan seharusnya meluaskan lagi peranan dan aktivitinya dengan menjalankan kajian penilaian terhadap calon-calon yang telah dipilih selepas satu tempoh mereka berkhidmat dengan agensi-agensi berkenaan. Maklumbalas tersebut boleh diperolehi dari organisasi tempat calon berkhidmat dan juga dari calon-calon berkenaan.

Satu lagi fungsi Suruhanjaya yang amat penting ialah mengendalikan kawalan tatatertib dalam Perkhidmatan Awam. Tatatertib juga adalah satu perkara yang terletak di tahap *priority* yang tinggi dalam urusan saya. Saya rasa sangat sukacita segala usaha dan perhatian saya terhadap tatacara penyelenggaraan tindakan tatatertib telah membawa hasil sekarang ini. Pada awal bulan Disember 1991, Kerajaan telah mengeluarkan empat buku yang berupa Panduan dan Contoh-contoh dalam penyelenggaraan tatatertib oleh lembaga-lembaga tatatertib di peringkat kementerian dan jabatan. Saya mendapati bahawa sekarang

ini ketua-ketua jabatan dan semua pegawai-pegawai Kerajaan yang berkenaan adalah lebih mengerti bukan sahaja tentang tatacara dan prosedur yang betul dan teratur dalam mengendalikan kes-kes tatatertib, tetapi menggunakan kuasa tindakan tatatertib sebagai satu lagi alat untuk mendorong pegawai-pegawai Kerajaan bersikap positif dan mempunyai motivasi dan dedikasi. Saya difahamkan bahawa di peringkat Suruhanjaya yang mengendalikan kes-kes tatatertib yang mematutkan hukuman buang kerja atau turun pangkat, kelewatan merujukkan kes-kes seperti ini kepada Suruhanjaya telah mula berkurangan berbanding dengan kedudukan beberapa tahun yang lalu. Tindakan tatatertib yang segera dan keputusan yang cepat adalah sangat perlu bukan sahaja dari segi keadilan bahkan juga bagi pegawai-pegawai lain mengambil teladan. Di bawah peraturan 12 Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993, hanya wujud satu sahaja Lembaga Rayuan Tatatertib dalam perkhidmatan awam iaitu Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Lembaga-lembaga Rayuan Tatatertib yang terletak di Jabatan Perkhidmatan Awam adalah dimansuhkan. Saya adalah berharap bahawa Suruhanjaya Perkhidmatan Awam akan dapat menimbangkan penyelesaian kes-kes rayuan tatatertib dengan segera.

"KMK adalah struktur yang cukup berkesan bagi menyemai bibit-bibit cintakan perubahan dalam jabatan. Pengalaman masa lalu telah menunjukkan bahawa KMK mempunyai kemampuan untuk menghasilkan idea-idea yang bernas yang dapat mempertingkatkan kualiti dan produktiviti kerja."

KONVENSYEN KMK JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA

(UCAPAN DI JAMUAN MAKAN MALAM SEMPENA PERSIDANGAN PENGARAH DAN KONVENSYEN KMK PERINGKAT JABATAN, JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA DI INSPEN, BANGI PADA 11 DISEMBER 1993)

Falsafah Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) adalah berdasarkan pengurusan secara penyertaan dan kemanusiaan. Apabila program KMK dilaksanakan dengan jayanya oleh sesuatu jabatan, maka jabatan tersebut akan memperolehi faedah yang bersifat ketara dan faedah yang bersifat tidak ketara. Pekerja-pekerja bukan sahaja dapat menyelesaikan masalah-masalah kerja malah mereka dapat memahami soal kerja mereka dengan lebih mendalam. Ini disebabkan KMK melibatkan analisis dan proses kerja yang mementingkan data dalam membuktikan kebenaran dalam aspek analisis masalah dan membuat keputusan. Semua ini akan dapat mewujudkan peningkatan dalam daya pengeluaran dan menjamin setiap pekerja menikmati suasana bekerja yang lebih harmoni dan berkualiti.

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Y.Bhg. Dato' Muhamad Nawawi bin Haji Mohd. Arshad, Ketua Pengarah, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta oleh kerana sudi mengundang saya dan isteri ke Jamuan Makan Malam ini, iaitu kemuncak kepada aktiviti-aktiviti:

(i) bengkel TQM untuk Pengarah-pengarah dan Penilai Daerah;

(ii) persidangan Pengarah-Pengarah Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kali Ke-36; dan

(iii) konvensyen KMK bagi Peringkat Jabatan.

Ketiga-tiga aktiviti ini adalah merupakan aktiviti-aktiviti yang penting. Saya mengucapkan tahniah kepada semua ahli JPPH yang telah bekerja keras untuk meninggikan kualiti dan produktiviti jabatan ini.

Meninggikan kualiti dan menaikkan produktiviti bukanlah perkara yang mudah dan bukan juga hanya boleh disebut-sebut sahaja. Ianya memerlukan komitmen yang tinggi dan disokong oleh daya kreativiti. Kedua-dua faktor ini akan melahirkan inovasi. Dalam konteks inilah konvensyen KMK yang tuan-tuan adakan ini mempunyai makna yang besar. KMK adalah struktur yang cukup berkesan bagi menyemai bibit-bibit cintakan perubahan dalam jabatan. Pengalaman masa lalu telah menunjukkan bahawa KMK mempunyai kemampuan untuk menghasilkan idea-idea yang bernas yang dapat mempertingkatkan kualiti dan produktiviti kerja. Sebab itulah budaya KMK semakin berkembang di serata dunia. Pada masa ini terdapat kira-kira 3 juta KMK berdaftar di negara-negara Asia Timur seperti Korea, Taiwan, Singapura, Jepun, China, Malaysia dan sebagainya. Di negara Jepun sahaja terdapat 1.5 juta KMK yang giat menyokong program-program perindustrian negara tersebut. Saya akui bahawa tugas menggerakkan perubahan dalam apa jua organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Berbagai rintangan dan halangan perlu kita hadapi apabila kita memperkenalkan idea-idea baru. *There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things.*

Proses perubahan perlu sekali dirancang dengan berkesan supaya ianya didasarkan kepada wawasan yang jelas dan dapat dikongsi bersama oleh anggota-anggota dalam jabatan. *If we are trying to persuade someone to change we need to have a clear vision of what we want to achieve. This vision needs to be practical, with a clear explanation about why, what and, possibly, how, it is to be done.* Dengan sokongan

wawasan seperti ini maka unsur-unsur penentangan oleh anggota akan dapat diatasi dan digantikan dengan semangat kerjasama serta komitmen terhadap perubahan yang hendak dibawa. Sesuatu proses perubahan itu tidak semestinya memerlukan tambahan peruntukan kewangan ataupun tenaga kerja. Perubahan-perubahan tidak semestinya perlu dimulakan secara besar-besaran. Sekecilmana sekalipun perubahan yang dijalankan ianya tetap penting kepada peningkatan prestasi agensi berkenaan. Oleh yang demikian agensi-agensi perlu pada sepanjang masa mengenal pasti peluang-peluang membuat perubahan dalam berbagai aspek operasinya.

Dalam kegairahan melaksanakan perubahan-perubahan dan pembaharuan, agensi-agensi kerajaan juga perlu menitikberatkan aspek pengukuran prestasi dan pengukuran produktiviti. Kita perlu mengukur oleh kerana ingin mengetahui pencapaian kita itu pada sesuatu masa, hasil daripada perubahan-perubahan atau pembaharuan yang dijalankan. Tanpa maklumat ini, maka adalah sukar bagi kita untuk mengawal proses perubahan tersebut dan seterusnya menjamin pencapaian matlamat-matlamat yang ditentukan. Seorang tokoh pengurusan pernah berkata: *to improve productivity, you must manage; to manage effectively, you must control; to control consistently, you must measure.* Pengukuran prestasi adalah fungsi pengurusan yang amat penting bagi semua agensi-agensi kerajaan. Adalah diakui bahawa *productivity measurement is by no means an exact science.* Ini bermakna tidak ada pendekatan pengukuran yang bersifat universal yang boleh digunakan dalam semua keadaan dan masa. Oleh itu setiap agensi perlu menggubal sendiri pendekatan dan cara pengukuran prestasi atau produktiviti yang sesuai dengan corak operasi organisasi masing-masing. Sebuah buku yang bertajuk "***Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan***" telahpun diedarkan kepada jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan, dan saya berharap bahawa perkara pengukuran ini hendaklah dijalankan dengan lebih sempurna daripada masa yang telah sudah.

Saya ingin sekali lagi untuk mengingatkan semua pegawai dan

anggota perkhidmatan awam supaya menjalankan tugas masing-masing dengan jujur dan ikhlas, iaitu *honesty*. *The most important person to be honest with is yourself. There are no degrees of honesty, either you are honest or dishonest.* Pegawai-pegawai dan anggota Jabatan Perkhidmatan Penilaian Harta ini adalah terdedah kepada peluang-peluang yang membolehkan seseorang itu menjadi tidak jujur. *All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest.* Pendapat dan laporan pegawai-pegawai daripada jabatan ini adalah diperlukan bagi berbagai tujuan seperti pengambilan balik tanah, menentukan premium tanah, menilai harta untuk tujuan pembelian oleh Kerajaan dan sebagainya. Laporan penilaian jabatan itu adalah dianggap sebagai *expert evidence* di Mahkamah, dan jabatan-jabatan Kerajaan menerimanya sebagai nilai yang muktamad dari segi Kerajaan. Oleh itu, Kerajaan memerlukan pegawai-pegawai dan anggota-anggota yang benar-benar jujur (*honest*) daripada jabatan ini. *An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples of it.*

Tuan-tuan dan puan-puan yang bertugas sebagai Pegawai Penilai tidak boleh sama sekali lalai daripada menjalankan tugas. Sesuatu pekerjaan itu hendaklah dibuat dengan penuh tekun, amanah, ikhlas dan berdedikasi. Sifat-sifat seperti ini adalah amat perlu sekali semata-mata untuk menghasilkan keadilan kepada semua. Segala tugas yang kita terima adalah merupakan tanggungjawab yang pasti dipersoalkan di hari kemudian kelak. Untuk memastikan agar keadilan dicapai, tuan-tuan dan puan-puan harus menggunakan teknik yang tepat dan sesuai supaya penilaian yang dibuat itu benar-benar mencerminkan nilai yang sebenar. Sekiranya teknik yang digunakan itu tidak dapat menghasilkan penilaian yang tepat, ia akan membawa kerugian kepada salah satu pihak. Kerugian seperti ini adalah dianggap sebagai suatu ketidakadilan atau kezaliman yang benar-benar ditegah oleh Islam. Allah s.w.t. telah berfirman di dalam Al-Quran surah Al-An'am, ayat 152 dan 153 yang bermaksud : "dan sempurnakanlah segala sukatan dan timbangan dengan adil; kami

tidak memberatkan seseorang dengan kewajipan melainkan sekadar kesanggupannya; dan apabila kamu mengatakan sesuatu, maka hendaklah kamu berkata-kata dengan adil, sekalipun orang itu adalah hubungan kerabat (dengan kamu); dan hendaklah kamu sempurnakan Perjanjian Allah; dengan yang demikian itulah Allah perintahkan kamu supaya kamu ingat (dan mematuhiNya). Dan bahawa sesungguhnya inilah JalanKu, yang betul lurus; maka hendaklah kamu mengikutinya; dan janganlah kamu menurut jalan-jalan (jalan yang lain lagi); kerana jalan-jalan (yang lain itu) akan mencerai-beraikan kamu daripada jalanNya (Yang Agong) itu: dengan demikian itulah Allah perintahkan kamu supaya kamu bertaqwa." Daripada ayat di atas, amat jelas sekali bahawa tanggungjawab yang diberikan itu merupakan tanggungjawab yang termampu dilakukan. Tuan-tuan dan puan-puan yang telah dilantik ke jawatan ini sudah tentu dengan izin Allah jua dan pasti pula mempunyai kemampuan yang secukupnya untuk melaksanakan segala tugas dengan baik dan cekap. Setelah melakukan penilaian dengan cara yang paling cekap tadi, tuan-tuan dan puan-puan hendaklah juga membuat laporan yang berdasarkan fakta dan hakikat yang benar dan bukan berdasarkan unsur-unsur lain. Hal inilah yang ditekankan oleh ayat di atas tentang tuntutan untuk berkata benar. Inilah merupakan pedoman atau jalan yang ditunjukkan oleh Allah s.w.t. sendiri, iaitu satu jalan yang lurus, yang benar dan adil.

Nasihat saya kepada semua pegawai Jabatan ini adalah *to live your life that your autograph will be wanted instead of your fingerprints.* Dengan peringatan ini, saya sudahi ucapan saya dengan sekali lagi mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih di atas undangan ini.

"Piagam Pelanggan merupakan satu alat untuk berkomunikasi dan menyampaikan kepada pelanggan jaminan-jaminan perkhidmatan yang diberi. Jika dilaksanakan dengan berkesan, ia membolehkan agensi mencapai kepuasan hati pelanggan yang menyeluruh (total customer satisfaction) iaitu tahap tertinggi dalam kepuasan hati pelanggan."

PENGURUSAN KUALITI INSTITUT TEKNOLOGI MARA

(UCAPAN DI PERASMIAN MAJLIS KEMUNCAK MINGGU KUALITI ITM 1993, DI DEWAN SRI BUDIMAN, ITM, SHAH ALAM PADA 14 DISEMBER, 1993)

Menurut YAB Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamed, kualiti hidup yang baik bermula daripada budaya yang cemerlang. Bagi menjamin supaya proses pembangunan berjalan dengan lancar, penekanan terhadap pengurusan kualiti adalah perlu kerana ini merupakan faktor utama yang menggalakkan pelaburan dari negara-negara asing. Pada hakikatnya, penumpuan utama terhadap kualiti akan dapat mewujudkan kecekapan dan mutu kerja yang berterusan ke arah mencapai faedah yang maksimum daripada sumber dan sistem serta proses yang sedia ada.

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Watalla kerana dengan izinNya kita semua dapat berkumpul di majlis pada pagi ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Institut Teknologi MARA kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Majlis Kemuncak Minggu Kualiti ITM 1993.

Kerajaan baru-baru ini telah memperkenalkan konsep Piagam Pelanggan dalam Perkhidmatan Awam. Konsep Piagam Pelanggan merupakan satu komitmen bertulis agensi terhadap kualiti perkhidmatan atau output yang diberikan kepada pelanggan dan ia adalah sebenarnya berkait rapat dengan usaha-usaha peningkatan kualiti dan produktiviti yang dimajukan oleh kerajaan sejak beberapa tahun kebelakangan ini. Usaha-usaha tersebut adalah seperti Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter yang terkandung dalam Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam.

Konsep Piagam Pelanggan yang telah diterangkan dengan jelasnya dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1993 bertajuk Panduan Mengenai Piagam Pelanggan telah diterima baik oleh agensi-agensi kerajaan berdasarkan bilangan piagam yang telah digubal. Agensi-agensi kerajaan yang telah menggubal Piagam Pelanggan masing-masing termasuklah agensi di berbagai peringkat iaitu kementerian dan jabatan persekutuan, jabatan negeri, badan-badan berkanun dan penguasa-penguasa tempatan.

Piagam Pelanggan merupakan satu alat untuk berkomunikasi dan menyampaikan kepada pelanggan jaminan-jaminan perkhidmatan yang diberi. Jika dilaksanakan dengan berkesan, ia membolehkan agensi mencapai kepuasan hati pelanggan yang menyeluruh *(total customer satisfaction)* iaitu tahap tertinggi dalam kepuasan hati pelanggan. Namun demikian, kita tidak seharusnya menganggap bahawa Piagam Pelanggan hanya memanfaatkan pelanggan sahaja. Di samping memberi kepuasan hati pelanggan yang menyeluruh, Piagam Pelanggan juga merupakan satu alat operasi *(a powerful operational tool)* yang dapat membantu organisasi meningkatkan kualiti perkhidmatannya melalui pengesanan dan pengenalpastian kesilapan iaitu di mana, bagaimana, mengapa dan kerap mana ia berlaku dan justeru itu, mengambil tindakan untuk mengatasi kesilapan tersebut.

Walaupun penggubalan piagam adalah penting tetapi tindakan ini tidak mencukupi. Tanggungjawab agensi terhadap pelanggan tidak berakhir dengan tergubalnya Piagam Pelanggan. Sebaliknya sesebuah agensi perlu mengambil tindakan-tindakan selanjutnya bagi memastikan piagam-piagam tersebut benar-benar dilaksanakan. Ke arah matlamat ini, dua tindakan penting perlu diambil iaitu:

(i) memperbaiki proses-proses kerja untuk memastikan segala standard kualiti yang dijanjikan di dalam Piagam Pelanggan dipenuhi; dan

(ii) mengukuhkan sistem pemulihan perkhidmatan *(service recovery).*

Memperbaiki Proses-proses Kerja

Piagam Pelanggan tidak bermakna sekiranya proses-proses kerja dalam sesebuah agensi itu tidak berfungsi dengan baik dan oleh yang demikian tidak mampu menyampaikan perkhidmatan yang dijanjikan dalam piagam. Oleh itu agensi-agensi harus sentiasa mengkaji semula proses-proses mereka untuk menentukan tahap keupayaan proses *(process capability)* dalam memenuhi standard-standard kualiti yang telah ditetapkan dalam piagam. Seterusnya tindakan-tindakan penambahbaikan harus diambil bagi meningkatkan keupayaan proses. Ini semestinya melibatkan proses penyelesaian masalah. Di sini saya suka menyeru supaya Kumpulan Meningkat Mutu Kerja *(QCC)* dan pasukan-pasukan kerja yang lain digerakkan untuk melaksanakan tindakan-tindakan ini. Standard-standard kualiti yang dinyatakan dalam piagam juga merupakan satu ukuran prestasi yang jelas bagi agensi menilai tahap pencapaiannya. Agensi boleh menggunakan ukuran ini untuk membandingkan pencapaian sebenar dengan standard-standard kualiti yang telah ditetapkan.

Mengukuhkan Sistem Pemulihan Perkhidmatan (Service Recovery)

Sungguhpun agensi-agensi perlu sentiasa mengelakkan daripada memberi perkhidmatan yang cacat dan yang tidak memuaskan hati pelanggan, namun demikian dalam keadaan di mana masalah telah timbul, adalah penting bagi agensi berkenaan memulihkan perkhidmatan yang telah gagal *(when service failures occur). "A good recovery can turn angry, frustrated customers into loyal ones. It can, in fact, create more goodwill than if things had gone smoothly in the first place." (Harvard Business Review, Jul-Aug 1990, pp.148).* Sekiranya kita meninjau surat-

surat pujian atau aduan yang diterbitkan dalam surat khabar, kita mendapati bahawa kebanyakan surat-surat itu adalah mengenai pemulihan perkhidmatan yang telah dialami oleh penulis-penulis. Pujian-pujian yang dikemukakan kepada sesuatu organisasi adalah pada asasnya timbul daripada perkhidmatan yang kurang memuaskan. Hasilnya apabila masalah dapat diatasi oleh staf yang bertanggungjawab, pelanggan merasa puas hati di atas tindakan pemulihan perkhidmatan yang telah dilakukan.

Terdapat dua cara pemulihan yang boleh dilakukan apabila sesuatu masalah itu timbul iaitu pemulihan secara reaktif dan pemulihan secara proaktif. Pemulihan reaktif bermaksud agensi mengambil tindakan susulan segera apabila menerima aduan atau maklum balas mengenai ketidakpuasan hati pelanggan terhadap sesuatu perkhidmatan. Pemulihan secara proaktif melibatkan agensi menghubungi pelanggan untuk memaklumkan sesuatu perkhidmatan tidak dapat memenuhi standard yang telah dijanjikan sebelum pelanggan itu sendiri membuat aduan.

Agensi-agensi perlu sedar bahawa apa yang penting ialah sistem pemulihan yang dapat berfungsi dengan baik dan berkesan. Agensi-agensi perlu mengambil beberapa tindakan untuk mengukuhkan sistem pemulihan perkhidmatan mereka. Tindakan-tindakan ini termasuk:

(i) menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai;

(ii) menetapkan standard-standard pemulihan *(recovery standards)*;

(iii) menggalak maklumbalas daripada pelanggan;

(iv) memberi latihan dan memberi kuasa *(empowerment)* kepada anggota-anggota organisasi di barisan hadapan *(front-liners)*; dan

(v) mengenal pasti dan menganalisis proses-proses yang mungkin menyebabkan masalah dalam penyampaian perkhidmatan.

Menentukan Jenis Tindakan Pemulihan Yang Sesuai

Agensi-agensi boleh menggunakan daya kreativiti masing-masing untuk menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai. Pengurus boleh memikirkan perkara ini dengan membayangkan mereka adalah pelanggan dan apakah tindakan yang pelanggan hargai jika berlaku kegagalan perkhidmatan atau dalam lain perkataan *putting on the customer's hat.* Pengurus boleh juga meluangkan masa untuk bertugas di kaunter atau mencari peluang untuk berurusan secara terus dengan pelanggan (misalnya beberapa jam sebulan) untuk memperolehi pengalaman tentang cara berurusan dengan pelanggan. Ini akan mendalamkan lagi pengetahuan mereka tentang kehendak pelanggan dan menghasilkan sistem pemulihan yang berkesan dan bermakna untuk pelanggan.

Tindakan-tindakan pemulihan yang lazim digunakan oleh sektor swasta dan sektor awam termasuklah memohon maaf atas kesulitan yang dialami oleh pelanggan; mengambil tindakan pembetulan dengan serta merta; memberi penjelasan dan/atau membuat lawatan ke tempat kejadian oleh pihak pengurusan atasan; memaklumkan hasil penyiasatan aduan kepada pelanggan; mengembalikan wang perbelanjaan yang telah dilakukan; membayar wang pampasan; memberi diskaun atau perkhidmtan secara percuma; dan memberi hadiah. Saya ingin menasihatkan bahawa *never be afraid to say you are sorry even if the fault is not yours. Saying sorry doesn't cost you anything but will go a long way to building goodwill. Service recovery in fact starts with three little words "I am sorry."*

Saya ingin memberi beberapa contoh pemulihan perkhidmatan yang telah dilaksanakan oleh sektor swasta dan sektor awam di dalam dan luar negeri. Misalnya sebuah pusat pengajian tinggi swasta di

Amerika Syarikat telah berjanji bahawa jika penuntut-penuntutnya gagal mendapat pekerjaan yang sesuai dengan bidang pengajian mereka, penuntut-penuntut itu akan diberi peluang secara percuma untuk mengikuti pengajian dalam bidang lain di pusat pengajian tersebut serta kaunseling teknik-teknik temuduga. Tenaga Nasional Berhad akan memaklumkan Unit Bergeraknya di zon-zon tertentu tentang aduan kerosakan atau gangguan bekalan elektrik dan Unit Bergerak berkenaan akan menjalankan pemeriksaan di lokasi yang dilaporkan dan mengambil tindakan pemulihan. Jabatan Hasil Dalam Negeri berjanji akan memulangkan cukai pendapatan yang terlebih dibayar.

Menetapkan Standard-standard Pemulihan

Selepas menentukan jenis tindakan pemulihan, agensi-agensi harus seterusnya menetapkan standard-standard pemulihan yang sesuai. Standard pemulihan yang baik hendaklah jelas, spesifik, dan boleh dipercayai. Sebaik mungkin, standard-standard pemulihan hendaklah dinyatakan dalam bentuk masa, kos, kuantiti dan kualiti. Misalnya Pizza Hut Malaysia, semasa menjalankan perniagaan pada waktu makan tengahari, **tidak mengenakan bayaran** terhadap pesanan pizza yang tidak sampai dalam masa yang dijanjikan iaitu 10 minitnya. Jabatan Hasil Dalam Negeri pula telah berjanji memulangkan cukai pendapatan yang terlebih bayar dan ia akan berbuat demikian **tidak lewat daripada tiga bulan** selepas permohonan diterima.

Di samping itu, kebanyakan gedung pakaian di negara ini akan menukar barangan yang dipulangkan oleh pelanggan yang tidak berpuas hati dengan **serta merta** sekiranya ia dilakukan dalam tempoh masa tiga hari selepas tarikh pembelian berserta resit pembelian. Di sini kita lihat bahawa pemulihan adalah bersyarat *(conditional)* di mana penukaran barangan hanya dibenarkan apabila tarikh penukaran tidak melebihi tiga hari dari tarikh pembelian barangan dan resit pembelian ditunjukkan sebagai bukti bahawa barangan itu dibeli dari gedung berkenaan. Ada

juga kadangkala kita melihat pengumuman dalam kedai yang mengatakan *Goods sold are non-returnable.* Sekiranya sesebuah organisasi hendak memupuk perasaan mempercayai di kalangan pelanggan mereka, pemulihan perkhidmatan hendaklah tanpa syarat dan seberapa mudah yang boleh supaya tidak menyusahkan pelanggan. Organisasi yang memerlukan pelanggan mengisi berbagai jenis borang dan datang beberapa kali ke pejabat atau menunggu beberapa bulan atau tahun untuk mendapat pemulihan perkhidmatan semestinya tidak memahami rasional dan objektif pemulihan perkhidmatan kerana tindakan-tindakan serupa ini akan menjejaskan lagi imej dan perhubungan mereka dengan pelanggan.

Mengapa terdapat syarikat atau agensi yang keberatan hendak mengadakan Piagam Pelanggan? Di antara sebab-sebabnya ialah kemungkinan perkhidmatan mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kawalan mereka; kebimbangan bahawa pelanggan akan mengambil kesempatan dan menipu agensi dalam membuat tuntutan; dan kebimbangan pelaksanaan piagam akan melibatkan perbelanjaan tambahan. Berkenaan faktor-faktor yang terkeluar daripada kawalan kita seperti keadaan cuaca atau kerosakan jentera yang tidak disangka, kita boleh mengesan faktor-faktor itu dengan rapi, mengumpul maklumat dan data yang relevan dan seterusnya mengambil tindakan untuk mencegah kesilapan daripada berlaku. Di samping itu, kita harus juga merancang tindakan pemulihan proaktif jika kesilapan dijangka berlaku juga.

Berkenaan kebimbangan pelanggan akan menipu agensi, adalah didapati bahawa bilangan kes yang terlibat amat kecil sekali. Lagi pun adalah didapati bahawa pelanggan hanya menipu jika mereka terlalu tidak puas hati *(felt "shortchanged").* Mungkin benar bahawa pelaksanaan piagam di peringkat awal memerlukan sumbangan tenaga dan masa yang lebih sedikit. Namun demikian, apabila pelaksanaan piagam

telah berjalan dengan lancar, ia akan sebaliknya mendatangkan faedah dari segi pengurangan kos kualiti seperti pembasmian kerja-kerja ulangan, dan yang lebih penting akan melipat-gandakan tahap kepuasan hati pelanggan.

Menggalak Maklumbalas Daripada Pelanggan

Apabila sesuatu perkhidmatan disampaikan kepada pelanggan, tiga soalan perlu diajukan. Pertama ialah adakah perkhidmatan yang diberikan itu memuaskan hati pelanggan atau tidak. Kedua, sekiranya pelanggan tidak berpuas hati dengan perkhidmatan, adakah agensi menggalak dan memudahkan aduan daripada pelanggan. Ketiga, jika aduan dibuat oleh pelanggan, adakah agensi mencapai pemulihan perkhidmatan? Dengan ini adalah jelas bahawa agensi perlu mendapat maklum balas daripada pelanggan supaya perkhidmatan yang tidak memuaskan itu dapat dipulihkan.

Setiap kali pelanggan memaklumkan kepada agensi tentang masalah yang dihadapi olehnya, agensi tersebut berpeluang membuktikan komitmennya dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Bagi menggalak dan memudahkan pelanggan memberi maklum balas, agensi-agensi boleh melaksanakan beberapa strategi yang tertentu. Strategi-strategi ini termasuk menyediakan kemudahan talian telefon *hot-line* selama 24 jam, talian telefon *toll-free* dan peti cadangan; dan mengadakan sesi dialog dan perbincangan dengan pelanggan.

Di samping itu, temuduga dan soal selidik seperti kajian transaksi *(transaction study)* boleh juga dilaksanakan di mana pelanggan yang baru sahaja bertransaksi dengan agensi ditemuduga untuk mengenal pasti perasaan dan pendapat mereka terhadap perkhidmatan yang telah diberikan. Agensi-agensi boleh juga menubuhkan Unit Pengendalian Aduan untuk berurusan dengan pelanggan yang tidak berpuas hati.

Memberi latihan dan Memberi Kuasa *(Empowerment)* Kepada Anggota-anggota Organisasi di Barisan Hadapan *(Front-Liners)*

Sistem pemulihan perkhidmatan yang diwujudkan tidak akan berjaya sekiranya mereka yang berurusan dengan pelanggan tidak mahir melaksanakan sistem itu. Agensi hendaklah memberi latihan dan *empowerment* yang sesuai kepada pekerja-pekerja ini dalam bidang yang berkaitan seperti perhubungan awam, komunikasi, kreativiti, dan cara membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Peranan dan tugas pekerja yang terlibat perlu dikaji semula. Bagi meningkatkan lagi kemahiran berurusan dengan pelanggan, pekerja-pekerja berkenaan perlu didedahkan kepada proses-proses kerja lain yang terlibat dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Ini boleh dicapai melalui pusingan kerja *(job rotation)* di mana pekerja-pekerja ditukarkan secara bergilir-gilir untuk melaksanakan tugas-tugas berlainan. Melalui pusingan kerja, mereka dapat memahami hubung-kait antara proses-proses kerja dan dengan perspektif yang menyeluruh, akan berupaya mengenal pasti dan menyelesaikan masalah-masalah pelanggan dengan cepat dan tepat. Mereka tidak lagi mungkin melakukan *defensive manoeuvering* apabila disoalkan oleh sama ada pegawai atasan atau pelanggan. Mereka akan mempunyai keyakinan diri dalam menghadapi sebarang cabaran. *In addition to following rules, sticking to a routine, and treating every situation alike no matter what, front-line workers must be able to do the opposite: bend the rules, take initiative, and improvise. Building a staff that can do both requires rigorous and conscious effort and is at the heart of an agency's ability to recover from service mishaps. (Harvard Business Review, Jul-Aug 1990, pp.155).*

Mengenal pasti dan Menganalisis Proses-proses Yang Mungkin Menyebabkan Masalah Dalam Penyampaian Perkhidmatan

Akhir sekali, agensi-agensi perlu mengambil tindakan untuk mengenal pasti proses-proses yang berpotensi menyebabkan kegagalan di dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Aspek-aspek operasi yang

berkemungkinan menyebabkan masalah adalah biasanya proses yang melibatkan banyak langkah dan pekerja; proses kerja yang rumit; prosedur yang baru; dan pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman. Perhatian perlu diberikan kepada aspek-aspek ini bagi memastikan ia tidak menjadi penghalang kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti.

Saya pernah menyeru syarikat-syarikat swasta supaya mempamerkan Piagam Pelanggan mereka supaya kita boleh bersama-sama meningkatkan kualiti perkhidmatan di negara ini. Saya mendapati sesetengah daripada mereka mengamalkan jaminan perkhidmatan yang tidak disebutkan secara terus terang *(implicit service guarantees)* yang tidak didokumen atau dipamerkan tetapi diamalkan mengikut budi bicara pekerja yang terlibat. Tetapi dalam sektor awam, saya berpendapat bahawa agensi-agensi kerajaan demi memelihara imej *transparency*nya, harus mengadakan Piagam Pelanggan secara *explicit* yang difahami oleh semua.

Tindakan-tindakan mengenai pelaksanaan Piagam Pelanggan yang telah saya sebutkan tadi akan dimaklumkan kepada semua ketua jabatan sebagai tindakan *follow-up and follow-through* yang perlu diambil dan saya akan mengesan perjalanannya dari semasa ke semasa. Sebelum saya mengakhiri ucapan saya, saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan syabas kepada ITM di atas Sambutan Minggu Kualiti ini. Sekarang dengan sukacitanya, saya merasmikan Majlis Kemuncak Minggu Kualiti ITM 1993.

"The emphasis in TQM is on behaviour rather than attitude, participation rather than observation, measurement rather than guessing, integration rather than separation, multiple approach rather than one right way, rewarding rather than punishing, motivation rather than apathy, growing rather stagnating, doing rather than saying, dan win/winning rather than win/losing."

BUDAYA KUALITI JABATAN-JABATAN KERAJAAN

(UCAPAN DI MAJLIS PERAYAAN HARI Q UNIT PERANCANG EKONOMI DI DEWAN TAKLIMAT, UNIT PENYELARASAN PELAKSANAAN, JPM PADA 18 DISEMBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara berkeyakinan bahawa Unit Perancang Ekonomi akan mencapai matlamat kecemerlangan pengurusan sekiranya pihak pengurusan melipat gandakan usaha-usaha peningkatan kualiti - melalui Total Quality Management (TQM). Justeru itu pihak pengurusan hendaklah mengutamakan pelanggan, mematuhi standard kualiti, penambahbaikan berterusan, mengukuhkan semangat ownership di kalangan staf, meningkatkan komitmen dan seterusnya mewujudkan penunjuk prestasi agensi.

TQM adalah satu proses pengurusan yang bermatlamat membawa kecemerlangan melalui peningkatan kualiti yang berterusan dalam sesebuah organisasi. Jika kita menganggap kecemerlangan sebagai destinasi maka TQM bolehlah dilihat sebagai *a journey to excellence*. Pelaksanaan falsafah utama TQM iaitu *Doing the right thing, right the first time on time, all the time; always striving for improvement, and always satisfying the customer* adalah tepat pada masanya dan sesuai dilaksanakan di dalam perkhidmatan awam. Dengan melaksanakan TQM, sesebuah jabatan bukan sahaja dapat mengatasi masalah pembaziran bahkan dapat memaksimumkan prestasinya secara menyeluruh. Ini dicapai dengan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan, inovasi, produktiviti, kualiti tempat bekerja; dan menghasilkan produk dan perkhidmatan yang boleh memenuhi atau melebihi kehendak-kehendak pelanggan.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menyentuh beberapa ciri budaya kualiti yang perlu dipraktikkan oleh jabatan-jabatan kerajaan.

Pertama, mengutamakan pelanggan. Setiap anggota dalam organisasi perlu menghayati dan mengamalkan budaya memuaskan hati pelanggan masing-masing sama ada pelanggan dalaman, lebih-lebih lagi, pelanggan luaran. Untuk itu, jabatan-jabatan perlu mengetahui siapakah pelanggan mereka dan berusaha menghasilkan keluaran atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan tersebut. Mereka juga perlu mengenal pasti ciri-ciri keluaran yang dihargai oleh pelanggannya dan seterusnya menentukan standard-standard kualiti yang bersesuaian. Dalam pada itu, jabatan-jabatan perlu sentiasa memperolehi maklum balas daripada pelanggan tentang prestasi mereka.

Kedua, menekankan aspek pencegahan. Matlamat ini boleh dicapai melalui pematuhan standard kualiti yang jelas bagi keluaran, proses-proses kerja dan input yang digunakan. Ini hendaklah disokong pula dengan langkah-langkah pemeriksaan kualiti, penganalisisan ke atas punca-punca kecacatan output dan langkah-langkah pembaikan. Dengan mempraktikkan prinsip *doing the right thing right the first time*, keluaran yang dihasilkan oleh jabatan akan sentiasa menepati kehendak pelanggan. Di samping itu, pembaziran sumber yang berpunca daripada kesilapan atau kerja-kerja ulangan akan dapat dielakkan.

Ketiga, penekanan kepada penambahbaikan yang berterusan bagi proses kerja. Untuk tujuan ini pihak pengurusan perlu pada sepanjang masa merancang dan mengambil tindakan-tindakan memperbaiki proses-proses kerja supaya tahap kualiti keluaran akhir yang dihasilkan semakin meningkat dan selaras dengan kehendak-kehendak pelanggan yang kian komplek dari semasa ke semasa.

Keempat, pembentukan semangat *ownership* di kalangan pekerja terhadap proses peningkatan kualiti. Ini bertujuan mengukuhkan kesedaran, komitmen serta rasa tanggungjawab di kalangan pekerja terhadap usaha peningkatan kualiti di dalam jabatannya. Matlamat ini dicapai dengan mewujudkan satu suasana di tempat bekerja yang mengutamakan

semangat berpasukan; komunikasi antara pihak pekerja dengan pengurusan; penglibatan pekerja dalam proses penyelesaian masalah dan membuat keputusan; latihan dan pengiktirafan.

Kelima, kepimpinan dan komitmen pihak pengurusan atasan. Pihak pengurusan atasan perlu melibatkan diri secara langsung dalam peningkatan kualiti dan memastikan matlamat jabatan tercapai. Daripada pengalaman beberapa organisasi yang cemerlang, didapati kejayaan mereka adalah bergantung kepada kesediaan pihak pengurusan atasan untuk *learn the talk, and then, walk that talk.*

Keenam, pengukuran prestasi. Pengurusan kualiti memerlukan sokongan sistem pengukuran prestasi yang sempurna. Oleh itu, jabatan-jabatan hendaklah mewujudkan sistem pengukuran prestasi yang teratur dan komprehensif. Bagi tujuan ini, kerajaan telah mengeluarkan satu buku bertajuk ***Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan***. Buku panduan ini bertujuan membantu jabatan-jabatan kerajaan mewujudkan penunjuk prestasi yang relevan, sahih dan sesuai untuk setiap program dan aktiviti yang dilaksanakan.

The emphasis in TQM is on behaviour rather than attitude, participation rather than observation, measurement rather than guessing, integration rather than separation, multiple approach rather than one right way, rewarding rather than punishing, motivation rather than apathy, growing rather stagnating, doing rather than saying, dan win/winning rather than win/losing.

Saya akui bahawa tugas menggerakkan perubahan dalam apa jua organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Berbagai rintangan dan halangan perlu kita hadapi apabila kita memperkenalkan idea-idea baru. *There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things.* Apa yang diperlukan adalah *dynamic leader-*

ship daripada semua ketua-ketua jabatan. Jabatan-jabatan Kerajaan perlu menitikberatkan aspek pengukuran prestasi dan pengukuran produktiviti iaitu di peringkat jabatan dan di peringkat individu. Kita perlu mengukur oleh kerana ingin mengetahui pencapaian kita itu pada sesuatu masa, hasil daripada perubahan-perubahan atau pembaharuan yang dijalankan. Tanpa mengetahui *performance* yang boleh diukur, maka adalah sukar bagi kita untuk mengawal proses perubahan tersebut dan seterusnya menjamin pencapaian matlamat-matlamat ataupun sasaran-sasaran yang ditentukan. Seorang tokoh pengurusan pernah berkata: *to improve productivity, you must manage; to manage effectively, you must control; to control consistently, you must measure.* Pengukuran prestasi adalah fungsi pengurusan yang amat penting bagi semua agensi-agensi kerajaan. Adalah diakui bahawa *productivity measurement is by no means an exact science.* Ini bermakna tidak ada pendekatan pengukuran yang bersifat universal yang boleh digunakan dalam semua keadaan dan masa. Oleh itu setiap jabatan dan agensi Kerajaan perlulah menggubal sendiri pendekatan dan cara pengukuran prestasi atau produktiviti yang sesuai dengan objektif dan corak operasi jabatan dan agensi masing-masing. Dari segi membuat pengukuran prestasi pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan seperti dikehendaki dalam borang penilaian prestasi yang baru, ingatlah bahawa Allah s.w.t. telah berfirman di dalam Al-Quran surah Al-An'am, ayat 152 dan 153 yang bermaksud : "dan sempurnakanlah segala sukatan dan timbangan dengan adil; kami tidak memberatkan seseorang dengan kewajipan melainkan sekadar kesanggupannya; dan apabila kamu mengatakan sesuatu, maka hendaklah kamu berkata-kata dengan adil, sekalipun orang itu adalah hubungan kerabat (dengan kamu)."

Saya ingin sekali lagi untuk mengingatkan semua pegawai dan anggota perkhidmatan awam supaya menjalankan tugas masing-masing dengan penuh jujur dan ikhlas, iaitu *honesty. The most important person to be honest with is yourself. There are no degrees of honesty, either you are honest or dishonest.* Pegawai-pegawai Kerajaan yang dikurniakan

dengan kuasa-kuasa tertentu adalah terdedah kepada peluang-peluang yang membolehkan seseorang itu menjadi tidak jujur. *All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them dishonest.* Kerajaan adalah juga memerlukan pegawai-pegawai dan anggota-anggota yang benar-benar mempunyai *intellectual honesty. What is the definition of a man with intellectual honesty? An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples of it.* Dalam hubungan ini ketua-ketua jabatan adalah merupakan *role models.* Apa yang mereka cakapkan adalah penting. Lebih kritikal lagi ialah apa yang mereka lakukan. Philip Crosby menyatakan *Teaching people, leading people, showing people, providing tools -everything loses meaning, if employers, customers and suppliers feel that management is not working like they talk.* Tidak diragukan lagi bahawa orang-orang yang berilmu itu berbeza darjah dan kedudukannya dengan orang-orang yang tidak mengetahui atau tidak berilmu. Melihat realiti kehidupan di dunia ini sendiri, secara amnya orang-orang yang berpelajaran menikmati taraf sosioekonomi yang lebih baik manakala orang yang tidak atau kurang berpelajaran rata-rata ketinggalan dalam serba serbi lapangan hidup. Hal yang demikian telahpun ditegaskan oleh Allah sendiri melalui firmanNya yang bermaksud: **Allah mengangkat orang-orang yang berilmu di antara kalian dengan meninggikan darjat yang bertingkat-tingkat** (Al-Mujadalah 11). Sementara itu Rasulullah s.a.w. pula ada bersabda yang maksudnya: "Orang yang menginginkan (kebahagiaan) di dunia haruslah mencapainya dengan ilmu pengetahuan dan orang yang menginginkan (kesejahteraan) di akhirat haruslah pula mencapainya dengan ilmu. Dan barang siapa menginginkan kebahagiaan di dunia dan di akhirat haruslah mencapainya dengan ilmu." Dari itu, semua orang Islam patutlah menjadi orang-orang yang berpelajaran dan cerdik sepanjang hayat. Sebab Allah telah mengajar mereka kitab dan hikmah. Bukanlah orang Islam kalau rela membiarkan dirinya hidup dalam kegelapan kejahilan. Nilai ilmu di sisi Islam adalah sangat tinggi. Sekarang ini adalah zaman ledakan maklumat dan ilmu. Setiap saat,

berbagai ilmu dan maklumat baru dalam semua disiplin ditemui atau diperolehi. Sekiranya orang Islam tidak mengikuti perkembangan ini, pastilah mereka akan tertinggal di belakang hingga menjadi ketinggalan zaman dan kolot. Otak manusia samalah seperti tempayan yang bocor yang tidak diisi air terus menerus satu masa ia akan kekeringan.

Saya berharap pihak pengurusan Unit Perancang Ekonomi akan terus melipatgandakan lagi usaha-usaha peningkatan kualiti melalui TQM dan pelaksanaan Piagam Pelanggan. Saya percaya melalui usaha-usaha ini Unit Perancang Ekonomi akan terus mencatatkan kejayaan yang membanggakan pada masa hadapan. Dengan harapan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Majlis Perayaan Hari Q dan seterusnya melancarkan Piagam Pelanggan UPE.

BAB 3

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

"Peranan pengurusan atasan di dalam menjayakan TQM di jabatan/agensi masing-masing tidak dapat diperkecilkan. Malah Prof. Ishikawa menegaskan bahawa "If there is no leadership at the top, stop promoting TQM."

PERANAN PENGURUSAN ATASAN DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH

(UCAPAN DI PERASMIAN SEMINAR SEHARI PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH UNTUK TIMBALAN-TIMBALAN KETUA SETIAUSAHA, TIMBALAN-TIMBALAN KETUA PENGARAH JABATAN PERSEKUTUAN DAN SETIAUSAHA-SETIAUSAHA BAHAGIAN DI INTAN BUKIT KIARA PADA 3 MEI 1993)

Ketua Setiausaha Negara menegaskan bahawa proses penerapan budaya kualiti melalui Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah bergantung kepada keupayaan dan kepimpinan pengurusan atasan. Kerana mereka adalah role model sesebuah organisasi dan semasa menjalankan tugas perlulah memberi ransangan yang positif meningkatkan komitmen staf dan bekerja berpasukan.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengarah INTAN kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Seminar Sehari Pengurusan Kualiti Menyeluruh TQM bagi Timbalan-timbalan Ketua Setiausaha, Timbalan-timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan dan Setiausaha-setiausaha Bahagian.

Dalam membicara tentang TQM, izinkan saya menyentuh beberapa aspek perkembangan dan langkah-langkah yang telah dan sedang diperkenalkan oleh kerajaan dalam usaha meningkatkan kualiti dan produktiviti pentadbiran awam. Sejak terlancarnya Budaya Kerja Cemerlang dalam perkhidmatan awam, pihak kerajaan telah mengambil beberapa langkah positif ke arah menrealisasikan hasrat ini.Satu daripada hasil usaha ini ialah terbitnya lima belas Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dan satu Pekeliling Perbendaharaan meliputi cara-cara mengendalikan telefon, pengurusan mesyuarat, sistem penjadualan yang bersepadu, manual prosedur kerja, penggunaan borang tindakan kerja, penggunaan borang

bagi pengurusan harta modal dan inventori, perkhidmatan kaunter, peningkatan produktiviti, strategi peningkatan kualiti, kumpulan meningkat mutu kerja, anugerah inovasi, perancangan dan penyediaan projek pembangunan, pelaksanaan Dasar Pesyarikatan Malaysia, Sistem Perakaunan Mikro (SPM), pengendalian pengaduan awam dan pengurusan kualiti menyeluruh.Pekeliling-pekeliling ini bertujuan menjadi panduan dan rujukan kepada semua kakitangan perkhidmatan awam di dalam mengendalikan kerja seharian demi untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti. Saya harap tuan-tuan dan puan-puan semua telah membaca dan memahami maksud dan natijah pekeliling-pekeliling tersebut.

Berkat usaha pelaksanaan ini kita telah dapat menyaksikan beberapa kemajuan dicapai di dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti, terutama sekali perkhidmatan kaunter. Pada keseluruhannya jabatan-jabatan *front-liners* seperti Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Imigresen, Jabatan Hasil Dalam Negeri, Jabatan Pendaftaran, hospital-hospital, pejabat daerah dan beberapa jabatan lagi yang tidak mungkin saya sebut di sini telah menyediakan perkhidmatan kaunter yang memuaskan. INTAN dan MAMPU juga turut memainkan peranan penting dalam pelaksanaan PKPA ini. Kursus-kursus mengenai PKPA telah dijalankan sejak tahun 1991. Pada tahun 1992 INTAN telah melatih seramai 15,300 orang peserta mengenai PKPA. Dalam pada itu, Bahagian Inspektorat MAMPU pula telah membuat lawatan ke jabatan-jabatan kerajaan bagi meninjau kemajuan pelaksanaan PKPA diperingkat agensi serta memberi penjelasan mengenai PKPA dimana yang perlu. Jabatan-jabatan kerajaan juga akan diteliti oleh Bahagian Inspektorat MAMPU, dan satu laporan khas juga disediakan oleh MAMPU kepada saya. Laporan-laporan ini juga akan digunakan dalam menilai kembali kecekapan dan keberkesanan organisasi untuk tujuan pengiktirafan dan penganugerahan. Lembaga Kenaikan Pangkat telah menetapkan bahawa tahap penghayatan kepada nilai-nilai kualiti dan produktiviti adalah menjadi ukuran yang penting bagi kenaikan pangkat.

Peranan pengurusan atasan di dalam menjayakan TQM di jabatan/ agensi masing-masing tidak dapat diperkecilkan. Malah Prof. Ishikawa menegaskan bahawa *If there is no leadership at the top, stop promoting TQM.*Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam 1/92 mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh telah menggariskan dengan jelas enam tugas utama pengurusan atasan di dalam pelaksanaan TQM di jabatan masing-masing.Keenam-enam tugas tersebut ialah:

(i) mewujudkan dasar kualiti dan nilai-nilai di peringkat jabatan;

(ii) menubuhkan struktur pengurusan kualiti di peringkat jabatan;

(iii) menggalakkan penglibatan kakitangan secara menyeluruh;

(iv) menyebarkan maklumat kualiti ke seluruh jabatan;

(v) menguruskan proses perubahan; dan

(vi) menganjurkan Hari Kualiti.

Sesungguhnya pengurus-pengurus di peringkat atasan merupakan *role models for total quality*. Apa yang mereka cakapkan adalah penting. Lebih kritikal lagi ialah apa yang mereka lakukan.Philip Crosby menyatakan *"everything loses meaning, if employers,customers and suppliers feel that management is not working like they talk."*

Sehubungan dengan ini pengurus -pengurus di peringkat atasan hendaklah menilai diri mereka sebagai ketua dan *role model* melalui maklumbalas tentang gaya pengurusannya, baik daripada ketua, rakan-rakan mahupun orang bawah. Enam bidang pengurusan yang perlu dinilai ialah :

(i) **Kepimpinan** - keupayaan menangani tugas, mewakilkan

kuasa (*delegation*) dan membuat keputusan;

(ii) **Kerja berpasukan** - keupayaan untuk berhubung dan tahap penyertaan;

(iii) **Komunikasi** - pendengar yang baik (*active listener*), berkongsi maklumat secara dua hala dan perhubungan peribadi;

(iv) **Memberi dorongan** - visibiliti, mudah dihubungi, sentiasa memberi peransang dan penuh minat; pengiktirafan dan penghargaan (*reward*);

(v) **Pembangunan manusia** - penilaian prestasi individu; kemajuan kerjaya dan *succession plan*; dan

(vi) **Komitmen kepada proses kualiti menyeluruh** - aplikasi sistem TQM dan alat-alat TQM dalam kerja harian.

Berhubung dengan proses perubahan, pegawai-pegawai yang mendapati bahawa sekiranya ada sebarang peraturan, yang mempunyai kesan negatif kepada Kerajaan hendaklah memberi maklum balas kepada Kerajaan supaya tindakan memperbetulkan keadaan boleh diambil. Pegawai-pegawai janganlah melaksanakan sahaja peraturan-peraturan tersebut oleh kerana ianya boleh menjejaskan kepentingan negara.

Oleh itu, TQM memerlukan perubahan pemikiran pengurusan bagi membolehkan TQM menjadi satu *management paradigm* yang baru. Perubahan-perubahan pemikiran ini termasuklah perkara-perkara seperti berikut:

(i) menggalakkan proses membuat keputusan yang lebih menyeluruh sehingga ke peringkat yang paling bawah;

(ii) menanamkan sikap mengadakan penambaikan yang berterusan (*continuous improvement*);

(iii) mengadakan prosedur yang lebih fleksibel bagi membolehkan pembaikan yang berterusan;

(iv) pihak pengurusan hendaklah menjadi contoh atau model yang menunjukkan komitmen yang tinggi;

(v) memberi latihan kualiti kepada semua kakitangan;

(vi) mengadakan perbincangan yang terbuka;

(vii) menumpukan perhatian kepada kedua-dua penambaikan proses dan hasil;

(viii) menyedarkan bahawa kualiti adalah tanggungjawab pengurusan;

(ix) mewujudkan perhubungan yang sentiasa dekat dengan pelanggan;

(x) sentiasa memberi semangat ke arah kualiti;

(xi) memberi tunjuk ajar dan bukannya semata-mata mengarah;

(xii) memimpin dan bukannya semata-mata mengawal;

(xiii) menjauhi dari amalan-amalan yang tidak berkualiti dan tidak produktif.

Saya berharap dengan pendedahan kepada konsep dan strategi pelaksanaan TQM, serta *success story* yang akan disampaikan semasa

seminar ini oleh MARDI di dalam melaksanakan TQM, tuan-tuan dan puan-puan akan lebih jelas tentang kedudukan peranan masing-masing dan apa yang perlu dilaksanakan di agensi masing-masing. Namun begitu, *Quality is 90% attitude and 10% knowledge*. Apa yang penting ialah keyakinan dan azam. *A journey of a thousand miles begins with the first step*. Insyallah, segala daya usaha tuan-tuan dan puan-puan akan mencapai kejayaan.

Saya berpendapat bahawa usaha-usaha perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti terutamanya yang berkaitan dengan pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, perlu melibatkan keseluruhan peringkat pengurusan dan anggota bawahan organisasi. Ini selaras dengan prinsip *total involvement and participation* di dalam konsep TQM. Berdasarkan kepada maklumbalas mengenai perkara ini, saya mendapati proses serta inisiatif tersebut selama ini tidak dikongsi bersama dan diserapkan (*cascade down*) ke peringkat kakitangan bawahan. Perkara ini tidak sepatutnya berlaku kerana kakitangan bawahan adalah merupakan barisan hadapan mengoperasikan aktiviti organisasi dan seterusnya menghasilkan *product* atau keluaran serta berhubung terus dengan pelanggan. Oleh yang demikian, saya suka menyarankan supaya tuan-tuan dan puan-puan mengambil tindakan yang segera secara teratur untuk penglibatan sepenuhnya dalam usaha pelaksanaan produktiviti dan kualiti.

Pihak pengurusan harus memikirkan kaedah untuk menyampaikan maklumat-maklumat berkaitan dengan berkesan kepada kakitangan secara berterusan. Usaha ini amat kritikal khususnya bagi agensi-agensi yang bersifat *economic generating departments* serta terlibat secara langsung dalam pungutan hasil, misalnya Pihak Berkuasa Tempatan, Pejabat Perancang Bandar, Pejabat Daerah dan Tanah, serta agensi-agensi seumpamanya. Haruslah diingat bahawa kelancaran aktiviti-aktiviti di setiap peringkat jentera Kerajaan akan dapat menyumbangkan kepada pertumbuhan ekonomi dan kepesatan pelaksanaan projek-projek

terutamanya yang dijalankan oleh sektor swasta. Sebagai timbalbalas, rakyat akan mendapat faedah dari segi memperolehi peluang pekerjaan dan meningkatkan sumber pendapatan negara.

Saya ingin memastikan kaedah-kaedah dan maklumat usaha kualiti seperti yang terdapat di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dapat diterapkan hingga ke peringkat bawahan, khususnya kumpulan sokongan.Kearah ini, saya telah mengarahkan INTAN supaya mengadakan perbincangan dengan agensi-agensi latihan di semua jabatan kerajaan untuk membolehkan satu acara pelancaran rasmi latihan berkaitan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam diadakan serentak di seluruh negara. Saya juga telah mengarahkan INTAN dan MAMPU menyediakan satu *training package* untuk kegunaan semua kementerian/jabatan, iaitu sama seperti sistem franchise di dalam sektor swasta.

Saya dengan ini merasmikan Seminar Sehari Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Timbalan-timbalan Ketua Setiausaha, Timbalan-timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan dan Setiausaha-setiausaha Bahagian.

"Technical skills alone are not sufficient to ensure competitiveness. We are living in a contemporary, technology-driven world where consumers have access to information about goods and services from around the world. This is what we called the competitive era. To achieve a winning edge over competitors and stay ahead, every organisation has to know how best to satisfy customers."

MALAYSIA MATSUSHITA GROUP TECHNICAL SKILL COMPETITION

(SPEECH AT THE OFFICIAL OPENING OF THE 4TH MALAYSIA MATSUSHITA GROUP TECHNICAL SKILL COMPETITION, AT CIAST SHAH ALAM ON 24 JULY 1993)

Ketua Setiausaha Negara mengharapkan acara 'Malaysia Matshushita Group Technical Skill Competition' yang dianjurkan oleh Matshushita Electric dapat meningkatkan kesedaran dan kemahiran dikalangan pekerja dalam menangani tugas-tugas harian. Usaha yang sedemikian akan melahirkan pekerja yang berdaya saing dan seterusnya memantapkan winning edge sesebuah syarikat atau organisasi.

I would like to thank Mr. Akita for having kindly invited me to officiate this morning's Opening Ceremony of the 4th Malaysia Matsushita Group Technical Skill Competition. I would also like to take this opportunity to congratulate Matsushita Electric for organising this annual technical skill competition which is a contribution to the industrial development of the nation. I share with you the hope that this competition will achieve its objective of promoting education and work skills among Matsushita's employees.A quality organisation cannot be built overnight; it requires a substantial amount of investment of time, money and effort, in education and training.

Mr. Konosuke Matsushita was committed towards training and the belief that everyone can be an asset to the organisation. One of the secrets behind Japan's highly skilled labour force is the system of training. As soon as an employee joins the firm, he is put on an intensive orientation and training programme at factories and sales outlets to give

him an overall perspective and hands-on experience of the organisation's operations. Such training and exposure are especially useful for the white-collar worker who might otherwise have no opportunity to be involved in the day-to-day production and sales operations. Such programmes also serve to orientate the employees to the organisation's culture and enable them to share the organisation's common values and managerial philosophy.

Learning is **built on strengths.** By this, I mean that it is more effective for the manager to deliberately seek out the positive qualities in each person and help him build on those qualities. Such a manager acts on the assumption that most people are capable of learning to do the job they are assigned to, and doing it well. When an employee finds out that his manager has put his trust and confidence in him, he will try and live up to the latter's expectations. This is also the philosophy behind job rotation which forms an important part of education and training. By exposing employees to many job experiences through job rotation and complemented with on-the-job and off-the-job training, organisations are in fact trying to identify employees' talents.

A manager ought to give seventy percent of his attention to the positive qualities of his subordinates and thirty percent is enough for areas that need improvement or change. Employees, on their part, should reciprocate by trying to see the good qualities in their managers. Positive attitudes on both sides would go a long way in improving productivity of the organisation. I think it is very important to build learning into the corporate system. Traditionally, most education programme are problem-focussed and concentrated on correcting employees weaknesses. That is necessary up to a point to ensure basic skills are learnt. After that point, employees need to know their strengths in order to find out where to improve. Then they need to know what bad habits inhibit those strengths.

Technical skills alone are not sufficient to ensure competitiveness. We are living in a contemporary, technology-driven world where consumers have access to information about goods and services from around the world. This is what we called the competitive era. To achieve a winning edge over competitors and stay ahead, every organisation has to know how best to satisfy customers.

There are two types of competition. The first type is known as the **visible foreign competition**. This is where countries have to compete against each other for greater market share of products and services. For example, any country in the world today would have to compete against the high quality standards of Japanese, German or Korean products. Here it is fairly easy to see the competition we are up against, which is usually measured in terms of the features and characteristics of a product or service like the superior performance and reliability of a German car or the high-tech features and design of a Japanese electronic appliance.

The other type of competition known as the **invisible competition** refers to how Japanese, German and Korean managers and workers think, act, and decide. This can be described as the ownership of **quality infrastructure** which supports the production of quality products and services.This type of competition is difficult to measure and focus. It calls for a total approach to quality where knowledge, skills and attitudes learnt are transformed to desired behaviour for managing quality and making quality happen. Henceforth it is not sufficient to send your workers to training institutes and hope that they will return as excellent workers ready and able to help the organisation soar to greater heights.

A study carried out in America has recently shown, in the first quarter of 1992, nine out of ten consumer and industrial buyers in the major international markets made quality equal to or more important than price in their purchase decisions. This is a remarkable change from the mood of the early 80's where only three or four out of ten customers

thought and bought products this way. This doubling of buyer emphasis on quality within such a short time is one of the biggest changes in modern economic and social history.

The two types of competition which I have just mentioned namely the visible and invisible competition are being addressed to by TQM or Total Quality Management both by the private sector and the civil service in Malaysia. TQM does not only emphasise on the quality of final goods and services but on the processes, human aspect and in fact the total operations of an organisation. TQM is responsible for making top leadership play the role of strategic thinkers committed to carving a niche in the market. They have to think quality and to think globally. TQM also redirects attention from the mere development of workers' skills and knowledge to the readjustment of their way of thinking that customer satisfaction is their ultimate goal. It calls for greater teamwork towards achieving that common single-minded objective of customer satisfaction.

Matsushita has in the past, in a number of forums, shared with us in the civil service experiences on the implementation of TQM. I hope this spirit of sharing information and also know-how will prevail and culminate in yet many other types of joint activities between the private sector to the civil service. On its note, I would like to wish all participants a successful competition and with that, I am glad to officially open the 4th Malaysia Matsushita Group Technical Skill Competition.

"Pembentukan budaya kecemerlangan (Culture of excellence) seharusnya juga menjadi agenda utama dalam mengatur langkah-langkah ke arah memantapkan organisasi BAHEIS. Budaya organisasi, yang merangkumi falsafah, nilai, sikap, norma dan etika adalah faktor penting yang mencorakkan perjalanan sesebuah organisasi."

KE ARAH PEMANTAPAN ORGANISASI BAHEIS

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN KURSUS PEMBANGUNAN ORGANISASI PEGAWAI-PEGAWAI KANAN BAHEIS, JPM, DI INTAN KAMPUS WILAYAH SELATAN, KLUANG, JOHOR, PADA 15 OGOS 1993)

Ketua Setiausaha Negara menegaskan bahawa kecemerlangan organisasi Bahagian Hal-Ehwal Islam (BAHEIS) adalah bergantung kepada keupayaan pihak pengurusan melakukan perancangan strategik ke atas wawasan, falsafah, nilai, etika, peraturan dan prosedur kerja BAHEIS. Dengan melakukan perubahan yang sedemikian diharapkan BAHEIS dapat menjadi organisasi mithali di antara jabatan-jabatan yang menguruskan hal-ehwal Islam. Justeru itu juga BAHEIS dapat dijadikan model atau pengukuran kecemerlangan organisasi Islam.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada BAHEIS dan INTAN yang telah sudi menjemput saya untuk memberi ucapan perasmian Kursus Peningkatan Pembangunan Organisasi Pegawai-pegawai Kanan, Bahagian Hal-Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri pada hari ini.

Tunggak kecemerlangan sesebuah organisasi adalah terletak pada jentera pengurusannya yang berwawasan. Wawasan ini menjadi *guiding force* yang menentukan tuju arah serta corak operasi organisasi berkenaan. Organisasi yang berwawasan (*mission-driven organization*) sentiasa tahu apa yang betul untuk dilakukan kerana wawasan memberi rasional dan makna (*sense of purpose*) kepada tindakan-tindakan atau keputusan yang dibuat. Ini memudahkannya merancang penggunaan sumber serta mengawal proses-proses dalam organisasi.

Justeru itu cabaran terbesar kepada pihak pengurusan BAHEIS

ialah memastikan organisasi mereka bergerak berlandaskan wawasan yang jelas. Wawasan ini dihasilkan melalui perancangan strategik, yang mengambilkira keadaan persekitaran yang mencabar serta tahap kemampuan BAHEIS sendiri. Perancangan ini juga harus mengambilkira akan matlamat asal penubuhan BAHEIS iaitu untuk menggalakkan pembangunan ummah dan perkembangan ajaran Islam di negara ini.

Sesuatu wawasan tidak mempunyai makna, sehinggalah ianya dapat dikongsi bersama serta diyakini oleh anggota-anggota dalam organisasi berkenaan. Dari itu pihak pengurusan BAHEIS perlu memastikan wawasan yang telah digubal dapat dikommunikasikan dengan sejelas-jelasnya kepada seluruh kakitangan. Kefahaman, komitmen dan semangat *ownership* terhadap wawasan tersebut hendaklah terus menerus dipupuk agar kakitangan sentiasa sedar tentang tanggung-jawab mereka serta peranan yang harus dimainkan. Tokoh-tokoh pengurusan David Osborne dan Ted Gabler pernah menyatakan *When it is done right, a mission statement can drive an entire organization, from top to bottom. It can help people at all levels decide what they should do and what they should stop doing.*

BAHEIS boleh mengkomunikasikan wawasan organisasinya kepada kakitangan melalui berbagai cara. Sesi latihan dan pendidikan seperti yang tuan-tuan adakan pada hari ini adalah satu pilihan yang baik. Melalui sesi ini kakitangan boleh diberi peluang meneliti kandungan wawasan dan melihat implikasinya terhadap peranan masing-masing. Selain itu wawasan boleh disampaikan melalui perutusan-perutusan oleh ketua jabatan, diedarkan secara bertulis atau dibincang dalam mesyuarat-mesyuarat jabatan.

Proses membentuk *mission-driven organization* tidak harus ter-henti setakat penggubalan dan penyebaran kenyataan-kenyataan *mis-sion statement* sahaja. Sebaliknya tindakan itu disertai dengan langkah mengemaskini dan menyelaraskan peraturan-peraturan, sistem, proses

dan prosedur yang diamalkan oleh organisasi. Pihak pengurusan adalah bertanggungjawab memastikan sistem-sistem dan prosedur-prosedur tersebut sentiasa menyokong serta membantu melicinkan pencapaian wawasan organisasi.

Pengalaman yang dilalui oleh sesetengah organisasi menunjukkan bahawa kegagalan mereka melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan bukanlah disebabkan ketiadaan wawasan, tetapi lebih disebabkan oleh halangan-halangan birokrasi, *redtape* dalam berbagai bentuk seperti peraturan yang lapuk, prosedur-prosedur yang menyulitkan dan sebagainya.Keadaan ini mengakibatkan pembaziran sumber, menimbulkan kekecewaan, di samping menggagalkan pencapaian matlamat yang dikehendaki oleh organisasi. Memang tepat pemerhatian yang dibuat oleh beberapa tokoh pengurusan bahawa *we embrace our rules and red tape to prevent bad things from happening, of course. But those same rules prevent good things from happening. They slow government to a snail's pace... They build wasted time and effort into the very fabric of the organization.* Oleh itu pihak BAHEIS hendaklah mengkaji dan mengubahsuai (*reengineer*) proses-proses dan sistem dalam organisasinya supaya selaras dengan kehendak wawasan yang ingin dicapai.

Pembentukan budaya kecemerlangan (*Culture of excellence*) seharusnya juga menjadi agenda utama dalam mengatur langkah-langkah ke arah memantapkan organisasi BAHEIS. Budaya organisasi, yang merangkumi falsafah, nilai, sikap, norma dan etika adalah faktor penting yang mencorakkan perjalanan sesebuah organisasi. Kejayaan mahupun kegagalan sesebuah organisasi lazimnya mempunyai pertalian yang rapat dengan corak budaya yang mereka diamalkan. *Alexandar Hiam* menyatakan *Culture is a subtle but tremendously powerful influence over everything people do. It can influence not only employees but also suppliers, distributors and others within its reach.*

Budaya yang wajar dipupuk adalah yang berteraskan nilai-nilai

penting seperti kualiti, produktiviti dan inovasi. Komitmen terhadap kualiti harus dipamerkan melalui daya usaha yang bersungguh-sungguh lagi berterusan ke arah memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai. Perkhidmatan itu semestinya mengutamakan ciri-ciri yang dituntut oleh pelanggan seperti: menjimatkan masa, layanan mesra, boleh dipercayai dan sebagainya. Pandangan dan pendapat para pelanggan diberikan perhatian yang wajar kerana *Quality is determined only by customers.*

Faktor pelanggan ternyata amat penting kepada kejayaan sesebuah organisasi. Satu kajian yang pernah dijalankan di Amerika Syarikat menunjukkan bahawa seseorang pelanggan yang berpuas hati terhadap layanan yang diterimanya akan menyampaikan berita gembira itu kepada purata lapan orang pelanggan yang lain. Manakala seorang pelanggan yang kecewa dengan perkhidmatan yang diterima akan menghebohkan pengalamannya itu kepada purata dua puluh orang bakal pelanggan yang lain. Berdasarkan hasil kajian ini kita akan dapat mengagak kesan buruk, terutamanya kepada imej sesebuah organisasi sekiranya ia tidak mementingkan kualiti dalam keluaran atau perkhidmatan mereka.

Penekanan kepada aspek kualiti seharusnya diseimbang juga dengan penekanan terhadap aspek produktiviti. Ini kerana kecemerlangan sesebuah organisasi itu turut bergantung kepada keupayaannya mempertingkatkan produktiviti, sama ada dari segi pengurangan kos, penjimatan masa ataupun penjimatan gunatenaga. Oleh itu pihak pengurusan BAHEIS harus memberi perhatian kepada usaha mempertingkatkan produktiviti dalam semua bidang aktiviti yang diceburi. Tindakan yang boleh dilakukan ke arah mencapai matlamat ini sebenarnya tidak terbatas. Sistem-sistem dan prosedur kerja boleh diperkemas, teknologi baru diperkenalkan atau corak pengurusan diubahsuai dan berbagai-bagai lagi.

Mungkin ada sesetengah pihak yang berpendapat usaha-usaha peningkatan produktiviti sukar dilakukan kerana memerlukan sumber

yang banyak. Pendapat ini tidak selalunya benar. Ini kerana produktiviti juga boleh ditingkatkan dengan cara mengawal amalan-amalan yang tidak produktif ketika menjalankan kerja seharian. Misalnya mengikis tabiat gemar membuang masa, melakukan kerja tanpa perancangan, perbuatan membazir dan berbagai lagi.

Inovasi adalah satu cabang nilai yang amat penting bagi membantu organisasi mencapai matlamat kualiti dan produktiviti yang diinginkan. Sesebuah organisasi perlu berdaya inovatif supaya ia dapat mencari jalan atau formula yang berkesan ke arah mempertingkatkan kualiti serta produktiviti perkhidmatan-perkhidmatan yang dikeluarkan.BAHEIS tidak terkecuali dari keperluan ini. Justeru itu ia perlu melipatgandakan usaha memperkukuhkan daya inovasi dengan menggerakkan seluruh kakitangan menyertai usaha tersebut.

Peluang untuk melakukan inovasi memang terbuka luas dalam mana-mana organisasi seperti memperbaiki sistem dan proses kerja, memperkukuhkan kualiti keluaran dengan nilai-nilai ditambah atau mempertingkatkan teknologi dan sebagainya. Apa yang diperlukan ialah keazaman yang tinggi, *creative thinking* serta berbekalkan semangat *entrepreneurship* yang jitu.Kakitangan BAHEIS perlu mempunyai kekuatan mental (*brain power*) dan daya ketahanan yang tinggi kerana *chance favours the prepared mind.*

Kejayaan menghasilkan inovasi-inovasi yang cemerlang akan menjadi realiti apabila individu-individu sanggup bekerja keras serta mengamalkan prinsip-prinsip disiplin yang tinggi.Ini kerana usaha-usaha inovasi memerlukan pengorbanan yang tanpa batasan. Sesungguhnya *invention is 1% inspiration and 99% perspiration.*

Pepatah Melayu mengatakan "di mana ada kemahuan di sana ada jalan." Pepatah Arab mengatakan "siapa berusaha ia berjaya." Nabi Muhammad S.A.W. bersabda "*sebaik-baik pekerjaan ialah kerja yang*

dilakukan oleh tangan seseorang itu sendiri." Malah Rasulullah S.A.W. sendiri menunjukkan contoh yang baik sebagai seorang insan dan pemimpin yang bekerja keras dan mencurahkan seluruh masa, tenaga dan pemikirannya untuk mencapai kejayaan dalam menyampaikan mesejnya untuk umat manusia seluruhnya. Baginda tidak pernah berputus asa atau menyerah kalah kepada kemahuan musuhnya yang sentiasa berusaha untuk melemahkan semangatnya, malahan baginda tidak pernah merasa kecewa walaupun baginda ditentang dan ditekan dengan segala tentangan dan tekanan fizikal dan mental yang berterusan dengan hebatnya.

Pesanan Allah S.W.T. kepada manusia supaya sentiasa bekerja dan beramal sudah cukup memberikan dorongan yang kuat untuk seseorang itu berusaha meningkatkan amalannya ke tahap yang paling tinggi supaya amalannya menjadi cemerlang dan mendapat ganjaran yang setimpal, malah ganjaran yang berlipat ganda.

Ibadat Islam menekankan sifat kecemerlangan dan kualiti tinggi yang harus dicapai oleh manusia. Orang-orang Islam berusaha mempertingkatkan amalan sembahyang, puasa dan hajinya semata-mata kerana inginkan supaya ibadatnya sempurna, lengkap dan diterima Allah dalam bentuk yang terbaik. Orang-orang Islam berulang-ulang kali pergi ke Mekah untuk menunai ibadat umrah dan haji semata-mata kerana ingin supaya amalannya dilakukan seberapa banyak mungkin dan mencapai kualiti yang paling baik. Ibadat yang baru dikerjakan diharapkan akan lebih baik dan lebih berkualiti dari ibadatnya yang lepas, malah ibadat yang akan dilakukan kemudian nanti diharap akan menjadi lebih baik dari ibadat yang dilakukan sekarang.

Kerja ibadat yang dilakukan untuk mencapai tahap sempurna dan cemerlang itu sudah cukup untuk menjadikan seseorang itu insan yang sentiasa bersedia menghadapi dan mengatasi segala risiko, kepenatan dan pengorbanan yang banyak. Hal ini juga menjadikannya insan yang sentiasa kaya dengan sifat inovasi, inisiatif, berazam tinggi, bersikap

positif dan sentiasa berada di hadapan dalam menjalankan tanggung-jawabnya.

Allah S.W.T. menyifatkan orang-orang mukmin di dalam surah al-Mukminun sebagai "mereka yang berlumba-lumba mencari kebaikan, dan merekalah orang-orang yang berada di hadapan" iaitu merupakan gulungan orang-orang yang mendahului golongan lain dalam mencapai kebaikan. Kebaikan yang dimaksudkan di sini ialah segala kebaikan yang diredhai Allah untuk kehidupan di dunia dan di akhirat. Malah dalam membicarakan tentang kebaikan ini juga, Allah mendorongkan orang-orang Islam supaya "berlumba-lumbalah mencari kebaikan di mana sahaja kamu berada" (al-Baqarah 148).

Untuk berlumba-lumba dan bersaing dengan orang lain mencari kebaikan ini, orang Islam tentulah perlu mempunyai sifat-sifat rajin berusaha dan berfikir, serta bersikap positif dan bersungguh-sungguh mencari jalan bagi mendapatkan kebaikan itu. Hal ini menjadikan orang Islam itu mempunyai motivasi yang kuat dan sifat berdaya maju yang seharusnya mengatasi orang lain, apa lagi mereka disifatkan Allah sebagai orang yang sentiasa berada di hadapan, bukan berada di garisan belakang atau di anaktangga yang terkebawah sekali.

Orang yang berjaya ialah orang yang sentiasa mara ke hadapan dengan penuh berani dan bijaksana. Dalam konteks ini, Islam haruslah mengambil pelajaran bagaimana ia berusaha mencari kepuasan dengan meningkatkan amal ibadatnya ke paras yang sebaik mungkin, maka demikian juga halnya dalam meningkatkan mutu kerjayanya supaya sampai ke tahap kecemerlangan yang memuaskan.

Mutu usaha dan amalan orang Islam merangkumi usaha-usaha menambah ilmu pengetahuannya secara berterusan di mana Nabi berpesan bahawa menuntut ilmu merupakan proses berterusan yang tidak pernah

berhenti, iaitu mulai dari alam buaian hinggalah ke liang lahat. Manusia Muslim haruslah belajar dan mencari pengalaman serta pelajaran sepanjang hayatnya. Proses pembelajaran tidak semestinya terhad kepada pengajian formal dalam satu-satu waktu yang tertentu sahaja, malah proses pembelajaran adalah proses berterusan, merangkumi pembelajaran tidak formal di sepanjang masa.

Iman orang-orang Islam dan keyakinan mereka terhadap Tuhan sepatutnya menjelma menjadi pendorong yang amat besar yang boleh mendorong mereka maju ke hadapan, meningkat ke tahap kesempurnaan yang tinggi. Orang Islam, apabila mereka berniat untuk menunaikan ibadatnya kerana Allah seperti sembahyang, puasa dan haji, maka mereka sanggup menghadapi sebarang cabaran dan halangan. Dalam berpuasa, mereka sanggup menahan lapar, dahaga dan semua tuntutan nafsu yang tidak boleh dilakukan oleh orang yang sedang berpuasa.

Hal yang sama dialami oleh orang-orang yang pergi mengerjakan haji.Oleh kerana mereka telah berniat untuk mengerjakan haji iaitu kerana menunaikan perintah Allah, maka mereka sanggup menghadapi semua risiko dan mengatasi semua cabaran, termasuk mengorbankan harta benda dan jiwa raga sekalipun untuk mencapai objektifnya itu. Maka hal inilah juga yang dijelaskan Allah bahawa orang-orang Islam apabila berazam untuk mengerjakan sesuatu, maka berserahkan (bertawakkal) kepada Allah. Tawakkal dalam ertikata berusaha, bekerja, berfikir, berjuang dan sebagainya dalam mencapai sesuatu tujuan yang baik.

Di sini jugalah terletaknya kepentingan niat dalam ibadat dan dalam semua tindakan orang-orang Islam ketika mula menjalankan tugas dan kewajipannya,iaitu seperti yang ditegaskan oleh Rasulullah S.A.W. bahawa sebarang kerja yang dilakukan itu terletak di atas tujuan dan niatnya.

Segala teori kualiti dan produktiviti kerja yang diutarakan selama ini mempunyai akar umbi dan teras yang kuat dari ajaran Islam. Islam menuju kepada kecemerlangan dalam pengurusan manusia dan sikapnya, bukan hanya tentang soal-soal teknikal, peraturan, prosedur atau penggubalan dasar dan sistem semata-mata. Demikian juga Islam mementingkan kualiti amalan iaitu dari segi pencapaian yang cemerlang, malah mendorong umatnya menjadi umat perintis dan petunjuk jalan. Di samping itu, ajaran Islam menuntut umatnya menjadi model yang baik, pemimpin yang menjadi teladan dan ikutan orang lain. Kerja-kerja orang Islam adalah merupakan urusan berterusan, konsisten dan sentiasa tertakluk kepada penilaian semula dari masa ke semasa, dari hari ke hari. Dengan itu, orang Islam akan sentiasa berazam untuk memperbaiki amalannya dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik dari semua aspek kehidupan.

Saya berharap kursus yang diadakan pada hari ini akan dapat berjalan lancar serta mencapai matlamatnya. Saya percaya pengetahuan dan pengalaman yang akan diperolehi dapat membantu peserta dalam mempertingkatkan prestasi kerja, di samping mengerakkan perubahan-perubahan ke arah memantapkan lagi organisasi BAHEIS. Melalui usaha-usaha ini BAHEIS akan mampu mencapai kejayaan-kejayaan yang lebih cemerlang pada masa hadapan.

"Saya yakin melalui latihan sedemikian dimana nilai-nilai kepimpinan, kerohanian, disiplin, ketahanan mental dan fizikal, kesetiaan serta semangat berpasukan yang telah dititikberatkan, dapat membentuk satu golongan profesional kelautan yang berkualiti dan committed serta berdaya saing tinggi."

LATIHAN STRATEGIK MARITIM

(UCAPAN SEMPENA MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL DI AKADEMI LAUT MALAYSIA (ALAM) PADA 21 OGOS 1993)

Akademi Laut Malaysia (ALAM) memainkan peranan yang strategik dalam melatih tenaga kerja sektor maritim negara. Ini memandangkan dalam negara menuju ke arah negara maju diabad ke-21 sektor perkapalan adalah wahana penting dalam memajukan ekonomi perdagangan antarabangsa. Berdasarkan kepada hakikat ini juga kerajaan telah mewujudkan Malaysian Institute of Maritime Affairs (MIMA) yang diharapkan menjadi agensi pengemblengan tenaga pakar maritim sektor awam dan swasta.

Terlebih dahulu saya ucapkan ribuan terima kasih kepada ALAM kerana telah mengundang saya ke Majlis Penyampaian Sijil pada pagi ini. Setinggi-tinggi tahniah saya ucapkan kepada para lulusan Kursus Pra-Laut Kadet Dek dan Kelasi.

Bidang pelayaran adalah satu-satunya bidang strategik bagi negara kita. Justeru itu saudara-saudara hendaklah memberikan perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan berdisiplin dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan maritim. Negara kita mempunyai satu warisan sejarah maritim yang boleh dibanggakan. Kejayaan orang-orang Melayu mejelajah seluruh pelusuk dunia adalah terbukti. Orang-orang Melayu memang terkenal dengan kehandalan mereka mengguna perahu layar untuk berdagang di seluruh pelusuk Asia Tenggara sebelum era penjajahan barat bertapak di rantau ini.

Di abad-abad ke 15 dan 16 Melaka merupakan sebagai Pusat Dagang Maritim di Gugusan Melayu yang paling terkenal dan disegani

ramai. Apabila bangsa-bangsa barat tiba di Melaka pada abad ke-16, mereka terpegun dengan kedudukan Melaka sebagai satu pusat perniagaan Maritim yang sudah mempunyai satu undang-undang maritim yang teratur. Sebenarnya orang Melayu sudah lama mengenali tamadun maritim.

Bagi saudara-saudara semua, para lulusan pada pagi ini, sesungguhnya saudara nanti akan berkhidmat bukan sahaja di negara kita tetapi juga di negara luar. Segala tingkah laku, sikap, perwatakan dan cara bergaul saudara akan mencerminkan imej negara. Oleh hal yang demikian, saya adalah amat berharap bahawa saudara-saudara akan menjaga diri dan nama baik negara dengan bekerja dengan penuh kualiti, produktif dan disiplin. Kerjaya kelautan yang saudara ceburi ini adalah kerjaya yang tergolong dalam sektor perkhidmatan, iaitu perkhidmatan pengangkutan laut. Oleh hal yang demikian, faktor-faktor yang diberi keutamaan ialah keberkesanan kos, kecepatan pengendalian kargo serta kemahiran pengendalian kapal. Dengan lain-lain perkataan, sektor ini mementingkan kualiti; iaitu kualiti sebagai pekerja yang mengendalikan penghantaran kargo dengan cepat serta bebas dari kerosakan dan kecacatan, dan juga kualiti pengendalian kapal itu sendiri yang berteknologi tinggi. Semua ini boleh dicapai sekiranya saudara menjadikan kualiti itu sebagai satu budaya dan cara hidup.

Latihan peringkat Pra-Laut di Akademi ini dikendalikan secara pendekatan *Total Education And Training*. Saya yakin melalui latihan sedemikian dimana nilai-nilai kepimpinan, kerohanian, disiplin, ketahanan mental dan fizikal, kesetiaan serta semangat berpasukan yang telah dititikberatkan, dapat membentuk satu golongan profesional kelautan yang berkualiti dan *committed* serta berdaya saing tinggi. Dalam menghadapi cabaran menjadikan Malaysia negara kelautan yang maju dan berteknologi tinggi, adalah diharapkan bahawa para lulusan sekelian akan terus memperolehi ilmu dalam lain-lain cabang ilmu pengetahuan seperti elektronik, komputer dan sebagainya. Industri

kelautan, khasnya sektor perkapalan, adalah amat penting kepada negara seperti Malaysia yang mana ekonominya berlandaskan perdagangan dengan negara-negara luar, dimana hampir 90 peratus perdagangan negara dilakukan melalui laut.

Pada masa ini, keupayaan muatan bagi keseluruhan kapal-kapal tempatan yang berdaftar di Malaysia jauh lebih rendah berbanding dengan kegiatan perdagangan negara. Negara kita masih banyak bergantung kepada perkhidmatan perkapalan asing untuk perdagangan negara. Banyak bayaran tambang pengangkutan dan insurans mengalir keluar daripada negara kita. Kerajaan adalah menggalakkan pengusaha-pengusaha baru menceburi bidang perkapalan dan juga membantu syarikat-syarikat untuk pembelian kapal-kapal baru. Mungkin saudara-saudara yang terlatih dan akan bertugas di atas kapal, satu hari kelak ingin maju ke hadapan dengan menjadi tuan punya kapal yang berjaya.

Sektor industri perkapalan, hendaklah terus memberi keutamaan kepada aspek latihan dalam program pembangunan sumber manusia. Bilangan pelaut iaitu pegawai dan kelasi yang diperlukan oleh negara sekarang adalah lebih kurang 12,800 orang. Pada masa ini pelaut-pelaut tempatan yang berdaftar adalah berjumlah 9,778 orang. Disamping melatih gunatenaga-gunatenaga baru, latihan juga amat penting bagi memahirkan pelaut-pelaut sedia ada dengan teknologi kapal terkini. Pelaut-pelaut terlatih bukan saja dapat menjimatkan kos operasi kapal tetapi juga dapat menghindar dari berlakunya kemalangan.

Sektor perkapalan di negara kita telah meningkat dari segi bilangan, saiz dan jenis kapal. Kapal-kapal pengangkut minyak, kimia, gas dan lain-lain kini tidak lagi asing bagi kita. Akademi ini merupakan satu-satunya institusi pendidikan dan latihan kelautan sepenuhnya di Malaysia. Apa-apa yang dihasilkannya akan mencerminkan prestasi pendidikan dan latihan negara ini di mata dunia. Oleh hal yang demikian, ALAM mestilah menghasilkan graduan yang *world standard*

kerana persaingan kita adalah dengan institusi-institusi luar negara. Untuk itu tenaga-tenaga pengajar terutamanya mestilah meningkatkan pengetahuan mereka dalam semua aspek ilmu dan teknologi.

Kerajaan memberi penekanan yang kuat untuk membangunkan sektor maritim. Untuk tujuan ini selain daripada mewujudkan institusi dan kursus-kursus kelautan seperti di ALAM dan Politeknik Ungku Omar, Kerajaan telahpun menubuhkan satu institusi yang dikenali sebagai 'Malaysian Institute of Maritime Affairs (MIMA).' Institut ini telah didaftarkan secara rasmi pada 19 Julai 1993 dan adalah "*a company limited by guarantee.*" Dengan tertubuhnya MIMA, adalah diharapkan bahawa tenaga-tenaga pakar maritim dari sektor awam dan swasta akan dapat digembeling untuk membantu Kerajaan merancang dan melaksanakan dasar maritim yang seimbang. MIMA yang akan berperanan sebagai sebuah *think-tank* ; dan akan menjalankan kerja-kerja penyelidikan di dalam berbagai bidang maritim seperti navigasi, industri perkapalan, pelabuhan, insuran dan lain-lain. Saya adalah berharap bahawa semua agensi-agensi yang terlibat di dalam pengurusan sektor maritim akan bekerjasama dengan MIMA ini. Pengerusi pertamanya ialah Y.Bhg. Raja Tan Sri Alias bin Raja Mohd. Ali yang juga Pengerusi MISC. Ketua Pengarahnya pula adalah Dr. Hamzah bin Ahmad. Institut ini mengandungi lapan orang Ahli Lembaga Pengarah yang dilantik oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri yang terdiri daripada Ketua Setiausaha, Kementerian Kewangan; Ketua Setiausaha, Kementerian Luar Negeri; Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan; Setiausaha, Majlis Keselamatan Negara; Ketua Pengarah Perikanan; wakil Jabatan Peguam Negara; Y.Bhg. Dato' Ahmad Ramli bin Hj. Mohd. Noor, Timbalan Panglima Tentera Laut dan Bekas Pengarah Pusat Penyelarasan Penguatkuasaan Maritim dan Ketua Pengarah Jabatan Alam Sekitar.

Di mana saja saudara-saudara bertugas, sama ada di laut dan di darat, jalankan tugas masing-masing dengan penuh amanah (*integrity*).

Integrity is not a 90 percent thing, not a 95 percent thing; either you have it or you don't. You don't turn integrity on and off. Saya berharap bahawa saudara-saudara akan memilih bidang kerja yang sesuai untuk mencapai *job satisfaction. No matter how humble your work may seem, do it in the spirit of an artist, of a master. In this way, you lift it out of commonness and rob it of what would otherwise be drudgery.*

"Untuk jabatan atau agensi pula, piagam ini boleh digunakan sebagai petunjuk prestasi yang spesifik bagi penilaian dan juga mempertingkatkan lagi usaha-usaha mengawal disiplin, tanggungjawab dan akauntabiliti pegawai-pegawai dan anggota-anggota jabatan yang berkenaan. The client's charter is about shaking up public service management culture. With the client's charter the image of the faceless bureaucrat will be banished forever."

KE ARAH PENGGUBALAN PIAGAM PELANGGAN

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN DAN PELANCARAN BENGKEL PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM) KE ARAH PENGGUBALAN PIAGAM PELANGGAN DI INTAN BUKIT KIARA, PADA 18 OKTOBER 1993)

Pelaksanaan "Bengkel Pengurusan Kualiti Menyeluruh ke Arah Penggubalan Piagam Pelanggan" serentak di dua puluh satu institusi latihan perkhidmatan awam adalah bertujuan untuk menyedarkan anggota perkhidmatan awam akan kepekaan kehendak pelanggan. Dengan kesedaran ini dapatlah membantu mereka mewujudkan piagam pelanggan jabatan atau agensi masing-masing.

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Wataa'la oleh kerana dengan rahmatNya, dapat kita bersama pada pagi ini di Majlis Perasmian dan Pelancaran secara serentak **"Bengkel Pengurusan Kualiti Menyeluruh Ke Arah Penggubalan Piagam Pelanggan"** yang bermula pada hari ini iaitu 18 hingga 21 Oktober 1993.

Sebenarnya, bengkel secara serentak ini adalah kali kedua diadakan selepas "Latihan Persyarikatan Malaysia dan Anda" yang telah diadakan pada 17 Julai 1993 yang lalu. Dengan cara berbengkel serentak yang meliputi banyak institusi latihan saya percaya bahawa lebih ramai lagi peserta-peserta dapat menerima latihan dan lebih banyak lagi institusi latihan terlibat dan bersama-sama berganding bahu menunjukkan komitmen dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti di dalam perkhidmatan awam. Saya mengucapkan tahniah kepada institusi-institusi latihan dan Bahagian Latihan Kementerian/Jabatan serta semua pihak yang terlibat khususnya INTAN yang telah merancang dan mengadakan usaha ke arah menjayakan bengkel ini. Saya berharap walau di mana pun tuan-tuan dan puan-puan

berada, semangat serta komitmen adalah sama seperti yang ada di Auditorium INTAN Bukit Kiara, Kuala Lumpur pada pagi ini.

Pelancaran **Bengkel Kualiti Menyeluruh Ke Arah Penggubalan Piagam Pelanggan** secara serentak ini adalah satu lagi usaha untuk memberi kesedaran kepada anggota perkhidmatan awam bahawa mereka hendaklah sentiasa berusaha untuk memberi perhatian kepada kualiti dan produktiviti dalam apa juga tindakan yang dilakukan.Ingin juga saya nyatakan di sini bahawa usaha-usaha yang telah dan akan dijalankan bukanlah satu kempen atau *exhortation* semata-mata, tetapi lebih bersifat kepada usaha yang bersungguh-bersungguh dan bersinambungan untuk membentuk perkhidmatan awam yang berkualiti dan produktif. Yang penting di sini ialah untuk memupuk kesedaran serta keyakinan secara menyeluruh dan penglibatan bersama.Hanya dengan pengamalan budaya kualiti sahaja, akan menjamin perkhidmatan yang dihasilkan serta dapat memenuhi kehendak-kehendak orang ramai yang datang berurusan dengan jabatan-jabatan Kerajaan yang dianggap sebagai pelanggan adalah berhak untuk menuntut perkhidmatan yang diberikan itu benar-benar berkualiti, dan memuaskan hati mereka.

Saya mendapati bahawa banyak usaha-usaha kecemerlangan yang telah dilaksanakan oleh jabatan-jabatan Kerajaan seperti:

(i) penubuhan dan perjalanan Kumpulan Meningkat Mutu Kerja, penggendalian Hari Kualiti Perkhidamtan Awam oleh Jabatan Kerajaan dengan Penyampaian Anugerah-anugerah Kualiti;

(ii) komitmen pihak Pengurusan Atasan untuk melaksanakan budaya Pengurusan Kualiti Menyeluruh melalui slogan Q, Cadangan Q, Proses Q, Maklumat Q, Maklumbalas Q, Hari Q dan Pemeriksaan Q;

(iii) peningkatan akauntibiliti melalui tindakan-tindakan yang diambil oleh Biro Pengaduan Awam dan Lembaga-lembaga Tatatertib;

(iv) usaha-usaha pengkomputeran dan automasi pejabat, pembaikan perkhidmatan-perkhidmatan kaunter.

Usaha-usaha peningkatan kualiti dan produktiviti memerlukan satu transformasi ke atas budaya kerja yang diamalkan. Memperbudayakan kualiti juga melibatkan usaha-usaha untuk menghapus unsur-unsur dan amalan-amalan negatif seperti berikut:

(i) cara kerja yang sambil lewa kepada cara kerja yang serius;

(ii) cara kerja yang tidak bersistematik kepada cara-cara yang lebih teratur dan tersusun;

(iii) suka menangguhkan kerja kepada satu sikap yang ingin menyiapkan kerja dengan lebih cepat dan kemas;

(iv) tidak menghargai masa kerja kepada pengurusan masa yang teratur; dan

(v) sikap tidak responsif dan tidak mementingkan kehendak pelanggan kepada sikap yang responsif serta mengutamakan pelanggan.

Pembudayaan kualiti juga perlu mengambil kira beberapa kemungkinan yang menjadi penghalang kepada kejayaan pelaksanaan program pengurusan kualiti. Di antaranya ialah:

(i) pengurusan yang tidak mempunyai iltizam serta mengambil sikap mudah kepada usaha-usaha melaksanakan pengurusan

kualiti di agensi masing-masing;

(ii) penghasilan keluaran dan perkhidmatan yang tidak mengikut spesikasi;

(iii) *Standard performance* keluaran dan perkhidmatan tidak jelas;

(iv) komunikasi yang tidak berkesan;

(v) sistem dan prosedur yang lapuk dan tidak sesuai;

(vi) terlampau banyak pembaziran dari segi kos, masa dan tenaga;

(vii) Suasana kerja yang tidak menggalakkan;

(viii) proses penyelesaian masalah yang tidak berstruktur;

(ix) kerja-kerja dibuat tanpa perancangan yang teliti; dan

(x) kurang persefahaman dan penyelarasan di antara unit dan bahagian di dalam sesuatu organisasi itu.

Pada bulan Julai tahun ini, konsep Piagam Pelanggan telah diperkenalkan, dan butir-butirnya sedia terkandung di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 tahun 1993. Piagam pelanggan adalah merupakan satu "*charter*" kualiti yang menunjukkan keupayaan jabatan dalam membekalkan pengeluaran atau perkhidmatan dengan keyakinan dan kepercayaan bahawa pengeluaran atau perkhidmatan mereka dapat menepati standard yang dikehendakki oleh pelanggan pada setiap masa dan khususnya pada jangka masa yang telah dijanjikan. Sesuatu keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti hanya boleh dihasilkan jika organisasi mengutamakan dan mengamalkan prinsip-prinsip

kualiti pada keseluruhannya. "*Quality not only means quality of product. But quality of work, quality of information, quality of process, quality of division, quality of people, quality of system etc.*" Sebagai contoh, untuk memberi layanan yang berkualiti kepada pemohon-pemohon pasport, Jabatan Imigresen perlu memberi perhatian kepada penentuan *standard-standard* yang telah ditetapkan di dalam setiap proses kerja sebelum dan selepas pengeluaran pasport tersebut.Ini meliputi penentuan standard-standard yang dikehendakki oleh pelanggan seperti mengadakan sistem giliran yang berasaskan sistem digital, masa menunggu yang menasabah, layanan kaunter yang mesra, adil dan bersopan, borang yang mudah diisi, kemudahan-kemudahan seperti penempatan pegawai yang berpengetahuan di kaunter pertanyaan, tempat menunggu yang selesa dan mencukupi, pejabat yang mudah dikunjungi, tempat letak kereta yang mencukupi, papan tunjuk arah yang tepat dan mencukupi serta carta aliran proses kerja yang menunjuk setiap proses kerja dalam permohonan pasport.Selain dari itu pejabat itu juga memerlukan satu sistem maklumat yang kemas supaya dapat menyokong kerja-kerja penyemakan dokumen permohonan dengan cepat dan tepat, pegawai-pegawai serta kakitangan yang mahir, berpengetahuan dan bertanggungjawab, alat-alat pejabat yang moden untuk memudahkan dan mempercepatkan proses pengeluaran pasport tersebut. Pendek kata, jika sesebuah jabatan itu mengamalkan ciri-ciri kualiti di setiap peringkat atau proses, pengeluaran atau perkhidmatan, yang dikeluarkan sudah pasti akan menepati keperluan pelanggan.

Sewaktu melancarkan "Latihan Persyarikatan Malaysia dan Anda" pada 17 Julai 1993 yang lalu, saya telah mengarahkan semua agensi kerajaan supaya mengemukakan Piagam Pelanggan masing-masing kepada Panel Memajukan Pentadbiran Awam sebelum 31 Oktober 1993. Saya adalah berharap ketua-ketua jabatan hendaklah memberi perhatian yang serius dalam perkara ini dan mengambil tindakan-tindakan perlu untuk menggubal Piagam Pelanggan masing-masing. Piagam Pelanggan yang digubal oleh setiap jabatan atau agensi kerajaan hendaklah **disebar**

dan dipamerkan untuk pengetahuan orang ramai. Ianya merupakan satu janji bertulis komitmen jabatan dan agensi kerajaan untuk mencapai standard kualiti atau norma masa yang ditetapkan. Dengan janji-janji yang dibuat oleh jabatan atau agensi, perkhidmatan awam akan melahirkan anggota-anggota yang lebih berdisiplin, sentiasa bersedia dan bertanggungjawab. Orang ramai pun dapat **mengetahui dengan secara spesifik mutu perkhidmatan yang boleh diharapkan dari jabatan atau agensi, menilai tahap penyampaian perkhidmatan yang diberi, mengurangkan keraguan, memudahkan perbandingan dan juga mengetahui standard kualiti perkhidmatan sesebuah jabatan atau agensi**. Untuk jabatan atau agensi pula, piagam ini boleh digunakan sebagai petunjuk prestasi yang spesifik bagi penilaian dan juga mempertingkatkan lagi usaha-usaha mengawal disiplin, tanggungjawab dan akauntabiliti pegawai-pegawai dan anggota-anggota jabatan yang berkenaan. *The client's charter is about shaking up public service management culture. With the client's charter the image of the faceless bureaucrat will be banished forever.*

Sejajar dengan usaha-usaha untuk mengembangkan latihan di jabatan-jabatan kerajaan, sebentar lagi, saya akan menyerahkan sebanyak 11 pakej latihan yang berkaitan dengan pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Pakej-pakej latihan tersebut ialah:

(i) Pengurusan Kualiti Menyeluruh;

(ii) Manual Prosedur kerja dan Fail Meja;

(iii) Perkhidmatan Kaunter Berkualiti;

(iv) Kumpulan Meningkat Mutu Kerja;

(v) Pengendalian Telefon Yang Berkualiti;

(vi) Pengurusan Mesyuarat Yang Berkualiti;

(vii) Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Projek Pembangunan;

(viii) Penggunaan Borang-Borang Baru Bagi Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat;

(ix) Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro (SPM);

(x) Panduan Mengenai Sistem Penjadualan yang bersepadu (SIAP); dan

(xi) Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia.

Latihan adalah penting bagi menjamin kejayaan pelaksanaan TQM. Mulai daripada sekarang saya adalah berharap bahawa semua pusat-pusat latihan dan kementerian/jabatan mengendalikan latihan yang berkaitan dengan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam berdasarkan kepada panduan latihan yang terdapat di dalam pakej-pakej latihan yang disediakan oleh INTAN yang akan diserahkan sebentar lagi.

Sebagai langkah *follow-up*, saya meminta supaya latihan secara serentak seperti ini diadakan disetiap negeri. Saya berharap bahawa semua Setiausaha Kerajaan Negeri akan mengadakan program latihan yang tersusun yang merangkumi semua agensi di peringkat negeri, daerah dan kerajaan tempatan. Latihan ini boleh dilaksanakan dengan kerjasama INTAN. Ini adalah untuk memantapkan usaha-usaha peningkatan kualiti dalam peerkhidmatan di semua agensi di peringkat kementerian dan negeri.

Akhir kata, saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah kepada pusat-pusat latihan, kementerian/jabatan yang terlibat

sama dalam mengendalikan dan menjayakan bengkel ini. Kepada semua peserta saya ucapkan selamat berkursus dengan matlamat untuk meningkatkan kefahaman dalam pengurusan kualiti menyeluruh. Saya juga berharap selepas tamat bengkel ini tuan-tuan/puan-puan semua akan dapat menggubal Piagam Pelanggan agensi/jabatan masing-masing. Setinggi penghargaan disampaikan kepada semua pihak yang menjayakan bengkel ini khususnya INTAN, Kementerian Penerangan, MAMPU dan institut-institut latihan sektor awam yang mengambil bahagian dalam menjalankan bengkel ini, dengan secara serentak.

Dengan ini, saya amat sukacita merasmi dan melancarkan "Bengkel Pengurusan Kualiti Menyeluruh Ke Arah Penggubalan Piagam Pelanggan" di INTAN, Bukit Kiara dan institusi-institusi latihan seperti berikut:

(i) Akademi Kastam Malaysia (AKMAL);

(ii) Bahagian Pembangunan Sumber Manusia (BPSM), Sabah;

(iii) Institut Kerjaraya Malaysia (IKRAM);

(iv) Institut Jabatan Ukur;

(v) Institut Penilaian Negara (INSPEN);

(vi) Institut Aminuddin Baki;

(vii) Institut Latihan Pengembangan Pertanian (ILPP);

(viii) Institut Kesihatan Umum;

(ix) Institut Latihan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur;

(x) Pusat Latihan Perhutanan;

(xi) Jabatan Ukur;

(xii) Pusat Latihan Jabatan Pengairan dan Saliran;

(xiii) Maktab Polis Diraja Malaysia;

(xiv) Pusat Latihan, Ketua Menteri Sarawak;

(xv) Pusat Latihan Bomba;

(xvi) Unit Latihan FELDA;

(xvii) Maktab Penjara;

(xviii)Cawangan Latihan dan Department Tentera Darat;

(xix) INTAN Kampus Wilayah Timur;

(xx) INTAN Kampus Wilayah Utara; dan

(xxi) INTAN Kampus Wilayah Selatan.

"Kerajaan telah mengarahkan supaya setiap jabatan Kerajaan mewujudkan Piagam Pelanggan masing-masing. Piagam Pelanggan ialah satu komitment bertulis jabatan-jabatan Kerajaan kepada pelanggannya mengenai penyampaian keluaran atau perkhidmatan mereka. Ianya merupakan satu jaminan oleh jabatan Kerajaan supaya keluaran atau perkhidmatan yang diberi itu mencapai standard quality yang dapat memenuhi kemahuan dan citarasa pelanggan."

KE ARAH PEWUJUDAN PERKHIDMATAN AWAM BERTERASKAN PELANGGAN

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH KHAS PERKHIDMATAN AWAM DI HOTEL THE CROWN PRINCESS KUALA LUMPUR PADA 8 OKTOBER 1993)

Perkhidmatan Awam masakini menempuh hala baru di mana lebih penekanan diberi untuk memberi layanan yang terbaik kepada pelanggan. Untuk mencapai hasrat tersebut kerajaan telah mengeluarkan beberapa garis panduan bagi membantu jabatan-jabatan kerajaan untuk mencapai objektif tersebut. Dengan lain perkataan, ketua-ketua jabatan hendaklah mengambil beberapa langkah tertentu untuk membaiki kelemahan-kelemahan yang ada di jabatan mereka supaya pegawai-pegawai di bawah jagaannya dapat menyumbangkan perkhidmatan yang berkualiti dan cekap untuk pelanggan-pelanggan mereka.

Saya amat bersyukur kita dapat bersama-sama pada malam bersejarah ini, buat kali yang kedua, meraikan Jabatan-jabatan Kerajaan yang telah mencapai kecemerlangan dalam enam bidang pengurusan yang menjadi kunci utama kepada kejayaan pengurusan organisasi.

Proses mengubah amalan tradisional perkhidmatan awam kepada perkhidmatan awam yang **berteraskan pelanggan** bukanlah satu proses yang mudah. Jabatan-jabatan Kerajaan pada hari ini adalah berhadapan dengan masyarakat bermaklumat yang berkehendakkan perkhidmatan yang berkualiti. Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada ketua-ketua Jabatan yang telah berjaya memimpin jabatan masing-masing sehingga memenangi anugerah-anugerah yang diperkenalkan oleh Kerajaan oleh kerana perkhidmatan yang unggul kepada pelanggan masing-masing. Majlis pada malam ini memberi makna yang amat besar

kepada perkhidmatan awam. Majlis ini diadakan untuk memberi penghargaan dan pengiktirafan kepada jabatan-jabatan Kerajaan yang telah mencapai kecemerlangan dalam enam bidang pengurusan khusus iaitu **Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Projek, Pengurusan Kaunter, Pengurusan Teknologi Maklumat dan Pengurusan Sistem Fail**. Pengurusan keenam-enam bidang khusus ini secara berkesan akan menyokong ke arah kewujudan perkhidmatan awam berteraskan pelanggan.

Kerajaan telah mengarahkan supaya setiap Jabatan Kerajaan mewujudkan **Piagam Pelanggan** masing-masing. Piagam Pelanggan ialah satu komitment bertulis jabatan-jabatan Kerajaan kepada pelanggannya mengenai penyampaian keluaran atau perkhidmatan mereka. Ianya merupakan satu jaminan oleh jabatan Kerajaan supaya keluaran atau perkhidmatan yang diberi itu mencapai **standard quality** yang dapat memenuhi kemahuan dan citarasa pelanggan. Piagam Pelanggan yang disediakan hendaklah dipamerkan untuk makluman pelanggan. Dengan ini maka pelanggan akan merasa lebih yakin bahawa mereka akan mendapat perkhidmatan yang diharapkan daripada jabatan-jabatan yang berkenaan. Mana-mana jabatan yang tidak dapat menepati janji-janji seperti yang terkandung dalam Piagam Pelanggan masing-masing, hendaklah segera mengambil tindakan untuk menyediakan sistem pemulihan perkhidmatan (*service recovery*) bagi memulihkan kepercayaan pelanggan itu ke atas keupayaan Jabatan dalam memberi perkhidmatan seperti yang dijanjikan di dalam piagam. Ketua-ketua jabatan hendaklah memastikan bahawa Piagam Pelanggan yang disediakan itu adalah hasil usaha daya pemikiran semua staf yang terlibat, iaitu satu karya yang dicetus dan digerakkan dari dalam organisasi sendiri. Saya adalah berharap bahawa semua jabatan-jabatan Kerajaan, badan-badan berkanun dan pihak berkuasa-pihak berkuasa tempatan akan menyiapkan Piagam Pelanggan mereka dan mengemukakan satu salinan kepada MAMPU untuk simpanan. Mulai daripada tahun hadapan, anugerah-anugerah yang sesuai akan diberikan kepada mana-mana

jabatan Kerajaan, badan-badan berkanun dan pihak berkuasa-pihak berkuasa tempatan yang mempunyai Piagam Pelanggan yang realistik dan yang telah mematuhi Piagam Pelanggan mereka. Dalam hubungan ini, MAMPU akan memperolehi maklum balas dan penilaian daripada pelanggan agensi-agensi kerajaan yang berkenaan.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk melancarkan dua buah buku berjudul *"Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi di Agensi-agensi Kerajaan"* dan *"Sistem Pengiktirafan Dalam Perkhidmatan Awam."* Tujuan buku *"Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi di Agensi-agensi Kerajaan"* disediakan adalah untuk memberi penerangan mengenai cara-cara bagi mewujud dan menggunakan penunjuk prestasi bagi tiap-tiap program dan aktiviti untuk semua Jabatan-jabatan Kerajaan. Saya berharap bahawa setiap jabatan Kerajaan akan menggunakan panduan ini untuk mewujudkan penunjuk prestasi bagi program dan aktiviti di bawah kawalan masing-masing. Dengan adanya penunjuk prestasi dari segi kecekapan dan keberkesanan, jabatan-jabatan Kerajaan akan dapat mengukur prestasi mereka dengan secara lebih teratur dan komprehensif. Pengukuran prestasi adalah penting untuk mengetahui kesan atau impak program dan aktiviti jabatan-jabatan Kerajaan dalam memenuhi keperluan kumpulan sasaran atau pelanggan jabatan-jabatan itu. Buku *"Sistem Pengiktirafan Dalam Perkhidmatan Awam"* telah disediakan untuk memberi keterangan mengenai anugerah-anugerah yang telah diwujudkan oleh perkhidmatan awam. Antara lain buku ini mengandungi maklumat mengenai konsep bagi tiap-tiap anugerah, kriteria pemilihan, proses penilaian dan hadiah-hadiah yang diberikan bagi setiap kategori anugerah. Adalah menjadi hasrat saya bahawa dengan terbitnya buku ini akan memudahkan jabatan-jabatan Kerajaan menyertai dalam pertandingan untuk memenangi anugerah-anugerah yang telah disediakan oleh perkhidmatan awam sendiri.

The objective of issuing these two guideline books is to cultivate a culture of performance in the civil service.We need to have a perfor-

mance-driven civil service, staffed by heads of departments and other civil servants who are imbued with a new entrepreneurial spirit. Government departments, statutory bodies and local authorities must all participate in this culture of performance efforts, and be in contention for all the awards as contained in the booklet entitled *"Sistem Pengiktirafan Dalam Perkhidmatan Awam."* The government has also decided that in the annual reports of government departments and statutory bodies which are to be tabled to Parliament, performance indicators or indices of the respective departments or statutory bodies must be provided in such reports. This is the basis for the issue of the booklet entitled *Panduan Mengenai Pewujudan dan Penunjuk Prestasi di Agensi-agensi Kerajaan* Guidelines for Establishing Performance Indicators in Government Agencies. With this new requirement, and our sustained efforts in running this competition among government departments in all aspects of administrative practices, and with thousands of innovative actions taken day-in, day-out by members of an energized performance-oriented civil service, all these would add up to the constructive change in the bureaucracy at large.

Saya adalah berharap bahawa dalam usaha tuan-tuan meningkatkan prestasi kerja di Jabatan masing-masing, perkara-perkara berikut akan dilaksanakan:

(i) melalui mesyuarat-mesyuarat pagi, mengambil tindakan menyelesaikan semua tunggakan permohonan-permohonan untuk mendapatkan permit, lesen dan sebagainya yang diterima daripada klien masing-masing;

(ii) menerusi Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) mengenal pasti bidang-bidang kerja untuk inovasi, mengurangkan pembaziran dan kesilapan oleh semua peringkat pekerja;

(iii) mengambil tindakan serta merta keatas teguran-teguran Ketua Audit Negara berhubung dengan pengurusan kewangan dan harta benda, iaitu dengan mengambil langkah-langkah membetulkan kelemahan-kelemahan yang ditimbulkan oleh Ketua Audit Negara itu;

(iv) memberi penekanan kepada latihan pegawai dan kakitangan berhubung dengan pelaksanaan 18 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang telah dikeluarkan itu. Sehubungan ini pada 18 Oktober 1993, dalam satu majlis yang akan diadakan di INTAN Bukit Kiara, saya akan menyampaikan pakej-pakej latihan bagi pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan untuk dilaksanakan oleh Ketua-Ketua Jabatan; dan

(v) menggerakkan dengan segera Panel Penyelarasan Gaji di jabatan masing-masing dengan menggunakan Borang Penilaian yang baru supaya penilaian prestasi bagi pergerakan gaji pegawai-pegawai untuk tahun 1994 dapat dilaksanakan dengan lebih objektif.Dalam membuat penilaian prestasi pegawai-pegawai untuk tahun 1993, ketua-ketua jabatan hendaklah mengkaji semua maklumbalas yang diterima daripada pegawai-pegawai yang kurang berpuas hati dengan penilaian prestasi mereka bagi tahun 1992 yang lalu.

I am happy to say that the efforts we have so far undertaken to improve the performance of the civil service has been well received. There is practically no one left who is notoriously skeptical of each new administrative pansophism. What matters now is the ability of Heads of Departments to inspire, to infuse this culture of performance. Cultivating this culture of performance requires a steady ongoing leadership from the Heads of Departments (the top), with followership by the staff members, and throughout evince a commitment to a client-centre focus.Our two measures to ensure the client-centre focus are the client's charter and the

book *Dealing With the Malaysian Civil Service* that was launched by the Prime Minister recently.

"I am of the view that the adoption of the TQM concept is a prequisite for establishing the "innovative culture" in the Civil Service. This is because TQM represents the advent of participative management. It is different from what we normally call the "bureaucratic culture", which emphasise structure and process, or the "supportive culture" that befriends the staff. The TQM will bring about "the innovative culture" which will help to create a creative, results oriented challenging work environment."

THE CHALLENGES FOR INNOVATION IN THE CIVIL SERVICE

(ADDRESS AT THE CLOSING CEREMONY OF THE SEVENTH ASEAN CONFERENCE ON CIVIL SERVICE MATTERS AT THE AWANA GOLF AND COUNTRY CLUB, GENTING HIGHLANDS ON 8 OCTOBER 1993)

Perkhidmatan Awam di negara-negara ASEAN akan menuju ke arah 'mission-oriented' dan 'customer-oriented.' Bagi melengkapkan diri untuk menghadapi perubahan tersebut, kerajaan Malaysia telahpun mengambil beberapa langkah tertentu seperti menukar sikap (utamakan masa), penggunaan perbelanjaan yang teratur dan mengutamakan pelanggan. Setakat ini 18 Surat Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam telahpun dikeluarkan bagi tujuan tersebut. Dengan pengeluaran pekeliling tersebut adalah diharapkan akan berlaku reformasi dalam perkhidmatan awam di Malaysia untuk menghadapi perubahan-perubahan yang dinyatakan di atas.

It is indeed a great honour and privilege for me to be invited to officially close this Seventh ASEAN Conference on Civil Service Matters today. I would like to take this opportunity to express my sincere thanks to all distinguished delegates, guests and observers for setting aside your precious time to deliberate on issues related to **The Challenges for Innovation in the Civil Service** which is the theme of this conference. I am positive that during the last 5 days, you have had indepth and extensive deliberations on innovations in the Civil Service, and that all the papers presented at this conference have provided the spring board for the extremely useful and fruitful discussions and that new ideas have been generated.

There are at least two challenges that the Civil Services in all ASEAN countries have to address in the decades ahead. To my mind, the **two** most important challenges are firstly, the development of an administrative system that is mission-oriented and has the inherent ability to focus on effective delivery of quality services and products; and secondly, the development of an institutional capacity to promote and sustain a climate of innovation and creativity.

In order to be mission-oriented, it is imperative that the Civil Service clearly establishes the goals for the performance of the role expected of it. These goals must of necessity be premised on the needs of our clientele. If the *raison d'etre* of the Civil Service is the delivery of services to its clientele, then satisfying the multifarious customers' needs and conforming to their requirements would ultimately determine its effectiveness.

Consequently, the Civil Service must become more customer-oriented. To be customer-oriented, we must first of all have a clear measurable picture of how our customers perceive quality. The service we provide would be deemed to be of quality, only when it exceeds or meets the value-expectations of our customers. The Civil Service must recognise that we operate in an era where the customer is paramount, and we cannot afford to ignore this or think otherwise.

As such, the Civil Service must develop a mindset, which must be characterised by the internalisation of values like timeliness, concern for costs, meeting targets, innovativeness and most certainly, responsiveness to the clients we serve.

The concept of quality management is creating a quiet evolution in the Malaysian Civil Service. The Civil Service in Malaysia, and I am sure in your own environment as well, is operating in a dynamic and growth environment. Civil servants are thus under constant pressure to

deliver more services with the prudent use of resources. Civil servants are now asked to analyse and improve their own work processes so as to increase quality, enhance productivity and to reduce costs. We are trying to discover what is commonly called "working smarter" in order to gain a competitive advantage in the global market place. The civil service should continuously improve the quality of goods and services and meticulously and constantly improve the workplace productivity. Traditionally, we have viewed productivity as a function of labour cost, capital and resource utilization, and technology. Advocates of total quality management (TQM) believe that at its base, improved quality increases productivity, and reduces waste in producing, marketing, and supplying products or services. Government departments and statutory bodies in Malaysia are adopting the TQM approach, which we have discovered to be a simple but revolutionary way of performing work. We are operationalizing the concept, against the background of the following definition of TQM, namely: total, which implies applying the search for quality to every aspect of work, from identifying customer needs to aggressively evaluating whether the customer is satisfied; quality which means meeting and exceeding customer expectations, and management which means developing and maintaining the organizational capacity to constantly improve quality. We are inculcating the belief that a passion for quality must be the cornerstone of the new Civil Service management philosophy. The Civil Service of Malaysia has identified the unproductive practices. If we can reduce and eventually eliminate these practices, the unsatisfactory ones, and other mistakes, then we can eliminate waste and reduce costs. So we introduce the lessons of quality management in the Civil Service through such measures as the manual of office procedure, the desk file, the Q.C.C., proper management of meetings and government committees, the use of work action form, the micro accounting system, the clients' charter and others.

Some heads of departments may argue that what counts in the end is meeting the productive targets of their departments as they are

directed. In my view, it is relatively easy to set a numerical productive target, say how many acres of land are to be opened, and developed, or how many licences or permits are to be issued etc. All the management needs to do is to pick a number higher than the year's total and "go for it." The tough minded manager holds the staff's "feet to the fire" and simply demands performance. Of course, performance can be measured with surrogate measures of productive or performance indicators. On the other hand, TQM requires a more profound and substantial understanding of performance than this. The management must get real information in great detail about all aspects of production.For example, if we are looking at the permit or licensing process, we do not stop with a count of the number of licences or permits issued, or even with the average time to issue a permit or a licence. Under TQM, we develop a flow chart and measure performance variation at each step. The aim is to develop standard operating procedures for each element in the production process that reduces variation and errors made at each step.

Obviously, for this TQM approach to be successful, heads of departments must facilitate an almost ruthless analysis of the current levels of performance of their respective departments. They must constantly ask and train their staff to ask: what is really happening here? This requires an extreme degree of honesty in appraising performance. This is critical because you cannot rely on improvement as a way of increasing productivity if you do not know how the process occurs. Once work analysis is integrated into an organization's culture, it is possible to focus an improvement, but first the heads of departments and their staff must learn to define success. What type of changed performance constitutes an improvement? In this context, the government will be issuing the "Guidelines For Establishing Performance Indicators in Government Agencies." on the occasion of the presentation of quality awards tonight in Kuala Lumpur.

I am of the view that the adoption of the TQM concept is a prequisite for establishing the "innovative culture" in the Civil Service. This is because TQM represents the advent of participative management. It is different from what we normally call the "bureaucratic culture," which emphasise structure and process, or the "supportive culture" that befriends the staff. The TQM will bring about "the innovative culture" which will help to create a creative, results-oriented challenging work environment. In an innovative culture, performance is measured, and feedback is important. An innovative culture must necessarily be participative, both real and mainstream. The staff members will accept change if they are involved in the decision making process where the change is created. This involvement enables the staff members to increase their awareness of the problem, their understanding of the new procedure, and their commitment to its successful implementation. It is a fact that groups are significantly more creative in problem saving than individuals working alone.

Cognisant of this, the Malaysian Civil Service in 1991 introduced through a Development Administration Circular, the Innovation Awards. The underlying philosophy is to create and sustain a climate of innovation and creativity, that would unleash the potential of our civil servants. Since the inception of this programme, we have been pleasantly surprised by the encouraging response from our civil servants. We have been inundated with literally a thousand innovative ideas for improvement, in the areas of technology, work environment, systems and procedures, to name a few. Whilst reward and recognition is a basic motivation, I believe people have come forth so willingly because we have provided them the opportunity to realise their own potential. In my opinion, the psychic rewards far outweigh the monetary.

An avalanche of stories in the past decade picked from the Auditor General's report, proceedings of the Public Accounts Committee of Parliament and other stories in the mass media has made the civil

service of Malaysia very responsive to the demands for innovation in the delivery of quality services.Some tales are indeed examples of waste, expensive overheads etc. To a certain extent, these stories undercut the image of some departments and statutory bodies. So we introduce a series of innovative measures - the use of new Forms in the Management of Capital Assets, Inventories and Office Supplies, Guidelines for Development Project Planning and Preparation, Manual on Micro Accounting System, and Guidelines on Integrated Scheduling System.

Efforts to improve civil service performance are inseparable from improving public perceptions of Goverment Departments, Statutory Bodies and Local Authorities. Many of the steps to improve the Civil Service require energy, resources, and trust. All will be in short supply if the public and civil servants begin with cynicism. Securing the public trust requires a consistent, honest and open communication from government officials. It requires government officials to anticipate the way decisions or actions might be viewed and to explain them fully. It requires admitting senior private sector officials into a working partnership with government departments. So we establish the Malaysia Incorporated Committee; we have departmental open days during quality week; the private sector is permitted to judge the performance, the innovations and reforms undertaken by the government departments, and prizes are awarded by them, and a host of other measures which we have undertaken in order to institutionalize the culture of innovation and reform in the Civil Service. The annual reports of the Public Complaints Bureau are circulated to members of the public. The daily newspaper "THE STAR" carries an advertisement on page one entitled "Any complaints against Government Departments?"

We are beginning to perceive a change in the culture of work of the Civil Service. Such a change must always begin with leadership by top officials. Much of the tangle which can impede departmental efficiency can only be removed if the top leadership of the Civil Service

are themselves innovative or entrepreneurial in nature. There are still a few government departments which are encrusted with rules and procedures from an earlier time that are poorly matched to today's problems. Sometimes, we find ourselves choked on our own rules and procedures. Improved government management will require the development of new tools better suited to today's problems. It is only through innovations that we can discover these new tools.

Developing a supportive organizational culture and incentive system is a prerequisite to get innovations or improvements.It is important to provide a reward even if the pay off will occur months or years later.You may have seen that out of the 18 development administration circulars that we have issued, the Development Administration Circular No. 3 of 1991 entitled "Public Service Innovation Awards" was among the earliest to be issued. We recognize that providing material rewards to top performers and sucessful work teams is sometimes difficult in government departments. However, we have deployed a variety of resources, as incentives, such as public recognition and simple expressions of gratitude.

Every practical experience is a valuable source of information for other practitioners. We appreciate your papers and views presented at this conference. Even failed efforts contain very important lessons. In the absence of any formal central repository of information on Civil Service matters in ASEAN, the kind of networking through a conference of this nature creates a corpus of knowledge for everyone of us to use. With these words, I have the noble duty to officially close this Seventh ASEAN Conference on Civil Service Matters.

"Pengurusan atasan sesuatu organisasi hendaklah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang baik bagi mewujudkan organizational culture yang positif dan dinamik. Pengurusan atasan tidak sepatutnya hanya mengurus dan mentadbir organisasi mereka tetapi hendaklah juga mempunyai vision dan dinamism untuk melakukan perubahan bagi kebaikan organisasi."

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH KEMENTERIAN TENAGA, TELEKOM DAN POS

(UCAPAN DI MAJLIS "MANAGEMENT RETREAT" KEMENTERIAN TENAGA, TELEKOM DAN POS DAN JABATAN-JABATAN DI BAWAHNYA DI HOTEL REGENCY, PORT DICKSON PADA 18 OKTOBER 1993)

Perkhidmatan Awam di Malaysia telah mengalami satu reformasi yang menyeluruh baik di peringkat organisasi dan peringkat individu. Keadaan ini amatlah baik kerana perkhidmatan awam masakini perlu menekankan kepada aspek-aspek kualiti, produktiviti, inovasi di samping kecekapan bagi melahirkan Malaysia sebuah negara yang maju dan berdaya saing. Sebagai contoh, negara Jepun maju kerana perkhidmatan awamnya, terutama selepas Perang Dunia kedua mengamalkan sifat pentingkan kepada kualiti. Bagi kementerian Tenaga, Telekom & Pos ianya telah membuka satu lembaran baru dalam reformasi ini kerana salah sebuah daripada jabatan di bawah kawalannya telahpun diswastakan. Penswastaan merupakan salah satu cara untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan inovasi. Di samping itu tidak dapat dinafikan peranan pengurusan atasan adalah penting dalam mencapai matlamat reformasi yang diharapkan. Pengurusan atasan perlulah bersikap 'proactive' dalam melaksanakan arahan-arahan yang telah digariskan dalam 18 buah Pekeliling Perkhidmtan Awam yang telah dikeluarkan oleh kerajaan.

Beberapa tahun kebelakangan ini telah berlaku banyak pembaharuan di dalam perkhidmatan awam kita dan saya yakin bahawa dengan usaha-usaha ini, akan membawa kepada pembentukan satu

perkhidmatan awam yang berkualiti. Pergerakan pembaharuan ini memerlukan satu perubahan pendekatan bukan sahaja di peringkat organisasi malah di peringkat individu, iaitu menerima satu paradigm baru yang menekankan kualiti, produktiviti, inovasi disamping kecekapan dan keberkesanan. Saya ingin membaca satu perenggan ulasan terhadap buku *Reinventing Government* oleh David Osborne dan Ted Gabler, yang sangat tepat dalam memberi gambaran mengenai *paradigm shift* yang sesuai untuk perkhidmatan awam kita: *Rather than deliver all services, governments should work to ensure that the services are delivered; rather than government departments being spending agencies, they need to think of themselves as having earning potential, rather than meeting their own needs, they should become customer focussed and practice the art of total quality management; rather than being focussed on input, government should start to focus on outcomes and pay according to performance.*

Dengan munculnya negara Jepun sebagai satu kuasa perindustrian selepas Perang Dunia Kedua, perhatian telah ditumpukan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang membawa kepada kejayaan negara itu. Adalah didapati kejayaan ini berpunca dari tumpuan kepada **kualiti**. Orang Jepun mula dengan menganggap "... *quality as a system, how to pinpoint variation or swings in their processes, enabling them to detect and eliminate defects, thus cutting down on waste and reducing costs while simultaneously increasing productivity.*"

Sektor awam di Malaysia pada masa kini mengalami apa yang boleh ditakrifkan sebagai *paradigm shift* **Joel A. Baker** dalam bukunya *The Future Edge* telah memberi tafsiran kepada perkataan paradigm seperti berikut :- *A paradigm is a set of rules and regulations (written or unwritten) that does two things:*

(i) *establishes or defines boundaries; and*

(ii) *it tells you how to behave inside the boundaries in order to be successful.*

Berdasarkan kepada takrif **Baker** ini, saya berpendapat bahawa perubahan-perubahan yang sedang berlaku telah mendorongkan Perkhidmatan Awam kita mengubah *working system, procedures, rules and regulations* daripada unsur-unsur yang lama.

Proses transformasi kearah kualiti melibatkan transformasi budaya kerja yang sedia ada, perubahan sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi dan struktur organisasi. Tujuh prinsip pengurusan yang menyokong transformasi ini perlu diamalkan, iaitu:

(i) sokongan pengurusan atasan;

(ii) mengadakan perancangan strategik kualiti;

(iii) mengutamakan pelanggan;

(iv) memberi latihan dan pengiktirafan;

(v) mengukuhkan semangat berpasukan;

(vi) mengadakan pengukuran prestasi; dan

(vii) menekankan kepastian kualiti.

Proses menuju ke arah pengurusan kualiti menyeluruh ini melibatkan tindakan-tindakan berikut, iaitu:

(i) mewujudkan satu struktur pengurusan kualiti yang teguh, dipimpin oleh ketua jabatan.Telah terbukti komitmen dan

penglibatan pengurusan atasan menjamin kejayaan usaha-usaha peningkatan kualiti;

(ii) menetapkan *mission statement* dan dasar kualiti yang bertujuan untuk menentukan arah haluan program pengurusan kualiti;

(iii) membentuk strategi dan program penambahbaikan kualiti serta mengorientasikan budaya korporat supaya menekankan etika kerja berkualiti dan keperluan pelanggan;

(iv) menggunakan prinsip *cascading* di mana struktur pengurusan kualiti juga diwujudkan di semua peringkat organisasi untuk memastikan program kualiti dilaksanakan secara menyeluruh;

(v) membentuk *problem solving teams* untuk mengenalpasti dan menyelesai masalah. Penyelesaian masalah adalah lebih berkesan sekiranya dilakukan secara berkumpulan oleh mereka yang telibat secara langsung dalam tugas-tugas berkenaan;

(vi) mengadakan program latihan kualiti kepada semua peringkat anggota termasuk latihan teknik-teknik penyelesaian masalah; dan

(vii) memberi pengiktirafan kepada individu atau kumpulan yang berjaya menyumbangkan kepada peningkatan kualiti organisasi.

"Penswastaan" adalah merupakan titik permulaan peranan baru Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos dan Jabatan-jabatan kawalselia di bawahnya. Cabaran dihadapan tuan-tuan dan puan-puan pada masa ini

adalah untuk memahami peranan baru ini serta membangunkan Kementerian dan Jabatan-jabatan supaya mempunyai kemampuan, kebolehan serta keyakinan untuk mengurus dalam era *post-privatisation*. YAB Perdana Menteri pernah berkata "*... privatisation does not mean that the government will be absorbed of its social responsibilities. The government will still maintain its role as the guardian of public welfare ... The government will remain accountable to the public and must therefore be responsible for ensuring that privatisation will be beneficial to all concerned.*"

Pada hemat saya cabaran-cabaran yang perlu diatasi merangkumi tiga aspek iaitu:

(i) pertama, ialah cabaran menggubal **perancangan strategik** untuk menentukan dasar, pelan dan strategi bagi menggalakkan dan mengawasi pertumbuhan industri tenaga, telekomunikasi dan pos secara teratur. Dalam hal ini, peranan Kerajaan ialah sebagai penggerak di mana usaha ditumpukan kepada *steering rather than rowing*. Dalam perkataan E.V. Savas, "*...the word government is from a Greek word, which means "to steer." The job of government is to steer, not to row the boat. Delivering services is rowing and the government is not very good at rowing.*" Dengan itu peranan yang perlu dimainkan oleh Kementerian ialah steering, iaitu memberi tumpuan kepada penentuan wawasan, dasar, strategi dan pengemblengan sumber untuk kemajuan masyarakat dan negara. Sumbangan industri tenaga dan telekomunikasi adalah kritikal kepada pembangunan negara yang pesat. Baru-baru ini kita telah mengalami kesan buruk akibat gangguan kemudahan-kemudahan kritikal ini. Sekiranya kita lumpuh sekali lagi, pelanggan khususnya pelabur-pelabur akan berhijrah ke negara jiran. Dalam dunia di mana persaingan menjadi semakin hebat dan yang berjaya adalah mereka

yang mempunyai *competitive edge*, kemudahan asas perlu dibekalkan dengan efisyen dan pada kos yang dapat menyokong persaingan barangan dan keluaran negara di pasaran antarabangsa. Bidang tenaga dan telekomunikasi merupakan sektor di mana teknologi telah bergerak dengan pantas. Ini telah membawa kepada perubahan yang ketara dalam corak pengendalian terutamanya perniagaan;

(ii) cabaran kedua, ialah peranan **kawalselia** bagi memastikan syarikat-syarikat yang diswastakan dan syarikat-syarikat yang baru muncul menyediakan perkhidmatan yang berkualiti dan berterusan kepada pelanggan. Dalam perkara ini, setiap organisasi perlu mengetahui siapakah pelanggan mereka dan apakah kehendak mereka. Perkhidmatan yang disediakan mestilah berada pada tahap kualiti yang dapat memuaskan hati pelanggan. Di sini sukacita saya menegaskan bahawa hasrat usaha-usaha pembaharuan perkhidmatan awam melalui program peningkatan kualiti dan produktiviti, perkhidmatan telefon dan kaunter, piagam pelanggan dan sistem penggalakkan inovasi dan pembaharuan adalah pada asasnya, bertujuan untuk memenuhi kepuasan hati pelanggan. Disamping itu, peranan kawalselia ini perlu memberi perhatian kepada aspek-aspek berikut:

(a) menggalak dan mengawasi persaingan pasaran yang sihat dan terbuka;

(b) memastikan pembekalan barangan dan perkhidmatan yang berterusan, berkualiti dan pada harga yang berpatutan;

(c) memastikan pembekalan barangan dan perkhidmatan yang mencukupi disediakan kepada semua lapisan

masyarakat. Dalam hal ini, Kementerian perlu menentukan supaya *public goods* seperti tenaga, telekomunikasi dan pos disediakan untuk semua segmen pasaran walaupun ia kurang menguntungkan;

(d) menentukan wujudnya piawaian perkhidmatan dan peralatan dalam industri tenaga, telekomunikasi dan pos;

(e) menyelaras projek-projek utama yang dikendalikan oleh syarikat-syarikat berkenaan;

(f) menguatkuasa undang-undang berkaitan industri tenaga, telekomunikasi dan pos; dan

(g) mengawasi dan mengambil tindakan susulan ke atas aduan-aduan pelanggan.

(iii) Cabaran yang ketiga ialah peranan **pembangunan**, di mana kementerian dan jabatan-jabatan perlu menggalakkan pertumbuhan industri yang berkenaan. Langkah-langkah yang sesuai perlu difikirkan bagi mewujudkan suasana yang dapat memupuk perkembangan industri-industri tersebut menjadi industri yang cekap dan produktif, antaranya:

(a) menggalakkan penyelidikan dan pembangunan untuk perkembangan dan penggunaan teknologi baru yang cekap dan efisien;

(b) memastikan supaya bekalan perkhidmatan adalah mencukupi serta dalam tahap yang memuaskan bagi memenuhi keperluan industri dan negara; dan

(c) menyediakan banyak lagi jenis perkhidmatan serta

meningkatkan kualiti perkhidmatan bagi menampong keperluan pengguna.

Pengurusan atasan sesuatu organisasi hendaklah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang baik bagi mewujudkan *organizational culture* yang positif dan dinamik. Pengurusan atasan tidak sepatutnya hanya mengurus dan mentadbir organisasi mereka tetapi hendaklah juga mempunyai *vision* dan *dinamism* untuk melakukan perubahan bagi kebaikan organisasi. Inilah perbezaan di antara seorang *manager* dan seorang *leader*. Di sini saya ingin menekankan dua perbezaan di antara *managers* dan *leaders*. Dari segi *attitude towards goals managers tend to adopt impersonal attitudes towards goals. Managerial goals arise out of necessities rather than desires. Leaders adopt a personal and active attitude towards goals. They are active instead of reactive, shaping ideas instead of responding to them. Dari segi conceptions of work, managers tend to view work as an enabling process. They help the process along by calculating the interests in opposition planning when controversial issues should surface and reducing tensions.Leaders work in the opposite direction. Leaders develop fresh approaches to long-standing problems and open issues to new options. Leaders project their ideas onto images and only then develop choices that give these images substance.*

Perubahan adalah suatu yang sukar ditolak dan merupakan cabaran yang perlu dihadapi. *To borrow a famous quote from J.F. Kennedy: "You must not fear to change and you must not change out of fear." If you change out of fear then decisions become irrational and the implementation a sure failure. If you fear to change then everything will remain static and thus the inability to meet the new challenges. To be successful you must be a change master so that you can adapt to the new environment.*

Prinsip TQM yang berasaskan kepada *customer's driven philosophy* adalah sangat penting bagi Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos

yang mengawal tiga perkhidmatan utama yang merupakan nadi kepada keselesaan hidup kita. Oleh itu, kementerian perlu responsif dan reaktif kepada kehendak pelanggan yang semakin kompleks dan berbagai. Menyedari hakikat inilah, saya telah mengarah semua agensi Kerajaan menyediakan Piagam Pelanggan masing-masing sebelum 31 Oktober 1993.Adalah diharapkan penggubalan dan pematuhan kepada piagam yang merupakan perjanjian serta komitmen perkhidmatan kita kepada pelanggan akan memantapkan lagi pengurusan kualiti menyeluruh disektor awam.

Sehubungan dengan ini, untuk menjayakan pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 tahun 1993 iaitu Piagam Pelanggan, saya suka menyarankan kementerian ini mengambil tindakan-tindakan berikut:

(i) pengurusan memastikan supaya perjanjian yang termaktub dalam Piagam dipatuhi; dan

(ii) menyediakan satu saluran yang boleh menerima maklumanbalas dari pelanggan supaya Piagam yang digubal boleh sentiasa dipertingkatkan dari masa ke semasa.

Peningkatan Kualiti dan Produktiviti merupakan satu transformasi ke atas budaya kerja yang diamalkan.*There is no easy answer to TQM. TQM is not a cookbook thing. It's a culture-transforming approach.* Untuk mencapai transformasi budaya kerja yang diperlukan ialah memerlukan kumpulan tenaga manusia yang bersikap positif (*positive attitude*).

Saya suka mengucapkan tahniah di atas usaha-usaha Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos menganjurkan majlis *Management Retreat* ini.Setiap agensi awam perlu menilai kembali prestasi mereka pada setiap tahun untuk mengukur kejayaan yang dicapai dan juga menentukan

haluan masing-masing. *Management Retreat* ini memberi suasana yang sesuai untuk maksud ini. Ianya juga boleh menanam semangat berpasukan atau *team building*. *Team building* adalah penting bagi sesebuah agensi melaksanakan tugas yang diberikan. Setiap anggota dalam agensi dari gred yang serendahnya sehingga pemimpin dalam agensi tersebut mempunyai peranan yang tersendiri dan sama penting untuk memastikan kejayaan agensi.Kumpulan yang berbagai-bagai dalam sesuatu agensi boleh diibaratkan seperti jari tangan kita yang tidak sama ukuran tetapi dapat menghasilkan genggaman yang erat jika bertindak dengan serentak. Sekiranya prinsip yang sama digunakan dalam mengendalikan sesuatu agensi, nescaya kecemerlangan dapat dicapai dalam agensi berkenaan. Di sini saya menyeru kepada semua agensi Kerajaan supaya perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada menanamkan semangat berpasukan ini kepada anggota-anggotanya dalam melaksanakan tugas harian.

"Kepada perkhidmatan awam, "Koleksi Ucapan" ini akan menjadi bahan rujukan dan sumber inspirasi dalam menentukan arah haluan perkhidmatan awam pada amnya. Sejarah telah membuktikan bahawa sebuah negara yang berjaya adalah diterajui oleh pemimpin yang mempunyai "a powerful sense of vision. Vision without action is merely a dream; action without vision just passes the time; vision with action can change the world." kata seorang penulis (Barker 1990). Perkhidmatan Awam Malaysia mampu untuk menjadikan visi 2020 itu menjadi kenyataan sekiranya menentukan perubahan-perubahan yang berlaku sekarang dari segi kualiti, produktiviti dan disiplin diwarisi oleh mereka yang menggantikan pegawai-pegawai tinggi sekarang yang pasti akan bersara pada satu masa nanti. YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad adalah "Bapa Reformasi Perkhidmatan Awam."

BUDAYA KERJA BERKUALITI
JABATAN PERKHIDMATAN PENERANGAN, MALAYSIA

(UCAPAN DI PELANCARAN "KOLEKSI UCAPAN YAB PERDANA MENTERI" DAN HARI Q JABATAN PERKHIDMATAN PENERANGAN PADA 1 NOVEMBER 1993)

Jabatan Perkhidmatan Penerangan Malaysia adalah satu jabatan penting bagi menghubungkan rakyat dengan Kerajaan. Dengan yang demikian pegawai-pegawai penerangan hendaklah memahami sepenuhnya dasar-dasar awam baru dari segi isinya dan juga falsafahnya. Pegawai Penerangan hendaklah mempunyai kemahiran dan kaedah-kaedah yang tertentu untuk menyampaikan dasar-dasar ini kepada rakyat supaya mereka tidak terkeliru atau salah faham. Kemahiran dan kaedah-kaedah merupakan satu aset yang utama bagi pegawai-pegawai penerangan.Mereka hendaklah memperbaharuinya dari masa ke semasa supaya kualitinya akan meningkat dari masa ke semasa.

Saya mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada Ketua Pengarah Perkhidmatan Penerangan oleh kerana sudi menjemput saya melancarkan **Koleksi Ucapan YAB Perdana Menteri, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad** dan seterusnya melancarkan **Hari Q Jabatan Perkhidmatan Penerangan Malaysia** pada pagi ini.Setinggi-tinggi penghargaan ditujukan kepada Jabatan Perkhidmatan Penerangan di atas daya-utamanya mengumpulkan ucapan-ucapan YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad dan menghasilkan Buku *Koleksi Ucapan Perdana Menteri, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad.* Koleksi ini adalah merupakan satu **warisan negara** yang tidak ternilai harganya. Usaha seperti ini adalah satu usaha yang wajar oleh kerana bahan-bahan yang terkandung dalam 681 teks-teks ucapan dalam tempoh **sepuluh**

tahun iaitu **dari tahun 1981 hingga tahun 1991,** adalah melibatkan hal-hal **Ekonomi, Sosial, Politik dan Antarabangsa**. Sebagai seorang pemimpin berpandangan jauh, ucapan YAB Perdana Menteri sentiasa memaparkan nasihat, pandangan-pandangan, saranan dan wawasan yang jitu. Beliau sentiasa menggariskan cabaran-cabaran yang perlu ditangani dan visi-visi bagi arah haluan masa depan masyarakat Malaysia untuk menjadi pedoman pemimpin-pemimpin negara dan masyarakat dalam mencapai matlamat menjadikan Malaysia sebuah negara yang maju dan berdaya saing.

Kepada perkhidmatan awam, "Koleksi Ucapan" ini akan menjadi bahan rujukan dan sumber inspirasi dalam menentukan arah haluan perkhidmatan awam pada amnya. Sejarah telah membuktikan bahawa sebuah negara yang berjaya adalah diterajui oleh pemimpin yang mempunyai *a powerful sense of vision. Vision without action is merely a dream; action without vision. just passes the time; vision with action can change the world'* kata seorang penulis (Barker 1990). Perkhidmatan Awam Malaysia mampu untuk menjadikan visi 2020 itu menjadi kenyataan sekiranya menentukan perubahan-perubahan yang berlaku sekarang dari segi kualiti, produktiviti dan disiplin diwarisi oleh mereka yang menggantikan pegawai-pegawai tinggi sekarang yang pasti akan bersara pada satu masa nanti. YAB Dato Seri Dr. Mahathir bin Mohamad adalah "Bapa Reformasi Perkhidmatan Awam." Mulai daripada tahun 1981 apabila YAB Dato Seri Dr. Mahathir menerajui Kerajaan kita, beberapa konsep baru telah diilhamkan oleh beliau, antaranya sistem kad perakam waktu, tanda nama, penerapan etika kerja orang Jepun yang berasaskan kepada kualiti dan produktiviti, kumpulan mutu kerja, penubuhan *inhouse unions*, penerapan nilai bersih, cekap dan amanah, penerapan nilai-nilai Islam yang sejagat, kepimpinan melalui teladan, Pensyarikatan Malaysia, fail meja, manual prosedur kerja dan sebagainya.

Di dalam memperkatakan tentang kualiti dan sesuai dengan majlis pada pagi ini, ingin saya memetik daripada ucapan Dato' Seri Dr.

Mahathir Mohamad ketika beliau melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November, 1989. Perdana Menteri menyatakan bahawa: **"Kualiti adalah sesuatu keadaan yang cemerlang atau amat baik, tetapi kebaikan itu tidak terhad atau tetap pada sesuatu tahap. Ianya tidak statik. Ia bergerak sepanjang masa. Apabila sahaja kita mencapai kualiti yang kita mendapati, ada lagi kualiti yang lebih, yang mesti kita kejar... Dengan itu, usaha kita tidak berhabis-habisan dan tidak ada hadnya dan kita perlu mengejar kualiti sepanjang masa..."**

Jabatan Perkhidmatan Penerangan adalah penyambung lidah Kerajaan kepada rakyat. Tugas utama Jabatan Perkhidmatan Penerangan adalah untuk menyampaikan penjelasan yang secukup-cukupnya kepada rakyat akan dasar-dasar dan program-program Kerajaan.Jabatan ini adalah bertanggungjawab menyampaikan mesej Kerajaan kepada rakyat dengan sejelas-jelasnya supaya tidak timbul salah faham dan salah tafsiran di atas sesuatu mesej yang disampaikan itu. Tiada kurang juga pentingnya adalah peranan Jabatan ini mengumpulkan pendapat umum, sama ada persepsi ataupun pendapat yang benar dengan berasaskan kepada bukti yang nyata, dan maklumbalas kepada Kerajaan. Perkara-perkara yang dimaklumbalas itu boleh melibatkan sama ada dasar, rancangan ataupun isu-isu awam dan semasa.

Untuk menjalankan tugas-tugas ini, pegawai-pegawai dalam Jabatan Perkhidmatan Penerangan hendaklah memahami akan prinsip-prinsip perhubungan awam.Pegawai-pegawai perhubungan, misalnya hendaklah memperolehi *articulatory skills* yang tinggi. Banyak masalah boleh timbul daripada *faulty communication*. Sesuatu *controversy* boleh muncul akibat *misunderstanding*. *The communicator is the person who can make himself clear to himself first. It is important to communicate exactly, and understand the concept clearly*. Mengenai perkara ini, izinkan saya memaklumkan satu cerita di mana salah faham boleh berlaku di dalam sesuatu perhubungan di antara seorang dengan seorang

lain. *A student pilot was on his first solo flight. When he called in for instructions, the control tower said: Would you please tell us your altitude and position?" The pilot said: "I'am 5 feet 10 inches, and I'am sitting up front."* Seseorang itu perlu bertanya: *Are our words being understood, or do we react like the pilot.* Pegawai-pegawai Penerangan hendaklah memahami dengan sejelas-jelasnya bukan sahaja akan butir-butir yang melengkapi sesuatu dasar atau program Kerajaan itu, bahkan juga kepada semangat ataupun falsafah yang ada di belakang sesuatu dasar itu. Dalam hubungan ini, salah satu daripada pembaharuan yang diperkenalkan oleh YAB Dato Seri Dr. Mahathir adalah sistem mesyuarat *Post-Cabinet* di mana YB Menteri adalah bertanggungjawab menerangkan keputusan-keputusan Kerajaan di atas perkara-perkara yang dikemukakannya dan memberi penjelasan di atas semangat, falsafah dan sebab-sebab sesuatu dasar atau program itu diputuskan.

Satu ciri kualiti yang perlu diutamakan oleh pegawai-pegawai penerangan adalah menyampaikan butir-butir yang tepat kepada rakyat.Sebaliknya,maklumbalas yang disediakan oleh Jabatan ini kepada Kerajaan hendaklah juga yang layak dipercayai, iaitu tepat. Menyampaikan maklumbalas yang berdasarkan kepada *truth* adalah merupakan satu amanah penting.Oleh kerana Kerajaan kita adalah sebuah Kerajaan yang dipilih oleh rakyat, maka maklumbalas yang tepat adalah penting. *Sometimes a Head of Department only admires the truth provided it agrees with his views. Also beware of half-truth. You might get hold of the wrong half. Truth is not always popular, but it is always right.* Pegawai-pegawai Penerangan hendaklah sentiasa menyampaikan maklumbalas yang benar sahaja, *not to use words which sometimes serve as a smoke screen to obscure the truth, rather than as a search light to reveal it.*

Pegawai-pegawai Penerangan hendaklah sentiasa mencari kaedah-kaedah baru untuk menjalankan kerja-kerja penerangan kepada rakyat dan juga menggunakan kaedah yang terbaharu mengenai pengukuran

ataupun menilai fahaman, pendapat dan reaksi rakyat ter- hadap sesuatu dasar, program Kerajaan ataupun isu-isu utama yang wujud di dalam negara. Kita sekarang ini adalah berada di dalam *information age*. Berjuta-juta orang di negara kita melihat TV dan mendengar *news bulletins. Satelite channels offer world news twenty-four hours a day.* Berjuta-juta membeli dan membaca surat khabar. Kerajaan adalah sedar di atas kesan *news images* kepada negara kita. Pegawai-pegawai Penerangan hendaklah juga memainkan peranannya membetulkan *deliberate attempts to mislead*, dan juga *subtle attempts to distort* dasar-dasar Kerajaan kita oleh musuh-musuh negara kita.

Sambutan Hari Q adalah bertujuan memberi penghargaan dan pengiktirafan ke atas sumbangan dan dedikasi anggota-anggota jabatan dalam menjayakan usaha-usaha melahirkan budaya kerja berkualiti. Hari Q adalah satu acara bagi setiap anggota jabatan meraikan kejayaan mereka bersama membawa perubahan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan bagi tahun berkenaan. Diantara unsur-unsur penting dalam usaha mewujudkan budaya kerja berkualiti yang ingin saya tekankan disini ialah **penyeliaan dan pengawasan kerja, penetapan proses-proses kerja, dan pewujudan standard-standard kualiti kerja.** Penjadualan kerja yang sistematik akan memudahkan penyelia mengesan dimana pegawai-pegawai berada, tugas yang sedang dikendalikan dan tempoh masa tugas perlu diselesaikan. Ini menyenangkan penyeliaan dan pengawasan kerja serta mengelakkan kelewatan dalam melaksanakan sesuatu projek itu. Ketua-ketua Jabatan dan pegawai-pegawai kanan hendaklah membuat lawatan-lawatan dan beramah mesra dengan anggota-anggota jabatan dan bertanyakan masalah-masalah kerja yang dihadapi. Semua proses kerja dalam agensi kerajaan perlu didokumentasikan bagi memastikan amalan yang seragam dipatuhi oleh setiap petugas yang melaksanakan proses-proses berkenaan. Dengan mendokumentasikan proses-proses kerja ini setiap anggota agensi akan dapat menggunakannya sebagai rujukan dan latihan. Ini akan membolehkan lebih ramai anggota agensi mengetahui cara untuk melaksanakan proses-proses

berkenaan walaupun tugas tersebut bukanlah dibawah tanggungjawab mereka. Masalah dimana hanya seorang juruteknik sahaja yang boleh menyelenggarakan sesuatu peralatan itu contohnya tidak patut berlaku. Jabatan-Jabatan Kerajaan hendaklah menyusun tugas-tugas supaya sekiranya ada yang bercuti, maka dengan itu tidak mengganggu kelicinan urusan harian Jabatan itu.

Penggubalan petunjuk-petunjuk prestasi bagi anggota-anggota agensi adalah penting untuk membolehkan agensi mengukur prestasi pegawai dan stafnya secara teratur dan objektif. Satu program bimbingan dan latihan hendaklah dirancangkan untuk memastikan prestasi organisasi sentiasa berada ditahap yang diharapkan. Saya dengan sukacitanya melancarkan Koleksi Ucapan YAB Perdana Menteri dan Hari Q Jabatan Perkhidmatan Penerangan 1993.

"Pada pendapat saya, sudah tiba masanya bagi kumpulan-kumpulan KMK yang telah banyak menyelesaikan masalah-masalah kerja, mengubah fokus mereka untuk memikirkan mengenai projek-projek inovasi bagi jabatan-jabatan masing-masing. Segala teknik KMK yang telah digunakan dalam penyelesaian masalah, adalah sangat sesuai untuk digunakan untuk mencari idea-idea baru yang kreatif untuk sesuatu projek inovasi."

KUALITI BERSAMA MENUJU WAWASAN

(UCAPAN DI PENUTUPAN KONVENSYEN KUMPULAN MENINGKAT MUTU KERJA (KMK) KE-X SEKTOR AWAM, MALAYSIA 1993, DI PERDANA BALLROOM MALACCA VILLAGE PARK PLAZA RESORT, AIR KEROH, MELAKA PADA 2 NOVEMBER 1993)

Konvensyen Tahunan Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) ke-X adalah acara kemuncak pelaksanaan KMK dalam perkhidmatan awam pada tahun 1993. Diharapkan dengan Konvensyen yang sedemikian akan dapat menyemarakkan budaya kualiti menyeluruh bagi setiap agensi Kerajaan. Justeru itu, Ketua Setiausaha Negara menyarankan supaya kumpulan KMK mengubah haluan dari menyelesai masalah kerja kepada mencipta projek-projek inovasi.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan Kerajaan Negeri Melaka di atas penganjuran Konvensyen KMK pada kali Ke-X ini.Saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada semua kumpulan KMK dari seluruh negara yang telah mengambil bahagian dalam Konvensyen KMK kali ini.Saudara-saudari adalah dianggap sebagai pejuang-pejuang produktiviti dan kualiti di dalam Perkhidmatan Awam. Kepada MARDI dan peserta-peserta forum fasilitator KMK dari KEJORA, JKR Maran, Perbadanan Kilang FELDA dan Perwira Habib Bank, saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih.Kehadiran Ketua-ketua Jabatan dalam Konvensyen ini sedikit sebanyak membuktikan sokongan pihak pengurusan atasan dalam usaha-usaha pelaksanaan produktiviti dan kualiti. Sokongan kepada pihak pengurusan atasan adalah menjadi anak kunci kepada kejayaan KMK bagi sesuatu Jabatan itu.

Tahun 1993 ini adalah ulang tahun yang Ke-X pelaksanaan KMK

di dalam Perkhidmatan Awam kita. Perkhidmatan Awam Malaysia adalah merupakan di antara Perkhidmatan Awam di dunia yang berani melaksanakaan program KMK atau yang lebih terkenal sebagai *Quality Control Circles* yang memang terbukti kejayaan pelaksanaannya dalam sektor swasta. Melalui Konvensyen-konvensyen KMK tahunan telah membuktikan kepada kita bahawa KMK/QCC ini jika dilakukan dengan penuh komitmen boleh dilaksanakan dengan jayanya dalam Perkhidmatan Awam. Walau bagaimanapun, saya masih belum berpuas hati lagi dengan usaha-usaha pelaksanaan KMK di Jabatan-jabatan walaupun INTAN telah melatih lebih daripada 3,000 orang fasilitator KMK dan boleh dikatakan setiap Jabatan telahpun mempunyai fasilitator KMK yang terlatih. Usaha-usaha untuk memantapkan program KMK telah dilaksanakan dengan mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 7 Tahun 1991 dan diikuti dengan penyediaan pakej latihan KMK. Dengan adanya pakej latihan ini, lebih ramai lagi fasilitator KMK wajar dilatih oleh Jabatan-jabatan sendiri.

Sehingga kini kerajaan telah mengeluarkan sebanyak 19 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Saya ada menerima maklumat bahawa ada ketua-ketua yang mendakwa bahawa mereka kekurangan pegawai ataupun kekurangan masa untuk melaksanakan semua Pekeliling-pekeliling itu.Sikap dan pemikiran secara begini yang dapat saya namakan sebagai **perkotakan pemikiran** atau *compartmentalized thinking* perlu kita kikis dan ubah. Pelaksanaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam perlu dilihat dan didekati dengan secara yang bersepadu dan menyeluruh.Bagi saya, PKPA Bil. 1 Tahun 1992 - **Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam** adalah teras atau payung kepada semua Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam tersebut. Pengurusan Kualiti Menyeluruh tidak akan dapat dilaksanakan dengan berkesan jika sekiranya lain-lain Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam tidak dilaksanakan kerana Pekeliling-pekeliling ini adalah merupakan sebagai mekanisme pemantap atau alat bagi melengkapi Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Misalnya,

jika sesuatu Jabatan itu hendak diurus secara berkualiti, jabatan itu perlu mengamalkan pengurusan mesyuarat secara berkualiti, supaya keputusan-keputusan dapat dibuat secara tepat, cepat dan merupakan keputusan yang melibatkan kumpulan, serta ada sistem untuk *follow-up* dan *follow-through* (PKPA Bil. 2/91). Begitu juga, bagi warga jabatan yang menjalankan tanggungjawabnya perlu memahami visi, misi dan objektif organisasi di samping mengetahui tugas dan tanggungjawab mereka melalui huraian tugas dan kaedah-kaedah melaksanakannya. Ini dilakukan melalui prosedur kerja dan fail meja (PKPA Bil. 8/91) dan panduan borang-borang tindakan kerja (PKPA Bil. 11/91). Bagi mereka yang terlibat dalam pelaksanaan projek-projek pembangunan, sistem SIAP dan PKPA Bil. 2 Tahun 1992 mengenai Perancangan dan Penyediaan Projek Pembangunan adalah sangat berkaitan. Apabila kita melaksanakan tanggungjawab, kita mesti mempunyai sikap dan sifat akauntabiliti khususnya dalam pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat (Pekeliling Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 1991).

Mekanisme untuk membantu warga jabatan menyelesaikan masalah boleh dilakukan melalui pasukan petugas Kualiti dan Produktiviti atau Quality Action Teams bagi kumpulan Pengurusan dan Profesional (PKPA Bil. 4/91) dan Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) bagi kumpulan Khidmat Sokongan (PKPA Bil. 7/91). Perbincangan-perbincangan juga boleh diadakan dalam mesyuarat-mesyuarat pagi (PKPA Bil. 1/93). Perkhidmatan-perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan-pelanggan sektor awam yang biasanya diberi melalui layanan telefon (PKPA Bil. 1/91) dan perkhidmatan kaunter (PKPA Bil. 10/91). Di antara pelanggan-pelanggan ini ada di antaranya terdiri dari mereka dari sektor swasta. Konsep Persyarikatan Malaysia adalah relevan di sini (PKPA Bil. 9/91). Bagi menjamin perkhidmatan yang diberi ialah perkhidmatan yang berkualiti, komitmen dan janji-janji kita hendaklah dibuat melalui Piagam Pelanggan (PKPA Bil. 3/93).Bagi pelanggan-pelanggan yang tidak berpuas hati, terdapat mekanisme pengaduan dan pengaduan awam ini hendaklah diuruskan

dengan efektif (PKPA Bil. 4/92). Oleh yang demikian jelaslah bahawa pekeliling-pekeliling itu adalah saling bantu membantu (*complementary*) antara satu sama lain.

Peringkat produktiviti dan kualiti adalah usaha-usaha yang berterusan. Berbagai strategi peningkatan telah dicadang sebagai panduan (PKPA Bil. 6/1991). Segala usaha-usaha pengkhidmat awam dan sumbangan mereka terhadap peningkatan produktiviti dan kualiti perlu diberi penghargaan dan pengiktirafan (PKPA Bil. 3/1991 dan PKPA Bil. 2/1993). Anugerah-anugerah kualiti seperti Anugerah Kualiti Perdana Menteri, Anugerah Perkhidmatan Awam, Anugerah Inovasi dan Anugerah KMK,Majlis-majlis Q dan Majlis-majlis Khidmat Cemerlang adalah beberapa kaedah pengiktirafan yang telah dikenalpasti. Ianya hendaklah dilaksanakan dengan adil dan rasa bertanggungjawab untuk mengelakkan rasa tidak puas hati yang banyak menyentuh mengenai soal motivasi yang boleh menimbulkan kesan terhadap produktiviti dan kualiti perkhidmatan.

Di sini dapat saya simpulkan bahawa usaha-usaha peningkatan produktiviti dan kualiti perlu dilaksanakan secara menyeluruh, bersepadu dan berterusan.Kejayaan pelaksanaannya banyak bergantung kepada kepimpinan ketua-ketua jabatan.

Saya ada menerima maklumbalas bahawa ada pihak kepimpinan organisasi tidak bersikap supportive dalam usaha-usaha peningkatan produktiviti dan kualiti. Saya ingin memberi dua contoh khususnya dalam pelaksanaan program KMK.

Contoh pertama adalah seperti berikut:

Jabatan A telah melaksanakan program kualiti yang melibatkan keseluruhan warga organisasi itu. Kepimpinan atas jabatan yang berkenaan bersikap begitu supportive. Tetapi apabila bertukar

ketua jabatan, maka ketua yang baru telah meletakkan aktiviti-aktiviti KMK sebagai program yang tidak mendapat keutamaan. Jawatankuasa Pemandu Produktiviti dan Kualiti Jabatan pula tidak berfungsi sebagaimana sepatutnya. Ahli-ahli KMK merasa begitu kecewa dengan sikap ketuanya dan mereka telah hilang minat untuk melibatkan diri dalam pergerakan kualiti Jabatan.

Contoh Kedua adalah seperti berikut:

Jabatan B juga telah melancarkan program kualitinya. KMK adalah salah satu agenda kualiti dalam Jabatan ini. Apa yang berlaku ialah komitmen pengurusan atasan dalam organisasi ini tidak dapat bertahan lama. Sikap negatif ketua jabatan ternampak jelas apabila beliau mengeluarkan komen-komen seperti mengatakan aktiviti KMK adalah membuang masa dan sebagainya. Ahli-ahli KMK merasa kecewa dan hilang minat untuk meneruskan aktiviti KMK.

Sesuai dengan tema Konvensyen KMK pada tahun ini iaitu **Kualiti Bersama Menuju Wawasan**, kita hendaklah bergerak serentak dan seiring dengan penggubal dasar kita dalam memajukan negara. Bagi saya, memahami, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai utama dalam perkhidmatan awam adalah kunci ke arah pencapaian matlamat tersebut. Di sini ingin saya mengulangi sekali lagi ke enam strategi di mana nilai-nilai ini dapat diamalkan ke arah memperbaiki lagi mutu perkhidmatan awam kita. **Strategi Pertama ialah mengutamakan Sikap Responsif Kepada Kehendak-kehendak Pelanggan**: Kita hendaklah berkhidmat dengan setia kepada kerajaan. Tanggungjawab kita ialah menyediakan khidmat nasihat yang ikhlas dan komprehensif kepada kerajaan supaya segala dasar yang digubal dan dilaksanakan memberi manfaat kepada semua pihak. **Strategi Kedua** ialah mengutamakan penumpuan usaha kepada hasil kerja yang berkualiti: Sebagai pengkhidmat awam kita perlu membuktikan kepada semua khususnya

kepada kerajaan dan rakyat bahawa penumpuan perkhidmatan awam ialah menyediakan perkhidmatan yang cekap dan berkesan di semua peringkat. Perkhidmatan yang kita berikan adalah perkhidmatan yang berkualiti dengan penuh kemesraan dan kesopanan. Nilai budi perlu kita beri keutamaan. Perkhidmatan yang cekap tidak akan memberikan kesan jika ianya diberikan dengan layanan yang kasar. Salah satu etika kerja yang sering saya tekankan ialah bahawa anggota-anggota perkhidmatan awam hendaklah berusaha bersungguh hati agar sesuatu tugas itu dilaksanakan dengan secukup sempurna yang boleh. **Strategi Ketiga ialah mengutamakan pembangunan manusia berasaskan merit:** Menguruskan sumber manusia secara berkualiti bermakna warga organisasi dianggap sebagai nilai atau asset yang paling berharga. Ketua-ketua Jabatan hendaklah mempastikan bahawa sumber manusia ini diberi peluang dan layanan yang adil dan saksama demi menjamin kemajuan diri dan jabatan. Mereka yang berpotensi perlu diberi peluang untuk memajukan diri. Mereka yang kurang berpotensi pula perlu dibimbing dan diasuh supaya menjadi warga organisasi yang berguna. Pekerja-pekerja yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi lagi berkualiti hendaklah diiktiraf dengan adil agar motivasi dan prestasi kerjanya sentiasa tinggi dan meningkat. **Strategi Keempat ialah mengutamakan nilai integriti dan disiplin yang tinggi:** Adalah menjadi harapan kita bersama bahawa dengan penggubalan dan pelaksanaan Piagam Pelanggan akan dapat memantapkan lagi kewibawaan perkhidmatan awam. Kewibawaan perkhidmatan awam akan mencerminkan disiplin yang tinggi dalam semua tindakan kita mengikut peraturan-peraturan dan undang-undang negara. Pekerja-pekerja yang berwibawa dan berdisiplin dapat memberikan perkhidmatan yang adil, ikhlas dan bertanggungjawab kepada rakyat. Mereka ini juga berupaya mengelakkan diri dari tindakan-tindakan yang bercanggah dengan kepentingan awam. Justeru itu perkhidmatan awam akan lebih dipercayai dan diyakini oleh orang awam. **Strategi Kelima ialah mengutamakan komitmen terhadap akauntabiliti**: Dalam melaksanakan dasar-dasar kerajaan, kesedaran mengenai akauntabiliti perlu ada pada semua penjawat awam.

Kita memikul amanah untuk menjalankan semua aktiviti yang telah ditentukan secara bertanggungjawab. Pelanggan kita berhak untuk mendapatkan jawapan dan penjelasan dari kita terhadap segala tindakan yang kita lakukan. Ketua-ketua Jabatan hendaklah mempastikan bahawa segala tindak-tanduk pekerja di bawah penyeliaan masing-masing adalah bertanggungjawab dan bersedia untuk memberikan penjelasan terhadap apa yang telah dipertanggungjawabkan terhadap mereka. **Strategi Keenam ialah mengutamakan kesinambungan penambahbaikan melalui kerja berpasukan**: Pekerja-pekerja kita adalah merupakan individu-individu yang kreatif dan inovatif. Mereka yang tidak diberi peluang dan kebebasan untuk berfikir sesuatu yang baru tidak dapat menghasilkan sesuatu inovasi. Kumpulan KMK adalah berasaskan kepada kreativiti dan kebijaksanaan bersama pasukan. Hasil dari sesi-sesi percambahan fikiran, tuan-tuan/puan-puan telah dapat menyelesaikan banyak masalah yang ada kaitan dengan kerja. Menyelesaikan satu masalah mengenai kerja walaupun sekecil manapun adalah lebih baik daripada cuba menyelesaikan masalah yang besar-besar tetapi tidak mencapai apa-apa keputusan. Pada pendapat saya, sudah tiba masanya bagi kumpulan-kumpulan KMK yang telah banyak menyelesaikan masalah-masalah kerja, mengubah fokus mereka untuk memikirkan mengenai projek-projek inovasi bagi Jabatan-jabatan masing-masing. Segala teknik KMK yang telah digunakan dalam penyelesaian masalah, adalah sangat sesuai untuk digunakan untuk mencari idea-idea baru yang kreatif untuk sesuatu projek inovasi. Saya adalah berharap bahawa dalam Konvensyen-konvensyen KMK yang akan datang, akan terdapat kumpulan-kumpulan yang akan mengemukakan inovasi-inovasi bagi memantapkan lagi Perkhidmatan Awam. Ketua-ketua Jabatan hendaklah memberikan segala sokongan moral dan material terhadap usaha-usaha inovasi.

Sekali lagi, saya ingin mengucapkan tahniah dan terima kasih kepada semua kumpulan Meningkat Mutu Kerja khusus yang telah mengambil bahagian dalam Konvensyen ini dan amnya kepada ratusan

kumpulan KMK yang terdapat di seluruh negara. Tuan-tuan dan puan-puan adalah pelopor pembaharuan-pembaharuan di dalam perkhidmatan awam dan pembawa obor kegemilangan perkhidmatan awam masa depan.Saya dengan sukacitanya merasmikan penutupan Konvensyen Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) Ke-X Sektor Awam, Malaysia 1993.

"Untuk memastikan bahawa sesebuah organisasi itu sentiasa mencapai tahap kecemerlangan dalam pemberian perkhidmatan yang berkualiti, kita harus sentiasa memberi keutamaan kepada kehendak pelanggan. Ini adalah penting kerana kualiti ialah sesuatu yang ditentukan oleh pelanggan. Sesuatu hasil pengeluaran dan perkhidmatan yang berkualiti ialah keluaran atau perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan."

DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA: BUDAYA KERJA BERTERASKAN PELANGGAN

(UCAPAN DI MAJLIS HARI Q DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA PADA 9 NOVEMBER 1993)

DBP adalah berperanan sebagai 'resource centre' dari segi perkembangan bahasa dan kesusasteraan Melayu. Bagi mencapai matlamat tersebut DBP hendaklah mempertingkatkan kualiti perkhidmatannya bagi memuaskan hati pelanggannya. Untuk mencapai usaha tersebut, salah satu caranya ialah dengan memperluaskan objektif penubuhannya dari sebuah organisasi yang tidak mementingkan keuntungan kepada organisasi yang bersifat entrepreneur. Dengan cara ini adalah diharapkan DBP akan menjadi sebuah organisasi yang kukuh dan berkualiti.

Saya merakamkan setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) oleh kerana sudi menjemput saya ke Majlis Hari Q DBP pada pagi ini. Saya gembira oleh kerana DBP telah mengambil langkah mengadakan Majlis Hari Q dan Penyampaian Anugerah Khidmat Cemerlang. Hari Q adalah merupakan kemuncak pengiktirafan pihak pengurusan bagi membuktikan komitmen mereka terhadap perkhidmatan berkualiti. Ia juga bertujuan untuk memperkukuhkan nilai-nilai budaya kualiti dan meningkatkan kesedaran mengenai keperluan pengurusan kualiti di sesebuah organisasi itu. Penyampaian Anugerah Khidmat Cemerlang pula adalah satu pengiktirafan pihak pengurusan kepada anggota-anggota organisasi di atas hasil kerja mereka yang berkualiti dan prestasi kerja yang cemerlang.

Bersempena dengan Hari Q ini, pihak agensi boleh merenung kembali tahap pencapaian prestasi yang lalu dan membincang dengan

anggota-anggota organisasi tentang rancangan peningkatan kualiti yang wajar dijalankan pada tahun akan datang serta menetapkan matlamat-matlamat baru. Dalam hal ini, saya adalah berpendapat bahawa ada tiga perkara utama yang perlu diberi perhatian iaitu, berkaitan dengan **mengutamakan pelanggan, mengambil tindakan susulan** atau *follow-up* dan *follow-through* ke atas program-program yang telah dijalankan serta **pewujudan penunjuk prestasi.**

Untuk memastikan bahawa sesebuah organisasi itu sentiasa mencapai tahap kecemerlangan dalam pemberian perkhidmatan yang berkualiti, kita harus sentiasa memberi keutamaan kepada kehendak pelanggan. Ini adalah penting kerana kualiti ialah sesuatu yang ditentukan oleh pelanggan. Sesuatu hasil pengeluaran dan perkhidmatan yang berkualiti ialah keluaran atau perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan. Dalam memenuhi kepuasan hati pelanggan, beberapa prinsip perlu diberi perhatian, iaitu:

Pertama, Pihak pengurusan atasan perlu memberi komitmen dari segi memenuhi kehendak-kehendak pelanggan yang sedia ada dan baru.

Kedua, untuk memenuhi kepuasan hati pelanggan memerlukan sokongan daripada sistem, prosedur dan polisi yang sesuai, teknologi yang terkini dan proses-proses kerja yang cekap.

Ketiga, mewujud dan menerapkan **budaya kerja** yang sentiasa mengutamakan pelanggan.

Keempat, mewujudkan **standard quality output**. Standard ini perlu jelas dan seboleh mungkin bersifat boleh diukur. Sebagai panduan umum kehendak-kehendak pelanggan mempunyai beberapa ciri kualiti seperti kebolehpercayaan, menepati masa, kos yang berpatutan, dan sebagainya. Kerajaan menghendaki

agensi-agensi Kerajaan mewujudkan Piagam Pelanggan masing-masing, iaitu seperti yang dijelaskan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4/1993 - *Panduan Mengenai Piagam Pelanggan*.Piagam Pelanggan merupakan jaminan agensi Kerajaan mengenai standard kualiti hasil kerja atau perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

Kelima, mengesan dan mengawasi **tahap kepuasan hati pelanggan.** Sebuah organisasi yang mengutamakan pelanggan perlu mengesan dan mendapat maklumbalas sejauhmana perkhidmatan yang diberikan telah dapat memberi kepuasan kepada pelanggan mereka. Tanpa membuat pengesanan yang berkesan, walaupun pada mulanya sesuatu keluaran atau perkhidmatan mungkin memuaskan tetapi lambat laun kedudukan ini akan menjadi sukar untuk dikekalkan kerana perubahan-perubahan citarasa pelanggan mahupun persekitaran.

Berhubung dengan aspek mengutamakan kehendak pelanggan, saya berharap DBP dapat meneliti beberapa persoalan seperti:

Adakah anda jelas dengan segmen pelanggan yang perlu diberi keutamaan?

Apakah strategi anda dalam memenuhi kehendak pelanggan?

Adakah anda mempunyai sumber yang sesuai dan berkualiti untuk memberi perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan?

Adakah anda mempunyai standard kualiti dan proses yang boleh menjamin penghasilan kerja atau perkhidmatan yang berkualiti?

Pada masa ini beberapa isu berkaitan dengan bahasa, ejaan dan

istilah sering dibangkitkan oleh berbagai pihak seperti media massa, para akademik dan orang ramai.Sebagai contoh, orang ramai masih lagi memerlukan panduan mengenai penggunaan bahasa baku. Begitu juga dengan istilah-istilah baru termasuk yang berasaskan bahasa asing. Kekeliruan juga timbul berhubung dengan penggunaan ejaan yang sering berubah-ubah.

Pada hemat saya semua ini adalah maklumbalas daripada pelanggan yang merupakan ekspektasi mereka yang perlu diberi perhatian. Bagi menangani isu-isu ini DBP harus meningkatkan lagi usaha *follow-up* dan *follow-through* dalam segala aspek berkaitan perkembangan bahasa dan kesusasteraan Melayu yang merupakan tanggungjawab utama DBP. *Follow-up* bermaksud memastikan tindakan diambil di atas keputusan-keputusan yang dibuat, manakala *follow-through* pula bermaksud mengambil langkah-langkah mempastikan pencapaian matlamat keputusan tersebut. DBP perlu menggunakan daya kreatif dan inovatif bagi mencapai matlamat-matlamat ini. Sebagai contoh, DBP boleh meningkatkan kepuasan hati pelanggan melalui berbagai saluran komunikasi seperti televisyen, radio, kaset, video dan akhbar-akhbar. Menggunakan teknologi canggih seperti membangunkan perisian komputer dalam memajukan bahasa dan kesusasteraan Melayu, contohnya mengenai peristilahan, penterjemahan dan sebagainya. DBP boleh juga mengadakan kempen-kempen di sekolah-sekolah, pusat-pusat pengajian tinggi serta tempat-tempat awam. Di samping itu peraduan-peraduan seperti syarahan, perbahasan, pertandingan pantun, sajak, penulisan cerpen/novel, pertandingan bercerita dan sebagainya bolehlah diada dan dipergiatkan.

Walaupun matlamat DBP bukan untuk mendapatkan keuntungan daripada aktiviti-aktivitinya, namun demikian dalam melaksanakan tanggungjawab tersebut, DBP tidak harus melupakan aktiviti-aktiviti yang boleh menambahkan pendapatan, di mana ia harus diberi perhatian yang sama berat. Sehubungan dengan ini saya suka memetik pandangan

pengarang dalam sebuah buku pengurusan yang menjadi rujukan kepada pentadbir-pentadbir awam masakini, iaitu bertajuk *Reinventing Government* tulisan David Osborne dan Ted Gabler yang berbunyi: *The fact that government cannot be run just like a business does not mean it cannot become more entrepreneurial.* Selaras dengan ini adalah sesuai DBP bergerak sebagai sebuah *entrepreneurial organization* di mana motif keuntungan dijadikan sebagai salah satu asas ketika membuat keputusan bagi pengeluaran sesetengah output. Ini juga adalah selari dengan dasar Kerajaan untuk menjadikan agensi-agensi Kerajaan lebih berdikari dalam keperluan kewangannya serta bersifat bertanggungjawab dan *accountable* dan dalam masa yang sama dapat memuaskan hati pelanggan.

Sumber pendapatan DBP boleh diperolehi melalui beberapa cara. Antaranya ialah melalui iklan dalam majalah-majalah yang diterbitkannya. Usaha-usaha perlu dibuat untuk meningkatkan kualiti kandungan dan kualiti penerbitan serta meningkatkan promosi jualan.

Proses peningkatan kualiti di agensi Kerajaan akan dapat berjalan lancar dan berterusan dengan adanya sokongan **sistem pengukuran prestasi** yang baik. Ini kerana apabila memperkenalkan sesuatu penambahbaikan, agensi perlu mengetahui keberkesanannya kepada hasil output yang dikeluarkan ataupun perkhidmatan yang disampaikan. Maklumbalas ini boleh diperolehi melalui sistem pengukuran prestasi. Salah satu sistem pengukuran prestasi ialah melalui pewujudan penunjuk-penunjuk prestasi. Penunjuk prestasi adalah satu alat pengurusan yang memberi gambaran tentang prestasi sesuatu program atau aktiviti. Memandangkan pentingnya diwujudkan penunjuk prestasi di agensi-agensi Kerajaan, saya telah melancarkan sebuah buku bertajuk **Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan** pada 8 Oktober 1993 yang lalu. Selain daripada itu soal keperluan pewujudan penunjuk prestasi ini juga telah ditekankan dalam Pekeliling Kemajuaan Pentadbiran Awam Bil. 6/1991-**Panduan Mengenai Pe-**

ningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam dan Pekeliling yang sama Bil. 1/1992 - **Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam** serta Pekeliling yang sama Bil. 3/ 1992 - **Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro (SPM)**. Pengukuran prestasi juga merupakan satu ciri utama **Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai (MBS)** yang akan diperluaskan kepada semua agensi Kerajaan menjelang 1995. Di bawah MBS, agensi-agensi adalah dikehendaki mengenalpasti serta impak daripada pelaksanaan sesuatu program dan aktiviti. Kesemua maklumat ini akan terkandung dalam **Perjanjian Program** antara agensi tersebut dengan Perbendaharaan.

Dua aspek penting yang ditekankan dalam pengukuran prestasi program atau aktiviti ialah **kecekapan** dan **keberkesanan**. Aspek kecekapan adalah mengukur sejauhmana sumber-sumber di bawah kawalan agensi seperti tenaga pegawai atau peruntukan perbelanjaan digunakan secara optima untuk menghasilkan output agensi itu. Aspek keberkesanan pula memberi gambaran tentang sejauhmana objektif atau sasaran sesuatu program dan aktiviti telah tercapai. Bagi mengukur prestasi sesuatu jabatan itu penunjuk kecekapan dan penunjuk keberkesanan perlu diwujudkan. Terdapat tiga jenis penunjuk kecekapan yang biasa digunakan dalam organisasi, iaitu kecekapan kos, kecekapan tenaga kerja dan kecekapan masa. Disebaliknya penunjuk keberkesanan sesuatu program atau aktiviti pula boleh diukur secara langsung dan atau secara tidak langsung. Contoh penunjuk keberkesanan langsung dalam konteks DBP yang dapat saya fikirkan sepintas lalu, mungkin tidak begitu tepat barangkali, ialah kadar peningkatan hasil jualan majalah yang dikeluarkan.Sementara contoh penunjuk keberkesanan tidak langsung pula ialah bilangan pembaca majalah Dewan Masyarakat. Seterusnya, penunjuk-penunjuk prestasi tersebut perlu dimasukkan ke dalam Laporan Tahunan Dewan ini.

Saya merasa bangga di atas kesedaran DBP untuk memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada usaha-usaha cemerlang yang

ditunjukkan oleh pegawai dan staf DBP. Ini bukan sahaja dapat memberi kepuasan dan dorongan kepada penerima anugerah untuk menyambung usaha cemerlang tetapi juga bertindak sebagai pendorong kepada anggota lain untuk mencontohi usaha-usaha tersebut. Akhir sekali, saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah dan syabas kepada penerima-penerima anugerah yang di sampaikan pada hari ini dan juga tidak ketinggalan mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan Majlis Hari Q DBP 1993 yang diadakan pada hari ini. Semoga tradisi mengadakan Hari Q akan diteruskan secara berkekalan.

Maka dengan ini, dengan lafaz, Bismillahirranirrahim saya dengan sukacitanya merasmikan Majlis Sambutan Hari Kualiti Dewan Bahasa dan Pustaka 1993 dan Piagam Pelanggan DBP serta melancarkan 2 buah buku: Siri Ensiklopedia Sirah dan Al-Quran dan Orientalisme.

"Pekerja-pekerja akan malas untuk berfikir jika hasil pemikirannya tidak diiktiraf dan dihargai. Kumpulan KMK/QCC boleh menjadi golongan pemikir yang produktif sekiranya mereka didorong memikirkan akan masalah-masalah kualiti, produktiviti dan kehendak-kehendak pelanggan. Memikirkan bagaimana untuk menyelesaikan satu masalah walaupun sekecil manapun adalah lebih baik dari berdiam diri membiarkan masalah itu merebak menjadi besar."

STRATEGI-STRATEGI KEBERKESANAN KUMPULAN MENINGKAT MUTU KERJA

(UCAPAN PERASMIAN KONVENSYEN QCC KEBANGSAAN 1993 DAN SEMINAR PENGURUSAN KUALITI DI BILIK MAHKOTA II, HOTEL ISTANA, KUALA LUMPUR, PADA 3 NOVEMBER 1993)

> *Tujuan KMK boleh dibahagi kepada dua: Pertama, ialah tujuan langsung yang kuantitatif. Ini ialah usaha untuk memperbaiki mutu, meninggikan daya pengeluaran, mengurangkan kos dan pembaziran. Ia dilakukan melalui tujuan perantara iaitu latihan pembuatan keputusan secara kumpulan, mengeratkan perhubungan antara pekerja dan penglibatan aktif setiap pekerja dalam menghadapi masalah. Kedua, ialah tujuan kemanusiaan. Ini termasuklah perkembangan diri, pembentukan semangat berpasukan dan perhubungan antara ahli.*

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Perbadanan Produktiviti Negara kerana telah menjemput saya untuk menyampaikan ucapan dan seterusnya merasmikan Konvensyen QCC Kebangsaan 1993 dan Seminar Pengurusan Kualiti.

Apakah rahsia kejayaan kemajuan yang dicapai oleh sesebuah negara maju? Disamping faktor-faktor seperti kekayaan sumber semulajadi, kestabilan politik dan ekonomi, cara pengurusan organisasi adalah memainkan peranan yang begitu penting. Organisasi awam mahupun swasta perlu diuruskan dengan cekap dan berkesan jika mahu mencapai tahap prestasi yang tinggi. Satu strategi unggul yang dapat membantu untuk mencapai hasrat ini ialah "Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh (*Total Quality Management - TQM*)."

Companies around the world today face unprecedented challenges thrown up by globalisation, deregulation, technological change, shorter product life cycles and fierce competition. It is now widely recognised that the key to competitiveness and survival lies in a company's ability to produce quality products and services. This is only possible if it adopts the concept of the total quality management (TQM). With the TQM approach where the focus is always on customer satisfaction, quality becomes ***doing the right things right the first time and doing it better and better.*** *No companies can survive and continue in business with a low quality level of, let say, 75 percent and a defect rate of 25 percent. In fact, the break-even level for many industries is 85 percent - 90 percent. In the semi conductor industry, where quality is measured in defects per million parts, 99 percent is a failure and the passing mark is 99.99 percent. Every percentage point away from 100 percent quality means millions of dollars loss in profit, unnecessary costs, and lost customers and sales.*

In a typical organisation, we can find three levels of quality. First, there is the ***perfect*** *product that is one done right the first time and delivered to the customer without the slightest modification or adjustment. Second, there is the* ***poor*** *product that is of indisputably bad quality - to be scrapped, rejected and unsold. An third, there is the vast majority of* ***passables*** *which may make up 60 percent to 80 percent of production. Having been produced incorrectly the first time, these passables are corrected the second time by rework or repair before being sold to the customers as perfectly "good" quality merchandise. For an organisation to achieve total quality and excellence in the real sense - 100 percent quality, it has to aim at producing only the perfect products, eliminating the passable category and reclassifying the incorrectly produced items as rejects. This same policy should be applied to services provided to customers or to other employees, serving as our internal customers.*

It is humanly impossible for the chief executive of a company or even the top management to know in minute details all the information necessary for the organisation to perform effectively. Therefore, every employee (the general workers, typists, clerk, salesmen, technician, etc) in the organisation with their intimate knowledge of their work processes and their immediate job environment should be tapped to improve its operations. By mobilising them to work together in a team to solve problems that arise and make a 1% improvement in a thousand areas, the gains in productivity can be tremendous. Organisations that failed to draw upon the creativity and enthusiasm of their employees are under utilising their most valuable assets and are unnecessarily handicapping themselves in the continuous race to maintain competitiveness.

It is widely recognised that Quality Control Circles (QCCs) is an effective mechanism to get workers' participation in efforts to improve quality, efficiency and work methods and to reduce cycle time, wastage and rework. QCCs is also an effective structure to harness the creativity and innovativeness of employees to effect continuous quality improvement. QCCs have made workers more prepared to: accept change for improvement; work in team; understand problem-solving; determine activities which prevent non-conformance; be aware of quality programmes; and eliminate lax procedures.

Tuan-tuan dan puan-puan akan bersetuju jika saya nyatakan bahawa untuk bekerja secara berpasukan bukanlah sesuatu yang dapat dilakukan dengan mudah, dan ianya bukan pula sebagai sesuatu yang tidak mungkin dilakukan. Mewujudkan pasukan-pasukan kerja seperti kumpulan QCC atau QIT/QAT (*Quality Improvement Teams* atau *Quality Action Teams*) memerlukan kebijaksanaan (*wisdom*) dan strategi-strategi yang berkesan dari semua pihak. Walaupun dalam budaya bangsa kita ada amalan gotong-royong, tetapi amalan ini masih dilanjutkan amalinya di peringkat kampung. Di bandar dan di tempat kerja, amalan ini tidak dilakukan dengan secara sukarela tetapi melalui arahan oleh

pihak yang tertentu. Maka, pada pendapat saya budaya gotong-royong ini perlu disemarakkan semula di tempat kerja tetapi dalam suasana dan semangat bekerja bagi meningkatkan kesejahteraan organisasi. KMK atau QCC adalah satu instrumen berkesan yang boleh digunakan untuk mencapai hasrat ini. Ada sembilan syarat untuk mencapai keberkesanan kegiatan-kegiatan KMK, iaitu seperti berikut:

(i) **Kebijaksanaan Mengurus Perubahan**

Mengurus sesebuah organisasi itu secara berkualiti memerlukan perubahan itu diurus dengan bijaksana dalam semua aspek pengurusan. Kebijaksanaan mengurus perubahan memerlukan **tindakan-tindakan yang jelas dari pengurusan** atasan supaya semua warga organisasi **dapat sama-sama melihat faedah-faedah yang akan dinikmati hasil dari perubahan tersebut**.

(ii) **Kebijaksaan Bekerjasama**

Kebijaksanaan bekerjasama dapat diperolehi apabila terdapat suasana hormat-menghormati dalam organisasi, bertimbang rasa sesama sendiri, menghargai buah fikiran orang lain, menghargai maklumanbalas yang diberi, menghargai perasaan orang lain dan mengiktiraf bahawa sumber manusia itu adalah sumber yang paling penting.

(iii) **Kebijaksaan Berfikir**

Pekerja-pekerja akan malas untuk berfikir jika hasil pemikirannya tidak diiktiraf dan dihargai. Kumpulan KMK/ QCC boleh menjadi golongan pemikir yang produktif sekiranya mereka didorong memikirkan akan masalah-masalah kualiti, produktiviti dan kehendak-kehendak pelanggan. Memikirkan bagaimana untuk menyelesaikan satu masalah walaupun sekecil manapun adalah lebih baik dari berdiam diri membiarkan masalah itu merebak menjadi besar.

(iv) **Kebijaksanaan Berkomunikasi**

Kebijaksanaan berfikir akan dapat menyumbangkan kepada kebijaksanaan berkomunikasi. *Quality words begin with quality thinking*. Program KMK/QCC memerlukan ahli-ahlinya menguruskan mesyuarat-mesyuaratnya dengan berkesan. Begitu juga persembahan pengurusan (*Management Presentation*) berkehendakkan kebijaksanaan dan kepintaran kumpulan mempersembahkan hasil penyelidikan mereka kepada pihak pengurusan. Kebijaksanaan berkomunikasi akan dapat mempengaruhi minda dan tindakan pengurusan oleh kerana madah orang yang bijaksana itu adalah lebih lantang dari jeritan dari orang yang tidak berilmu.

(v) **Kebijaksanaan Mendengar**

Kebijaksanaan berfikir, berkomunikasi memerlukan kebijaksanaan mendengar. Manusia yang tidak mempunyai kebijaksanaan mendengar tidak akan dapat berfikir dan berkomunikasi secara berkesan. Manusia yang ingin mendengar apa yang ingin didengarinya adalah individu yang tidak produktif dan berkualiti. Prinsip yang menyatakan bahawa "*customers are always right*" tidak akan dapat diterima jika kita tidak mempunyai kemahiran dan kebijaksanaan mendengar. Adalah tidak berfaedah jika kita wujudkan sistem maklumanbalas Q jika kita gagal menjadi pendengar yang bijak. Kumpulan KMK/QCC sememangnya telah dilatih melalui kemahiran percambahan fikiran (*brainstorming*) untuk menjadi pendengar yang peka dan prihatin. Mendengar satu kebenaran (*truth*) itu walaupun pahit adalah lebih baik dari mendengar seribu pujian yang penuh dengan kepura-puraan.

(vi) **Kebijaksanaan Mengurus Masa**

Bagi seorang individu yang menghargai dan bijak

menguruskan masa, segala-galanya akan dilakukan dalam masa yang ditetapkan. Ini adalah sesuai dengan prinsip kualiti yang menyatakan *"if you are just on time, you are late."* Kumpulan KMK/QCC mengamalkan Sistem PDCA (*Plan, Do, Check and Action*) mempunyai jadual aktiviti perancangan yang teliti. Mesyuarat-mesyuarat KMK/QCC yang dijalankan selama sejam seminggu adalah didikan dalam pengurusan masa. Begitu juga persembahan pengurusan yang dilakukan selama 15 - 20 minit untuk meyakinkan pendengar juga mencerminkan kebijaksanaan mengurus masa di kalangan ahli-ahli kumpulan. Kita akan sentiasa berada dalam kerugian jika masa tidak digunakan dengan bijaksana kerana hari semalam tidak mungkin akan kembali.

(vii) **Kebijaksanaan Berhemat**

Kebijaksanaan berhemat adalah sangat relevan dengan konsep kos kualiti, *"Do it right for the first time and all the time."* Banyak pembaziran dalam organisasi dapat kita elakkan jika kita berhati-hati dan mempunyai kebijaksanaan berhemat. Pekerja yang berhemat itu walaupun sesen nilainya adalah lebih mulia dari pekerja-pekerja yang berbelanja beribu ringgit tetapi belum tentu untung ruginya.

(viii) **Kebijaksanaan Kepimpinan**

Pemimpin organisasi perlu bijak menawan hati dan minda pekerja-pekerjanya jika ia mahu berjaya dan dihormati sebagai pemimpin. Kita memerlukan pemimpin yang disegani serta dihormati dan bukannya pemimpin yang ditakuti. Kita juga memerlukan pemimpin yang *visionary* supaya organisasi dapat diuruskan bukan semata-mata untuk hari ini tetapi untuk tahun-tahun ke hadapan. Kejayaan projek KMK/QCC banyak terletak kepada nilai-nilai kepimpinan yang

terdapat di kalangan mereka. Kejayaan seseorang pemimpin ini banyak terletak kepada kebijaksanaannya menawan hati dan minda orang yang dipimpin.

(ix) **Kebijaksanaan Berkongsi Nilai Sepunya**

Kebijaksanaan yang akhir sekali yang ingin saya kemukakan ialah kebijaksanaan berkongsi nilai sepunya. Kelapan-lapan kebijaksanaan atau hikmah yang baru sebentar saya nyatakan tadi, tidak akan membawa apa-apa makna jika tiada kebijaksanaan berkongsi nilai sepunya di segenap peringkat pengurusan. Sesebuah organisasi itu hendaklah mempunyai budaya atau *organisational culture*. Segala amalan dan perlakuan yang terdapat dalam organisasi adalah mencerminkan budaya dan kehidupan berorganisasi. Saya ingin mengambil satu contoh dari sebuah syarikat yang besar (gergasi) dan berjaya bukan saja di Malaysia tetapi di seluruh dunia iaitu Syarikat Matsushita. Syarikat ini walau di mana saja diwujudkan telah mengamalkan perkongsian nilai sepunya. Moto syarikat ini ialah *Concentrate on Basics* atau **Tumpukan kepada Perkara-perkara Asas**. Sebelum kita dapat meningkatkan produktiviti dan kualiti, empat asas dalam pengurusan iaitu 4M - *Man, Machine, Material and Method* perlu diberi perhatian dan diperlengkapkan. Keperluan-keperluan asas ini akan membenarkan kita beroperasi untuk mencapai matlamat organisasi. Peningkatan produktiviti dan kualiti adalah terletak kepada kebijaksanaan pengurusan menggemblengkan keempat-empat sumber - manusia, mesin, material dan metod.

Dr. Steve Smith, seorang Pakar TQM pernah membuat beberapa saranan seperti berikut:

(i) *Only one in ten customers who has an unhappy experience will remain loyal to the company and buy again;*

(ii) *Each unhappy customer will tell around 10 others about that experience; and*

(iii) *It costs at least five times as much to attract a new customer as to retain an existing one.*

Baru-baru ini Kerajaan telahpun menetapkan supaya agensi-agensi Kerajaan mewujudkan Piagam Pelanggan masing-masing. Dengan ini pelanggan-pelanggan akan terjamin tahap kualiti perkhidmatan yang dikeluarkan oleh agensi-agensi Kerajaan. Dalam hubungan ini, saya adalah berharap bahawa semua jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan akan mengwujudkan KMK-KMK yang khusus untuk mengawasi, mengawal dan bertanggungjawab di atas semua urusan mengenai Piagam Pelanggan masing-masing.

Saya sukacita mencadangkan supaya syarikat-syarikat sektor swasta juga mempamerkan Piagam Pelanggan mereka kepada pengguna sekiranya mereka masih belum berbuat demikian. Izinkan saya memberi beberapa contoh Piagam Pelanggan yang diwujudkan oleh syarikat ternama:

- ***SAS HOTELS***
  No Excuses for any problem; if anything goes wrong - No Bill.

- ***MARKS AND SPENCER***
  Any goods can be returned for any reason.

- ***VOLVO***
  Lifetime Guarantee

- ***DOMINO PIZZAS***
  Delivered in 30 Minutes or 30% off.

- ***FEDERAL EXPRESS***
  Trace Parcel in 30 minutes or no charge.

Saya suka mencadangkan bahawa dalam konteks Persyarikatan Malaysia, satu konvensyen tahunan mengenai Piagam Pelanggan diadakan anjuran bersama MAMPU dan sektor swasta.

Saya berharap seminar dan konvensyen yang diadakan selama tiga hari ini akan dapat memberi manfaat kepada organisasi-organisasi sektor swasta dalam usaha meningkatkan lagi produktiviti, kualiti dan daya saing barangan serta perkhidmatan mereka. Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan seminar dan konvensyen QCC Kebangsaan 1993.

"Perkhidmatan awam kita telah mencapai tahapnya yang ada sekarang oleh kerana beberapa perubahan telah diperbuat dari segi sistem bekerja, penekanan kepada kualiti, produktiviti, perkhidmatan kaunter, sistem perakaunan mikro, dasar Persyarikatan Malaysia, Piagam Pelanggan, dan lain-lain pembaharuan yang telah diperkenalkan melalui 18 buah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. David Osborne menulis "to change behavior within the Government, the basic incentives that shape that behavior must be changed. A new set of dynamics must be created - through the use of competition, the measurement of results, the decentralization of authority, and the creation of real consequences for success..."

ANUGERAH KUALITI PERKHIDMATAN AWAM 1993

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH KUALITI PERKHIDMATAN AWAM DI HOTEL ISTANA, KUALA LUMPUR PADA 15 NOVEMBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan di Majlis Penyampaian Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam 1993 mengucapkan ribuan terima kasih di atas penghargaan YAB Perdana Menteri kepada perkhidmatan awam. Semoga dengan penghargaan dan pengiktirafan YAB Perdana Menteri akan terus memberi rangsangan yang tinggi kepada anggota-anggota perkhidmatan awam. Walau bagaimanapun Ketua Setiausaha Negara menarik perhatian anggota-anggota perkhidmatan awam terhadap maklumbalas yang diberikan oleh Malaysian International Chamber of Commerce and Industry mengenai mutu kerja front-line staff yang lembap dan kurang efisien dalam menjalankan tugas.

Saya bersyukur ke hadrat Allah subhanawataala oleh kerana dengan limpah keizinannya, perkhidmatan awam sekali lagi dapat menganjurkan majlis penyampaian Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam bagi tahun 1993. Tahun 1993 ini adalah merupakan satu tahun yang amat istimewa bagi perkhidmatan awam. Pertama sekali, Kerajaan telah mengumumkan pembayaran bonus setengah bulan gaji bagi anggota-anggota perkhidmatan awam, melainkan pegawai-pegawai di dalam kumpulan JUSA. Bagi mereka yang dianugerahkan perkhidmatan cemerlang iaitu mereka yang berjaya mendapat kenaikan gaji secara melintang, maka dua bonus akan dibayar, iaitu satu bulan gaji sebagai bonus di bawah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1993, dan setengah bulan gaji sepertimana yang telah diputuskan oleh Kerajaan baru-baru ini. Kedua, YAB Perdana Menteri Dato Seri Dr. Mahathir b. Mohamad

telah memberi pengiktirafan kepada perkhidmatan awam sebanyak enam perenggan di dalam ucapan dasarnya di Perhimpunan Agung UMNO pada 4 November yang lalu. Antara lain YAB Perdana Menteri telah menyatakan: "*Kita juga bersyukur kerana mempunyai jentera pentadbiran yang boleh dibanggakan. Ia bukan sahaja cekap, berdisiplin dan produktif, tetapi juga bermutu tinggi dan setanding dengan jentera pentadbiran di negara-negara maju. Ini telah membolehkan negara kita melaksanakan proses pembangunan dengan lebih licin dan berkesan.*

Kita telah memperkenalkan banyak perubahan dalam sistem pentadbiran. Jika dahulu pentadbir kita kurang bekerjasama dengan sektor swasta, hari ini kita jadikan sektor awam dengan sektor swasta sebagai satu pasukan yang bekerjasama untuk menjayakan pembangunan negara." YAB Perdana Menteri juga telah menyampaikan pandangannya mengenai Sistem Saraan Baru seperti berikut: "*Bagi para pentadbir pula, Kerajaan telah menggubal sistem saraan yang memberi penghargaan kepada prestasi pegawai dan kakitangannya. Mereka yang hanya menumpang tidak akan mendapat layanan yang sama dengan mereka yang betul-betul berusaha dan produktif. Kenaikan pangkat dan upahan akan diasaskan kepada sumbangan terhadap prestasi pentadbiran. Dengan cara ini kita percaya produktiviti dan kualiti akan meningkat*". Demikian, kata-kata YAB Perdana Menteri. Selaku *head of the civil service*, saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada YAB Perdana Menteri di atas pengiktirafan yang sebegitu besar kepada perkhidmatan awam kita.

Perkhidmatan awam kita telah mencapai tahapnya yang ada sekarang oleh kerana beberapa perubahan telah diperbuat dari segi sistem bekerja, penekanan kepada **kualiti, produktiviti**, perkhidmatan kaunter, sistem perakaunan mikro, Dasar Persyarikatan Malaysia, Piagam Pelanggan, dan lain-lain pembaharuan yang telah diperkenalkan melalui 18 buah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. David Osborne menulis "*to change behavior within the Government, the basic incentives*

that shape that behavior must be changed. A new set of dynamics must be created - through the use of competition, the measurement of results, the decentralization of authority, and the creation of real consequences for success..." Perkhidmatan Awam kita telah mewujudkan semua keadaan-keadaan yang akan membawa kepada perubahan seperti mengadakan anugerah-anugerah perkhidmatan cemerlang; dan dengan mengadakan format baru mengenai penilaian prestasi, yang akan menentukan anugerah sebulan bonus kepada mereka yang mendapat kenaikan gaji secara melintang, dan juga sebagai salah satu asas untuk kenaikan pangkat. Beratus-ratus kumpulan-kumpulan meningkat mutu kerja juga telah diwujudkan di kementerian, jabatan, badan berkanun, penguasa tempatan dan di peringkat negeri. *These dynamics have given government departments no choice but strive for continuous improvement, no choice, but to rid themselves of the obsolete and invent the new.*

Perkhidmatan awam hendaklah mengutamakan pelanggan. Justeru itu, baru-baru ini konsep **Piagam Pelanggan** telah diperkenalkan. Piagam ini ialah satu komitmen bertulis yang dibuat oleh sesebuah agensi kepada para pelanggan, tentang kesediaan mereka memberikan sesuatu perkhidmatan mengikut standard-standard dan norma-norma kualiti yang ditetapkan. Pelaksanaan konsep ini adalah penting bagi memastikan bahawa setiap peringkat jentera pentadbiran awam sedar akan tanggungjawab untuk memberikan hanya yang terbaik kepada para pelanggan. Sesungguhnya, *the moment of truth* bagi kualiti sesebuah agensi ialah pada saat ianya dapat menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan yang berkualiti seperti yang dijanjikan setiap kali dikehendaki oleh pelanggan. Konsep Piagam Pelanggan ini telah diterima pakai dan dilaksanakan secara meluas dikalangan agensi-agensi kerajaan. Setakat ini sejumlah 150 buah agensi telah pun menyediakan piagam-piagam pelanggan mereka. Sesetengah agensi telah pun menggubal piagam-piagam yang komprehensif dan terperinci bagi menjelaskan komitmen mereka terhadap pelanggan. Panel bagi Memajukan Pentadbiran Awam telah mengambil keputusan untuk

memberi Anugerah Piagam Pelanggan Terbaik kepada agensi-agensi yang berjaya menggubal piagam-piagam yang baik. Oleh kerana konsep Piagam Pelanggan baru saja diperkenalkan, maka kriteria pemilihan pemenang adalah semata-mata berdasarkan kepada ciri-ciri yang terkandung dalam pernyataan sesuatu piagam itu. Ciri-ciri itu adalah seperti: jelas; senang disebar; kebolehpercayaan; praktikal; khusus; dan juga menekankan aspek pemulihan perkhidmatan (*service recovery*). Prestasi sebenar sesebuah agensi itu dalam melaksanakan piagam pelanggannya tidak diambilkira pada kali ini, ianya akan ditekankan pada masa-masa akan datang. Menerusi Piagam Pelanggan ini kita boleh mewujudkan di kalangan orang ramai *culture of trust* terhadap perkhidmatan awam dinegara kita ini.

We need to change some beliefs and accepted practices that may be basic to our administrative culture. Beliefs and accepted practices are basic to our culture. As we change these beliefs and practices the culture will also change in response. What are the beliefs and practices that will be used to be re-examined and changed to fit in the new model of administration? It is bureaucratic to think that all functions of planning and control have to be done by the head and deputy head of department. To be customer focused or achieve total quality, much of the planning, controlling, reacting, responding and flexing must be done by front-line people - by people who do not manage others, but manage the achievement of quality or who manage the satisfaction of customers. Regardless of what the head of department or management wants, says or does, if the front line people are not on the team, the mission does not get achieved. For example, in the latest business assessment survey by the Malaysian International Chamber of Commerce and Industry, on a few government departments, the following observations were made:

(i) *"counter No. 1 - "Enquiry cum new application counter is extremely slow, resulting in long queues which lasts for hours;*

(ii) *Often line counters are not all manned;*

(iii) *Calling the X Department by phone can be most frustrating. The phone can go on ringing but no response is forthcoming;*

(iv) *The department never seems to respond to letters sent;*

(v) *If proper guidelines are laid down to the public, as well as the officer manning the counter, for any type of application requirement, this will bring about speedy processing and minimum queries from the public. From our experience, one officer's requirement is different from another officer on the same type application; and*

(vi) *Trained counter staff should man the counters, but they have to look for files too. Often the relevant files are not found, and the applicants have to return two or three days after submission, only to find that they have to either wait or come again.*

Semua pemerhatian-pemerhatian ini adalah melibatkan *front-line staff* kita. Oleh itu mulai daripada tahun hadapan semua jabatan kerajaan hendaklah mewujudkan lebih banyak lagi KMK-KMK untuk mencari jalan memperbaiki sistem dan prosedur kerja, menyelesaikan tunggakan-tunggakan kerja dan juga membuat inovasi-inovasi didalam sistem kerja supaya perkhidmatan yang diberikan itu adalah cepat, tepat dan kemaskini. *The head of the department must now think that the people who achieve the quality or satisfy the customers are as important as the management.*

It is bureaucratic to act as though the administrative process is more important than the outcomes. Disini saya berharap bahawa ketua-ketua Jabatan pada tahun hadapan hendaklah mengadakan Mesyuarat Pagi masing-masing untuk menyelesaikan tunggakan permohonan-

permohonan lesen, permit dan sebagainya dalam tempoh 4 bulan pertama tahun itu. Sekiranya Mesyuarat-mesyuarat Pagi itu tidak diadakan maka tidak akan wujud penyelarasan atau pun *intergrated approach* ke atas sesuatu permohonan itu sama ada lesen, permit atau pun sebarang kelulusan yang diperlukan. Tiap-tiap jabatan yang dirujuk akan mementingkan proses dan prosedur kerja masing-masing dan tidak kepada *outcome* sesuatu projek itu yang boleh mengubah persekitaran atau pun membawa nikmat pembangunan yang tertentu.

Saya juga meminta supaya semua kes-kes tatatertib yang dirujuk oleh Badan Pencegah Rasuah dan juga kes-kes yang tertangguh pada tahun 1993 dan dibawa ke hadapan diselesaikan dalam tempoh 4 bulan pertama tahun 1994 oleh Lembaga-lembaga Tatatertib yang berkenaan.

Dibawah SSB, kenaikan pangkat, pergerakan gaji dan lain-lain yang berkaitan dengan *career progression* seseorang itu adalah bergantung kepada prestasi. *The civil service must first value achievement. Achievement comes after hard work not before.* Sekali lagi saya ingin memperingatkan supaya semua Panel Pergerakan Gaji (PPG) hendaklah menilai prestasi pegawai-pegawai dan anggota anggota yang lain dengan penuh amanah dan objektiviti. Selaras dengan hasrat kerajaan hendak mewujudkan satu perkhidmatan awam yang memberi keutamaan kepada budaya kerja cemerlang, maka adalah difikirkan wajar supaya mereka yang menerima kenaikan gaji menegak diberikan juga pengiktirafan dibawah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 2 tahun 1993 mulai daripada tahun hadapan. Bentuk pengiktirafan ini perlu dikaji, dan bilangan pegawai dan anggota tiap-tiap tahun yang menerima pergerakan gaji menegak itu perlu diketahui. Adalah diharapkan bahawa menerusi galakan seperti ini, maka produktiviti dan kualiti perkhidmatan awam kita akan terus meningkat. Saya telah meminta Panel Bagi Memajukan Pentadbiran Awam mengkaji cadangan memasukkan pegawai-pegawai dan anggota perkhidmatan awam yang menerima pergerakan gaji secara menegak di dalam kategori

perkhidmatan cemerlang di bawah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1993 supaya mereka juga akan dianugerahkan bonus, piala dan lain-lain kemudahan seperti yang diterima oleh pengkhidmat cemerlang kategori penerima pergerakan gaji melintang. Quantum bonus yang akan diterima oleh pengkhidmat cemerlang kategori penerima pergerakan gaji menegak sedang dikaji oleh Kerajaan.

Adalah lumrah bagi setiap pertandingan tidak semua yang menyertainya akan terpilih sebagai pemenang. Begitulah juga dengan pemilihan pemenang-pemenang Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam bagi tahun ini. Namun begitu, saya percaya manfaat yang diperolehi oleh setiap agensi melalui proses pemilihan ini amat besar sekali, iaitu dalam bentuk peningkatan kecekapan, keberkesanan serta imej agensi itu sendiri. Sesungguhnya, inilah hadiah yang amat bernilai bagi agensi-agensi yang cemerlang dalam pengurusan kualitinya.

"Tanggungjawab kita untuk melaksanakan program TQM merupakan satu tugas yang berat dan mencabar. Quality is never an accident. It is always the result of intelligent effort. There must be the will to produce a superior thing." Kerana itulah pengurusan yang berasaskan kualiti bukanlah sesuatu yang diperolehi dengan senang tanpa usaha."

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH KE ARAH PENGGUBALAN PIAGAM PELANGGAN BAGI JABATAN-JABATAN KERAJAAN NEGERI TERENGGANU

(UCAPAN DI PERASMIAN BENGKEL PENGURUSAN KUALITI MEYELURUH PERINGKAT NEGERI TERENGGANU PADA 2 DISEMBER 1993)

Berbagai-bagai usaha telah dijalankan oleh kerajaan bagi memajukan perkhidmatan awam. Antaranya melalui Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang bertujuan memberi perkhidmatan terbaik yang dapat memenuhi kehendak orang ramai atau pelanggan. TQM juga bertujuan memberikan perkhidmatan yang lebih cepat, tepat, berkesan, lebih lost consciousness dan berkualiti (di semua peringkat). Manakala Piagam Pelanggan dilancarkan merupakan satu komitmen bertulis oleh jabatan-jabatan kerajaan untuk memberikan perkhidmatan atau membekalkan pengeluaran yang berkualiti, menepati standard yang telah ditetapkan dan dapat memenuhi kehendak orang ramai atau pelanggan.

Saya bersyukur ke hadrat Allah S.W.T. oleh kerana dengan keizinanNya dapat kita bersama-sama dalam Majlis yang bersejarah ini, kerana inilah julung-julung kali kita dapat mengadakan Bengkel "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)" secara serentak bagi pegawai-pegawai Terengganu di peringkat Negeri. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah serta terima kasih kepada Yang Berhormat Dato' Senara Muda selaku wakil Yang Berhormat Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu kerana sudi menjadi tuan rumah dalam menjayakan Bengkel ini. Saya juga sukacita ingin mengucapkan tahniah kepada INTAN oleh kerana telah menganjurkan Bengkel **"Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)" kali ini di Negeri Terengganu**. Bengkel yang diadakan ini

adalah merupakan pertama kali diadakan secara serentak di peringkat negeri. Matlamat utama pendekatan secara serentak ini diadakan adalah untuk membolehkan lebih banyak jabatan-jabatan serta agensi-agensi kerajaan di peringkat Negeri dan Daerah didedahkan dengan pengurusan serta budaya kualiti menyeluruh. Dengan cara ini juga, semua jabatan dan agensi di setiap peringkat sama ada di peringkat Pusat, Negeri dan Daerah akan dapat sama-sama melaksanakan program peningkatan kualiti dan produktiviti melalui pendekatan yang serupa.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau TQM mempunyai falsafah yang jelas dan murni iaitu untuk memberi perkhidmatan yang terbaik serta dapat memberi kepuasan kepada orang ramai atau pelanggan. Falsafah TQM pada prinsipnya mempunyai lima ciri utama seperti berikut:

(i) **Berorientasikan pelanggan (customers orientation).** Iaitu sentiasa bersikap sensitif terhadap kehendak-kehendak orang ramai dan setakat yang mungkin berusaha untuk memuaskan hati mereka semasa kita memberi perkhidmatan. Bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan sentiasa ditahap yang cemerlang, semua jabatan serta agensi perlu melaksanakan janji-janji seperti yang dipamerkan dalam Piagam Pelanggan masing-masing. **Sesungguhnya kerja-kerja yang dilakukan dengan baik dan sempurna adalah merupakan satu ibadat yang dituntut oleh agama;**

(ii) **Mengikut masa (timeliness).** Perkhidmatan yang kita berikan hendaklah disesuaikan dengan peredaran masa serta bersesuaian dengan keadaan persekitaran yang tidak statik. Ia juga bermakna kerja-kerja yang kita hasilkan hendaklah cepat, tepat serta bijak menguruskan masa yang terhad;

(iii) **Kesedaran kos (cost conciousness).** Kesedaran kos

bermakna sumber-sumber yang ada di jabatan kita hendaklah diuruskan dengan baik, berkesan dan teratur serta ekonomik;

(iv) **Penambahbaikan yang berterusan (continuous improvement)**. Ini bermakna tindakan-tindakan kerja yang dibuat hendaklah berorientasikan matlamat jangka panjang. Perkhidmatan yang berkualiti tidak akan memberi apa erti sekiranya kita hanya memberi perkhidmatan yang berkualiti pada hari atau waktu-waktu yang tertentu sahaja; dan

(v) **Pendekatan Kualiti Menyeluruh** juga memerlukan kepada **penglibatan menyeluruh (total participation) semua peringkat** anggota organisasi untuk meningkatkan kecemerlangan. Usaha-usaha ke arah melaksanakan pengurusan kualiti tidak akan berjaya sekiranya hanya satu-satu pihak sahaja mempunyai kesedaran atau mengamalkan kualiti dalam setiap kerjanya.

Tanggungjawab kita untuk melaksanakan program TQM merupakan satu tugas yang berat dan mencabar. *Quality is never an accident. It is always the result of intelligent effort. There must be the will to produce a superior thing.* Kerana itulah pengurusan yang berasaskan kualiti bukanlah sesuatu yang diperolehi dengan senang tanpa usaha. CEO Matsushita, Toshihiko Yamashita, menerangkan kejayaan boleh diibaratkan sebagai mendaki sebuah gunung. **"Trudging up a steep path with heavy back bag is hardwork ... but when you reach the top, there is an exhilarating sense of accomplishment. You forget the heat, the twisted ankle and your blisters and you begin thinking about the next mountain... Running a marathon is like mountain climbing, a battle against pain and fatigue. The point: to endure. Nothing matches the elation of pushing yourself to the limit and staying the course. Accepting difficult new work assignment is another way of testing yourself. There is no fun doing the same easy job."**

Apa yang penting ia memerlukan kesungguhan, usaha dan komitmen. Kita semua hendaklah mengamalkan nilai-nilai yang positif seperti amanah, cekap, berdisiplin, dayacipta, budaya kerja secara berpasukan dan sebagainya. Tuntutan kepada bekerja dengan cemerlang dan bersungguh-sungguh, sebenarnya adalah selari dengan ajaran agama kita. Nabi Muhammad SAW telah bersabda **"Sesungguhnya Allah suka jika seseorang itu bekerja, maka ia bekerja dengan tekun."**

Latihan merupakan komponen penting dalam usaha untuk meningkatkan kualiti. Didalam merealisasikan latihan yang berkualiti, INTAN telahpun menyediakan pakej-pakej latihan yang lengkap dan komprehensif untuk diedarkan kepada jabatan dan agensi dalam sektor awam melalui sistem *francise*. Setakat ini INTAN telahpun menyediakan sebelas pakej latihan berkaitan dengan Pekeliling-Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Pendekatan baru ini juga dapat meningkatkan lagi jumlah anggota perkhidmatan awam mendapat latihan-latihan yang berkaitan.

Fokus utama dalam latihan mengenai Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam ialah mengenai Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992, iaitu mengenai Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang akan dihadiri oleh tuan-tuan dan puan-puan mulai hari ini. Bengkel yang akan diadakan ini lebih memberi penekanan kepada gulungan pengurus. Ini adalah kerana saya percaya masalah kualiti 80% disebabkan oleh pengurusan manakala 20% lagi adalah disebabkan oleh gulungan pekerja. Saya berharap kursus Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ini juga akan memberi penekanan kepada tiga rangka utama perkhidmatan dan keluaran yang berkualiti, iaitu:

(i) **Perkhidmatan utama (core services)** iaitu faedah utama yang diperolehi dari sesuatu perkhidmatan seperti bekalan air yang bersih, pengangkutan yang cekap dan sebagainya;

(ii) **Perhubungan dalam perkhidmatan (service relationship)** bermaksud layanan mesra yang diterima oleh pelanggan semasa perkhidmatan diberikan; dan

(iii) **Persekitaran tempat (service surounding)** di mana perkhidmatan diberikan. Ini ditujukan kepada tempat menunggu yang selesa seperti di hadapan kaunter, tunjuk arah dan sistem giliran dan sebagainya.

Penekanan utama bengkel yang akan diadakan ini adalah untuk menghasilkan Piagam Pelanggan yang telahpun saya lancarkan pada bulan Julai yang lalu seperti yang terkandung dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 3 Tahun 1993. Piagam Pelanggan merupakan satu komitmen bertulis yang menunjukkan keupayaan jabatan dalam membekalkan pengeluaran dan perkhidmatan dengan keyakinan bahawa pengeluaran atau perkhidmatan dapat menepati standard yang dikehendaki oleh pelanggan pada setiap masa.

Sesuatu keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti hanya boleh dihasilkan jika jabatan atau agensi tuan-tuan dan puan-puan mengamalkan prinsip-prinsip kualiti menyeluruh *Quality is now widely accepted as a philosophy of prevention not detection, doing things right the first time, applicable to entire organization and not the responsibility of just the anchor man.* Sebagai contoh, untuk memberi layanan yang berkualiti kepada pembayar hasil tanah, Pejabat Tanah perlu memberi perhatian kepada penentuan standard yang ditetapkan di dalam setiap proses kerja sebelum dan selepas bayaran hasil dibuat. Ini meliputi penentuan *standard-standard* yang dikehendaki oleh pelanggan seperti mengadakan sistem giliran yang berasaskan kepada sistem digital, masa menunggu yang menasabah, layanan kaunter yang mesra, adil dan bersopan.

Era yang kita sedang tempuhi sekarang adalah era yang penuh dengan perubahan dan cabaran yang memerlukan kita bertindak dengan

pantas dan bijaksana. *Times change and we change with them.* Masa depan negara akan menjadi lebih *competitive* di dalam segala bidang, yang memerlukan kita bertindak dengan **bijaksana**. Sektor awam tidak ada pilihan melainkan perlu melalui perubahan ini, seiring dengan sektor swasta dalam menyumbang ke arah kecemerlangan pembangunan negara. Dibawah konsep Persyarikatan Malaysia, kita memerlukan kesepaduan yang erat di antara Kerajaan dan swasta bagi membolehkan pertumbuhan ekonomi negara berjalan dengan lancar dalam kadar yang lebih tinggi. Ia juga bertujuan untuk memastikan barangan dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh negara kita mempunyai daya saing di peringkat antarabangsa.

Bagi merealisasikan hasrat murni ini, kerajaan telah mengambil beberapa langkah seperti mengeluarkan **Pekeliling-Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam**. Secara umumnya pekeliling tersebut adalah merupakan *manager's guideline* yang sehingga kini berjumlah 19 kesemuanya. Semua pekeliling tersebut mempunyai hubungkait dalam memastikan usaha-usaha ke arah peningkatan pengurusan kualiti dan produktiviti menyeluruh dalam perkhidmatan awam. Pada peringkat ini, saya mengandaikan bahawa tuan-tuan dan puan-puan telah pun mula melaksanakan berbagai-bagai program seperti yang digariskan dalam Pekeliling-pekeliling berkenaan. Saya berharap selepas Bengkel ini usaha-usaha ke arah peningkatan kualiti dan produktiviti di jabatan dan agensi tuan-tuan dan puan-puan dapat dipertingkatkan lagi bagi memenuhi keperluan pembangunan negara.

Tuan-tuan dan puan-puan hendaklah menjadi *role model* kepada kakitangan yang lain. *True leadership is the art of changing a group from what it is into what it ought to be.* Untuk membuktikan komitmen itu, pihak pengurusan hendaklah mengamalkan perkara-perkara seperti berikut:

(i) menjadi teladan kepada kakitangan dalam pengamalan

budaya kerja yang sentiasa mementingkan kualiti dan produktiviti;

(ii) sentiasa memberi sokongan dan dorongan kepada kakitangan dalam usaha mereka menghasilkan buah fikiran yang boleh memberi manafaat kepada organisasi;

(iii) sentiasa berfikiran serta bersikap terbuka;

(iv) mengamalkan pengurusan yang *flexible* tetapi tegas kepada peraturan-peraturan yang ditetapkan, sebagai contoh penggunaan prosedur yang berkaitan dengan tatacara kewangan;

(v) sentiasa bersikap adil kepada semua;

(vi) tegas dan tidak bertolak ansur kepada sebarang amalan yang tidak produktif dan aktiviti yang boleh menjejaskan standard dan kualiti perkhidmatan;

(vii) menyediakan persekitaran kerja yang sesuai untuk kakitangan serta mengambil berat kepada soal-soal kebajikan;

(viii) memberi keutamaan kepada program pembangunan sumber tenaga manusia, melalui latihan, bimbingan, *empowerment* serta tunjuk ajar. Di samping itu bersikap positif terhadap usaha peningkatan kerjaya kakitangan;

(ix) mempunyai sifat-sifat bertanggungjawab atau pun akauntabiliti dalam setiap tugas yang dijalankan; dan

(x) bijak menggunakan sumber-sumber yang ada dengan cekap dan berkesan.

Sehubungan dengan ini saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan syabas dan tahniah kepada beberapa jabatan di Negeri Terengganu seperti Pejabat Tanah dan Daerah Setiu, serta Pejabat Tanah dan Daerah Hulu Terengganu yang telah berjaya menerima anugerah kualiti. Saya harap pada tahun hadapan lebih banyak lagi jabatan dan agensi di Negeri Terengganu akan memenangi anugerah kualiti ini. Saya mengambil kesempatan ini juga untuk mengucapkan tahniah kepada INTAN yang telah berusaha untuk menjayakan Bengkel secara serentak ini, juga kepada Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Terengganu. Saya juga mengucapkan tahniah kepada jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan di Negeri Terengganu yang terlibat dalam mengendali dan menjayakan bengkel Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) secara serentak ini. Kepada semua peserta saya ucapkan selamat berbengkel dan seterusnya merancang untuk melaksanakan pengurusan kualiti di jabatan dan agensi masing-masing.

Saya amat sukacita merasmi dan melancarkan "Bengkel Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Ke Arah Penggubalan Piagam Pelanggan peringkat Negeri Terengganu bagi jabatan-jabatan berikut:

(i) Pejabat Setiausaha Kerajaan;

(ii) Jabatan Kerjaraya;

(iii) Jabatan Perhutanan;

(iv) Jabatan Pertanian;

(v) Jabatan Pengairan dan Saliran;

(vi) Jabatan Bekalan Air

(vii) Jabatan Perkhidmatan Haiwan;

(viii) Jabatan Hal Ehwal Agama;

(ix) Jabatan Imigresen;

(x) Jabatan Pendaftaran;

(xi) Jabatan Kastam dan Eksais DiRaja;

(xii) Jabatan Hasil Dalam Negeri;

(xiii) Jabatan Perubatan dan Kesihatan;

(xiv) Jabatan Ukur;

(xv) Yayasan Terengganu;

(xvi) Yayasan Islam;

(xvii) KETENGAH; dan

(xviii) Perbandanan Memajukan Iktisad Negeri Terengganu (PMINT).

"Budaya kerja cemerlang yang berteraskan kepada penerapan ciri ciri TQM boleh menjamin bahawa perkhidmatan yang kita berikan atau pengeluaran yang dibekalkan memenuhi kehendak kehendak pelanggan yang berhak menuntut perkhimatan yang berkualiti serta memuaskan hati mereka."

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DI PERINGKAT NEGERI PERLIS

(UCAPAN DI PERASMIAN BENGKEL PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH PERINGKAT NEGERI PERLIS INDERA KAYANGAN PADA 9 DISEMBER 1993)

Jabatan-jabatan kerajaan telah disarankan dalam usaha mencapai kecemerlangan, hendaklah manjadikan kualiti sebagai satu budaya organisasi. Usaha-usaha kearah mencapai kualiti hendaklah dijalankan secara berterusan. Sokongan dan dorongan ketua-ketua jabatan juga penting dalam usaha mewujudkan budaya kualiti organisasi.

Saya bersyukur ke hadrat Allah S. W. T. oleh kerana dengan izinNya kita dapat bersama-sama di Majlis yang bersejarah ini. Inilah julung-julung kali kita dapat mengadakan Bengkel "**Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Peringkat Negeri**" khusus untuk pegawai pegawai di Negeri Perlis ini. Saya mengambil kesempatan ini mengucapkan tahniah serta terima kasih kepada Yang Berhormat Datuk Nik Abidin bin Nik Omar Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis kerana bersedia menjadi tuan rumah dalam menjayakan bengkel ini.

Tiap-tiap jabatan dan agensi Kerajaan hendaklah melaksanakan sistem Pengurusan Kualiti Menyeluruh, untuk membentuk Perkhidmatan Awam yang berkualiti dan produktif. Strategi utama dari segi pelaksanaan program ini adalah untuk memupuk kesedaran serta keyakinan secara menyeluruh dan penglibatan bersama tiap-tiap seorang anggota jabatan dan agensi Kerajaan supaya menuju kearah mencapai matlamat yang sama iaitu kearah **Budaya Kerja Cemerlang**. **Budaya kerja cemerlang yang berteraskan kepada penerapan ciri ciri TQM boleh menjamin bahawa perkhidmatan yang kita berikan atau pengeluaran yang dibekalkan memenuhi kehendak-kehendak pelanggan yang berhak**

menuntut perkhimatan yang berkualiti serta memuaskan hati mereka.

Dalam usaha melaksanakan sistem pengurusan TQM ini seluruh agensi-agensi dan jabatan jabatan sektor awam perlu mengambil **lima langkah utama** seperti berikut:

(i) berusaha mempertingkatkan **satu sistem saluran maklumat** diantara pelanggan dengan jabatan supaya jabatan dapat melaksanakan tanggungjawab mengesan, mengumpul dan memproses maklumat-maklumat, berbagai data hasil dari maklumbalas pelanggan-pelanggan. Justeru itu, wajarlah diadakan beberapa mekanisme yang berkesan seperti peti cadangan, mengadakan mesyuarat atau temubual dengan pelanggan seumpamanya melalui Jawatankuasa Pemandu Persyarikatan Malaysia, kaunter-kaunter pertanyaan, borang soal selidik yang semuanya bertujuan menilai dan menganalisakan prestasi sesebuah jabatan atau agensi itu;

(ii) mengambil langkah memastikan supaya **perkhidmatan yang diberikan itu menepati masa yang ditentukan oleh standard bagi proses kerja**. Dengan yang demikian, para pengurus di setiap agensi perlulah menentukan satu set *time study* demi menjamin perkhidmatan yang diberikan itu menepati masa (*timeliness*). Dalam soal inilah maka Piagam Pelanggan menjadi kayu ukur kepada tahap kecekapan itu. Sekiranya wujudnya kelemahan-kelemahan dalam menangani *standard time*, maka satu langkah menilai semula masalah perlulah diadakan dengan menggunakan teknik-teknik yang disarankan oleh TQM, iaitu menerusi Penyelaras dan Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti dan Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK);

(iii) mengambil langkah bagi **mengawal kenaikan kos.** Tujuan utama perlaksanaan TQM ialah mengelakkan pembaziran kos-kos yang berpunca dari kelemahan kita, seperti membuat kerja-kerja berulang dan sebagainya;

(iv) **menjalankan penambahbaikan yang berterusan** di kalangan setiap warga sesebuah organisasi. **Hari ini adalah lebih baik dari kelmarin dan esok adalah lebih baik dari hari ini**; dan

(v) **menjamin penglibatan** serta iltizam menyeluruh dari setiap anggota itu di setiap peringkat dalam organisasi. Setiap anggota hendaklah mempunyai tanggungjawab masing-masing. Maka adalah menjadi tanggungjawab para pengurusan atasan memberikan tunjuk ajar serta teladan yang mengutamakan kualiti. Pengurusan atasan hendaklah menjamin supaya setiap anggotanya sentiasa sedar mengenai matlamat-matlamat kualiti yang telah ditentukan. *Quality is everybody's business.*

TQM adalah memerlukan perubahan sikap dan tekad untuk menentukan kejayaannya. Istilah *Total* bererti: "*The search for quality to every aspect of work, from identifying of customer needs to evaluating whether the customer is satisfied.*" Istilah *Quality* pula bererti: "*Meeting and exceeding customer expectations.*" Manakala istilah Management bererti "*development and maintaining the organisational capacity to constantly improve quality.*"

Kualiti adalah merupakan satu pembaikan yang berterusan yang tidak ada penghujungnya.

Saya percaya sekiranya ada usaha dan komitmen usaha-usaha seperti layanan melalui telefon yang baik, amat mudah dilakukan,

perkhidmatan kaunter yang bermutu tinggi tidak susah dilaksanakan dan seterusnya perubahan-perubahan lain. Sesungguhnya perubahan seperti ini bukan sahaja dapat memenuhi kehendak pelanggan malah ia akan menimbulkan rasa puas hati dan ketenangan kepada kakitangan jabatan itu sendiri. Saya percaya tidak ada pegawai atau kakitangan yang ingin melibatkan diri dan menjadi anggota kepada sebuah jabatan yang uzur, tidak cekap, tidak teratur dan mempunyai kepimpinan yang lemah. Sebaliknya setiap anggota akan merasa bangga dan mempunyai penuh minat untuk bekerja di jabatan-jabatan yang berkualiti tinggi kerana keupayaannya memberikan perkhidmatan cemerlang serta mendapat pujian daripada orang ramai. Mengikut Abu Ali Al Qatib (950 AD atau 340 Hijrah) seorang ulama Islam terkenal: *When a person hears of the wisdom, and he refuses to accept it, he is an evildoer and when a man hears it, but does not assist upon it he is a hypocrite*. Saya percaya setelah tuan-tuan dan puan-puan mengenal kebaikan-kebaikan pekeliling-pekeliling terutamanya TQM dan Piagam Pelanggan, tuan-tuan dan puan-puan tidaklah termasuk dalam golongan seperti yang dikatakan oleh Abu Ali Al Qatib tadi.

Untuk menentukan kualiti dapat berjalan dengan baik, berkesan, dan memberi faedah yang tinggi, ianya harus dijadikan satu budaya. Pembudayaan sesuatu yang baik itu hanya dapat dilakukan dengan amalan yang berterusan. **Mengikut Aristotle (384 - 322 BC)**: "*Excellence is not an act but a habit*" atau pun kecemerlangan bukanlah satu tindakan tetapi merupakan satu perangai ataupun budaya. Proses pembudayaan ini hanya dapat berjalan dengan berkesan sekiranya setiap agensi, setiap individu dalam agensi dari peringkat atasan kepada peringkat bawahan mengamalkannya dengan baik.

Dengan ini saya mengharapkan sokongan dan dokongan yang sungguh-sungguh dari semua ketua jabatan dalam mewujudkan budaya kerja cemerlang sebagaimana yang kita sama-sama harapkan. Oleh itu,

mereka hendaklah sekurang-kurangnya mengambil beberapa langkah seperti berikut:

(i) Mengendalikan dengan penuh iltizam aktiviti-aktiviti Hari Q Perkhidmatan Awam;

(ii) Menggubal Slogan Q, Sistem Cadangan Q, Proses Q, Maklumat Q, Maklum Balas Q dan Pemeriksa Q;

(iii) Memberikan sumbangan yang bermakna sebagai pengiktirafan kepada hasil inovasi dan kreativiti melalui penganugerahan kualiti atau surat-surat penghargaan;

(iv) Menubuhkan pasukan-pasukan KMK di setiap Jabatan;

(v) Meningkatkan akauntabiliti dengan mengamalkan sistem pengurusan yang lebih sistematik dan prakmatik;

(vi) Meningkatkan usaha-usaha automasi pejabat dan penggunaan komputer; dan

(vii) Menambah dan meningkatkan kemudahan untuk keselesaan pelanggan.

Saya yakin seluruh usaha-usaha yang saya nyatakan tadi akan dapat meninggikan imej jabatan di mata pelanggan.

Wajarlah saya tegaskan sekali lagi mengenai betapa pentingnya kita mengamalkan nilai-nilai murni yang menjadi teras dalam menjamin budaya kerja cemerlang. Satu hasil kerja yang berkualiti adalah laksana amalan yang baik. Di dalam surah Al Quran 6:160: "Barang siapa membawa amal yang baik maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat

ganda amalnya ..." Pada sekarang ini, Kerajaan telah menyediakan format penilaian prestasi yang baru. Saya adalah berharap bahawa semua ahli-ahli PPG akan mengambil ingatan di atas ayat 53:39 iaitu **"dan bahawasanya seseorang manusia itu tiada memperolehi, selain daripada yang telah diusahakannya."**

"Jabatan-jabatan Kerajaan perlu mengambil tindakan untuk mengenalpasti proses-proses yang berpotensi menyebabkan kegagalan di dalam sistem penyampaian perkhidmatan yang sempurna. Aspek-aspek operasi yang berkemungkinan menyebabkan masalah adalah biasanya proses yang melibatkan banyak langkah dan prosedur dan melibatkan sebegitu ramai pekerja; proses kerja yang rumit. Prosedur-prosedur yang baru; dan pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman boleh juga menjadi masalah kepada sesebuah jabatan itu. Perhatian perlu diberikan kepada aspek-aspek ini bagi mempastikan bahawa kualiti akan menjadi budaya kerja."

PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH JABATAN-JABATAN KERAJAAN DI NEGERI SABAH

(UCAPAN DI MAJLIS SAMBUTAN HARI Q 1993 JABATAN DAN AGENSI PERSEKUTUAN DAN NEGERI SABAH, DI KOTA KINABALU PADA 16 DISEMBER, 1993)

Jabatan-jabatan dan agensi-agensi Persekutuan dan Negeri di pentadbiran negeri Sabah telah disarankan supaya meneruskan usaha-usaha peningkatan kualiti melalui penyediaan Piagam Pelanggan, mengambil langkah-langkah pemulihan perkhidmatan, mengenal pasti halangan-halangan proses operasi, mewujudkan penunjuk pengukuran prestasi jabatan dan akhirnya Ketua Setiausaha Negara mengingatkan supaya semua anggota perkhidmatan awam menjalankan tugas dengan jujur serta beramanah.

Saya mengucapkan syukur ke hadrat Allah Subhanahuwataala oleh kerana dengan limpah kurnianya kita dapat bersama-sama di Majlis Sambutan Hari Q 1993 Jabatan dan Agensi Persekutuan dan Negeri Sabah pada hari ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada Jawatankuasa Sambutan Hari Q oleh kerana memberi penghormatan kepada saya untuk menyampaikan ucapan di majlis yang mulia ini. Saya mengucapkan tahniah kepada Jabatan-jabatan Persekutuan dan jabatan-jabatan di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri oleh kerana telah bersatu tenaga dan bekerjasama untuk menjayakan sambutan ini buat kali yang keduanya.

Perkhidmatan awam kita telah mencapai tahapnya yang ada sekarang oleh kerana beberapa perubahan telah diperbuat dari segi sistem bekerja, penekanan kepada **kualiti, produktiviti**, perkhidmatan kaunter, fail meja, sistem perakaunan mikro, Dasar Persyarikatan Malaysia, Piagam Pelanggan, dan lain-lain pembaharuan yang telah diper-

kenalkan melalui 18 buah Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Seorang pakar pengurusan menyatakan demikian: "*to change behavior within the Government, the basic incentives that shape that behavior must be changed. A new set of dynamics must be created - through the use of competition, the measurement of results, the decentralization of authority, and the creation of real consequences for success...*" Perkhidmatan Awam kita telah mewujudkan semua keadaan-keadaan yang boleh membawa kepada perubahan seperti mengadakan anugerah-anugerah perkhidmatan cemerlang; dan dengan mengadakan format baru mengenai penilaian prestasi, yang akan menentukan anugerah sebulan bonus kepada mereka yang mendapat kenaikan gaji secara melintang, dan setengah bulan bonus bagi mereka yang dapat pergerakan gaji menegak mulai darpada 1 Januari 1994. Beratus-ratus kumpulan-Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) juga telah diwujudkan di kementerian, jabatan, badan berkanun, penguasa tempatan dan di peringkat negeri. Banyak jabatan-jabatan Kerajaan sedang berusaha menghapuskan amalan-amalan lapuk dan menghasilkan inovasi-inovasi dan sistem kerja yang baru. *The simple philosophy to adopt is : every day must make a difference and every day must count.*

Perkhidmatan awam hendaklah mengutamakan pelanggan. Justeru itu, baru-baru ini konsep **Piagam Pelanggan** telah diperkenalkan. Piagam ini ialah satu komitmen bertulis yang dibuat oleh sesebuah agensi kepada para pelanggan, tentang kesediaan mereka memberikan sesuatu perkhidmatan mengikut standard-standard dan norma-norma kualiti yang ditetapkan. Pelaksanaan konsep ini adalah penting bagi memastikan bahawa setiap peringkat jentera pentadbiran awam sedar akan tanggungjawab untuk memberikan hanya yang terbaik kepada para pelanggan. Sesungguhnya, *the moment of truth* bagi kualiti sesebuah agensi ialah pada saat ianya dapat menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan yang berkualiti seperti yang dijanjikan setiap kali dikehendaki oleh pelanggan.

Dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan, saya ingin sarankan supaya kita perlulah memenuhi ciri-ciri berikut:

(i) **Kemesraan** - menunjukkan sifat ramah, bertimbang rasa dan menghormati orang lain;

(ii) **Kesopanan** - mengamalkan ciri-ciri perlakuan yang baik, tertib dan disenangi;

(iii) **Berpengetahuan luas** - mempunyai pengetahuan dalam bidang-bidang berkaitan dengan kerja;

(iv) **Suka menolong** - kesediaan untuk membantu pelanggan menyelesaikan masalah-masalah atau memenuhi keperluan mereka;

(v) **Bertepatan masa** - keupayaan mengambil tindakan-tindakan yang bersesuaian dengan keperluan masa;

(vi) **Kepantasan** - segera dalam menyempurnakan sesuatu tugas atau mengambil tindakan; dan

(vii) **Ketelitian** - memastikan kerja-kerja yang dilakukan tidak mempunyai kesilapan dan hasilnya sentiasa tidak diragukan.

Walaupun penggubalan piagam adalah penting tetapi tindakan itu sahaja tidak mencukupi. Tanggungjawab sesebuah jabatan itu terhadap pelanggan tidak berakhir dengan tergubalnya piagam pelanggan. Sebaliknya sesebuah jabatan itu perlulah mengambil tindakan-tindakan selanjutnya bagi mempastikan bahawa piagam tersebut benar-benar dilaksanakan. Ke arah matlamat ini, dua tindakan penting perlu diambil iaitu:

(i) memperbaiki proses-proses kerja untuk memastikan bahawa

segala standard kualiti yang dijanjikan di dalam Piagam Pelanggan dapat dipenuhi; dan

(ii) sekiranya mana-mana perkhidmatan yang dijangka itu tidak dapat disampaikan, maka sistem pemulihan perkhidmatan (*service recovery*) hendaklah diwujudkan.

Sungguhpun jabatan-jabatan Kerajaan perlu sentiasa mengelakkan daripada memberi perkhidmatan yang cacat dan yang tidak memuaskan hati pelanggan, namun demikian dalam keadaan di mana masalah telah timbul, adalah penting bagi agensi berkenaan memulihkan perkhidmatan yang telah gagal itu *(when service failures occur). "A good recovery can turn angry, frustrated customers into loyal ones. It can, in fact, create more goodwill than if things had gone smoothly in the first place."* Sekiranya kita meninjau surat-surat pujian atau aduan yang diterbitkan dalam surat khabar, kita mendapati bahawa kebanyakan surat-surat itu adalah mengenai **cadangan pemulihan perkhidmatan** yang boleh diberi kepada pihak-pihak yang mengadu. Jabatan-jabatan Kerajaan perlu sedar bahawa apa yang penting ialah sistem pemulihan yang dapat berfungsi dengan baik dan berkesan, dan untuk tujuan itu, hendaklah mengambil tindakan-tindakan berikut:

(i) iaitu menentukan jenis tindakan pemulihan yang sesuai;

(ii) menetapkan standard-standard pemulihan *(recovery standards)*;

(iii) menggalak maklumbalas daripada pelanggan;

(iv) memberi latihan dan memberi kuasa *(empowerment)* kepada anggota-anggota jabatan di barisan hadapan *(front-liners)*; dan

(v) mengenalpasti dan menganalisa proses atau peraturan kerja yang mungkin menyebabkan sesuatu kecacatan atau masalah itu timbul dalam menyampaikan atau memberikan sesuatu perkhidmatan itu.

Saya ingin memberi beberapa contoh pemulihan perkhidmatan yang telah dilaksanakan. Misalnya, Tenaga Nasional Berhad akan memaklumkan Unit Bergeraknya di zon-zon tertentu tentang aduan kerosakan atau gangguan bekalan elektrik dan Unit Bergerak berkenaan akan menjalankan pemeriksaan di lokasi yang dilaporkan dan mengambil tindakan pemulihan. Jabatan Hasil Dalam Negeri berjanji akan memulangkan cukai pendapatan yang terlebih dibayar dan ia akan berbuat demikian **tidak lewat daripada tiga bulan** selepas permohonan diterima.

Selepas menentukan jenis tindakan pemulihan, jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan haruslah seterusnya menetapkan standard-standard pemulihan yang sesuai, jelas, spesifik, dan boleh dipercayai. Sebaik mungkin, standard-standard pemulihan hendaklah dinyatakan dalam bentuk **masa, kos, kuantiti dan kualiti**. Misalnya di sektor swasta Pizza Hut Malaysia, semasa menjalankan perniagaan pada waktu makan tengahari, **tidak mengenakan bayaran** terhadap pesanan pizza yang tidak sampai dalam masa yang dijanjikan iaitu 10 minitnya.

Sistem pemulihan perkhidmatan yang diwujudkan tidak akan berjaya sekiranya mereka yang berurusan dengan pelanggan tidak mahir melaksanakan sistem itu. Jabatan-jabatan Kerajaan hendaklah memberi latihan dan *empowerment* yang sesuai kepada pekerja-pekerja ini dalam bidang yang berkaitan seperti perhubungan awam, komunikasi, kreativiti, dan cara membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Bagi meningkatkan lagi kemahiran berurusan dengan pelanggan, pekerja-pekerja berkenaan perlu didedahkan kepada proses-proses kerja lain yang terlibat dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Ini boleh dicapai melalui pusingan kerja *(job rotation)* di mana pekerja-pekerja ditukarkan

secara bergilir-gilir untuk melaksanakan tugas-tugas berlainan. Melalui pusingan kerja, mereka dapat memahami hubung-kait antara proses-proses kerja dan dengan perspektif yang menyeluruh, akan berupaya mengenalpasti dan menyelesaikan masalah-masalah pelanggan dengan cepat dan tepat. Mereka akan mempunyai lebih keyakinan diri dalam menghadapi sebarang cabaran. *In addition to following rules, sticking to a routine, and treating every situation alike no matter what, front-line workers must be able to do the opposite: take the initiative, and improvise. Building a staff that can do both requires rigorous and conscious effort and is at the heart of an agency's ability to recover from service mishaps.*

Jabatan-jabatan Kerajaan perlu mengambil tindakan untuk mengenalpasti proses-proses yang berpotensi menyebabkan kegagalan di dalam sistem penyampaian perkhidmatan yang sempurna. Aspek-aspek operasi yang berkemungkinan menyebabkan masalah adalah biasanya proses yang melibatkan banyak langkah dan prosedur dan melibatkan sebegitu ramai pekerja; proses kerja yang rumit. Prosedur-prosedur yang baru; dan pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman boleh juga menjadi masalah kepada sesebuah Jabatan itu. Perhatian perlu diberikan kepada aspek-aspek ini bagi mempastikan bahawa kualiti akan menjadi budaya kerja.

Saya akui bahawa tugas menggerakkan perubahan dalam apa jua organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Berbagai rintangan dan halangan perlu kita hadapi apabila kita memperkenalkan idea-idea baru. *There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things.*

Jabatan-jabatan Kerajaan perlu menitikberatkan aspek pengukuran prestasi dan pengukuran produktiviti. Kita perlu mengukur oleh kerana ingin mengetahui pencapaian kita itu pada sesuatu masa, hasil daripada

perubahan-perubahan atau pembaharuan yang dijalankan. Tanpa maklumat ini, maka adalah sukar bagi kita untuk mengawal proses perubahan tersebut dan seterusnya menjamin pencapaian matlamat-matlamat yang ditentukan. Seorang tokoh pengurusan pernah berkata: *to improve productivity, you must manage; to manage effectively, you must control; to control consistently, you must measure.* Pengukuran prestasi adalah fungsi pengurusan yang amat penting bagi semua agensi-agensi kerajaan. Adalah diakui bahawa *productivity measurement is by no means an exact science.* Ini bermakna tidak ada pendekatan pengukuran yang bersifat universal yang boleh digunakan dalam semua keadaan dan masa. Oleh itu setiap agensi perlu menggubal sendiri pendekatan dan cara pengukuran prestasi atau produktiviti yang sesuai dengan corak operasi organisasi masing-masing. Sebuah buku yang bertajuk ***Panduan Mengenai Pewujudan Penunjuk Prestasi Di Agensi-agensi Kerajaan*** telahpun diedarkan kepada jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan, dan saya berharap bahawa perkara pengukuran ini hendaklah dijalankan dengan lebih sempurna daripada masa yang telah sudah. Dari segi pengukuran prestasi pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan ingatlah bahawa Allah s.w.t. telah berfirman di dalam Al-Quran surah Al-An'am, ayat 152 dan 153 yang bermaksud : "dan sempurnakanlah segala sukatan dan timbangan dengan adil; kami tidak memberatkan seseorang dengan kewajipan melainkan sekadar kesanggupannya; dan apabila kamu mengatakan sesuatu, maka hendaklah kamu berkata-kata dengan adil, sekalipun orang itu adalah hubungan kerabat (dengan kamu)."

Saya ingin sekali lagi untuk mengingatkan semua pegawai dan anggota perkhidmatan awam supaya menjalankan tugas masing-masing dengan jujur dan ikhlas, iaitu *honesty. The most important person to be honest with is yourself. There are no degrees of honesty, either you are honest or dishonest.* Pegawai-pegawai Kerajaan yang dikurniakan dengan kuasa-kuasa tertentu adalah terdedah kepada peluang-peluang yang membolehkan seseorang itu menjadi tidak jujur. *All men are honest - until they are faced with a situation tempting enough to make them*

dishonest. Kerajaan memerlukan pegawai-pegawai dan anggota-anggota yang benar-benar mempunyai *intellectual honesty. An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples of it.* Ketua-ketua Jabatan adalah merupakan role models. Apa yang mereka cakapkan adalah penting. Lebih kritikal lagi ialah apa yang mereka lakukan. Philip Crosby menyatakan *Teaching people, leading people, showing people, providing tools -everything loses meaning, if employers, customers and suppliers feel that management is not working like they talk.*

Saya mengucapkan tahniah kepada Jabatan-jabatan yang berjaya mendapat Anugerah Perkhidmatan Kaunter dan kepada Pemenang-pemenang Peraduan Menulis Esei Mengenai Kualiti. Semoga kejayaan mereka menjadi perangsang dan pendorong kepada yang lain. Saya mengakhiri ucapan saya dengan harapan agar usaha-usaha tuan-tuan dan puan-puan akan membuahkan hasil dari segi peningkatan kualiti perkhidmatan kepada orang ramai di negeri ini. Dengan harapan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Sambutan Hari Kualiti 1993 Jabatan dan Agensi Persekutuan dan Negeri, peringkat negeri Sabah.

BAB 4

ISU-ISU STRATEGIK PELAKSANAAN DASAR PERSYARIKATAN MALAYSIA

"... to envisage Malaysia as a corporation where both the private sector and the public sector hold `equity', to view the private sectors's share in this corporation, through the returns to government by way of the taxes the private sector pays, which in turn can be ploughed back to upgrade public administration."

SHARING OF MINDS

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP KURSUS 'PRIVATE SECTOR TRAINING AND ATTACHMENT FOR SENIOR MALAYSIAN PUBLIC EXECUTIVES - EUROPEAN MODULE' 1992 DI HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR PADA 18 JANUARI, 1993)

Dasar Persyarikatan Malaysia diwujudkan berlandaskan kesedaran bahawa sektor awam dan sektor swasta perlu memupuk kerjasama erat dan persefahaman supaya projek-projek perniagaan dan perindustrian dapat digiatkan dan mampu bersaing di arena antarabangsa. Dasar ini juga diwujudkan dengan tujuan menghapuskan sifat permusuhan di antara kedua-dua sektor dengan menggalakkan perkongsian maklumat, dan saling faham - memahami akan prosedur dan matlamat kedua-dua belah pihak. Oleh itu, sektor awam perlu meorientasi semula sikapnya terhadap sektor swasta agar dapat memupuk kepercayaan dan keyakinan di antara sektor awam dengan sektor swasta. Sektor awam mestilah mengkaji semula, menyelaras dan memperbaiki sistem atau proses kerja supaya kualiti dan produktiviti dapat ditingkatkan dalam penyampaian perkhidmatan kepada sektor swasta.

Saya mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam kerana sudi menjemput saya ke majlis petang ini sempena dengan Penutupan Kursus Kedua *Private Sector Training and Attachment Programme for Senior Malaysian Public Executives - European Module*, serta Majlis Penyampaian Sijil kepada para pegawai sektor awam yang telah mengikuti kursus ini dan juga kepada wakil syarikat-syarikat Eropah yang telah turut serta menjayakan program ini.

It is my great pleasure to thank the participating companies namely: Asea Brown Boveri; Behn Meyer; Duetsche Bank; East Asiatic; Robert Bosch; and Siemens for their active support in the attachment programmes for government officers in their respective companies. When this programme was launched last year, if I may recall, our immediate objective was to provide a learning exposure to senior public sector executives about the corporate world and the dynamics of corporate cultures in multinationals. Clearly, the success of this programme illustrates that the public and private sectors are able to work and think closely together which are so crucial to the implementation of our Malaysia Incorporated concept. This has enhanced the quality of interactions and the capacity for the "sharing of minds" between the public and private sectors. The attachment module provides unique access for the government officers to procedures in the private sector; allowing them to have better knowledge and understanding concerning the corporate operations at company headquarters level in Europe and at the subsidiaries level in Malaysia.

The attachment programme originally started in 1983, pioneered by BMITA (British Malaysia Industry and Trade Association).Now, with the participation of the European companies, the idea undoubtedly has gained wider acceptance. The Japanese module will be implemented this year, the government is hopeful that American companies will join in this programme, to share their corporate experience with Malaysian government officers. The United States of America is said to be the leading country in the origination of management theories, concepts and practices.

I believe that the government officers who participated in the programme benefitted from the closer study of the many aspects of corporate business, while at the same time contributing as ambassadors in giving the host companies here and in Europe accurate information on Malaysia's industrialization policy, and trade and investment policies.

I would like to re-emphasize some of the essentials of Malaysia Inc., which I have mentioned at various times in the past:

(i) **that civil servants need to perceive the role of their ministries and departments as that of a service agency, and that of providing quality services to clients, including the business community;**

(ii) **to envisage Malaysia as a corporation where both the private sector and the public sector hold 'equity', to view the private sectors's share in this corporation, through the returns to government by way of the taxes the private sector pays, which in turn can be ploughed back to upgrade public administration.**

(iii) **the need to streamline processes and procedures and to abolish unnecessary rules and regulations which hinder the progress of business and industry.**

It is acknowledged that the concept of Malaysia Incorporated is still not widely understood, at the lower echelons of the civil service. Senior civil servants are working well with the private sector in the spirit of Malaysia Incorporated. The attachment programme such as this will help civil servants gain exposure to the work milieu in the corporate sector. I must reiterate the importance of feedback from the private sector to the civil service. This feedback is being sought through the official channel of the Malaysia Incorporated Committee which I chair, and through the many Malaysia Incorporated Panels at the Ministry, State and district levels.

There should also be more opportunities for social interaction through sporting activities and professionals associations. The Government will issue in due course guidelines on these. I am very pleased to

note that there is now closer relationship and interaction between the public and private sector especially since the issuance of the **Development Administration Circular No. 9/1991** entitled **Guide To The Implementation Of The Malaysia Incorporated Policy.** The Circular has encouraged greater co-operation and collaboration between both sectors while at the same time, introducing a new dimension in the social relations between the private and public sectors.

Since the issuance of the Development Administration Circular, there is an increasing participation of public agencies and officials in conferences, seminars, forums and training workshops organised by the private sector. While the involvement of public agencies and officials in such forums provides various benefits, their frequent and unsupervised involvement and participation can adversely affect the smooth operations of the public agencies. The image of public agencies can also be jeopardised if the credibility of the sponsors are in doubt.In addition, unsupervised involvement provides opportunities for such doubtful private companies to make use of the reputation and influence of public agencies for purely monetary gains.

Public agencies and officials are also frequently involved in games and sports activities sponsored by the private sector. These activities are sometimes held during office hours. The oft-cited reason for holding such events on week days is the inavailability of games/ sports facitilites, especially golf courses, on weekends and public holidays. In normal practices, participating public officials take leave from work. This, however, continues to evoke the spontaneous public presumptions that public officials are engaging in sports activities during working hours.

While the Government is committed to encourage interaction between public and private officials, the conduct, discipline, ethics, integrity and accountability of public officials must always be guarded.

All activities involving the collaboration of public and private officials under the Malaysia Incorporated concept, must be conducted within the boundary of rules and regulations that govern the conduct of public officials. The Government will soon issue two General Circular Letters.

The first General Circular Letter will provide appropiate guidelines for the involvement of public agencies and officials in forums sponsored by private companies. The guidelines include a provision of an acceptable rate of payment for public officials participating in private sector sponsored forums and seminars.

The second General Circular Letter will provide guidelines for the involvement of public agencies and officials in private sector sponsored sports activities. An important feature of the guidelines is a regulation requiring all sports activities whether organised by an agency, the private sector, or jointly, to be held preferably and advisedly on weekends or public holidays, and outside working hours on week days.

The Government hopes that with the issuance of the two General Circular Letters, the relationship between public and private sector will be conducted in a more proper and orderly manner.

On a number of occasions, I have consistently maintained that the quest for improvement in the public sector in terms of knowledge, skill and attitude does not have an ending. To the participants of this programme, I hope you have gained useful practical experience and lessons from the short stint during your attachment at the European headquarters of the participating companies as well as at their local departments. I believe that you have acquired knowledge about competitiveness in the global market, strategic management, corporate culture, human resource management, strategic alliance, environmental impact and other current topics, which certainly will benefit you individually. You have undergone an adjustment process.

As we begin the New Year, I would like to take this opportunity to urge each and every civil servant to rededicate himself or herself to the process of continuous improvement, to improve productivity, and to maintain quality service to the people.It is essential, that we must consciously and explicitly commit ourselves to ensure that integrity, excellent work ethics and positive values are upheld, meticulously observed and will continue to prevail at all times.

Dengan penuh harapan agar para peserta kursus ini akan terus berusaha mempertingkatkan keupayaan dan kewibawaan mereka sebagai pegawai-pegawai sektor awam yang responsif kepada perubahan dan cabaran, saya dengan ini secara rasminya menutup kursus sangkutan eksekutif-eksekutif kanan sektor awam di sektor swasta, khususnya bagi European module ini.

With the stress on productivity and quality, there is a need to inculcate new values to the public sector such as treating the general public and the private sector as clients or customers, timeliness, meeting targets, work norms, doing it right the first time, defect free, cost consciousness, innovativeness, empowerment, flexibility, accountability, integrity, honesty and discipline. Internalizing new values into public employees would certainly lead to a change in organizational behaviour that is required alongside administrative reforms.

ADMINISTRATIVE REFORMS IN THE CONTEXT OF MALAYSIA INCORPORATED

(SPEECH ON "ADMINISTRATIVE REFORMS IN THE CONTEXT OF MALAYSIA INCORPORATED" AT THE BMITA LUNCHEON AT PADDOCK, HILTON HOTEL ON 8TH APRIL 1993)

Dalam usaha ke arah menggiatkan pelaksanaan dasar Persyarikatan Malaysia beberapa pembaharuan telah dilakukan dalam pentadbiran awam.Pembaharuan-pembaharuan ini adalah bertujuan untuk memudahkan sektor swasta berurusan dengan agensi-agensi kerajaan. Di antara pembaharuan yang dibuat ialah meningkatkan kerjasama melalui Panel Perundingan Persyarikatan Malaysia di peringkat kementerian dan jabatan. Seterusnya sistem dan proses kerja telah diperkemaskan dengan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh, penerapan nilai-nilai murni, peningkatan pengurusan kaunter dan penerbitan buku untuk memudahkan sektor swasta berurusan dengan sektor awam.

I would like to brief you on the recent administrative reforms introduced in the Public Service as a direct and positive response towards the Malaysia Incorporated Policy.

The Malaysia Incorporated Policy envisages a system of co-operation between the government and private sector. The binding factor for co-operation is when both parties are fully convinced that working together to achieve a common objective benefits the individual, the company and the nation.

To begin with, the perspective of co-operation can be better

appreciated when both sectors acknowledge their respective domains and areas of mutual benefits. This can only be done by seeking to understand and appreciate each other's role, the policies, rules, regulations and procedures which govern their operations. Through constant contact and consultative actions, both parties would understand each other's problems and sensitivities, develop mutual trust, good rapport and eventually make changes to meet each other's needs.

Consultative Panels set up at Ministries, Departments, State Administrations and District Offices have produced significant results. However, I must stress that we must now strive to move from consultative to cooperative behaviour. I sincerely believe that cooperative actions would bring about better and faster results for the nation.

At one point, the notion of providing timely, accurate, reliable and trustworthy support services to satisfy customers, to be flexible and pragmatic in the implementation of policies and programmes and to be willing to listen to feedback and constructive ideas from customers was relatively new to the Public Service. The question then was: "Are the public sector agencies, characterized by vertical hierarchy, policies, rules and regulations, routine procedures and more so by their ingrained value system, able to meet the demand for providing quality services?"

I would like to elaborate on a number of administrative reforms introduced recently to strengthen the Public Service and to enable it to play its role effectively in support of Malaysia Incorporated.

Strengthening the Structural Mechanism For Interaction

To promote public-private sector collaboration and co-operation, Consultative Panels were established in each ministry and department at the federal, state and district levels. The Panel is chaired by the respective Secretary-General, Director General, State Secretary, District Officer

with membership comprising representatives from both the public and private sectors. Its terms of reference include streamlining rules, regulations and procedures related to the activities of the private sector, preparation of guidebooks to facilitate understanding of rules, regulations and procedures, determining criteria for making transparent decisions to reduce discretionary power and the timely delivery of government services to the private sector.

From the feedback I received, all Ministries and Departments at the Federal level have established Consultative Panels. Through discussions at these Panels, numerous administrative improvements have been made. For example, the standardization of documents like Customs Form 3, 8 and 9 and three Banking documents by the National Trade Facilitation Committee; temporary exemption of import duties on cement to solve the shortage of supply to housing developers by the Ministry of Domestic Trade and Consumer Affairs; and the simplification of control documentation for Licensed Manufacturer's Godown by the Customs Department.

Quality Management

The Total Quality Management (TQM) programme was introduced in 1992. TQM as a management philosophy emphasises employee participation at all levels, the importance of customer satisfaction and continuous improvement. The objective of TQM is to achieve organizational excellence. Employees working in teams could examine whether the current management policies, practices, rules and regulations, procedures and culture support the organization's effort to achieve quality.

Internalizing New Values

With the stress on productivity and quality, there is a need to inculcate new values to the public sector such as treating the general public and the private sector as clients or customers, timeliness, meeting targets, work

norms, doing it right the first time, defect free, cost consciousness, innovativeness, empowerment, flexibility, accountability, integrity, honesty and discipline. Internalizing new values into public employees would certainly lead to a change in organizational behaviour that is required alongside administrative reforms.

Public Sector Processes and Work Norms

Understanding the private sector's need for quality services, public sector agencies via its `Quality Control Circles' or `Quality Assurance Teams' would have to analyse the processes of their key operations. As outcomes of these analysis, process flow charts are shown indicating the various steps that are to be taken, the personnel responsible for each step, the time needed for each step and most important of all, the time taken for job completion. The process flow charts are openly displayed so that customers know exactly when an application would be completed. At the same time, public sector managers would use these as standards for measuring organizational performance.

The purpose of having Quality Control Circles or work teams in the setting of work norms are to create a sense of ownership; to make the work norms realistic, motivating and achievable; to recognise the need for team work in achieving these norms and most important, to acknowledge work norms as a yardstick for performance measurement. Work norms are converted to open promises of quality service, for example to collect rubbish in a certain area on every alternate day, to register a car in two days etc. In this way, customers know what to expect from the public service.

Innovations

The pursuit of excellence as an ongoing process can only flourish in an environment which actively supports and promotes such a process. The Public Service which promotes TQM, Quality Control Circles, presents

Quality Awards to organizations which are adjudged to have implemented quality concepts. Innovation Awards for practical and productive innovations and rewards for excellent service presents and environment for the continual search for excellence.

In 1990, innovations such as the introduction of composite application forms for licences and permits and issue of composite licences were implemented to simplify and expedite the process for approval and issue of licences and permits. Recent innovations such as the introduction of a standard format for Environmental Impact Assessment (EIA) reports, a checklist to assist EIA consultants in preparing EIA reports, and the setting up of a panel of EIA professionals to assist in the evaluation of EIA reports were introduced. These innovations are aimed at overcoming the delay in the evaluation of EIA reports by the Public Service and would certainly help to speed up development projects.

Counter Service

To the general public, much of the image of the Public Service is projected through the quality of its counter services. A number of measures have been implemented to upgrade the quality of counter services. These include improvements in the filing and documentation systems, streamlining correspondence procedures as well as improvements to form design, such as rationalizing the customs declaration forms, police report forms and the immigration cards.

Another area of counter service that is rigorously pursued is the introduction of the One-Stop Centres for payment of utility bills. Currently there are 1,298 such centres set up for the convenience of the public. These centres allow members of the public to settle their utility bills at any of the collection centres of the participating agencies. In addition, there are a total of 155 service centres. These service centres provide various services such as stamping, attestation of documents and

renewal of driving licences under one roof. These innovations have made such government services significantly more accessible to the general public.

The concept of one-stop centres was extended to the setting up of Centres On Investment (COIs) to facilitate investors. Relevant agencies involved in the processing of licenses and permits were either housed under one roof or their activities coordinated by the COIs, thereby reducing the time taken by potential investors in obtaining the approvals for their businesses. Currently, there are nine COIs throughout the country either at the State Economic Planning Units or the State Economic Development Cooperation. The Malaysian Industrial Development Authority (MIDA) provides the coordinating function at the federal level. This integrated approach has increased the capacity of the relevant authorities to process a larger volume of applications within a shorter time. As an example, the Selangor Investment Centre has been able to facilitate and expedite approval for building plans within two months from the date of application.

Office Automation and Information Technology

In recent years, the rate of office automation and computerization of the public sector has increased rapidly. Under the office automation programme, the use of equipment for expediting work processes, enhancing quality of output and upgrading the safety and comfort of personnel was actively promoted.

A major development in 1991 is the development of the Electronic Data Interchange (EDI), which is a computer-to-computer exchange of inter-company and intra-company business documents such as orders, invoices and technical documents in a standard format. When fully operational, this system is expected to reduce operational cost, increase efficiency and quality of business management.

Futher Framework and Guidelines With Regard to Malaysia Incorporated

The practice of Malaysia Incorporated should be on the basis of facilitating each other. The private sector should conduct relations with the civil servants within the framework of our rules, laws and regulations. The provision of quick and efficient service of the civil servants should not provide the opportunity for the private sector to "grease the palms" of the civil servants. In this context, I would like to inform you that many of the guidelines I have issued so far would help to create this relationship. For example, in the field of sports, the guidelines provide for the civil servants to participate in sports and games activities with members of the private sector outside office hours, and when such activities are jointly organised, the government agencies concerned have to contribute to the expences involved. With respect to seminars and workshops, the guidelines among others, provide for joint sponsorship of seminars and workshops that are relevant and beneficial to the agencies concerned, and officials who present papers and conduct particular seminar sessions are allowed to be paid within defined limits.

There are two further initiatives to be taken to put Malaysia Incorporated in the proper and correct conduct. These initiatives are in the form of two publications, namely:

(i) a book of guidelines to be used by the public particularly businessmen, to assist them in their dealings with government agencies. One of the causes that slow down the processing of application for permits and licences needed to operate a business is the lack of knowledge on the part of the business community on the various government policies, the relevant approving authorities, the various acts and legislations that have to be complied with, and the procedures involved. Thus this book will act as a reference to the businessmen. This

reference book consists of various chapters covering among other things the following:

(a) a synopsis of the government administrative machinery;

(b) government policies on development and administration;

(c) a profile of the Ministries and Departments - outlining the objectives and functions, and write-ups on the various section relevant to the business world;

(d) procedures and requirements in establishing and operating an industry - the types of licences and permits needed, the forms used and documents required in applications of the licences and permits, the quantum and mode of payment and the processing time; and

(e) relevant information on business and industrial organisations in the country.

(ii) a book entitled *Understanding The Public Servant* which would outline the rules, regulations and laws with regard to the discipline and conduct of civil servants. These rules, regulations and laws would be made transparent so that the private sector would know how to relate to civil servants in a proper and correct manner, and above board.

These two guidebooks will be launched on the 2nd of June this year.

Citizen's Charter

The Government has agreed to a Citizen's Charter For Government Agencies to facilitate dealings directly with the public. The main problem in the response system related to public complaints is that there are no norms concerning time standards in determining the output and services of government agencies. It is very important that agencies/ departments that handle the response system and public complaints to determine their norms of the time standard for every activity in the form of Citizen's Charter to improve their services.

The Citizen's Charter is a written commitment of the respective Government Agencies toward services given to their clients. It is an agreement of the agencies to provide services according to the quality and standard that has been agreed upon. All Agencies would announce their commitments and agreements for the knowledge of the public.

The Citizen's Charter will give the following advantages:

(i) to make it known to the public about certain expectations of a specific quality service;

(ii) to make it easy for the public to assess the quality of services given;

(iii) to reduce ambiguity toward the services given;

(iv) to formulate specific performance indicators to make it easy for the Government Agencies concerned to evaluate themselves;

(v) to enable comparisons to be made among agencies that provide similar services; and

(vi) to improve discipline and accountability in Public Services. This would contribute toward a more *transparent* Public Service.

"It is very important for agencies and departments to determined their norms of the time standard for every activity in the form of Citizen's Charter. The Citizen's Charter is a written commitment of the respective Government Agencies towards services given to their clients. It is an agreement of the agencies to provide services according to the quality and standards that has been agreed upon."

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND MANAGING CHANGE

(SPEECH AT THE CLOSING CEREMONY OF THE NATIONAL CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND MANAGING CHANGE AT HOTEL ISTANA, KUALA LUMPUR ON 15 APRIL 1993)

Setiap organisasi beroperasi dalam persekitaran yang dinamis. Ada masanya perancangan organisasi berubah dan ada pula masanya organisasi berubah mengikut persekitarannya. Dalam hal ini, setiap organisasi haruslah bersedia menghadapi perubahan. Di antara aspek persediaan yang perlu dititikberatkan ialah perancangan. Hal ini diambil kira berdasarkan senario ekonomi, teknologi, dan masyarakat yang sentiasa berubah. Organisasi haruslah tidak bersifat statik tetapi hendaklah sentiasa membangun supaya prestasi pencapaian sentiasa cemerlang.

I am honoured to be invited this evening to officiate at the closing ceremony of *The National Conference on Organizational Transformation and Managing Change*. I would like to congratulate the Business Times, the Malaysian Strategic Consultancy and INTAN for successfully organising this Conference.

As Heraclitus once said "*the only permanent thing is change.*" Change is seen as the vehicle to move the country towards a fully developed nation by the year 2020. In the words of the Prime Minister, "*By the year 2020, Malaysia can be a united nation, with a confident Malaysian society, infused by strong moral and ethical values, living in a society that is democratic, liberal and tolerant, caring, economically just and equitable, progressive and prosperous, and in full possession of*

an economy that is competitive, dynamic, robust and resilient." This common national vision has proved to be the prime mover for a paradigm shift in the public sector. The need to change, thus presents opportunities for the public sector to move away from past habits and practices towards new methodologies.

The public sector is always associated with bureaucracy. The word bureaucracy conjures up in some people the worst organizational nightmares. The people who have been subjected to the bureaucracy experience it as red tape, inflexible policies, and being hard to do business with. When decision seems to take forever. Bureaucracy is the stuff that gets in the way of doing the job, takes the fun out of work, and drives customers crazy or away. Even employees experience bureaucracy when departments do not co-operate, when office dissensions get the way of the departmental mission. The public sector relies on rules and regulations to control the exercise of official judgement - a system of checks and balances. We embrace our rules, regulations and procedures to prevent bad things from happening of course. But those same rules and regulations can prevent good things from happening. They can run government to a snail's pace. They can make it near impossible to respond to rapidly changing environment. They build wasted time and effort into the very fabric of the organization. So, the government has introduced the public service innovation award which carries the award of certificates, trophies and cash grants to any individual civil servant, group of civil servants or a department which produces new ideas or innovations such as a new technology or procedure and other changes which can lead to savings in energy, time and cost which in turn lead to increased work output in the public sector. Departments should scrape off the dead weight of accumulated rules and regulations and obsolete activities - in other words slough off the obsolete. To foster a culture of change, the public sector has thus created an environment conducive to the expression of creativity and innovativeness.

In the public sector, the most ciritical element in the change process is the translation of the common national vision into departmental goals, objectives and strategies. The introduction of Total Quality Movement in the public sector marks the transformation of the existing culture into one that is customer driven and ultimately enables government agencies to achieve total quality in all operational aspects. Foremost, TQM requires all agencies to formulate their respective vision through the process of strategic quality planning. A carefully formulated vision serves as a source of motivation for the departmental staff, and lays the foundation for the department's quality objectives and improvement activities.

The public sector in Malaysia, over the last few years, has emplaced the structure for ensuring that quality efforts are initiated and coordinated at the highest rung of the management hierarchy. Each government agency has established a Steering Committee on Quality and Productivity responsible for designing quality improvement efforts. A Quality Coordinator is also appointed to head the Task Force to operationalise quality policies and programmes.Quality Improvement Teams which are problem solving in nature have also been formed. We have designed *The Quality Improvement Process Model* which encompasses five steps:

(i) strategic planning whereby the top management sets clear directions for the department;

(ii) determination of quality standards for output whereby the output and its quality standards are set;

(iii) determining process quality whereby the various stages in the production of the output are identified;

(iv) determination of the quality of human resources whereby

training and development of members of the organisation is given priority; and

(v) the problem-solving process whereby problems are identified, analysed and solved speedily.

Resistance to change is a natural phenomenon. The public sector has discovered a way of handling resistance and obstacles to change, that is, through communicating change programmes to all levels. Our premise is that information flow vertically and horizontally will reduce uncertainly during the change period to an acceptable level and elicit commitment to change. The mechanism for communicating the change programmes incorporate a three-prong strategy, namelly the issuance of a series of Development Administration Circulars, instituting training programmes on these circulars; and, the introduction of the inspectorate system to follow through implementation.

Development Administration Circulars are used to convey directives, guidelines and suggestions on new administrative improvement programmes to all public sector agencies. These Circulars provide some example of the processes or activities which could be used as example. Customer focus is enhanced through circulars on telephone and counter service and the monitoring of public complaints. Systems and procedures are improved through the Manual of Office Procedures, Desk Files and Work Action Form. Teamwork is cultivated through quality control circles and quality improvement teams. In the words of Aristotle, "*We are known by what we do repeatedly. Excellence is not an act; it is a habit.*"

Historically, government departments have apportioned their training investment based on organizational level. This meant that (on a per capita basis) the top civil servants got the most training and development, middle level officers somewhat less, supervisors less yet, and the

lower staff the least. To achieve organizational change, the government has thought differently about how to apportion training investment. The public sector has charted a course whereby training and communications are used as change tools. The people whose role changes the most in the new organizational design need the most training. Every department must spend a greater per capita share of their training ringgit on the staff closest to the customers.

The requirements for managing change is analogous to sailing a ship. You require a captain at the helm and a source of power. Initiating and influencing the change programme demands the use of *relevant power sources*. I have found that early in the change process, managers experience a sense of powerlessness as evidenced by phrases such as "... what can I do?"; "...I am too low down to rock the boat"; ".. Please talk to my boss, I'm not the one to decide!" This has serious repercussions for departments seeking to change. In my experience, this need not be so. There are many sources of power to be harnessed. In the early stages of change, role power, which is power through the position you hold and the associated authority, is required to initiate system-wide changes in the department. During the change process, this is augmented by expert power, which is power from special knowledge which others need but do not possess. Thus, the need to develop expertise to manage and support the change process at all levels. The clumination of the change process should rely on reward power that is, power to reward financially and to promote and recognise. The use of rewards will inculcate a culture of achievement whereby organisation members can exploit their talents and creativity to the fullest. In the public sector, we have introduced the New Remuneration System where for individuals, merit work is rewarded, whilst organisations can compete for the various awards for excellence introduced over the last three years.

I am now even more convinced that some of the poor results that government departments produce cannot entirely be blamed on the staff.

but instead on the organizational transformation in the public sector now being undertaken include such major exercises as making modifications to the structure of ministries or departments so that they are less hierarchical and empower the front-line people. The hierachical design of a department can make it vulnerable to Parkinson's Law. This means the administrative and management requirement of the department grows steadily over time, regardless of what happens to the operating requirements. The government is currently undertaking two exercises simultaneously, namely downsizing or more accurately ***"right-sizing"*** the public service in order to cut waste and float in the public service, and a review of the functions and structure of some agencies.

Once of the absolutes of quality is that you cannot manage what you cannot measure. Measurement tells you where you are and where you are going. I would like to quote Lord Kelvin: "*When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it, but when you cannot measure it, when you cannot express it in number, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind: it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely, in your thoughts, advanced to the stage of science.*" Under the New Remuneration System, the government has recognized more than 3320 positions as the elite and change managers in the government service. The government has introduced a new perfomance appraisal form which evaluates performance according to targets or goals set. The government has also decided that all statutory reports of government agencies will contain an explanation on **performance indices.** Government departments are famous for endless figures and forms and churning out statistical reports. But most of this counting is focussed on inputs: how much is spent, how many people are served, what services each person received. Very seldom does it focus on outcomes, on **results.** This is true in part because measuring results is so difficult. Measuring profit in business is fairly straightforward. Measuring results in government is not. Perhaps, as an outcome of this seminar, there should be a conference

on the art of performance measurement which can include subjects such as the differences between measuring process and measuring results, between measuring efficiently and effectiveness, and between *program outcomes* and broader *policy outcomes*.

The Government has agreed to a *Citizen's Charter* for Government Agencies to facilitate dealings directly with the public. The main problem in the response system related to public complaints is that there are no norms concerning time standards in determining the output and services of government agencies.

It is very important for agencies and departments to determined their norms of the time standard for every activity in the form of *Citizen's Charter*. The *Citizen's Charter* is a written commitment of the respective Government Agencies towards services given to their clients. It is an agreement of the agencies to provide services according to the quality and standards that has been agreed upon. I will soon issue a Development Administration Circular on this new initiative.

Once again I would like to congratulate the three organisers for having successfully collaborated in organising this conference. This is a shining example of Malaysia Incorporated in action. There is nothing wrong in change if it is in the right direction. To improve is to change, so to be perfect is to have changed often.On this note, I would like to officially close this *National Conference On Organizational Transformation And Managing Change*.

"The close collaboration between the public sector officials and private sector executives must be carried out within the bounds of accepted ethical and moral behaviour. This is to prevent untoward excesses derived from the relationship. The absence of ethical values and morality will encourage rampant instances of abuses of power and corruption."

PUBLIC - PRIVATE CO-OPERATION IN DEVELOPMENT

(SPEECH ENTITLED 'PUBLIC-PRIVATE CO-OPERATION IN DEVELOPMENT' AT THE ASIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT'S TWENTY-FOURTH GRADUATION CEREMONY, MANILA, 9 MAY 1993)

Kerjasama yang erat di antara sektor awam dan sektor swasta dapat mengukuhkan lagi asas pembangunan negara, dan perlu dalam negara menghadapi cabaran masa hadapan. Negara harus dilihat sebagai satu syarikat korporat yang dimiliki bersama oleh sektor awam dan sektor swasta. Sektor swasta dianggap sebagai bahagian perdagangan dan ekonomi korporat ini, manakala sektor awam pula memainkan peranan memberi sokongan serta pemindahan bagi perkembangan sektor swasta. Kejayaan sektor swasta akan membawa manfaat kepada sektor awam dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan pelaburan dan kemajuan ekonomi negara pada keseluruhannya. Kerjasama di antara kedua-dua sektor dipupuk melalui empat strategi utama, iaitu perubahan kepada peranan sektor awam, perubahan sikap di kalangan anggota kedua-dua sektor, mewujudkan struktur bagi memupuk kerjasama di antara kedua-dua pihak serta mengkaji semula prestasi, sistem dan struktur perkhidmatan awam.

It is indeed a great pleasure for me to be here this afternoon to share in the momentous event of your graduation. I wish to express my profound gratitude to the Asian Institute of Management for extending to me the honour of being the Commencement Speaker on this occasion. To those of you who are graduating today, please accept my heartiest congratulations.

When you enter into the employment world, you are either in the government service or in the private sector. Whatever your occupation is going to be, I am sure that you have read and learnt about the distinguishing features of each sector. The distinguishing features of the public sector include:

(i) activities which are highly constrained by laws, rules, regulations and procedures;

(ii) fragmentation of authority or multiple formal accountabilities, for example to the clientele, the legislature, courts, regulatory agencies, citizen groups etc.; and

(iii) activities highly scrutinized and constrained by inforpolitical influences for example the media, political parties, interest groups, public opinion.The laymen consistently iterate four characteristics of government and public servants:

(a) they are wasteful and inefficient;

(b) they are insensitive, unmotivated bureaucrats;

(c) they enjoy excessive job security;

(d) they will never get ahead financially in a government job.

On this day I wish to address this august assembly on the need for public-private sector partnership in national development - a partnership that I see being so essential to countries of this region if they are to survive the challenges of the years ahead. Today, public policy can no longer be defined in national terms. We need to be constantly aware of global interdependence of trade, investment, labour, as well as the management

of the environment. The sale of our manufactured products is increasingly reliant on foreign markets. The rapid movement of capital and funds as well as labour across national boundaries are realities of the day. For the private sector, survival increasingly means being "global competitors." Success depends increasingly on the ability of firms to conceive quality products for the world market and to be competitive in production. Productive collaboration between the public and private sectors is therefore essential to strengthen the nation's economic foundation.

The fundamental basis of this new approach in development strategy 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 tandem in pursuit of shared national goals. In simple terms, the nation can be run like a corporation, with certain divisions responsible for production, sales and marketing, and research, and yet others are responsible for providing the supporting and ancillary services. Within the ambit of this definition, the private sector forms the commercial and economic arm of the national corporation, while the government lays down the major policy framework and direction, with the civil service as the service arm of the corporation The economic and service arms must work in full cooperation for the nation to prosper, in the way that a well-run corporation prospers.

The partnership therefore delimitates the respective roles for the public and private sectors. The private sector acts as the main engine of growth of the national economy. The public sector on the other hand is expected to function efficiently to support the efforts of the private sector which provides the revenue necessary for the operational expenditure of the Government, including the maintenance of the public sector. The more profits the private sector makes, the more revenue is collected, thus bringing direct benefit to the public sector. In the language of business,

the success of the public-private sector partnership means a higher level of spin-offs in economic investment, expansion and growth. The government's interest in the success of the partnership would be the generation of employment opportunities and increasing revenue to fuel socio-economic development.

Citing the case of Malaysia, how do we bring about a working reality of this public-private sector partnership? Such partnership is operationalised through a four-pronged strategy, namely:

(i) the redefinition of the role of the public sector;

(ii) bringing about attitudinal change;

(iii) the establishment of structural mechanism for collaboration and consensus building; and

(iv) a review of the performance, systems and structures of the civil service.

The proposition for greater public-private sector partnership seeks to efface the dichotomous existence of the public and private sectors in the country. This dichotomy had in the past tended to generate conflict between the two sectors. The public sector entrusted with specific powers to safeguard public interest has long emphasized its regulatory role over the conduct and activities of the private sector. The shift to private sector-led economic growth requires the redefinition of the public sector's role in relation to private sector activities. In this context the public sector today must act as the facilitator to ensure the success of the private sector's entrepreneurial efforts, while continuing to provide the legal and regulatory framework.

The basic ingredient for the success of the public-private sector

nexus is the fostering of mutual understanding, co-operation, trust and confidence in each other. This calls for appropriate attitudinal change for a strengthened and successful partnership which encompass close co-operation, responsiveness, flexibility, openness, and consultation. Such attitudinal change requires a positive reorientation of perception in terms of roles, needs and responses. The private sector must understand the policies, objectives and procedures of government agencies it deals with. The public sector must, on the other hand, be sensitive to the needs and goals of private enterprise. It has a duty to ensure that no undue hinderance is put in the way of the private sector.

The third strategy involves the establishment of the structural mechanisms for public-private sector collaboration. Crucial in this context is the establishment of consultative committees; the network of information exchanges and the sharing of knowledge and experience at all levels of administration i.e. federal, state and district levels. Consultative processes must necessarily include the broadest spectrum of sectoral and sub-sectoral interests within the private sector. In this regard, the interests of the largely unorganised small and medium-sized industries and businesses must be appropriately represented. The consultative processes are made more effective with the participation of strong national industry and business groups, with well-organised research back-up capacities to provide timely and accurate data and feedback. The focus of the consultative processes must address to the identification and resolution of problems and issues relating to the functions and service delivery of individual government agencies. It must also provide feedback on the implementation of policies as well as measures to rectify administrative weaknesses. There must be consensus as well as joint efforts and collaboration in the development of human resource, the search for new products, new markets and technologies, sharing of vital economic intelligence, R & D for product development and innovation, all done in a national competitive spirit.

The fourth strategy entails the public sector to assess its performance, systems and structures to provide improved delivery of services to the private sector.Decision making and work processes must be expedited.Other critical areas for improvements include:

(i) quality and productivity management and improvement;

(ii) the establishment of an increasing number of one stop centres for licensing in local authorities;

(iii) streamlining of rules, regulations and procedures for the processing of licences and permits;

(iv) improvement of service counters in government departments;

(v) provision of guidebooks on procedures, rules and regulations for licences, permits and the conduct of business activities;

(vi) computerisation of work processes and the installation of modern telecommunication systems;

(vii) inculcation of positive values and attitudes in the public service; and,

(viii) the introduction of a citizen's charter. There must be commitment and an assurance of quality services. The drive for quality improvement must be the joint endeavour of both sectors.

The close collaboration between the public sector officials and private sector executives must be carried out within the bounds of

accepted ethical and moral behaviour. This is to prevent untoward excesses derived from the relationship. The absence of ethical values and morality will encourage rampant instances of abuses of power and corruption. An ethical posture towards work in the public and private sectors requires not only knowing the right answers but being willing and able to do what is right. Over the last several years, there has been a surge of interest in ethical issues and dilemmas in business, and to the ethics of those in government. Moral leadership must come from those in public office. Aristotle said that people in government exercise teaching functions. Among other things, we see what they do and think, and that is how we should act. Unfortunately, when they do things that are underhanded or dishonest, that teaches too.Ethical issues permeate both public and private organizations. You will often face difficult ethical choices. These choices may present themselves in several ways - when responsibilities conflict, when you are unsure how to weigh your responsibilities against personal needs or desires. Since the public's trust is an essential element in effectively leading and "managing in the public interest", the personal conduct of public officials and the perception of personal conduct in Malaysia are continuously being scrutinized - such as misbehaviour, impropriety, waste, fraud, and abuse of authority. There is a plethora of rules and procedures that attempt to guide administrative behaviour. Governing individual behaviour in the private sector is accomplished through professional codes, ordinances, regulations and statutes.You must observe the law.

Above all, as you move on, remember that human attribute: the ability to turn around and look in any direction. Blinders are for horses, not for people. If education has any single goal, it is to encourage people to know how to ask questions and to know how to go about getting the answers. It is not enough in life to be a listener, a passive member of the audience. It is not enough to look straight ahead and never look around. It is not enough to breathe a sigh and figure that your learning days are

over. The lucky individual is the individual who never stops learning until he or she stops breathing.

It has been said that the degree is only a paper qualification.But it is also a product of hard work, discipline and mental dexterity. At the same time, although we graduate together we are not all from a culturally homogenous society; our religious beliefs, history and experience have imbued in us fundamental values like honesty, integrity, discipline and a sense of justice. These values are vital in bringing about a stable and progressive social order.

Increasingly we face the onslaught of difficult moral and ethical choices. We are working in an environment that reflects a daily erosion of moral values and ethical decays. You have a choice of either becoming a leader or a follower. As a leader, you could contribute to your society by cutting a new path and setting pioneering example of holding steadfastly to good moral and ethical values. Or you could just be a follower and sink together with the flow of the erosion that prevails. The moral sense, or conscience is as much a part of man and we cannot divide ourselves between right and expedience.A proverb of 1887 says, "Expedients are for the hour but principles are for the ages." In the end, goodness is the only investment that never fails. People who value their privileges more than principles soon lose both.

"Salah satu matlamat utama yang ingin dicapai oleh Perkhidmatan Awam dalam konteks hubungannya dengan sektor swasta ialah untuk mengurangkan sebanyak mungkin karenah birokrasi dan menjadikan pentadbiran awam lebih transparent."

KEMAJUAN PELAKSANAAN DASAR PERSYARIKATAN MALAYSIA

(UCAPAN DI PELANCARAN BUKU BERTAJUK BERURUSAN DENGAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA DAN PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BILANGAN 3 TAHUN 1993 BERTAJUK PANDUAN MENGENAI PIAGAM PELANGGAN DI HOTEL ISTANA KUALA LUMPUR PADA 2 JUN 1993)

Berbagai usaha telah dilaksanakan bagi melaksanakan Dasar Persyarikatan Malaysia dengan jayanya. Antaranya ialah dengan mengadakan kursus mengenai dasar ini bagi anggota-anggota di peringkat pertengahan dan rendah, terutamanya yang berkhidmat di "barisan hadapan." Satu lagi usaha ialah menjadikan perkhidmatan awam lebih transparent dengan menyediakan buku rujukan bagi memudahkan orang ramai berurusan dengan perkhidmatan awam. Piagam Pelanggan pula merupakan jaminan bertulis agensi-agensi Kerajaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada oreang ramai yang menjadi pelanggan mereka.

Terlebih dahulu ingin saya mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih di atas kesudian Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri melancarkan buku **Berurusan Dengan Perkhidmatan Awam Malaysia** *(Dealing With The Malaysian Civil Service)* dan **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1993** bertajuk **Panduan Mengenai Piagam Pelanggan** *(Guidelines On Client's Charter)*. Kesudian Yang Amat Berhormat Dato' Seri bagi melancarkan kedua-dua dokumen penting ini merupakan satu sokongan yang amat bermakna terhadap usaha-usaha perkhidmatan awam, khususnya dari segi pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia

dengan dilancarkan sendiri oleh pengasasnya iaitu Yang Amat Berhormat Perdana Menteri.

Semenjak Dasar Persyarikatan Malaysia diperkenalkan, Perkhidmatan Awam telah berusaha bersungguh-sungguh mencari strategi dan pendekatan yang sesuai bagi melaksanakan dasar tersebut. Pada tahun 1991, **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 9 Tahun 1991** bertajuk **Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia** telah dikeluarkan. Di dalam Pekeliling ini, panduan yang jelas telah diberikan bagi mewujud dan memperkukuhkan kerjasama antara sektor awam dan swasta serta menyediakan mekanisma perundingan yang lebih berkesan.Antara perubahan-perubahan penting ialah:

(i) Perlantikan Ketua-ketua Setiausaha/Ketua-ketua Pengarah/ Setiausaha-setiausaha Kerajaan/Pegawai-pegawai Daerah, selaku pengerusi Panel Perundingan dengan keahlian yang terdiri daripada wakil kedua-dua sektor awam dan swasta;

(ii) Penentuan bidang tugas Panel Perundingan dengan lebih jelas, antara lain, termasuklah kajian semula undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan perindustrian dan perdagangan;

(iii) Dengan menetapkan bahawa mesyuarat Panel Perundingan diadakan sekurang-kurangnya dua kali setahun;

(iv) Mengadakan dialog tahunan dengan sektor swasta;

(v) Dengan menetapkan urusetia kepada Panel Perundingan di setiap agensi untuk memastikan tindakan *follow-up* dan *follow-through* ke atas keputusan-keputusan Panel Perundingan;

(vi) Menggalakkan interaksi antara pegawai awam dengan pihak swasta melalui seminar, bengkel, forum dan seumpamanya bagi berkongsi maklumat;

(vii) Mengalakkan hubungan di kalangan pegawai-pegawai awam dan eksekutif-eksekutif swasta melalui aktiviti sukan; dan

(viii) Membenarkan agensi Kerajaan menerima pengiktirafan daripada dewan-dewan perdagangan, perindustrian dan persatuan-persatuan perniagaan di atas prestasi cemerlang agensi yang berkenaan.

Di samping itu, perkhidmatan awam telah terus berusaha untuk meningkatkan kecekapannya.Ke arah matlamat ini, beberapa program telah diperkenalkan, antaranya:

(i) melalui Pengurusan Kualiti dan Produktiviti;

(ii) menggalakkan inovasi dalam Perkhidmatan Awam;

(iii) mempertingkatkan kualiti perkhidmatan kaunter;

(iv) menambahbaikkan sistem dan prosedur kerja, termasuk penggunaan borang tindakan kerja yang boleh mengesan pergerakan fail dengan mudah;

(v) memperluaskan penggunaan teknologi maklumat, melalui penggunaan komputer;

(vi) menerapkan nilai-nilai murni dan etika kerja yang baik;

(vii) memperkemaskan pengurusan kewangan, termasuk pelaksanaan sistem perakaunan mikro;

(viii) melaksanakan sistem inspektorat ke atas aktiviti-aktiviti pembaharuan di dalam perkhidmatan awam; dan

(ix) mengadakan *morning prayers* untuk menyelesaikan permohonan-permohonan mengenai lesen, permit.

Untuk menginstitusikan nilai-nilai kualiti, produktiviti, inovasi, akauntabiliti dan disiplin di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam, anggota-anggota perkhidmatan adalah diberi latihan untuk melaksanakan program-program yang berkenaan; kandungan semua Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam adalah menjadi soalan-soalan peperiksaan kerajaan dan soalan-soalan temuduga bagi hadiah biasiswa dan kenaikan pangkat. Selain itu rancangan juga sedang diatur untuk mengadakan kursus khas kepada anggota-anggota perkhidmatan awam di peringkat pertengahan dan rendah mengenai Dasar Persyarikatan Malaysia. Kursus ini penting oleh kerana kefahaman tentang konsep dan semangat Persyarikatan Malaysia di kalangan kumpulan ini masih belum memuaskan berbanding dengan pegawai-pegawai di peringkat atasan. Kursus ini akan diadakan tidak lama lagi dan serentak di semua kampus INTAN dan institusi-institusi latihan kerajaan yang lain. Dengan adanya latihan seperti ini adalah diharapkan bahawa anggota-anggota Perkhidmatan Awam di "barisan hadapan" iaitu di peringkat rendah dan pertengahan yang mengendalikan perkhidmatan kaunter, pengeluaran lesen dan permit seperti pejabat-pejabat daerah dan pihak Berkuasa tempatan akan memberi perkhidmatan yang lebih cekap dan pantas kepada sektor swasta.

Salah satu matlamat utama yang ingin dicapai oleh perkhidmatan awam dalam konteks hubungannya dengan sektor swasta ialah untuk mengurangkan sebanyak mungkin karenah birokrasi dan menjadikan pentadbiran awam lebih *transparent*. Sering kita dengar rungutan daripada sektor swasta dan orang ramai tentang masalah berurusan dengan agensi-agensi kerajaan. Mereka tidak pasti tentang apakah jenis

perkhidmatan yang disediakan, agensi yang menawarkannya, bagaimana cara memperolehinya, lama masa menunggu, jaminan tentang mutu perkhidmatan dan berbagai macam persoalan lagi. Segala rungutan ini sebenarnya mempunyai asas. Orang ramai mempunyai hak untuk mendapat perkhidmatan yang terbaik daripada perkhidmatan awam. Dengan kesedaran ini, maka perkhidmatan awam telah menyediakan sebuah buku rujukan bagi memudahkan orang ramai berurusan dengan Perkhidmatan Awam. Buku ***"Berurusan Dengan Perkhidmatan Awam Malaysia"*** ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian pertama menghuraikan dengan terperinci profil setiap kementerian dan jabatan yang merangkumi maklumat-maklumat seperti objektif dan fungsi kementerian, bahagian dan jabatan; jenis-jenis lesen dan permit yang dikeluarkan, peraturan dan undang-undang, tempoh masa kelulusan dan bayaran yang dikenakan. Bahagian kedua memuatkan panduan kepada pelabur-pelabur mengenai keperluan pelesenan perniagaan dan perindustrian, serta insentif-insentif pelaburan.Bahagian ketiga pula menyenaraikan alamat Dewan-dewan Perniagaan dan Pertubuhan-pertubuhan Profesional di negara ini.Buku ini diharap akan memberi manfaat kepada usahawan-usahawan tempatan dan luar negeri. Dengan adanya buku ini, maka adalah menjadi harapan perkhidmatan awam bahawa orang ramai akan dapat berurusan dengan jabatan-jabatan Kerajaan dengan mengurangkan peranan orang-orang tengah, dan menjimatkan kos perkhidmatan.Buku ini boleh digunakan sebagai landasan untuk kajian semula peraturan-peraturan birokrasi dengan lebih mudah oleh kerana boleh dikatakan bahawa semua peraturan-peraturan dan undang-undang, pelbagai lesen, dan sebagainya dihuraikan di dalam buku ini. Matlamatnya ialah supaya negara kita akan mempunyai *competitive advantage* yang tinggi hasil daripada mudahnya berurusan dengan perkhidmatan awamnya.

Bagi memastikan perkhidmatan yang diberi oleh agensi Kerajaan sentiasa cekap dan berkesan, langkah-langkah tertentu perlu dilaksanakan untuk menjamin perkhidmatan yang diberikan itu memenuhi standard yang dikehendaki oleh orang ramai. Justeru itu, **Piagam Pelanggan** atau

Client's Charter adalah diperkenalkan. Melalui piagam ini, setiap pelanggan akan diberi jaminan kualiti terhadap perkhidmatan yang disediakan oleh agensi-agensi Kerajaan. Jaminan ini adalah satu persetujuan bertulis di antara agensi-agensi Kerajaan dengan orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1993,bertajuk **Panduan Mengenai Piagam Pelanggan** menyediakan panduan yang jelas kepada agensi Kerajaan untuk melaksanakan Piagam Pelanggan ini.

Dengan ini, saya adalah dengan segala hormatnya mempersilakan Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri, untuk menyampaikan amanatnya, dan seterusnya melancarkan buku bertajuk ***Berurusan dengan Perkhidmatan Awam Malaysia,*** dan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 tahun 1993 bertajuk **Panduan Mengenai Piagam Pelanggan.**

"... the managerial workforce must be bound by professionalism in work which forms the very foundation of an excellent work culture. In any profession there must be an established set of ethical values and behaviour that is accepted by all of its member."

UNDERSTANDING THE MALAYSIAN WORKFORCE

(SPEECH AT THE LAUNCHING OF THE MIM PUBLICATION 'UNDERSTANDING THE MALAYSIAN WORKFORCE' AT THE HIBISCUS-CARNATION ROOM, MELIA HOTEL KUALA LUMPUR ON JUNE 26, 1993)

Kemajuan sesebuah negara banyak bergantung kepada kualiti para pekerja. Budaya kerja yang menekankan sikap positif, bertanggungjawab serta dedikasi yang berlandaskan nilai dan kepercayaan bersama adalah tonggak kejayaan sesebuah organisasi. Justeru itu para pekerja perlu disemai dengan nilai-nilai seperti mementingkan kualiti, produktiviti, menghargai masa dan minat untuk terus belajar dan melakukan inovasi serta terus berusaha mencapai kecemerlangan. Dalam masa yang sama, semua peringkat pengurusan memainkan peranan dalam membentuk asas budaya kerja yang cemerlang. Perlu diwujud dan seterusnya diterima serta dipatuhi satu sistem nilai, etika dan peri laku yang menekankan aspek kecekapan, kemahiran, integriti dan akauntabiliti.Salah satu faktor kejayaan Malaysia dalam bidang pelaburan ialah hubungan harmonis di antara pekerja dan pihak pengurusan, serta di antara sektor awam dan sektor swasta. Penerbitan buku" Dealing with The Malaysian Civil Service" serta buku "Upholding The Integrity of The Civil Service" yang sedang disiapkan adalah usaha ke arah mempereratkan hubungan sektor awam dan sektor swasta.

I would like to thank the Malaysian Institute of Management for inviting me this afternoon to officiate the launching of the book ***"Understanding the Malaysian Workforce."*** The Malaysian Institute of Management should be congratulated for its efforts in publishing this book which

attempts to suggest guidelines to handle our multi-ethnic and multi-religious workforce.

Latest labour statistics show that more than 6.7 million are being employed. Malaysia has a relatively young labour force; about 35% are in the 20-29 age group. Labour shortages faced by industries have arisen from several causes, namely from the rapid expansion of industry, changes in technology, and movement of skills within and outside the industry. The rapid expansion of the manufacturing sector and the large inflow of foreign investments in recent years have accentuated the problem of skills shortages. Changes in technology have contributed to shortages in skills as a result of the adoption of new technologies by industries. In areas where particular skills are in short supply, workers move in search of better working conditions and wages. To meet the demands for skilled labour in the years ahead, the Government has often urged the private sector to complement the efforts of the Government by establising more training centres and facilities to ensure a steady supply of skilled manpower for the nation. As an example, trade associations are encouraged to set up training centres to cater for their own specific needs for skilled manpower.

The Malaysian workforce must always be concerned with national interest, and to understand that wage adjustment must be related to productivity increases. Poor productivity is not always the fault of the worker. His efforts can be lost through scheduling programs, unclear assignments, improper staffing, and poor discipline.Productivity lost cannot be regained.It is like a hotel. If a room is not rented for the night, you can't make that money up. We can't inventory idle hours.If people are not working, the billing opportunity is lost.

Successful stories of nations leaping into developed country status has as the anchor, the presence of a strong work culture. A positive attitude towards work, a sense of commitment, dedication and industry

and a work culture based on shared values and beliefs that transcend every work place has been the cornerstone of successful enterprises. Our workforce must be imbued with the values of quality consciousness, productivity, timeliness and the constant pursuit for learning and innovation. The endless quest for excellence is essential to ensure our continued competitiveness in the global context.

At the same time, the managerial workforce must be bound by professionalism in work which forms the very foundation of an excellent work culture. In any profession there must be an established set of ethical values and behaviour that is accepted by all of its members. Efficiency, expertise, integrity and accountability are the pervasive ethos subscribed by all professional bodies. Professionalism is also an internalized duty to do well. It is a kind of performance ethic by which professionals simply are called to do their best.

The basic soundness and strength of Malaysian investment environment are the result of the conducive and harmonious labour-management relationship. We pride ourselves that, on the whole, that industrial relations in Malaysia have been cordial and peaceful with no major industrial disputes. This has contributed to Malaysia's competitive edge and we want to maintain this harmonious environment. Consultation and conciliation between employers and employees must continuously be encouraged and nurtured.

This book is an important complement to a book entitled *Dealing with the Malaysian Civil Service* which was launched recently. As you are aware, one of the important factors which contributes to the competitiveness of Malaysia is the civil service. In the context of Malaysia incorporated, there need to be a good nexus between the private sector and the civil service.A proper and correct relationship is desirable between the executives of both sectors.In order to bridge the information gap with regard to the proper conduct and discipline of civil servants,

which are enshrined in the various Acts of Parliament, the general orders and various other circulars issued from time to time, a book entitled *Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service* is now being prepared. It is hoped that with the release of this book, the interaction between the civil service and the private sector will be conducted in a proper and correct manner, that the integrity of the civil service will be maintained at all times. One of the most valuable assets of the nation is a well disciplined, and a civil service with high integrity. The civil service welcomes the inputs of the MIM, in terms of ideas and suggestions, which will lead to the efficiency of the civil service.

I must congratulate Yang Amat Berbahagia Raja Tun Mohar bin Raja Badiozaman and the Malaysian Institute of Management for the publication of the book *Understanding the Malaysian Workforce*. This book will greatly contribute to the understanding of the dynamics of our multi-cultural workforce. On this note, it is with the greatest pleasure, that I launch *Understanding the Malaysian Workforce*.

"Competitiveness requires the management to refocus its attention on quality issues in order to maintain a competitive edge. To practice quality control is to develop, design, produce and service a quality product that is most economical, most useful and always satisfactory to the customers."

KE ARAH DAYA SAING NEGARA

(UCAP UTAMA DAN PERASMIAN EKSPOSISI KUALITI KEBANGSAAN 1993 DI NIRWANA BALLROOM HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR PADA 1 JULAI 1993)

Dalam usaha membangunkan ekonomi negara, kita terpaksa menghadapi saingan yang hebat daripada negara-negara lain. Kos pengeluaran yang rendah kerana kos tenaga yang rendah semata-mata tidak akan dapat menjamin kejayaan barang-barang di pasaran antarabangsa. Untuk mencapai 'the winning edge' iaitu keupayaan barang-barang kita bersaing di pasaran antarabangsa, kita perlu menghasilkan perkhidmatan atau barang-barang yang berkualiti tinggi. Oleh itu, usaha peningkatan kualiti dalam perkhidmatan dan pengeluaran barang-barang memerlukan pendekatan yang sepadu dan menyeluruh yang memberi tumpuan terhadap kehendak pelanggan, kualiti perkhidmatan atau keluaran, kualiti proses dan juga tenaga manusia.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada INTAN dan Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) kerana telah menjemput saya menyampaikan ucap utama dan seterusnya menyempurnakan perasmian Eksposisi Kualiti Kebangsaan 1993. Saya tidak lupa juga mengucapkan tahniah kepada INTAN dan NPC kerana berjaya mengumpulkan pegawai-pegawai dari sektor awam dan swasta, bersama-sama menghadiri Eksposisi ini sama ada sebagai pembentang kertas kerja ataupun sebagai peserta. Penyertaan ini jelas mencerminkan semangat Persyarikatan Malaysia.

Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri dalam mengemukakan Wawasan 2020 dua tahun yang lalu,

telah menjelaskan bahawa cabaran yang kesembilan yang menjadi strategi penting bagi membolehkan Malaysia menjadi sebuah negara perindustrian yang maju ialah "membentuk sebuah masyarakat yang makmur, dengan ekonomi yang mampu menghadapi persaingan, bersifat dinamis, tangkas dan mempunyai daya ketahanan. Cabaran ini adalah sesuai dengan tema yang dipilih bagi Eksposisi ini iaitu "Ke Arah Daya Saing Negara."

Competitiveness requires the management to refocus its attention on quality issues in order to maintain a competitive edge. To practice quality control is to develop, design, produce and service a quality product that is most economical, most useful and always satisfactory to the customers.With customers, the closer the better. Therefore, quality-related activities must be conducted throughout the organization from market research and product development through sales and services. Enhancing a company's competitive edge is the success that comes from understanding the factors that influence, shape, direct and affect the business. It is important to crystallize a company's key competitive strengths and write them down.

The industrial organizations of Japan have come to dominate the world of manufacturing. Yet, only recently, have our eyes been opened to the real secret of the Japanese miracle. We all noticed the extraordinary "quality" of the goods being produced.In fact, many of us actually thought that "quality" was the secret.Yet thousands of firms in the developed countries have installed "quality", and still waiting for the miracle to kiss them. The secret doesn't lie in the concepts of "quality." The secret lies in the "continuous improvement" of quality. As a matter of fact, we can "continuously improve" service as easily as you continously improve quality. Or, you could "continuously improve" quality and service. "Continuous improvement" is a way of managing. What does it take to achieve continuous improvement? It requires three things:

(i) you need to organize a shadow organization that is right for your organization. The term shadow organization refers to terms like "steering committee", or "task force" or "action teams" which are sharply focussed, to respond quickly and can be cross functional so that they can cut through the departmental boundary walls that tie bureaucratic organizations in knots;

(ii) you will need to continuously collect customer feedback and use that feedback to drive improvement. The company will need to know what customers expect in order to define the standards that will satisfy them and the service enhancers that will please or delight them. In most bureaucratic organizations, customer dissatisfaction is "bad news", and sometimes the cure is to shoot down the messenger. To achieve continuous improvement, the frame of reference needs to change. The organization will have to start viewing customer dissatisfaction as something "valuable" because it drives improvement. You will have to begin to view the customer feedback as "diagnostic" rather than as a measure of performance. This is an important culture change to make, because if you keep shooting the messenger, pretty quickly you'll only get the good news, and improvement becomes impossible;

(iii) you'll need people to work on problem-solving teams who are trained to work in teams, trained in quality/service skills, trained in effective problem-solving processes and committed to customer satisfaction. Organization and customer feedback will make continous improvement possible, but success depends on employees who are committed to service quality improvement, trained to work in teams, and trained to apply their problem solving skills to those customer

situations that are most important to your customers. When we want lower-level employees to solve service and quality problems, you'll need to give those employees far more training than you are used to giving than previously.

Another reason why training is one of the easiest parts of the change effort is that front-line people have a lot to gain. Their work life becomes much more interesting, varied and challenging as they are allowed to use the full range of talents that they bring to work. They gain in motivation because of the added elements of growth, responsibility, achievement and recognition that are added to their work. They gain pride in their organization as they see the positive effects of their work on customers.

Employees will feel accountable when they achieve intended work outcomes are consequential for other people, receive information about outcomes, and can contribute outcomes to their own efforts, initiatives and decisions.

In the quest for improved quality and higher productivity, it is useful for this seminar to examine some of the differences between bureaucratic agencies and customer-driven companies. The following paired statements highlight the main rhetorical battlelines:

(i) A bureaucratic agency is focussed on its own needs and perspective. A customer-driven agency is focussed on enabling the whole organization to function as a team.

(ii) A bureaucratic agency is focussed on the roles and responsibilities of its parts. A customer-driven agency is focussed on enabling the whole organization to function as a team.

(iii) A bureaucratic agency defines itself both by the amount of

reasouces it controls and the tasks it performs. A customer driven agency defines itself by the results it achieves for its customers.

(iv) A bureaucratic agency sticks to routines. A customer-driven agency modifies its operations in response to changing demands for its services.

(v) A bureaucratic agency separates the work of thinking from that of doing. A customer-driven agency empowers front-line employees to make judgements about how to improve customer service and value.

Saya adalah berharap bahawa seminar pada kali ini akan membincangkan isu-isu ini, dan membuat rumusan dan cadangan yang boleh meningkatkan lagi mutu atau nilai perkhidmatan yang disediakan oleh kedua-dua sektor swasta dan perkhidmatan awam. Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Eksposisi Kualiti Kebangsaan 1993 ini.

"Apabila kita melaksanakan tugas dan peranan masing-masing dengan rasa penuh tanggungjawab, dengan penuh ketepatan pada waktu dan juga memenuhi kehendak pelanggan kita, perbuatan ini tentunya akan menonjolkan imej korporat yang positif kepada pelanggan kita."

CIVIL SERVICE LINK

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN DAN PELANCARAN LATIHAN PERSYARIKATAN MALAYSIA DAN ANDA DI INTAN, BUKIT KIARA PADA 17 JULAI 1993 JAM 9.00 PAGI)

Maklumat kerajaan amat penting dalam proses membuat keputusan, baik oleh sektor awam mahupun sektor swasta. Kewujudan satu pusat sumber maklumat akan dapat memudahkan sesuatu organisasi melaksanakan aktivitinya. Oleh itu, penubuhan ***Civil Service Link*** *akan membawa faedah yang besar bukan saja kepada sektor swasta, pelabur dalam dan luar negara dan orang awam, malah kepada sesama agensi kerajaan sendiri.* ***Civil Service Link*** *dapat menawarkan perkhidmatan yang luas kepada para pengguna kerana memudahkan mereka memperolehi maklumat kerajaan bagi memenuhi kehendak mereka. Ini secara tidak langsung mewujudkan satu perkhidmatan awam yang terbuka dan dapt memastikan bahawa semua usaha pembaharuan dalam pentadbiran awam didokumentasikan dan disebar kepada orang awam dan agensi kerajaan.*

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Wataa'la oleh kerana dengan rahmat-Nya, kita dapat berkumpul di upacara perasmian dan pelancaran secara serentak latihan "Persyarikatan Malaysia dan Anda", pada pagi yang berbahagia ini. Sungguhpun pada zahirnya, sebahagian besar daripada tuan-tuan dan puan-puan tidak ada bersama di Auditorium INTAN, Kuala Lumpur ini, tetapi saya penuh yakin bahawa perasaan dan semangat tuan-tuan dan puan-puan adalah bersama-sama dengan kami di sini, tidak kira sama ada tuan-tuan dan puan-puan berada di Sabah, Sarawak, Terengganu, Johor, Kedah ataupun Selangor.

Sesungguhnya, ini adalah julung-julung kalinya, satu latihan dijalankan serentak di institusi-institusi latihan di seluruh negara.Saya ingin mengucapkan tahniah kepada INTAN, semua institusi latihan dan Bahagian Latihan, Kementerian/Jabatan yang menjayakan latihan ini di tempat masing-masing serta semua pihak yang terlibat khususnya MAMPU, Kementerian Penerangan dan Syarikat Telekom Malaysia.

Konsep Persyarikatan Malaysia perlu difahami dari segi tujuan dan faedahnya, agar setiap organisasi dan anggotanya dapat menentukan peranan masing-masing dalam menjayakan dasar ini. Secara mudahnya, Persyarikatan Malaysia boleh difahamkan sebagai satu konsep di mana Kerajaan dan sektor swasta dianggap sebagai satu syarikat besar yang dinamakan sebagai Syarikat Malaysia. Sebagai sebuah syarikat, kedua-dua pihak iaitu Kerajaan dan sektor swasta perlu bergabung tenaga, berpadu usaha dan bekerjasama. Dalam syarikat Malaysia ini, sektor swasta adalah merupakan bahagian ekonominya, iaitu yang menjalankan kegiatan-kegiatan perdagangan, perkilangan, pembinaan dan sebagai-nya; kerajaan adalah merupakan bahagian yang memberikan lesen, permit, galakan dan lain-lain kemudahan kepada sektor swasta itu.

Pendek kata, idea di sebalik pelaksanaan Persyarikatan Malaysia adalah bertujuan untuk menggalakkan kedua-dua sektor awam dan swasta, supaya meningkatkan pembangunan negara. Kepada sektor awam, Persyarikatan Malaysia bermaksud untuk memberikan perkhid-matan yang berkualiti dan terbaik kepada pelanggan-pelanggan kita iaitu orang awam dan pihak swasta. Bagi sektor swasta pula, sebagai jentera pertumbuhan utama ekonomi negara, melalui sokongan dan perkhid-matan yang disumbangkan oleh sektor awam, akan dapat meningkatkan kegiatan-kegiatan ekonomi dengan lebih lancar dan berkesan. Dengan kata-kata lain, paduan usaha dan kerjasama erat untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti di antara kedua-dua sektor, awam dan swasta, merupakan faktor terpenting ke arah mempermantapkan daya saing negara.

Apabila kita melaksanakan tugas dan peranan masing-masing dengan rasa penuh tanggungjawab, dengan penuh ketepatan pada waktu dan juga memenuhi kehendak pelanggan kita,perbuatan ini tentunya akan menonjolkan imej korporat yang positif kepada pelanggan kita. Dalam konteks pembangunan ekonomi negara yang pesat sekarang ini, pelanggan-pelanggan kita bukan sahaja terdiri daripada orang-orang tempatan,malahan pelabur-pelabur atau syarikat-syarikat asing. Perkhidmatan berkualiti yang mereka terima akan menggalakkan lagi pelaburan mereka di negara ini dan seterusnya akan mempergiat dan meningkatkan lagi perkembangan ekonomi negara.

Perkhidmatan pelanggan di sektor awam boleh dilihat sebagai satu tempat di mana Kerajaan menyediakan berbagai kemudahan dan perkhidmatan secara terus kepada orang ramai seperti pungutan hasil, permohonan mendapatkan bekalan letrik, air, lesen, permit, pas kerja, pasport, telefon, tanah dan lain-lain lagi. Sekiranya kita kurang cekap menjalankan tugas atau lambat menyediakan perkhidmatan, banyak kesan sampingan yang tidak baik akan timbul. Misalnya, jika kita memaksa orang ramai berbaris panjang untuk mendapatkan perkhidmatan, orang ramai terpaksa membuang masa yang begitu lama menunggu,cukai-cukai tidak dapat dipungut dengan cepat mengikut jadual dan lain-lain lagi. Bagi para pelabur ketepatan atau masa itu sangat penting bagi mereka.

Dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan, saya ingin sarankan supaya kita perlulah memenuhi ciri-ciri berikut:

(i) Kemesraan - menunjukkan sifat ramah, bertimbang rasa dan menghormati orang lain;

(ii) Kesopanan - mengamalkan ciri-ciri perlakuan yang baik, tertib dan disenangi;

(iii) Berpengetahuan luas - mempunyai pengetahuan dalam bidang-bidang berkaitan dengan kerja;

(iv) Suka menolong - kesediaan untuk membantu pelanggan menyelesaikan masalah-masalah atau memenuhi keperluan mereka;

(v) Bertepatan masa - keupayaan mengambil tindakan-tindakan yang bersesuaian dengan keperluan masa;

(vi) Kepantasan - segera dalam menyempurnakan sesuatu tugas atau mengambil tindakan; dan

(vii) Ketelitian - memastikan kerja-kerja yang dilakukan tidak mempunyai kesilapan dan hasilnya sentiasa tidak diragukan.

Secara keseluruhannya, mutu perkhidmatan di jabatan-jabatan Kerajaan, jauh lebih baik jika dibandingkan di masa-masa yang lepas. Namun begitu kita tidak harus berpuashati, kerana matlamat kita adalah untuk mewujudkan perkhidmatan yang cekap, cepat, dan berkualiti serta memenuhi kehendak pelanggan. Saya telah berkali-kali mengingatkan ketua-ketua jabatan supaya mengkaji semula segala peraturan dan prosedur yang lama dan lapok serta penggunaan borang-borang yang banyak. Janganlah kita terlampau terikat dengan peraturan dan kebiasaan yang lama sehingga menghalangkan kita membuat perubahan ke arah peningkatan kualiti dan produktiviti jabatan.

Perkhidmatan Kaunter hendaklah mementingkan kualiti. Usaha-usaha untuk meningkatkan perkhidmatan kaunter perlu dilakukan bersungguh-sungguh dan berterusan. Di antara usaha-usaha tersebut, termasuklah:

(i) dapat memberi layanan yang memuaskan dengan tidak melengah-lengahkan kerja dan bekerja sambil lewa;

(ii) tidak membuatkan pelanggan menunggu lama dan terpaksa bersesak-sesak untuk mendapatkan perkhidmatan; dan

(iii) dapat menyediakan kemudahan-kemudahan asas yang selesa dan mencukupi seperti papan tanda yang jelas, tempat menunggu, tempat letak kereta dan tandas yang bersih.

Baru-baru ini, garis panduan mengenai Piagam Pelanggan telah disediakan. Piagam pelanggan adalah merupakan satu pernyataan komitmen secara bertulis oleh Kementerian/Jabatan Kerajaan terhadap perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan kata lain, setiap kementerian/jabatan Kerajaan perlu menentukan standard keluaran atau perkhidmatan yang dapat diberikan kepada pelanggan mereka.

Saya juga ingin mengumumkan bahawa adalah telah ditetapkan bahawa jabatan-jabatan Kerajaan yang tertentu hendaklah mengemukakan Piagam Pelanggan mereka kepada Panel Memajukan Pentadbiran Awam pada atau sebelum 1 Oktober 1993 ini, iaitu sebagai satu langkah permulaan untuk melaksanakan usaha pembaharuan pentadbiran ini.

Baru-baru ini Kerajaan telah menerbitkan sebuah buku yang bertajuk *Berurusan dengan Perkhidmatan Awam Malaysia* sebagai satu kemudahan kepada sektor swasta. Sebagai satu lagi usaha pembaharuan di dalam perkhidmatan awam, sebuah sistem maklumat mengenai pentadbiran dan pengurusan Kerajaan yang diberi nama CIVIL SERVICE LINK sedang dikaji untuk ditubuhkan di Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri. Sistem ini akan menjadi sebuah pusat sumber di mana maklumat mutakhir mengenai peraturan dan prosedur berhubung dengan sesuatu aktiviti Kerajaan dapat dirujuk dengan segera dan mudah oleh mereka yang memerlukannya. Mak-

lumat-maklumat mengenai latar belakang organisasi, alamat, perkhidmatan yang ditawarkan, prosedur permohonan, pegawai yang bertanggungjawab dan nombor telefon yang berkaitan, serta nombor faksimili adalah merupakan sebahagian dari maklumat yang diliputi dalam sistem ini. Objektif sistem maklumat ini adalah seperti berikut:

(i) untuk mewujudkan satu *repository* atau pengkalan data yang mengandungi segala maklumat berkenaan dengan pentadbiran dan pengurusan sektor awam;

(ii) untuk menyediakan kemudahan capaian (*access*) maklumat tersebut sama ada secara *on-line* atau *off-line* kepada pengguna-pengguna;

(iii) untuk berfungsi sebagai sebuah *clearing-house* bagi pertanyaan-pertanyaan mengenai pentadbiran dan pengurusan sektor awam.

Dengan wujudnya sistem ini, seseorang pengguna hanya perlu mempunyai sebuah komputer mikro atau *terminal* berserta perisiannya. Untuk berhubung dengan sistem CIVIL SERVICE LINK mereka bolehlah menggunakan kemudahan-kemudahan telekomunikasi yang disediakan oleh Telekom Malaysia seperti MAYPAC, *dial-up, lease line* ataupun menggunakan kemudahan infrastruktur telekomunikasi yang disediakan oleh Kerajaan seperti Rangkaian Perkhidmatan Awam (Public Services Network) dan JARING.

Dengan peralatan serta kemudahan telekomunikasi seperti ini, maka seseorang pengguna mempunyai tiga pilihan bagi mendapatkan maklumat iaitu:

(i) pengguna boleh mendapatkan sendiri maklumat yang diingini secara *on-line* melalui komputer mikro atau pun terminal;

(ii) pengguna boleh menghantar pesanan (*message*) melalui *electronic mail* secara *on-line* kepada pihak yang menguruskan CIVIL SERVICE LINK. Mereka kemudiannya akan mendapatkan maklumat yang dikehendaki dan menyampaikannya kepada pengguna tersebut melalui *electronic mail;*

(iii) pengguna tidak mempunyai kelengkapan komputer boleh memohon maklumat melalui mel biasa, faksimili dan sebagainya. Untuk menepati fungsinya sebagai pusat maklumat yang unggul di negara ini, pengguna-pengguna CIVIL SERVICE LINK akan diberi beberapa jenis kemudahan untuk berinteraksi dengan sistem tersebut seperti melihat maklumat yang disimpan dalam pangkalan data (*browsing through*), memilih jenis-jenis maklumat yang diingini (*selection*), memetik yang dikehendaki dan seterusnya mencetak maklumat berkenaan jika perlu.

Di antara faedah-faedah yang dapat diperolehi dengan penubuhan CIVIL SERVICE LINK adalah:

(i) meningkatkan keyakinan orang ramai terhadap Perkhidmatan Awam di Malaysia melalui pewujudan sebuah perkhidmatan awam yang terbuka;

(ii) memudahkan orang ramai memperolehi maklumat-maklumat mengenai sesuatu aktiviti Kerajaan;

(iii) memastikan bahawa semua usaha pembaharuan dalam pentadbiran dan pengurusan awam didokumentasi dan disebarkan sepenuhnya kepada orang awam dan agensi-agensi Kerajaan.

Latihan yang tuan-tuan dan puan-puan hadiri hari ini adalah merupakan satu program latihan yang dirancang untuk tujuan ini. Latihan ini dijalankan secara serentak di institusi-institusi latihan bagi membolehkan lebih ramai kakitangan yang bertugas di agensi-agensi kerajaan yang berurusan dengan orang ramai dan sektor swasta, akan memperolehi manfaat tentang keperluan-keperluan dan peranan yang perlu dimainkan di sebalik penggubalan Dasar Persyarikatan Malaysia. Memandangkan bahawa usaha latihan ke arah pencapaian matlamat ini memerlukan sumber masa dan tenaga yang agak tinggi, latihan mestilah menjadi tanggungjawab semua Ketua-Ketua Jabatan dan tidak hanya mengharapkan latihan dari INTAN sahaja. Dengan yang demikian, INTAN telah dan akan menyediakan pakej-pakej latihan yang berkaitan dengan Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam iaitu sebanyak lima pakej latihan mengenai:

(i) Persyarikatan Malaysia;

(ii) Pengurusan Kualiti Menyeluruh;

(iii) Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja;

(iv) Perkhidmatan Kaunter; dan

(v) Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK).

Pakej-pakej latihan ini akan diagih-agihkan kepada semua institusi latihan bagi membolehkan institusi-institusi latihan menganjurkan latihan di tempat masing-masing pada masa yang sama. Pendekatan ini merupakan satu pembaharuan dalam latihan di mana lebih ramai kakitangan akan dapat dilatih. Dalam pada itu, INTAN akan juga meneruskan latihan-latihan untuk jurulatih sebagai usaha sokongan kepada institusi latihan.

Saya berharap latihan ini akan berjaya mencapai matlamatnya untuk memenuhi hasrat dan harapan Kerajaan dalam mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sektor awam dalam menjayakan Dasar Persyarikatan Malaysia demi pembangunan dan kemajuan negara.

Dengan harapan-harapan ini, saya dengan sukacitanya merasmi dan melancarkan "Latihan Persyarikatan Malaysia dan Anda" untuk kakitangan Kumpulan Sokongan di INTAN, Bukit Kiara dan institusi-institusi latihan seperti berikut:

(i) Bahagian Pembangunan Sumber Manusia (BPSM), Sabah di Kota Kinabalu;

(ii) Pusat Latihan, Jabatan Ketua Menteri Sarawak di Kucing;

(iii) Institut Kerjaraya Malaysia (IKRAM);

(iv) Ibu Pejabat Jabatan Ukur;

(v) Jabatan Hasil Dalam Negeri;

(vi) Institut Penilaian Negara (INSPEN);

(vii) Akademi Kastam Malaysia (AKMAL);

(viii) Keretapi Tanah Melayu Berhad;

(ix) Jabatan Pengairan dan Saliran (JPS);

(x) Jabatan Perhutanan;

(xi) Institut Latihan Pengembangan Pertanian (ILPP);

(xii) Institut Latihan Sultan Ahmad Shah (ILSAS);

(xiii) Institut Latihan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL); dan

(xiv) Kampus-kampus INTAN di Sungai Petani, Kemaman dan Kluang.

"The Malaysian civil service has embarked on a journey towards developing a quality culture. The ultimate objective is the evolution of a mindset premised on quality values that would permeate the entire public sector."

RE-INVENTING GOVERNMENT - A NEW VISION FOR GOVERNMENT TRANSFORMING THE PUBLIC SECTOR

(UCAPAN DI PERSIDANGAN "RE-INVENTING GOVERNMENT - A NEW VISION FOR GOVERNMENT TRANSFORMING THE PUBLIC SECTOR" DI HOTEL ISTANA PADA 3 OGOS 1993)

Di bawah kepemimpinan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji, Ketua Setiausaha Negara, Pentadbiran Awam Malaysia telah mengalami proses re-inventing yang aktif sejak tahun 1991. Re-inventing adalah bertujuan menjadikan Perkhidmatan Awam lebih efisien, efektif, dinamik, inovatif, berdisiplin dan action-oriented. Oleh itu beberapa program pembaharuan dan kemajuan telah dilaksanakan melalui Pekeliling-pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam dan seterusnya dikuatkuasa dan dinilai oleh Panel Memajukan Perkhidmatan Awam.

The civil service in Malaysia is currently undergoing a period of change. These changes are necessary in response to the changing national environment. The private sector continues to be the engine of growth. The role of the civil service will continue to be the pacesetter and facilitator in order to establish a competitive, dynamic and resilient economy. What are the objectives of administrative reforms in Malaysia? Firstly, we want to create a civil service which is efficient, effective, dynamic, and innovative; secondly, we need to have a civil service which is highly disciplined with highest standards of integrity, and thirdly, we require a civil service which is action-oriented, people-oriented, and customer focussed.

In undertaking some of the administrative changes, we are mindful of the opinion or suggestion that the civil service should become more

like business. There are similarities between business and public administration, namely that officials or managers in both sectors are involved in organizational design, allocation of scarce resources, and the management of people. But the context of public administration significantly alters the work itself, and so there are differences between the two. Three differences are most apparent. The first difference between public administration and business lies in the purposes to be served.In most business, even those with service objectives - the bottomline - profit -is the basic measure for evaluating how good a job the organization is doing.In turn, the performance of individual managers, can, in many cases, be directly measured in terms of their units' contribution to the overall profit of the company. The objectives of public organizations are often stated in terms of service; for example, the mission of the Department of Environment is to protect the quality of the environment; such service objectives are much harder to specify and to measure. What does "quality" mean with respect to the environment? A second difference between work in government and in business is the fact that in business, decisions can be quickly made from an individual or a small group, whereas in a public organization, inputs are required from many diversive groups and organizations. We call this the pluralistic nature of government decision-making. Thirdly, managers in public organizations seem to operate with much greater visibility than their counterparts in industry - we are subject to constant scrutiny by the press and the public.

With this background, we have introduced changes in the civil service which incorporate some of the principles of management in the business sector. However some of the structural changes, and the value-changes introduced are peculiar to the civil service.

The Malaysian civil service has embarked on a journey towards developing a quality culture. The ultimate objective is the evolution of a **mindset** premised on quality values that would permeate the entire public sector. In this regard **Total Quality Management** (TQM) has

been adopted, all public sector agencies are required to formulate their respective missions through the process of strategic quality planning. They are to be market-driven and to institutionalise a distinct customer-orientation in the delivery of services. In this connection we have recently introduced the **Client's Charter**. This Charter is the apex of all efforts in internalising the quality ethos. The Client's Charter is a written commitment made by all government agencies pertaining to the delivery of outputs or services to their respective customers. It is an assurance by agencies that their outputs or services will comply with the declared quality standards - that is, in conformance with the expectations and requirements of the customer. The benefits to be obtained from this Charter are numerous. The customer has specific information on the standards of quality to expect and consequently is in a position to assess whether he or she obtains value for money, either from charges paid directly or taxes paid indirectly. The customer is also in a position to evaluate the performance of services rendered as well as make comparisons between agencies that provide similar type of services. On the other hand, the Client's Charter would provide public sector agencies with concrete performance indicators that can be used to continuously upgrade the services rendered.Service recovery based on customer feedback would also become an integral part of managing the performance of public sector agencies. We believe that the Client's Charter is a starting point in bringing about the empowerment of the citizenry vis-a-vis the public sector.

The public sector has also introduced several management support systems. In the area of financial management, the Modified Budgeting System (MBS) has been introduced to provide greater autonomy and flexibility to public sector agency managers. This autonomy however has its price. Public sector managers are now held accountable for achieving the intended outcomes of their respective programmes. The **focus is on results**, not just processes of budgetary expenditure. The reward systems and performance appraisal procedures have also been

introduced as support mechanisms to ensure a high level of motivation, discipline and dedication among public sector employees. The **New Remuneration System** introduced in 1992 will lead to flatter, less hierarchical organisations; it would also facilitate the provision of adequate recognition to excellent employees.

We have identified a set of twelve values which become pre-requisites for good quality public service. These values called "the twelve pillars" are: the value of time, the success of perseverance, the pleasure of working, the dignity of simplicity, the worth of character, the power of kindness, the influence of examples, the obligations of duty, the wisdom of economy, the virtue of patience, the improvement of talent and the joy of originating. The last item - the joy of originating - clearly shows the emphasis given to creativity and innovation as a means to improve the quality of service.

The Malaysia Incorporated concept has been the impetus for greater and intense public-private sector collaboration in national development. The imperative has been to build a meaningful working relationship in order to forge ahead in an increasingly competitive global market place. Rules, regulations, procedures have been constantly reviewed to expedite work processes, and importantly, decision-making. Services to the private sector have been revamped to facilitate the growth and operations of business activities. Consultative Panels comprising private and public sector representatives have been set up to streamline regulations and procedures, to jointly develop human resources and to facilitate the sharing of information. Our latest publication "*Dealing with the Malaysian Civil Service*" is a landmark effort to foster this nexus.

While making all possible changes to facilitate economic growth, it is still the duty of the civil service to act as the guardian of rules, regulations and procedures established by our superiors. In order to carry out this function, the civil service has to enforce the law, the rules,

regulations and procedures. A predictable civil service is undoubtedly necessary for social justice and fairness. Rules, regulations and procedures are an important instrument to ensure accountability, and predictability in the acts, actions and behaviour of the civil servants. The private sector, however, can point out to the civil service if there are rules, regulations and procedures which are dilatory in nature, and therefore require modifications or amendments. The operations of Malaysian Incorporated have made such an exercise possible in the past.

I note that Ted Gabler defines "re-inventing" as follows : "*Re-inventing means to re-think, re-work and re-create, continuously.*" Following this definition, the civil service in Malaysia can be said to be actively engaged in "re-inventing" itself. In 1991, in order to enable civil servants to perform the tasks in a precise and predictable manner, we introduced guidelines to establish manual on work procedures and desk files; in the same year, we introduced the quality management programmes, including quality control circles and quality services at the counters. In order to detect the movement of files, we introduced guidelines on Work Action Form. We promulgated the system of project reporting through computers. We produced guidelines for innovation in the civil service, as well as productivity indicators. In order to strengthen the nexus of private-public sector co-operation, we introduced further guidelines on Malaysia Incorporated. Then in 1992, we introduced a guide on total quality management in the public service; in order to strengthen the development process, we introduced guidelines for development project planning and preparation. We are also concerned with financial accountability. So we introduced the guidelines for micro-accounting system. To remedy administrative inefficiency, we introduced more elaborate guidelines on managing public complaints.

The New Remuneration System (NRS) for the public sector which came into effect on 1st January 1992 introduced a new concept of varied salary movement based on annual performance appraisal. At the same

time, with the reduction in the number of layers in the various schemes of service, it flattens the structure or lessen the levels of hierarchy which the public service has been identified with.

This year we introduced three more guidelines on morning prayers, on public service excellence awards, and the client's charter.

We would like to believe that through these administrative reforms, we have "re-invented" the public service. We would also like to believe that the civil service in Malaysia is undergoing a paradigm shift. The changing civil service is Malaysia's competitive edge. The success of any political leadership in implementing its policies and objectives depends heavily upon the expertise, quality, and commitment of the professional career employees of government. For this reason, improving the quality, morale, and performance of the public service is now being accorded high priority. Many public services around the world have failed - not because the employees lack talent and energy - but because byzantine rules and procedures imprison talents and sap morale. So, in my view, the seminar's main pre-occupation in "re-inventing" the public service should be to find ways to remove impediments to effective management and to encourage work force creativity.

"The civil service is committed to the cultivation of a culture of performance. At the same time, the civil service can also be the crux of the government's most enduring performance problems. There is a need to reduce rules and regulations, excessive paperwork and of requirements to secure multiple approvals for routine decisions. Of course, many of these laws, rules, and surveillance procedures exist to prevent organized interests from unfairly penetrating the governance process and tenured civil servants from following their will instead of the public interest. Indeed, protecting the civil service from these dangers has led to the creation of the system."

DEALING WITH THE MALAYSIAN CIVIL SERVICE

(SPEECH AT THE OPENING CEREMONY OF THE FORUM ON 'DEALING WITH THE MALAYSIAN CIVIL SERVICE' AT THE EQUATORIAL HOTEL KUALA LUMPUR ON THURSDAY 21 OCTOBER 1993)

The Civil Service had undergone a tremendous change. Today, the Civil Service is giving more focus on the Client-Oriented. One of the main clients of the public sector is the private sector. Under the Malaysian Incorporated guideline, the public sector must facilitate the private sector by giving them a very good service. To materialize that, the government introduced various circulars for the civil servant to make them provide quality and efficient service needed by the private sector.

I am greatly honoured to be invited to officiate at this function which symbolises the growing,healthy trend of joint activities between the civil service and the private sector, within the context of Malaysia Incorporated. This function marks the beginning of a forum on **"Dealing With The Malaysian Civil Service"** jointly organised by the Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU) and the Malaysian Institute of Management (MIM).I am pleased that the General Circular Letter No. 2 of 1993 entitled "Guidelines On The Involvement Of Government Agencies And Public Officials In Conferences/Seminars/Workshops/Training Programmes Organised By The Private Sector" which was brought into effect early this year has been the catalyst for many such joint activities. On the one hand,government departments and civil servants are now able to clearly define their roles and responsibilities in the aspect of joint activities with the private sector. On the other hand, the private sector has also been facilitated in understanding the do's and don'ts in undertaking such

activities. This has greatly facilitated the smooth running of joint programmes which have proved to be mutually beneficial.

The thrust of the improvement programmes in the Public Service at present is on the accelerated implementation of those programmes which will contribute to increased efficiency and effectiveness in the delivery of services rendered to the public. The focus now is in ensuring that the output produced by the civil service has the necessary quality features required by the clients, namely timeliness, reliability, safety, and easy availability. We realise that time and timeliness is of the essence in business operations. Many government departments which have dealings with the private sector such as in the issuance of licences, permits and other approvals have been computerised. The public is being provided with the information regarding the processes or steps involved in administrative activities. A few of the steps has been reduced, streamlined and automated to reduce the time period required for decision-making in the delivery of licenses or permits. Some forms to be used by the clients in applying for permits or licences have been redesigned and simplified to facilitate the user. The establishment of certain one-stop licensing centres has been expanded to ensure that the clients do not have to visit various departments to obtain all the necessary approvals for their operations.

Other measures to improve the timeliness of service delivery are also being implemented. Precise time norms have been set for most activities carried out by government departments.In the book *Dealing with the Malaysian Civil Service*, government departments have made their commitment very transparent by stating the time taken to make a decision with respect to applications for licenses, permits etc. The internal process within government departments are also being streamlined. To ensure timely action by civil servants, we introduce the **"work action form"** which is required to be clipped on to any file where a major action is being taken, indicating the time-targets for each process and the

name of the officer involved in taking the action. In this way, any undue delay is easily detected and action can be initiated against the officer responsible for such delays.

The most significant innovation is the introduction of the Client's Charter. The Client's Charter is a written commitment on the part of Government departments as to the quality standards of the service or output produced by them for their clients. These standards will be prominently displayed for the information of the clients. Where a department is unable to fulfil its commitment, a service recovery mechanism will be available to the clients to rectify the problem. All Government departments have been given until the end of this month to announce and display their client's charter. This is expected to begin a significant new era in public administration marked by the confidence of departments in providing quality services and their increased readiness for public accountability. Government departments and agencies are required to review their charter from time to time to further improve the current quality standards.

Another significant service to be rendered by the civil service will be the Civil Service Link which was announced recently. The Civil Service Link (CSL) will be a computer-based,one-stop centre which will be a repository for a wide variety of information about government ministries and departments considered to be of use especially to the private sector and potential investors. For a start, the CSL will contain information already contained in the book *Dealing With The Malaysian Civil Service* which was launched by the Prime Minister in June this year. This includes information on the profiles of Ministries and Departments which have major dealings with the private sector, including information such as their organisation structures, services provided, and the processes and forms involved in obtaining these services. Further user surveys are being carried out by MAMPU to identify the informa-

tion needs of its CSL potential users, to ensure the usefulness of the information stored in the CSL.

It is interesting to note that many of the administrative innovations or changes carried out by the civil service originate from the feedback received from the general public as well as the private sector. This is not to say that the civil service, on its own, is incapable of improvement or innovation. One important avenue of consultation is the Malaysia Incorporated Panels which have been established in most of the Ministries and Departments which have frequent dealings with the private sector. I am happy to note from recent feedback given by Ministries and Departments that these Panels are more active now and constitute the mechanism for consultation and discussion between senior civil servants and chief executive officers or managing directors of companies. The Malaysia Incorporated Officials Level Committee, which I chair, incorporates a wide representation of interest groups from the chambers of commerce, industry associations and the mass media. This Committee will meet more frequently to identify, among other programmes,avenues for joint activities in the area of implementation of the Malaysia Incorporated Policy at the official's level. One programme already initiated is joint action in strengthening Malaysia's civil service relationship with bureaucrats in the People's Republic of China.

More joint training programmes between the civil service and the private sector are also being initiated for mutual benefit. Now, more multi-national companies have indicated their interests and commitment to receiving civil servants for attachment programmes. This is a result of the successful attachment programme initiated by the British-Malaysian Industry and Trade Association (BMITA) and other European companies. Negotiations are underway for similar attachment programmes for civil servants in Japanese and American companies. I would like to stress the importance of this training programme which gives civil servants the opportunity to experience the rigours of the business world operations

as well as the exposure to superior and state-of-the-art management systems found in the foreign corporations. Such exposure will assist the civil servants to appreciate the essentials and constraints of the business operations. Candidates for these attachment programmes are identified through a rigorous selection process from mid-level executive and management personnel who have the potential to hold senior civil service posts in the future.

The civil service is committed to the cultivation of a culture of performance. At the same time, the civil service can also be the crux of the government's most enduring performance problems. There is a need to reduce rules and regulations, excessive paperwork and of requirements to secure multiple approvals for routine decisions. Of course, many of these laws,rules, and surveillance procedures exist to prevent organized interests from unfairly penetrating the governance process and tenured civil servants from following their will instead of the public interest. Indeed, protecting the civil service from these dangers has led to the creation of the system. But bureaucratic constraints can also have perverse effects, such as delays, increased costs and forfeiture of business and other opportunities by the clients. So the civil service, through the Malaysia Incorporated committees, is open to suggestions. Chambers of commerce, business councils, industry associations, and such NGOs as the Malaysian Institute of Management can provide the specific feedback to the civil service, on delays and excessive paperwork. These organizations may also submit their recommendations for deregulation,modification in our forms, and other forms of feedback. In this respect, we recognize the work of the Malaysian International Chamber of Commerce and Industry which regularly submits reports to the government known as the "Chamber's Business Assessment Survey", covering such matters as "the speed of government approvals", "the reasonableness of authorities" and "the services and infrastructure status" which relate to the performance of certain government departments and agencies. The chamber is carrying out a more detailed follow-

up survey to establish the reasons for the "poor rating" of some departments. If many more chambers of commerce, business councils and NGO's are forthcoming with their proposals for the improvements of the civil service delivery system, the civil service will be the richer in innovative ideas.

Bureaucrats nowadays can no longer use their specialized information to erect defences against intrusion by outsiders and even against close scrutiny within the department. We are an accountable civil service. We welcome seminars such as this one organized by the MIM for our top officials. Senior civil servants, in particular,must promote within their departments a culture that values a proactive, problem-solving attitude to replace the reactive, problem-avoiding attitude. I have the pleasure to officially declare this Forum open.

"Since the year 1983, the Malaysia Incorporated Policy has become the major means by which co-operation and collaboration between the civil service and the private sector is fostered in the furtherance of economic development of the nation. The synergy resulting from this mutually reinforcing relationship is acknowledged to have, in many ways, contributed to our competitive edge."

TOWARDS IMPLEMENTATION OF THE MALAYSIA INCORPORATED POLICY

(TEXT OF SPEECH AT THE FUNCTION TO PRESENT THE MANAGER OF THE YEAR AWARD 1993 BY THE HARVARD BUSINESS SCHOOL ALUMNI CLUB OF MALAYSIA HELD AT THE REGENT HOTEL KUALA LUMPUR ON 24 NOVEMBER 1993)

Kejayaan dan keberkesanan pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia adalah hasil daripada usaha-usaha pembaharuan yang telah dilakukan dalam pentadbiran awam, misalnya mengubah sikap anggota perkhidmatan awam terhadap peranan sektor swasta dalam pembangunan negara. Mereka telah didedahkan dengan program-program latihan Persyarikatan Malaysia, keprihatinan terhadap kehendak pelanggan dan lebih bersikap proaktif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sektor swasta. Di samping itu kerajaan juga telah mewujudkan ***Public Services Network (PSN)*** *yang memudahkan orang ramai untuk berurusan dengan agensi-agensi awam. Seterusnya untuk meningkatkan lagi perkhidmatan agensi-agensi awam satu rangkaian data berkomputer yang dikenali sebagai* ***Civil Service Link (CSL)*** *akan diwujudkan.*

I would like to thank the Harvard Business School Alumni Club of Malaysia for inviting me to address you tonight. This invitation to me as President of the Harvard Club of Malaysia is a testimony to the close co-operation which should be fostered between our two clubs. It is sometimes very difficult to deliver an after-dinner speech. A reporter once asked Winston Churchill what in his life he finds the most difficult test. Churchill replied: "To climb a ladder leaning towards you, to kiss a girl leaning away from you, and third, to give an after-dinner speech." I am

in the third situation, because I am confident that I could have beaten the old statesman with regard to the second.

The Harvard Business School Alumni Club by presenting an award for "Manager Of The Year" at this annual function is setting a good tradition indeed. May I take this opportunity to offer my heartiest congratulations to the winner of this year's award whose name will be added to the list of managers of distinction who have been the previous recipients of this award.

The availability of high-calibre managers is a critical factor for success in our endeavour to develop and sustain an economy that is fully competitive, dynamic, robust and resilient. My own Harvard Club of Malaysia is fully committed not only in providing training in the field of management of business and finance, but in the field of ethics and values as well. The Harvard Club of Malaysia, with the participation of the Harvard Business School has conducted two training programmes in "project appraisal and risk analysis management, and a seminar on "business ethics." The topic for our annual Prime Ministerial speech this year was on "a moral and ethical society". We fear the crook in modern business, as well as the honest man who does not know what he is doing. Ethics in business is important. Wealth without work, knowledge without character, and business without morality are deadly sins we should avoid.

I have been requested to speak this evening on **the Malaysia Incorporated Policy** and how it has helped Malaysia's businessmen in dealing with the Civil Service. Since the year 1983, the Malaysia Incorporated Policy has become the major means by which co-operation and collaboration between the civil service and the private sector is fostered in the furtherance of economic development of the nation. The synergy resulting from this mutually reinforcing relationship is acknowledged to have, in many ways, contributed to our competitive edge.

Significant civil service support for private sector initiatives over the past few years has produced satisfying results, such as the establishment of new markets for local businessmen, facilitation of more rapid response to trade and investment opportunities and increased business resulting in spin-offs such as increased employment opportunities and revenue. Under the Malaysia Incorporated Policy, the civil service assumes a more dominant stance in its role as a facilitator to private sector development. A good example is the establishment of the electronic data interchange. The Malaysia Incorporated Policy has also brought about some fundamental changes to the attitudes of civil servants and the approaches deployed by them. Now, civil servants are required to be more service-oriented and customer-focused as well as more proactive in identifying and resolving the problems faced by the private sector. Efforts are now being intensified to ensure that the necessary attitudinal changes also take place among the lower ranks of the civil service. The successful implementation of Malaysia Incorporated requires the participation of all employees in the departments and agencies of government.

The major focus of our administrative reforms is on improving quality and productivity in government departments and agencies. Conscious of the positive relationship between information technology and quality, computerisation and office automation is being accelerated to expedite service delivery. Within the last two years alone, the value of computers approved by the Government for various departments has exceeded RM 400 million. Priority has been given to those departments which have regular dealings with the trade and business sectors. Emphasis is also being given to the streamlining of rules, regulations and procedures especially those pertaining to business and investment, and to expedite the issuing of licences and permits and other approvals. Some of the measures implemented include the use of composite application forms, the issue of composite licences, the extension of validity of licences, abolition of outdated and irrelevant licences and the establish-

ment of one-stop payment/service/licensing centres. To date, the Government has established 1,293 one-stop payment centres and 152 one-stop service centres throughout the country, providing a variety of services to the public.

The Government has also launched the Public Services Network, a co-operative enterprise between the PNB, the Post Offices and government agencies wherein a few government agencies offer certain services on-line to businessmen and the general public using the computer and network facilities installed at post offices. The services which are available at the PSN include the renewal of driving licences and road tax, payment of traffic compounds, renewal of business licences and others.

In the spirit of Malaysia Incorporated, the civil service has also produced a book entitled *Dealing With The Malaysian Civil Service* this year. This book contains valuable information on the profiles of various government ministries and departments which have regular and major dealings with the private sector. The information contained include details such as the objectives, organisation structures and functions of the departments, the laws administered by them, the rules, regulations and procedures governing the application for and approval of various permits and licences, and incentives and exemptions available for business ventures. In this book, the time taken for processing and decision-making are also expressly committed by departments and agencies. This illustrates the ethos of accountability and responsiveness in the civil service.

The most current initiative in providing better services to the private sector is the **Civil Service Link** or **CSL** which will be launched early next year. The CSL is a one-stop, on-line information centre that will be a repository of a variety of data and information pertaining to the civil service. It is expected to be operational by next year and aims to provide information service to local as well as foreign businessmen and

investors. Among the information planned to be stored in the CSL are the types of services provided by the various government departments for the commerce and industry sector, procedures for obtaining permits and licences, taxation rates and regulations, and the incentives made available by the government. The CSL is expected to be on-line eventually to overseas locations as well. When fully operational, I am sure that the CSL will certainly be able to fulfil a critical need of the business sector.

Among the most significant of the administrative improvement initiatives taken by the civil service recently has been the launching of the Client's Charter in June this year. The Client's Charter, as you are probably aware, is a written commitment on the part of a department about the quality of the service or product that its clients can expect. This commitment or promise will be prominently displayed for the information of the clients. Should there be a shortfall in the promised quality of the service or product, a recovery mechanism is also made available for remedial action. Feedback on the implementation of the client's charter is significant. The civil service with the co-operation of the appropriate Chamber of Commerce will hold an annual joint workshop or seminar to discuss the client's charter in the spirit of Malaysia Incorporated.

There has been very valuable feedback from the private sector on areas of shortfall or weaknesses in government departments. The civil service is appreciative of such constructive criticisms and suggestions on ways to improve the service delivery of departments and agencies. For instance, I am in receipt of the annual Business Assessment Survey carried out by the Malaysian International Chamber of Commerce (MICC) which provides the specific feedback on the performance of line agencies which affect business operations, such as the speed of approvals. This is well appreciated, since the civil service will be better able to identify specific areas for remedial action when the feedback is **specific** and implies a general problem, rather than an individual problem.

Sufficient fora for consultations, discussions and collaboration have been established to provide the platform for the private sector to voice its views formally as well as informally to its counterparts in the civil service. Government Departments which have regular dealings with the private sector have established joint consultative panels. The Malaysia Incorporated Officials Committee which I chair, is a consultative committee which discusses and identifies concrete programmes for action, between the chambers of commerce, industries associations and business councils and the civil service. Some of the issues which we discuss are rules and regulations and procedures, and the shortfall in the quality of services which the civil service provides to the citizens.

The civil service in Malaysia is thus no longer an isolated institution. The Malaysia Incorporated concept has taken in a number of new dimensions. Selected officers may participate in attachment programmes in companies chosen by the respective chambers of commerce and industry and by multi-national companies. There is participation by civil servants in seminars, workshops, conferences, dialogues and in games and sports organized by the private sector and vice versa. The potential benefits of the attachment programmes is to provide opportunities for civil servants to gain managerial and entrepreneurial experience outside the bureaucracy and to enable their departments to benefit from the knowledge and expertise acquired by the officers. It is important that civil servants should be seen to be above any suspicion of impropriety. A tight code of conduct is required to prevent the erosion of public confidence in the traditional impartiality of the civil service, especially in a world where the public and private sectors increasingly interpenetrate.

The conduct of all civil servants is subject to the laws of the land. The Official Secrets Act 1988 restricts the disclosure of official information. A professional value which all civil servants must hold dearly to is the ethic of secrecy and confidentiality of official information. It is an

offence under the Prevention of Corruption Act, 1957 for a civil servant corruptly to accept any gift or consideration or an inducement or reward, and there have been many prosecutions under this Act. Since a penumbra of uncertainty has arisen on the proper conduct of public officials, within the framework of Malaysia Incorporated, the civil service will be producing a book entitled *Upholding The Integrity of the Malaysian Public Service*, early next month.

At most dinners, you'll find more after-dinner speakers than after-dinner listeners. Many a speaker exhausts his audience before he exhausts his subject. I am also reminded of the three secrets of success in public speaking: be sincere; be brief; be seated. So I would like to end my speech by saying that the Malaysia Incorporated Policy is the umbrella which can create an effective nexus for both the civil service and the private sector to work in tandem towards a common future. The almost confrontational attitude of the civil service in the past towards the private sector and vice versa should be put to an end and that we should co-operate under the Malaysia Incorporated concept.

"Buku ini bukan sahaja akan meningkatkan kerjasama dan persefahaman antara pegawai-pegawai awam dengan pihak-pihak lain, tetapi pada masa yang sama akan menjadi satu peringatan kepada pegawai-pegawai awam dengan cara menyedari bahawa peraturan-peraturan dan larangan-larangan yang dikenakan ke atas mereka kini diketahui juga oleh orang lain. Hakikat ini akan mendorong mereka meningkatkan lagi tahap disiplin di kalangan mereka sendiri."

PERATURAN-PERATURAN (KELAKUAN DAN TATATERTIB) PEGAWAI AWAM 1993

(UCAPAN DI MAJLIS Q DAN MAJLIS PELANCARAN PERATURAN BARU MENGENAI TATATERTIB DAN BUKU "UPHOLDING THE INTEGRITY OF THE MALAYSIAN CIVIL SERVICE" DI CROWN PRINCESS HOTEL PADA 6 DISEMBER 1993)

Buku Upholding the Integrity of Malaysian Civil Service mengandungi peraturan-peraturan dan larangan-larangan yang perlu dipatuhi dan dijauhi oleh penjawat awam. Kerajaan juga telah mengeluarkan Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 menggantikan Perintah-perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib (Bah 'D')) 1980 dan Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993 bagi menggantikan Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972. Buku dan Peraturan-peraturan di atas diterbitkan bertujuan meningkatkan tahap displin di kalangan penjawat awam seterusnya meningkatkan prestasi perkhidmatan awam Malaysia.

Pada majlis petang ini, saya sukacita memperkenalkan **Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993** dan **Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993** yang masing-masing **menggantikan** Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab "D") 1980 dan Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972 dan juga sebuah buku yang bertajuk *Upholding The Integrity of the Malaysian Civil Service*.

Penulisan buku *Upholding The Integrity of the Malaysian Civil Service* ini adalah dalam bentuk yang sesuai dibaca oleh semua golongan

masyarakat dalam dan luar negeri. Buku ini adalah merupakan punca maklumat yang wajib kepada para usahawan. Ianya juga akan menjadi satu bahan bacaan yang penting di mana pegawai-pegawai yang akan menduduki peperiksaan Kerajaan dan yang akan menghadiri pelbagai temuduga, akan ditanya mengenai perkara-perkara yang terkandung dalam buku ini.

Buku ini amat penting sebagai satu bahan rujukan dalam konteks perhubungan di antara pegawai-pegawai awam dengan anggota-anggota sektor swasta. Buku ini bukan sahaja akan meningkatkan kerjasama dan persefahaman antara pegawai-pegawai awam dengan pihak-pihak lain, tetapi pada masa yang sama akan **menjadi satu peringatan kepada pegawai-pegawai awam dengan cara menyedari bahawa peraturan-peraturan dan larangan-larangan yang dikenakan ke atas mereka kini diketahui juga oleh orang lain**. Hakikat ini akan mendorong mereka meningkatkan lagi tahap disiplin di kalangan mereka sendiri.

Saya juga mengambil kesempatan ini untuk melancarkan dua peraturan mengenai tatatertib yang telah diluluskan oleh Kerajaan, iaitu Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 bagi menggantikan Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab "D") 1980 dan Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993 bagi menggantikan Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972. Kedua-dua Peraturan ini telah diwartakan pada 25 November 1993 dan berkuatkuasa pada 15 Disember 1993. Satu peraturan baru bagi menggantikan Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab "D") 1980 adalah diperlukan bagi mengambil kira perkembangan-perkembangan yang berlaku dalam perkhidmatan awam khususnya dengan terlaksananya Sistem Saraan Baru (SSB) dan juga untuk memasukkan perkara-perkara yang baru bagi meningkatkan lagi tahap tatatertib di dalam perkhidmatan awam.

Di antara peraturan-peraturan **baru** dalam Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 adalah seperti berikut:

(i) di bawah peraturan 6, dinyatakan pegawai awam semasa bekerja hendaklah memakai pakaian seperti yang ditetapkan dalam arahan-arahan Kerajaan yang dikeluarkan dari semasa ke semasa. Mana-mana pegawai yang tidak mematuhinya boleh dikenakan tindakan tatatertib;

(ii) di bawah peraturan 7, sekiranya diakui oleh pegawai perubatan Kerajaan seseorang pegawai awam mengguna, mengambil, menyalahguna atau menagih dadah maka perkhidmatan pegawai itu boleh ditamatkan demi kepentingan awam di bawah Peraturan 49;

(iii) di bawah Perintah Am Bab 'D' yang lama, tahan kerja hanya boleh dilakukan oleh Pihak Berkuasa Tatatertib apabila perbicaraan jenayah dibawa terhadap seseorang pegawai atau langkah tatatertib dengan tujuan buang kerja sedang atau akan diambil terhadap seseorang pegawai. Peraturan 45 memberi kuasa kepada **Lembaga Tatatertib untuk menahan pegawai dengan serta-merta daripada menjalankan tugasnya, sekiranya disyaki** dengan munasabah dia telah melakukan kesalahan jenayah atau melakukan pelanggaran tatatertib yang serius; dan

(iv) jumlah **tatakelakuan** pegawai-pegawai awam adalah **diperluaskan dengan menambah** dua yang baru seperti berikut:-

(a) tidak jujur dan tidak amanah; dan

(b) cuai dalam menjalankan tugas;

(v) di bawah Perintah Am Bab 'D' yang lama seseorang pegawai disifatkan berada dalam kesusahan berat kerana hutang sekiranya agregat hutangnya melebihi tiga kali emolumen bulanannya. Mengikut peraturan 13, **agregat hutang ini dinaikkan kepada 6 kali emolumen bulanannya**.

(vi) mengikut Perintah Am 23, Perintah Am Bab 'D' yang lama, tiada seseorang pegawai boleh dibuang kerja atau diturunkan pangkat tanpa peluang membela diri diberikan terlebih dahulu **kecuali dalam keadaan-keadaan tertentu**. Di dalam peraturan 25 **dimasukkan 2 keadaan lagi pengecualian hak untuk didengar** iaitu:

(a) di mana seseorang pegawai dibuang kerja atau diturunkan pangkat oleh sebab kelakuan yang mengenainya **suatu pertuduhan jenayah telah dibuktikan terhadapnya**; atau

(b) di mana **apa-apa perintah** tahanan, pengawasan, kediaman terhad, buang negeri atau deportasi **telah dibuat terhadap seseorang pegawai**;

(vii) di dalam Perintah Am Bab 'D' yang lama, tidak hadir bertugas yang tidak dapat dikesan tidak dinyatakan tempoh masa yang tertentu. Di bawah peraturan 29(1) yang baru, **tempoh tersebut diperjelaskan, iaitu 7 hari**;

(viii) di bawah Perintah-Perintah Am yang lama, adalah tanggungjawab pihak mahkamah untuk memaklumkan kepada jabatan jika seseorang pegawai awam dikenakan prosiding jenayah; atau jika Ketua Jabatan mengetahui bahawa pegawainya dituduh di mahkamah jenayah, maka Ketua Jabatan tersebut diminta mendapatkan maklumat- maklumat

mengenai kes tersebut daripada mahkamah. Di bawah peraturan 32, pegawai yang berkenaan adalah juga bertanggungjawab memberitahu Ketua Jabatannya sekiranya prosiding jenayah dibawa terhadapnya;

(ix) mengikut Perintah Am yang lama, terdapat 9 jenis hukuman yang boleh dikenakan ke atas pegawai yang didapati bersalah. **Di bawah peraturan 38, hukuman tatatertib dikurangkan kepada 7, iaitu amaran, denda, lucut hak emolumen, tangguh pergerakan gaji, turun gaji, turun pangkat dan dan buang kerja**;

(x) di bawah Perintah Am yang lama, **hukuman 'denda' dan 'lucut hak gaji'** dikira berdasarkan gaji pokok; di bawah peraturan 39, ianya **dikira berdasarkan 'emolumen', iaitu termasuk elaun-elaun lain.** Di bawah Perintah Am lama 'denda' yang boleh dikenakan ke atas seseorang pegawai dalam sesuatu masa ialah tidak lebih daripada 3 hari gaji. **Dalam peraturan 39, denda adalah dinaikkan kepada 7 hari emolumen**;

(xi) di dalam Perintah Am yang lama, hukuman "turun pangkat" tidak dihuraikan dengan jelas. Di dalam peraturan 42, **hukuman "turun pangkat" adalah diperjelaskan, iaitu menurunkan gred seseorang pegawai kepada gred yang lebih rendah dalam skim perkhidmatan yang sama**;

(xii) peraturan baru ini juga **memberi kuasa kepada Pihak Berkuasa Tatatertib untuk memberhentikan pembayaran emolumen pegawai yang sedang ditahan kerja sekiranya meninggalkan Malaysia tanpa kebenaran Lembaga Tatatertib**.

Sekarang, saya menyentuh pula Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993, iaitu yang menggantikan Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972. Peraturan-Peraturan baru ini mengandungi **beberapa perubahan, antara yang penting** adalah seperti berikut:

(i) **keahlian Lembaga Tatatertib termasuk Pengerusi ditambah dari 2 orang kepada 3 orang** dan korum bagi setiap mesyuarat Lembaga Tatatertib adalah 2 orang;

(ii) di bawah Peraturan Lembaga Tatatertib 1972, pegawai PTD di semua peringkat diletakkan di bawah Lembaga Tatatertib yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara dan ahlinya Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Untuk pegawai-pegawai Tingkatan Biasa dan Tingkatan Kanan dalam skim-skim lain, Lembaga Tatatertibnya adalah di peringkat Kementerian / Jabatan. **Di bawah peraturan 2, Lembaga Tatatertib bagi pegawai-pegawai PTD, Gred 3 diletakkan di peringkat kementerian dan jabatan di mana mereka ditempatkan.** Lembaga Tatatertib yang dipengerusikan oleh saya sendiri akan terus mempunyai kuasa mengambil tindakan tatatertib, kecuali kuasa mengenakan hukuman turun pangkat dan buang kerja, terhadap semua pegawai, Gred 2 dan ke atas di dalam perkhidmatan awam;

(iii) **di bawah peraturan 2**, perubahan-perubahan dibuat kepada bidangkuasa Pihak Berkuasa Tatatertib. **Lembaga Tatatertib di peringkat kementerian / jabatan bagi Kumpulan Sokongan boleh mengambil tindakan tatatertib sehingga buang kerja. Seorang daripada ahlinya adalah terdiri daripada Penasihat Undang-Undang Kementerian atau wakil Peguam Negara.**

(iv) **di bawah peraturan 12, hanya wujud satu sahaja Lembaga Rayuan Tatatertib dalam perkhidmatan awam iaitu Suruhanjaya Perkhidmatan Awam**. Lembaga-Lembaga Rayuan Tatatertib yang terletak di Jabatan Perkhidmatan Awam adalah dimansuhkan.

Saya suka mengingatkan ketua-ketua Jabatan dan semua pihak yang terlibat dalam pengurusan tatatertib supaya mengambil tindakan serta merta selaras dengan Peraturan-Peraturan baru ini. **Badan-Badan Berkanun Persekutuan, Kuasa-Kuasa Tempatan dan Pihak Berkuasa Negeri termasuk Badan-Badan Berkanun Negeri adalah diminta mengambil tindakan untuk menerima pakai Peraturan-Peraturan baru itu untuk agensi masing-masing dengan pengubahsuaian-pengubahsuaian yang tertentu**. Untuk mengelakkan sebarang masalah yang berbangkit, peraturan-peraturan tersebut hendaklah diwartakan setelah dirujuk dan disemak oleh Jabatan Peguam Negara ataupun pihak-pihak yang berkuasa mengenai undang-undang.

Peraturan-peraturan baru itu diharap akan mewujudkan satu sistem disiplin yang lebih kemas dan mantap dalam perkhidmatan awam. Kursus-kursus latihan mengenai pelaksanaan peraturan-peraturan baru ini akan diselenggarakan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam menerusi INTAN dengan secepat mungkin.

Dengan ini saya dengan sukacitanya mengumumkan dengan rasminya penguatkuasaan **Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993** dan **Peraturan-Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1993** mulai daripada 15 Disember 1993 dan melancarkan buku *Upholding The Integrity of the Malaysian Civil Service*.

"The BMITA Programme is very much aligned with the policy of Malaysia Incorporated. It also seeks to erase feelings of confrontation between the public and private sectors by encouraging the sharing of information and mutual understanding of the procedures and objectives of both sectors."

PRIVATE SECTOR TRAINING AND ATTACHMENT PROGRAMME FOR SENIOR MALAYSIA PUBLIC EXECUTIVES-BRITISH MODULE

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUPAN PROGRAM LATIHAN SANGKUTAN BMITA YANG KE-9 DI MAHKOTA BALLROOM, HOTEL ISTANA PADA 13 DISEMBER 1993)

Satu fenomena yang wujud dalam gerakan kualiti sektor awam ialah penglibatan aktif sektor swasta dalam program-program tertentu yang dijalankan oleh kerajaan. Ini bukan sahaja membuktikan adanya kerjasama yang erat di antara kedua-dua sektor berkenaan, malah yang lebih penting ialah sektor swasta juga turut berkongsi visi ke arah pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap di negara ini. Sumbangan dan kerjasama yang diberikan oleh sektor swasta ini benar-benar mendatangkan manfaat yang besar kepada kemajuan perkhidmatan awam. Sesungguhnya input dari segi pengalaman, pengetahuan dan kemahiran merupakan suatu yang tidak ternilai kepada usaha pembentukan budaya kerja cemerlang dalam sektor awam.

I would like to take this opportunity to thank the organizers, namely British Malaysia Industry and Trade Association (BMITA), the Public Service Department and INTAN, for according me the honour to say a few words at the closing of the 9th BMITA Management Training and Attachment Programme this evening. This is the 9th year since we started this programme in 1984. Over these years, both the civil servants and the participating companies have gained a lot of insights into many aspects of each other's organization and even more, perhaps, have injected strength into those relationships. I would like to express my sincere congratulations to BMITA for this positive contribution in

bringing the British companies and the civil service closer. The BMITA Programme is very much aligned with the policy of Malaysia Incorporated. It also seeks to erase feelings of confrontation between the public and private sectors by encouraging the sharing of information and mutual understanding of the procedures and objectives of both sectors.

Stemming from the success of this BMITA programme, other similar programmes are initiated under the same concept involving senior officers from public sector and other MNCs with substantial operations in Malaysia. We have just completed the European and the Japanese training module, where participants are attached locally and abroad to these companies. I am informed that this year BMITA participants also get a chance to be attached at the British companies abroad. This BMITA programme together with European and Japanese Module have in principle accorded the private sector through the multinational companies a more central role, which is strategic to Malaysia's management development programme. We have also concluded this year a similar training module involving leading American MNCs in Malaysia for implementation next year.

It is important to recognise that training is basically the unleashing of potential in terms of knowledge, ideas and skills. These to my mind are indispensable ingredients for our quest for competitive economic advantage required by the nation in the years ahead. For the Government, it is our concern that we keep on sustaining innovative and creative workforce. We have to do this in order to ensure a robust and dynamic growth in the economy which can act as a base to motivate private initiative and corporate entrepreneurship. We have to combine this with good management practices and workforce which are constantly upgrading their competency and learning skills. I believe this is the main driving force for achieving global competitive strength. It is the Government's objective that public executives should be exposed to as wide a knowledge as possible and placements with major companies will enable

executives to hone their management skills. Thus, corporate sector programme such as this proved invaluable.

Administratively, the Government has taken a bold step to improve the Government machinery. It has streamlined cumbersome regulations and procedures which substantially ease and speed up processing of administrative matters, in the final analysis push-up productivity, saving time and transaction costs. On the top are the positive steps of the Government to correct deficiencies in specific areas, covering administrative reforms, productivity and quality improvements, and ethical and moral values in management practices. Central to these are the need to satisfy all customers needs and to ensure that the public sector is responsive to the market driven environment.

There has never been a period in the history of the civil service in Malaysia when the relations between the civil service and the private sector have been as good in the last few years. When the Malaysia Incorporated Policy was launched, the Prime Minister explained the need for a greater private and public sector relationship. The policy was implemented in its early stages by having frequent dialogues between representatives of the Chambers of Commerce and Ministries. Ministries and Departments were instructed to form their respective Malaysia Incorporated Consultative Committees. Relationships between the higher echelons of the civil service and private sector executives improved. During the last few years however, new dimensions in the implementation of the Malaysia Incorporated policy were added, namely:

(i) with regard to attachment training, apart from BMITA, relationship were also forged with companies from Europe, USA and Japan. These relationships have helped the lower senior echelons of the civil service to understand the corporate policies and management principles and practices of non-British companies;

(ii) the civil service has come **quite boldly** with its pledge to provide quality service to the public, and the publications of the book, *"Dealing with Malaysian Civil Service"* is a testimony to this;

(iii) the civil service is making itself more accessible to information and data which are useful to the private sector. The launching of the civil service link next April will crystallize this;

(iv) the civil service is actively involving the lower ranks to be engaged in quality service, and the promulgation of the client's charter is the instrument for this; and

(v) the civil service is more readily amenable to private sector feedback. The attention that we pay to the MICC Business Assessment Survey Report bears to this. So, as a very active association, I hope that BMITA will also be helpful in providing us with the necessary feedback with regard to the quality of the service that is provided to your members by the civil service.

Let me take this opportunity to express the Government's sincere appreciation and gratitude to The British High Commission, all the participating companies and BMITA, and Cranfield Business School for all your contributions and co-operation to make this programme a success. Special acknowledgement is due to Hongkong Bank, the Secretariat this year for its dedication and supports to the BMITA programme. It is my sincere wish that such a collaboration not only in the form of the BMITA module, but in other ways and expressions will continue in the future. I would also like to invite more BMITA companies to come forward and take part in next year's programme. This certainly will expand public-private sector networking further.

BAB 5

PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN TEKNOLOGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING NEGARA

"In this new era of highly sophisticated and demanding customers where competition for their loyalty has become increasingly tough, the art of coping with the pressure to produce goods of higher quality, at lower costs and with faster delivery requires a manager with a vision and strategic mind. In striving for market supremacy, a manager must first be able to visualise the world as a market, and the potential that it offers. He must think globally and beyond the parameters of the domestic market."

QUALITY IN INTERNATIONAL TRADE

(KEYNOTE AT THE PORIM PALM OIL QUALITY CONFERENCE AT THE GENTING HOTEL, GENTING HIGHLANDS ON MONDAY, 11 JANUARY 1993)

Berdasarkan hakikat bahawa persaingan yang sengit diperingkat perdagangan antarabangsa, Malaysia hendaklah memastikan hasil keluaran eksportnya memenuhi standard kualiti antarabangsa. Untuk mencapai objektif ini Ketua Setiausaha Negara menyarankan supaya pengusaha-pengusaha Malaysia melaksanakan sistem Pengurusan Kualiti Menyeluruh (Total Quality Management) di semua peringkat dan sistem organisasi. Dengan komitmen dari semua peringkat kakitangan sudah tentulah hasil-hasil keluaran negara akan sentiasa berada di hadapan.

I would like to take this opportunity to thank the Palm Oil Research Institute of Malaysia (PORIM) for inviting me to address this conference on the implications of quality in international trade.

Today, the world economy is characterised by greater globalisation and an increasing number of centrally planned economies shifting to the market type economies. At the same time, we also saw the emergence of trading groups such as the North America Free Trade Area (NAFTA), ASEAN Free Trade Area (AFTA), and the Single European Market. These developments have turned the international trade scene into a highly competitive marketplace. The competition will become even more intense with the increasing trend of trade liberalisation.

The ASEAN region for example witnessed greater co-operation which has attributed in part to the sustained growth of the region. While

the West and Japan experienced a slow down, these countries continue to grow at an average rate of more than 6 percent a year. Indonesia is now well known for its sports shoes which have even made its way into the Japanese markets, while Singapore produces more than half of the world's hard disk drives. Malaysia, the large producer of rubber and palm oil in the world and the major exporter of air conditioners is also a champion exporter of computer chips. These countries are well poised to become major exporters in the next decade if they can sustain their momentum and overcome the ever growing competition in the international trade arena.

With increasing global competition in international trade, both the public and private sectors have an increasingly crucial role to play in ensuring the competitiveness of Malaysian goods and services in the international market place. In the case of Malaysian palm oil, the commodity is sold to over 80 countries worldwide. In 1991, when palm oil secured more than 30 percent of the world trade in oils and fats, Malaysian palm oil was the dominant oil accounting for over 20 percent. Taking cognizance of the fact that competitors are always bent on taking an increasing market share, it is wise for Malaysia to redouble its efforts to remain internationally competitive.

The emergence of Japan as the world leader in trade is well documented. Japanese products are sold almost everywhere in the world. They have not only penetrated the lucrative traditional markets of Europe and USA but they are also found even in the remotest and unheard of markets. Many theories have been put forward to explain the phenomenal success of the Japanese in international business. The secret of their success lies in their undying devotion to quality, that is, to generate products to keep customers satisfied better than before, and better than others. Therefore, if we are to compete successfully in international trade, we need to emulate the Japanese by practising the culture of

quality. This can only come about through the conscious implementation of Total Quality Management (TQM) in a systematic and comprehensive manner.

Three Critical Elements in TQM

In TQM, three critical elements must be emphasised. These are customer orientation, cost consciousness and timeliness. Customer orientation means satisfying customers by meeting their requirements and expectations. In international trade, meeting prescribed trade standards imposed by buyers should be the main concern of any exporter. For example, imports into Japan are subjected to the most stringent quality standards in the world. It is encouraging to note that the palm oil industry has started to implement quality assurance systems like the ISO 9000 as a commitment to quality.

With the rapid change in consumption patterns, customers' preferences, tastes, life-styles and Government policies, business organisations have no choice but to stay close to the customers. Close to the customers means more than just listening to your customers. It means understanding and anticipating their needs. It also means matching the products to a market. In this way, the customers get what they want when they want it.

Therefore customer feedback is very important as their current as well as future needs can be ascertained. These needs can then be fulfilled by making improvements to existing products and introducing new products into the markets. This customer-driven approach will enable an organisation to maintain its competitiveness and in some cases, even increase its market share. After all the basic rule of business is that consumers will buy what they want or need if it is reasonably priced and of acceptable quality. In short, know what the market wants and what you should offer.

Another crucial element of TQM is cost-consciousness. With TQM, the mind-set of every member of an organisation should be geared towards a culture of doing the right things right the first time. Doing it right the first time means you do not accommodate rework. Whatever work is to be done has to be done right the first time around.

What do you think are the costs and consequences to your organisation if everybody does their job or task wrong the first time? If you employ 300 workers and all of them make mistakes everyday, you would need the same number of people to rectify the errors if they are correctable at all. If the cost of correcting a mistake is a conservative RM1, then the total cost per day would be RM300. Assuming a year of 300 working days, this would then add up to a total cost of RM90,000 annually. This figure may even be very much bigger if the errors are corrected a second time around and the cost of scrap are taken into account. And the end result is a highly bloated operational cost.

An organisation beset with non-quality and unproductive practices will incur a lot of unnecessary time on repairing, reworking, recycling, rechecking, retyping and redoing of operations. The consequences of such practices are compromises on the final product quality, frayed customer relations, waste of everybody's time in endless meetings and problem solving, and greater stress inflicted on the people involved. The effects of these consequences may sometimes be hidden from view as people are normally more concerned with the final product which would ultimately be corrected. However, if it was the manager who made the mistake, for example, a wrong decision, the adverse consequences suffered by the organisation will have far-reaching implications. Such consequences can be averted if everybody is committed to doing their jobs right the first time.

With a "do it right the first time" attitude among its employees, an organisation is well on its way in reducing the defect or error rate in the

production of its output. This can be seen when the Japanese management system with its total dedication to quality was introduced into floundering American companies. As an illustration, when Sanyo took over the moribund Warwick TV plant in Forrest City, Arkansas in the mid-seventies, within two months it managed to slash the defect rate down from 30 percent to 5 percent with the same group of workers and same equipment. Similarly, when Matsushita bought the Motorola TV plant in Franklin Park, Illinois, it brought the defect rate down from 150-180 per 100 TV sets to only 3 or 4 per 100 TV sets. Therefore, with fewer product defects and increased customer confidence, an organisation will gain more loyal and more repeat customers.

Thus, it follows that with the implementation of TQM, a quality product can be produced at a low cost. The lower the cost, the lower you can price your product. The lower the price, the more competitive you become. Lower cost also enables the company to enter new markets or increase its market share because through low pricing, it is able to promote its product as giving more customer value.

The third integral element of TQM is timeliness. Delivery of goods and services on time is a hallmark of a quality organisation. A product may be designed and produced according to specifications of the customer but if it is reaches the customer late, he may have no need for it. Therefore, it is imperative that we cut the lead time from order to delivery. The shorter the lead time, the shorter the order time and response time to customers' needs and changes in these needs. Besides, the delivery performance will be more timely, thus beating the competition and at the same time, reducing the inventory levels. The Japanese automobile industry, an acknowledged world leader, places great emphasis on timeliness. For instance, the "just-in- time" system of Toyota has been world-emulated. Therefore, by focusing on time, an organisation can use it as a crucial competitive tool.

Strategic Leadership

In this new era of highly sophisticated and demanding customers where competition for their loyalty has become increasingly tough, the art of coping with the pressure to produce goods of higher quality, at lower costs and with faster delivery requires a manager with a vision and strategic mind. In striving for market supremacy, a manager must first be able to visualise the world as a market, and the potential that it offers. He must think globally and beyond the parameters of the domestic market. The Malaysian manager, for example, must start to think globally as Malaysia becomes more industrialised and its products continue to penetrate new markets. He should lead and inspire the organisation to embark upon a quality vision that strives to make the organisation a market leader instead of a market follower. With such a mind-set, the manager should then go about managing the organisation along the path of the quality journey that aims to give maximum satisfaction to the customer. As the Chairman and CEO of IBM once said, "Customers are the final arbiters of how good we are. Without satisfied customers, there is no bottom line."

Strategic leaders have to plan for more effective strategies like diversification of products, new market segmentation, lower production cost, better product features, improved image, improved after-sales service, better distribution systems and supply lines. Malaysia, for example, has diversified and expanded trade links with the South countries such as Vietnam, Mexico and China where exports to these countries have increased significantly. Effective strategies are however dependent upon the existence of a strong leadership.

In fact, the implementation of TQM cannot be delegated to a quality department. In an organisation that is serious about becoming customer-driven, senior leadership is the quality department. It is interesting to note that over the last few years, top management's interest in

quality has evolved from merely one of paying lip service to what it is today, that is a strong personal commitment manifested through strategic leadership. For the successful implementation of total quality management, quality leaders must smash obstacles that can stifle innovation and obstruct continuous improvement initiatives. There are seven critiçal leadership principles and actions that make the quality process works.

Seven Critical Leadership Principles

First, **leaders must live the quality strategy.** Too often, management makes exhortations and promises of change in the organisation's direction and approach without living up to it. As a result, any improvement effort implemented may not benefit from any real leadership guidance nor follow-up and follow-through actions. Leaders might not be willing to commit the resources to put in place those systems which are crucial to the success of total quality management in an organisation. Nothing speaks more truth than the phrase "leadership by example." If you want every member in your organisation to implement quality, then you as a leader has to prove that you are living by a new set of rules, that is one which embraces the values of quality and customer focus. Stew Leonard, President of Stew Leonard Dairy Store, one of the excellent companies highlighted in the book *In Search Of Excellence*, expressed this leadership principle as "People watch you. Quality is in your heart."

Second, **leaders must communicate the quality vision.** Successful leaders subscribe to the belief that they are responsible for promoting, on a continuous basis, the vision of customer-focused quality throughout the organisation. There are several ways of achieving this. Some of the more effective means of communication to promote the quality vision include the use of slogans, posters, newsletters, magazines, memos, seminars, forums, meetings, assemblies, competitions, etc. and the list goes on. At Corning Inc., for example, the Chairman insisted on making major addresses to employees at all levels of the organisation. However, it is not only important to communicate the organisation's expectations

on quality to your employees but equally important to let all your customers and suppliers know of the organisation's quality vision. In communication, a mutual willingness to listen and discuss is fundamental to building trust and cooperation.

Third, **leaders believe in and invest in people.** It has been said that management is getting things done through people and that the most important asset of an organisation is its people. The criteria that differentiates successful leaders from unsuccessful ones is that the former knows this and acts on that belief while the latter does not. Successful leaders involve employees at all levels in setting directions, making decisions and solving problems. They clarify roles together with employees, provide all necessary information and training, and develop the organisation's manpower in order to enable each employee to do the right task in the right way. They reward those who have contributed their efforts in satisfying customers' needs. They know that the skill level, knowledge and motivation of their employees hold the key to the production of successful products.

Fourth, **leaders are students for life.** We must not forget that we are operating in an ever-changing environment. What holds good today may not hold good tomorrow for tomorrow the organisation might be operating under different circumstances. Thus, a quality leader must always keep on learning and re-learning. This also makes him modest, a virtue that will draw him close to his employees and help to break down barriers and earn him the respect of his competitors. In fact, as Dr. Juran once commented of the Japanese management style, learning makes the Japanese modest and their modesty further facilitated the learning process, which in turn answers in part why they are so successful today.

Fifth, **leaders always put the customer first.** Leaders spend a lot of their time with customers. They will go to client organisations and meet with the people who are actually using their products and services.

Within the organisation, a good customer relations unit must be instituted to listen to the customers. Up-to-date information about customer requirements must always be at hand to enable wise decisions to be made quickly. Total quality is focusing on customers and meeting the needs of those customers. Once that is done well, profitability will follow.

Sixth, **leaders make teams work.** Teamwork is the basis for any improvement effort. It builds the mutual trust and reliability that is necessary to build the customer-focus strategy. Problem solving groups, work improvement teams, or quality circles thrive on teamwork. Teams are used at all levels of the organisation to share information and develop ideas. Cross-functional teams are used to closely link the customer to the product. Team building is thus one of the primary responsibilities of an enlightened quality leader. The difficult part and thus the challenge of any total quality management effort is perhaps to get the different departments which have different goals working together in the interest of the customer.

Seventh, **leaders stay the course.** Total quality management is a long-term and continuous process that requires persistence and patience. Quality leaders do not give up when faced with rejection or problems. They have to stay with the process and keep on improving. This mentality of persistence will pervade throughout the organisation and enable it to become an organisation with great staying power in the pursuit of quality and success. As we are all aware, perseverance forms the basis for the way the Japanese compete.

For example, we may ask why Sony despite its Betamax setback of the early 1980s, is still pushing its new 8mm standard against the VHS format of arch rivals JVC and Matsushita? Or why Minolta despite a drop in the Japanese market share to 8 percent in 1980 and a further drop to 4 percent in 1984 still persisted and how after two years rose to the number one position with a 26 percent market share. Today, Minolta is

fighting fiercely with Canon for the number one position in the industry. None of these companies ever gave up in competing in what seemed to be a mature industry. As an economist at the Industrial Bank of Japan claims, "Japanese companies never quit any product area so they do not lose the technology, even if it means going to China to make black-and-white televisions."

One critical tool used to persist successfully is the identification of a target company to catch up with. Slogans like "Let's Beat Xerox" at Canon, "Let's Encircle Caterpillar" at Komatsu, and "B-M-W or Beat Matsushita Whatever" at Sony are some of the catch-up attitude of many Japanese corporations. Targets evolve over time as can be seen in the automotive industry. When Toyota and Nissan moved into the US back in the late fifties, Japanese cars did not sell. Volkswagen, at that time the most successful imported brand, was selected by the Japanese as the company to catch up with. By 1975, the two manufacturers had beaten their German rival and were number one and two in the US imported car segment. General Motors and Ford then became the next targets. In the late 1980s, Mercedes and BMW were to become the targets for Toyota's, Nissan's and Honda's luxury car range.

By continuously emphasising a new target, rather than feeling satisfied and contented over its last achievements, the company practises the value of persistently striving for improvement. Persistence is in fact an underlying factor of competitiveness in Japanese firms. As people in the business circle may well be aware, if your company competes head on with Japanese corporations, you had better take a long term view of the fight and not be ready to give up easily because the Japanese will not.

Need for Innovations

An organisation wishing to succeed in a competitive environment has to constantly think of ways to introduce changes that will put it above its present and future competitors. An organisation must always be on the

look-out for opportunities to introduce new innovations whether in the area of products, technology, approaches, structures or systems which would give it greater competitive advantage. If it procrastinates, economic opportunities, for example, might be lost to others who are more receptive to changing situations.

This calls for a culture of believing in innovations. As Peter F. Drucker said, "The organisation must be made receptive to innovation and willing to perceive change as an opportunity rather than a threat. It must value innovation rather than holding on to what already exists." In order to encourage such a culture, innovation must be made attractive and beneficial to every member of the organisation. For example, the 3M organisation, one of the most innovative in the world, has actually built structures to encourage, almost force, innovation. Each of 3M's 45 divisions is expected to produce 25 percent of dollar sales each year from products that did not exist five years ago. 3M allows its engineers to develop new products or value-added innovations of existing products and to form their own venture teams to develop new ideas. If the team fails, there is no penalty. Team members merely go back to their old jobs.

In the public sector, the Government has already recognised the importance of innovations. Towards that end, it has introduced an award to recognise and encourage the introduction of innovations. This award is called the Public Service Innovation Award. The Award was given for the first time last year where out of a total of 115 innovations submitted, a total of 20 innovations implemented by Government agencies were given the award.

The Government's efforts in encouraging innovations in this way have been well received by its agencies and employees judging from their keen participation in the competition.

Beginning this year, the Government has introduced another

category of award known as the **Joint Research Innovation Award Between The Public And Private Sectors.** The purpose of introducing this Award is to recognise innovations which are the result of collaboration between the public and private sectors especially in the area of research and development, information technology, consultation and publication. This award is also to acknowledge and foster efforts made to achieve the objectives of the Malaysian Incorporated concept. A maximum of three such awards will be given annually as from this year. The innovation submitted for consideration by a Government agency has to be a joint effort with one or more private sector agencies. Co-operation can be in the area of sharing of cost, materials, equipment, manpower or information.

Several conditions have been outlined for selection purposes. One of them is that the innovation must satisfy the applicability criteria, that is, it must have the potential of being able to be applied to other organisations. It must also have the potential to be commercialised whether inside or outside the country. Lastly, it must be either in the area of product development or system development. The winning partner from the public sector will receive a cash prize of RM5,000.00, together with a souvenir and a certificate while the winning partner from the private sector will receive a souvenir and a certificate. Selection of winners for the Awards will be judged according to the extent of benefits derived as a result of the implementation of the innovation. The benefits assessed by the judges are in terms of reduction in operational costs, reduction in time, increase in work output and increase in the level of customer satisfaction.

In the Public Service, after three years of seriously pursuing Total Quality Management founded on the premise of an excellent work culture, we are beginning to feel the effects of the customer-driven transformation. The last three years have also seen the Malaysian economy experiencing robust growth. With continued vigour, the out-

look is positive that the momentum can be sustained. Recognising the fact that in order for the corporate sector to sustain its performance, the Public Service has a crucial role to play as equal partners in development, the Government is committed to improve the quality of its products and services.

Conclusion

To conclude, we may recapitulate by asking ourselves one question, that is, how do we build a business that can compete not only within a country but on a global basis? This question is becoming increasingly crucial with the world-wide trend towards trade liberalisation. Every organisation that exists today must have an answer to that in order to survive and succeed. The answer, I believe, lies in the new management technology of today which emphasises the organisation's single-minded devotion to its customer. It is the duty of every organisation to thoroughly understand its customer's needs in relation to the business it is in and in relation to its competencies. It is also its duty to ensure that everyone in the organisation are aware of what kinds of satisfaction the customer seeks from the products and services that are offered, and that they are ready, eager and able to serve the customer's needs.

To achieve this objective, management must nurture a passion for quality, a determination that every product produced will serve the customer's needs and that he will come back for more. Quality assurance is now the minimum standard required of every organisation. Organisations operating in the international arena are faced with no choice but to relentlessly work to eliminate defects not only from the products but from the processes as well. If the need arises, they should bench-mark and emulate world class companies like Sony, Proctor and Gamble, and Motorola which aim to bring their defect rates down to 3.14 units per million.

Organisations must also develop in its members an abhorrence of waste. Waste is a result of not meeting customers' requirements and is manifested in the occurrence of defects and rework. It can amount to an average of 40 percent of annual net revenue. This means that an organisation netting $100 million will have $40 million in waste every year. Wasteful practices erode the organisation's ability to compete successfully. Waste can be in the form of waste in materials, waste in capital, waste in time and waste owing to loss sales or opportunities.

Leadership emerges as the sole primary factor in ensuring the success of an organisation, more so an organisation that is competing internationally. We are talking more and more of leaders with vision and what we need are thinkers who see the larger perspective without losing track of the daily operations. Leaders however should not forget the contributions of their employees. Next, a penchant for innovations is bound to put the organisation in good stead as an organisation that continuously strive for improvements is one that truly understands the philosophy of total commitment to quality. As we are all aware, quality is a moving target. Therefore, we must continuously delight our customers. The goal is not to be Number 1, but to stay Number 1, a far Number 1 from the Number 2. This is the reality of competing in the 20th century and the coming 21st century.

"Semua ahli di dalam satu-satu organisasi mestilah menanamkan budaya kerja yang memberi keutamaan terhadap masa. Dalam budaya kita tidak sepatutnya wujud perkataan seperti Malaysian time yang berkait dengan ketidak tepatan temujanji. When a head of department practises time management, the rest of our staff will conform to his schedule."

WAKTU STANDARD MALAYSIA

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN WAKTU STANDARD MALAYSIA DI SIRIM PADA 6 APRIL 1993)

Bagi menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti tinggi, pegawai-pegawai kerajaan hendaklah dapat menguruskan masanya dengan baik. Pengurusan masa memerlukan juga disiplin diri yang tinggi. Pegawai-pegawai awam dikehendaki membuat perancangan penggunaan masa dalam melaksanakan tugas-tugas dan kehidupan harian. Pembaziran masa tidak sahaja merugikan pihak kerajaan, tetapi penjawat awam itu sendiri.

Sains pengukuran atau dengan tepatnya "metrologi" memainkan peranan yang besar dan penting dalam perkembangan industri terutamanya dalam penyelidikan dan juga pengawalan kualiti. Asas kepada pengeluaran barangan atau produk yang berkualiti dan diterima oleh pembeli terutama pada peringkat antarabangsa adalah pengukuran yang tepat dan jitu. Saintis Inggeris yang terkenal, Lord Kelvin, pernah berkata, "*When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it, and when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind.*"

Dengan pertumbuhan yang pesat di sektor perindustrian dan bertambahnya industri-industri yang berteknologi tinggi yang memberi penekanan yang lebih terhadap aktiviti penyelidikan dan pembangunan, maka keperluan untuk merujuk kepada berbagai standard pengukuran adalah sesuatu yang wajib demi menjamin kualiti produk yang dihasilkan. Setiap negara memerlukan satu badan yang menyimpan dan menyelenggarakan *standard-standard* fizikal dalam bidang pengukuran untuk

negara tersebut. Badan tersebut seterusnya memastikan kesahihan *standard-standard* kebangsaan tersebut dengan kaedah perbandingan dengan *standard-standard* yang serupa di negara-negara lain. Pusat Pengukuran Kebangsaan seperti yang ada di SIRIM adalah merupakan satu elemen yang penting didalam infrastruktur pembangunan ekonomi negara kita.

Dalam kehidupan biasa seharian, kita melakukan berbagai aktiviti pengukuran. Kita senantiasa mendapati keperluan untuk menilai benda-benda, fenomena, dan proses dalam persekitaran kita secara kuantitatif. Kaedah tunggal untuk memperolehi maklumat kuantitatif yang objektif mengenai dunia nyata ini adalah melalui pengukuran. Misalnya, apabila kita bangun dari tidur, kita akan menguji sama ada air dibilik mandi kita sejuk atau sebaliknya, begitu juga apabila kita mengambil sarapan pagi, kita akan uji sama ada air kopi yang dihidangkan terlalu panas atau boleh terus diminum. Kemudian kita akan melihat jam tangan sama ada sampai waktu untuk berlepas ke pejabat. Di dalam perjalanan, kita sering melihat kepada meter kelajuan kereta, kadangkala melihat secara imbas segala meter petunjuk keadaan suhu, petrol kenderaan kita dan lain-lain lagi. Seterusnya apabila tiba dipejabat, perakam waktu akan merekodkan waktu kehadiran kita di pejabat.

Di negara-negara perindustrian yang maju, penggunaan waktu dan pengukuran masa diberi perhatian yang serius. Contoh yang terbaik yang sering disebut-sebutkan ialah perkhidmatan pengangkutan awam di negeri Jepun seperti keretapi dan bas yang sentiasa beroperasi tepat pada waktunya. Ini memudahkan orang ramai merancang jadual kegiatan seharian mereka. Dalam penyelidikan fizik nukleus pula, pengukuran masa yang terlalu singkat tetapi tepat diperlukan hingga ke tahap femtosaat (10-15) atau pun 0.000 000 000 000 001 saat. Begitu juga halnya dengan satelit yang dihantar untuk menerokai angkasa lepas, ianya dikawal dengan menghantar isyarat radio yang tepat pada waktunya.

Allah Subhanahu Wata'ala telah memperuntukkan satu Surah khas (Surah al-'Asr) mengenai masa. Ini menunjukkan betapa pentingnya masa itu kepada manusia. Agak jelas dari maksud Surah yang amat ringkas ini bahawa masa itu merupakan salah satu ciptaan Allah yang sangat unik. Tiap-tiap orang ketahui serba sedikit tentang "masa" ini tetapi tidak ramai pula yang boleh menjelaskan tentang kepentingannya. "Masa" ini berjalan terus tanpa berhenti dan tidak ada satu makhluk lain pun yang boleh mengatasi ciptaan yang amat unik ini. Misalnya, jika kita ingin berlumba dengan masa, kita pasti akan kalah kerana masa itu merentasi segala makhluk yang berbentuk material. Itulah sebabnya, Allah Subhanahu Wata'ala dengan jelas menyatakan bahawa **"Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian."** Untuk mengelakkan diri kita dari mengalami kerugian yang amat pasti ini, Allah Subhanahu Wata'ala telah mengajar kita supaya sentiasa **"beriman dan mengerjakan kebaikan dan sentiasa saling menasihati kepada kebenaran dan kesabaran."** Pengajaran ini membuktikan bahawa kita hanya boleh mengatasi masa atau mengelakkan kerugian ini melalui kekuatan rohani serta melakukan perkara-perkara yang baik.

Oleh hal yang demikian, amalan-amalan seperti membiarkan masa berlalu tanpa sebarang usaha yang berfaedah atau menundakan tugas sehingga waktu terakhir adalah amalan-amalan yang pasti merugikan. Pertama, masa yang sudah berlalu itu tidak akan boleh kita dapatkan kembali. 6 April 1993 tidak akan datang lagi, walaupun 6 April akan berulang pada tahun 1994, 1995 dan seterusnya, tetapi 6 April 1993 tidak sama dengan 6 April 1994 atau 1995. Kedua, harta yang kita hilang boleh kita ganti tetapi masa yang telah hilang tidak boleh kita ganti lagi. Ketiga, masa itu sendiri amat sukar kita ramalkan. Kita tidak tahu apa akan jadi pada masa akan datang, sehingga nyawa kita sendiri pun kita tidak tahu bilakah akan habis.

Konsep menepati waktu adalah suatu konsep yang terdapat dalam

kehidupan seorang Islam sehari-hari, kerana ia harus menunaikan fardhu sembahyang yang lima waktu. Maka waktu sembahyang itu seharusnya dijadikan paksi kepada jadual tindakan kita sehari-hari. Iaitu, dalam membuat sesuatu perancangan atau program harian, kita harus menetapkan waktu sembahyang dahulu sebelum kita menetapkan program lain. Amalan ini amat penting bagi kita untuk menyedari tentang perlunya waktu itu ditepati.

Peter Drucker di dalam bukunya *The Effective Executive* menyatakan bahawa : "*Effective executives, in my observation, do not start with their tasks. They start with their time. And they do not start out with planning. They start by finding out where their time actually goes. Then they attempt to manage their time and to cut back unproductive demands on their time.*" Pemerhatian tersebut adalah juga benar bagi semua individu yang mementingkan keberkesanan dalam kerjayanya. Setiap individu mestilah menumpukan masanya kepada tugas-tugas yang penting. *We need to have a sense of what our time is worth for others to value our time.*

Pembaziran masa oleh pegawai dan staf di sesuatu agensi akan mengakibatkan kerugian kepada jabatan berkenaan. Sebagai contoh, sekiranya sebuah pejabat mempunyai seramai 10 staf dan setiap mereka membazir selama 30 minit sehari iaitu selama 15 minit untuk sarapan pagi dan 15 minit lagi diguna untuk persiapan sebelum balik ke rumah atau membuat panggilan telefon peribadi; ini bermakna dalam sebulan pejabat akan mengalami kerugian lebih dari lima hari bekerja.

Oleh itu, kita hendaklah sentiasa menguruskan masa bekerja dengan berkesan bagi menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Seseorang staf perlulah mendisiplinkan dirinya dalam pengurusan masa iaitu:

(i) menetapkan had masa untuk menyiapkan sesuatu kerja;

(ii) menetapkan matlamat prestasi kerja harian;

(iii) merekod penggunaan masa harian;

(iv) menetapkan anggaran kecekapan pengunaan masa berdasarkan matlamat prestasi yang ditetapkan. Dalam melaksanakan perancangan kerja, seseorang staf perlu mengambil ingatan empat perkara:

(a) pelan kerja sentiasa dikemaskini;

(b) pelaksanaan kerja dijadualkan mengikut keutamaan;

(c) jangan terlebih dahulu memberi tumpuan kepada masalah remah temeh; dan

(d) meneliti pelan kerja untuk menentukan bahagian-bahagian yang boleh diserahkan kepada staf lain yang lebih rendah. Gangguan-gangguan awam hendaklah dikawal termasuklah melayani pelawat-pelawat yang tidak rasmi, panggilan telefon, peribadi, dan kerja-kerja lain yang tidak penting.

Kefahaman secara teori mengenai pengurusan masa sahaja tidak memadai untuk membantu menanam amalan ini di semua peringkat organisasi. Sejajar dengan pengetahuan mengenai pengurusan masa, adalah juga penting untuk mendisplinkan diri bagi mengamalkannya dalam kehidupan harian. Penyerapan disiplin ini adalah berkait rapat dengan nilai seseorang terhadap masa. Semua ahli di dalam satu-satu organisasi mestilah menanamkan budaya kerja yang memberi keutamaan terhadap masa. Dalam budaya kita tidak sepatutnya wujud perkataan seperti *Malaysian time* yang berkait dengan ketidak tepatan temujanji.

When a head of department practises time management, the rest of our staff will conform to his schedule.

Dalam ertikata lain, penggunaan waktu yang tepat adalah satu keperluan untuk sebuah masyarakat yang moden. Ianya adalah sebagai penunjuk kepada kemajuan dalam sains dan teknologi dan kepada tahap kualiti hidup rakyat sesebuah negara. Menyedari hakikat ini, kerajaan telah membuat keputusan untuk melantik SIRIM sebagai Penyimpan Waktu Standard Malaysia. Sebagai penyimpan, adalah menjadi tanggungjawab SIRIM untuk mengendalikan sistem ini dengan cermat, teliti dan penuh perihatin kerana ianya menjadi satu-satunya sumber rujukkan yang unggul dinegara kita. Dalam hubungan yang sama, kerajaan telah menetapkan agar Waktu Standard Malaysia yang disebarkan untuk umum melalui media masa, terutama television dan radio, atau mana-mana cara lain seperti sistem telefon, dirujuk kapada sistem yang diselenggarakan oleh SIRIM ini. Dengan cara ini, buat pertama kalinya akan wujud satu sistem penyelarasan waktu bagi negara kita.

"Information of various kinds, be it on economics, technology or even on human statistics, are being churned at an unprecedented rate - unmatched at any time in history. Everywhere man is desperately trying to obtain sufficient information, and to manage information, so as to keep up with changes around him. This is simply because information is knowledge, and knowledge is power, the possession of which will enable him to live a better tomorrow."

SIRIM LINK: NEW INFORMATION TECHNOLOGY

(UCAPAN DI PELANCARAN RASMI PERKHIDMATAN SIRIM LINK DI SIRIM SHAH ALAM PADA 12 JULAI 1993)

Wawasan 2020 telah mencatatkan bahawa Malaysia berhasrat untuk menjadi sebuah negara yang kaya dengan maklumat. Untuk membolehkan negara ini mencapai wawasan tersebut, kewujudan gedung maklumat atau pengkalan data yang mudah digunakan oleh orang awam adalah diperlukan. Oleh itu, dengan tertubuhnya pusat sumber maklumat seperti SIRIM LINK, pengguna akan dapat memperolehi maklumat dari satu lokasi pusat sahaja tanpa perlu merujuk kepada agensi-agensi lain. Pengguna juga berpeluang mendapatkan maklumat tersebut secara on-line ataupun off-line mengikut keperluan dan kemampuan mereka.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak SIRIM kerana menjemput saya untuk menyempurnakan pelancaran rasmi satu lagi perkhidmatan SIRIM yang baru, iaitu SIRIMLINK. Seperti yang tuan-tuan dan puan-puan mungkin telah sedia sedia maklum, SIRIM LINK merupakan perkhidmatan teknikal yang ketiga dari SIRIM yang dilancarkan dalam tiga bulan kebelakangan ini, iaitu setelah pelancaran Waktu Standard Malaysia dan pelancaran skim Product Listing. Disamping itu, baru-baru ini, SIRIM telah juga merasmikan Makmal Teknologi Seramik. Tahniah, saya ucapkan kepada SIRIM dalam usahanya mempertingkatkan lagi tahap teknologi dan industri tempatan.

Semua pihak, termasuk industri, syarikat-syarikat dan para penyelidik di mana-mana negara, terutama dinegara-negara maju, telah

membuktikan bahawa maklumat merupakan sumber terpenting dalam meningkatkan keupayaan mereka membuat keputusan yang cekap dan tepat dalam aktiviti seharian mereka. Di peringkat antarabangsa pula, order baru maklumat atau *new information order* telah juga dibangkitkan. Para perancang dan penasihat ekonomi negara masa kini begitu menghargai kepentingan dan faedah maklumat dalam merencana wawasan dan menjayakan program yang sudah diatur. Keberkesanan wawasan negara di dalam konteks ekonomi antarabangsa banyak bergantung kepada pemilikan dan pengawalan maklumat. Adalah terbukti bahawa informasi menjadi bahan terpenting untuk menjayakan sesuatu perusahaan.

We are already living in the so-called information age. Information of various kinds, be it on economics, technology or even on human statistics, are being churned at an unprecedented rate - unmatched at any time in history. Everywhere man is desperately trying to obtain sufficient information, and to manage information, so as to keep up with changes around him. This is simply because **information is knowledge, and knowledge is power**, the possession of which will enable him to live a better tomorrow. The rationale behind the effort of the government to create an information-rich society under the Industrial Technology Action Plan and more broadly as one of the stategic thrusts of Vision 2020, is therefore obvious if we want to guarantee a better life for our citizens.

Information, particularly technical information, is still very much an under-utilized resource in Malaysia. This is in sharp contrast to the situation in the industrially advanced countries like Japan, USA and Germany where individuals, enterprises and corporations are very information-conscious. Such corporations usually have proper information departments within their organizations. These information departments are very alert to the various external information signals evolving around them. The information they gather may concern the latest production

technologies, alternative manufacturing materials, new international trade regulations and so on. Therefore, it is logical to assume that these corporations would possess the competitive advantage over us because they have the information asset to identify opportunities and threats, and implement strategies ahead of their competitors: us!

It is also extremely common to find manufacturing companies abroad which are pervasive with information. They use information to strengthen their hands when negotiating for technology and manufacturing rights. The outcome of such negotiation is obviously to their advantage because most of the time they will obtain the most suitable technology, on the most favourable terms, and at the best prices too. To these firms, information has become a means of life and a daily activity of business, to enable them to make important strategic business decisions.

I would like to take this opportunity to urge the captains of all Malaysian industrial enterprises and corporations, both in the private and public sectors, to take on a more positive approach towards information collection and utilization in their work. It is timely for them to re-examine their present organization structures so as to make them more information-based. We must therefore seriously invest in human resource development in this area in order that our managers, engineers and researchers would be in the position to monitor, react and respond to the dynamics of a rapidly changing external environment. External information signals on business markets, trading regulations, state-of-the-art manufacturing technologies and so on, are essential inputs for the efficient operation of all our daily business activities. With the increasing globaliation of our trade and manufactured goods, industries must act now to commit in the application of information, either in their daily decision-making processes or when planning for new marketing strategies abroad. Such information application in their work will benefit them

and help to create new opportunities, new markets and new wealth. The nation on the whole would then benefit from it.

In SIRIM, there is already a well established Technical Information Section under the Technical Services in its organization structure, constantly trying to promote the dissemination and utilization of information among local inventors, researchers, industrialists and entrepreneurs. In this Technical Information Section, SIRIM has a huge resource of information which covers various technical subject matters such as technology, standards, patents, trade-related issues and so on. They are all extremely useful reference materials for our local researchers and industries. SIRIM has taken cognizance of the exciting possibility of the technical information collection they have so meticulously set up. The Institute has also taken the pro-active approach of modernizing its information system so that information users can more easily retrieve the information they want. In this connection, SIRIM has successfully applied its experience and expertise on information management to develop many databases which are of good value to the industries. There are five databases ready for information users to subscribe and refer. These databases are regarding : the Malaysian Standards, Malaysian Patents, abstracts on science and technology information, listing of Malaysian scientists and technologists, and information on SIRIM's own R&D findings. Thus, SIRIM is now able to deliver the information contained in their databases on-line and directly to the offices of information users by means of its new electronic service - the SIRIM-LINK.

With the availability of the SIRIMLINK service, information users can now gain instant access to the information stored electronically at SIRIM's headquarters. They can search for the information they want directly from their own offices or from any household terminals linked with the SIRIM system. Distance, therefore, is no longer a barrier to the

acquisition of up-to-date information on technology. SIRIM will outline in its quest to do more and provide better quality and more cost-effective services to satisfy the ever expanding needs of its clients in the industries. This service provided by SIRIM to the industries should be reciprocated by equally positive response by the industries. I have no doubt that this new information service of SIRIM, the SIRIMLINK, will be an excellent product of our collaboration. I, therefore, would like to urge all R&D institutions, industries, enterprises and even individuals who require information, to subscribe to it. Let the SIRIMLINK and other designated services of SIRIM assist you in your work and provide the needed impetus to technology leap-frogging.

We are not only living in a highly informative age. It is highly competitive as well, because our industries and enterprises are becoming increasingly exposed to the sophistication of international market parameters. In that highly competitive international market there, many have proven that utilization of information has created new opportunities, new markets and new wealth for them. However, such new fortunes will not be ours by accident; we have to seek for them. We cannot afford to maintain status-quo in the face of this rapidly changing and complex external environment. I wish you an informative as well as a rewarding seminar and hope that you will leave here a more informed person. At the same time, you are convinced of the virtues of SIRIMLINK and will utilize it as a tool to make strategic decisions in your daily work.

"Technology, especially the new and emerging technologies, is one of the key competitive tools at the command of the winners, and losers, in today's global market place. It is generally acknowledged that ultimately, the most important competitive weapon is the skillful management and deployment of technology resources."

MANAGING THE DYNAMICS OF NEW TECHNOLOGY: ISSUES IN MANUFACTURING MANAGEMENT

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN WORKSYOP MANAGING THE DYNAMICS OF NEW TECHNOLOGY: ISSUES IN MANUFACTURING MANAGEMENT DI INTAN BUKIT KIARA, PADA 30 SEPTEMBER 1993)

Usaha-usaha automosi di sektor pembuatan perlulah dipergiatkan sekiranya Malaysia ingin mempertahankan daya saing produknya di peringkat antarabangsa. Ini memandangkan cepatnya proses transformasi sesuatu produk akibat daripada inovasi, kreativiti dan kecanggihan teknologi maklumat syarikat-syarikat antarabangsa. Oleh itu Ketua Setiausaha Negara mengharapkan SIRIM dan agensi-agensi swasta yang lain berganding bahu dalam mencipta teknologi baru dalam mempertingkatkan mutu daya saing negara.

Terlebih dahulu saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak penganjur atas kesudian menjemput saya untuk memberi ucapan pembukaan bengkel *Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management.* Oleh kerana adanya tetamu iaitu penceramah dari luar negera bersama kita pada pagi ini, izinkan saya memberi ucapan dalam Bahasa Inggeris.

Today, the manufacturing sector in Malaysia is the most rapidly growing sector, its share of GDP rose from 26.9 per cent in 1990 to 28.8 per cent in 1992. The manufacturing sector will continue to expand in the coming decade. However, in this era of intense global competition, Malaysian manufacturers need to produce even better quality and more competitively priced products and services with prompt and reliable delivery dates, providing good after-sales service and should be flexible

enough to meet the rapid changes consumer tastes and hence product design. In order to keep up with the competitive pressures generated by this very dynamic market environment, a constant flow of new product innovations and technology, appropriate to local needs, is required.

Technology, especially the new and emerging technologies, is one of the key competitive tools at the command of the winners, and losers, in today's global market place. It is generally acknowledged that ultimately, the most important competitive weapon is the skillful management and deployment of technology resources. This is why the management of technology on a global scale has become a strategic issue of tremendous importance to leading technology-based companies.

Thus, the holding of this workshop is most appropriate. It will be the most appropriate occasion to discuss the issues concerning the acquisition and implementation of new technologies so that we could have a better understanding of the implications and understand the skills needed to meet the challenge of managing new technologies.

Manufacturing automation is one of the new technologies which is based on the use of computers and micro-electronics. It is becoming very widely used in industrialised countries and newly industrialised countries. Current areas covered by Automated Manufacturing include Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Manufacturing (CAM), Robotics, Computerised Numerical Controlled (CNC) Machines, Flexible Manufacturing Systems (FMS), Computer Integrated Manufacture (CIM) and Advanced Production Management System such as Manufacturing Resources Planning (MRP) and Just-In-Time Techniques (JIT). Today, these technologies are being used for designing, production and manufacturing resource planning and inventory control.

Technology is more than just machines and equipment. It consists of three major components; hardware - such as machines and robots;

software - that is knowledge of how to use the hardware or machines; and "brainware" - that is the reasons for using the technology in a particular way. Thus in adopting any technology, more so new technologies, a proper assessment, evaluation and study has to be done.

Top management in any company has to focus on the reason for considering new manufacturing automation technology for their products. The critical factor to identify is the intended use of the new automation system to be acquired. It may be acquired because existing machines or systems are incapable of handling the volumes that will be required in the future. Then the company is facing a straightforward capacity-addition situation and can handle it as such.

Alternatively, the company may be replacing one machine or system with another. Again, if the aim is simply to become more efficient, then the company is facing a straightforward efficiency-improvement situation. An example of this is the replacement of welding teams with robotic welders; the welder teams will be transferred to other tasks within the same company. Not only will the cost savings be significant, but consistency and quality of welds will be much improved too.

On the other hand, the acquisition may have little to do with increasing the capacity or efficiency of a particular operation. Long-term strategy planning may have forced the realization that drastic changes must be made in the company's products - in the mix, their volumes, or their design - that cannot take place using existing equipment and processes. Thus, the acquisition of technology is deemed necessary for the company to achieve its goals. Note that the emphasis here is now on effectiveness, not efficiency as has been the case with manufacturing in the past. In this case it is clearly not a straightforward replacement or capacity-addition decision, but rather a strategic one.

In order to successfully implement the introduction of Advanced Manufacturing Technologies such as CIM, the company must first undertake a thorough evaluation. In introducing such technologies, the various elements of manufacturing activities must be properly integrated so as to achieve flexibility, to improve quality and productivity. Besides that, the CIM system cannot be purchased off-the-shelf, since 'effective systems integration' is unique to each company.

Therefore, to gain the full benefits of CIM, a company may have to change its manufacturing infrastructure, as well as its manufacturing structure. This indicates that the physical plants, its facilities and resources as well as the attitudes and knowledge of its employees will be effected with the changes. It may call for a new organisation structure, which may be top heavy, with the need for more highly qualified personnel such as engineers as compared to the production operators.

From the above, we can conclude that all of these are really about management. There are many tasks that need to be done during the planning, acquiring, implementing and integrating the new technology.

For Malaysia, as with most of the developing countries in Asia, while still in the process of using existing manufacturing technologies effectively, efforts must be made to prepare ourselves to face on-coming challenge, since no country can afford to remain immune to this global phenomenon of technology change. We have established the Steering Committee of Advanced Manufacturing Technology to oversee the development and deployment of automation technology in manufacturing industries.

SIRIM has also established the Advanced Manufacturing Technology Centre. In a nutshell, the aim of the Centre is to acquire, assimilate, adapt appropriate manufacturing technologies for transfer and application in Malaysian manufacturing environment, in particular

for adoption by small and medium scale industries. Although the term advanced manufacturing technologies brings with it connotations of robotics, lasers and high technology manufacturing, the real intention is to bring these seemingly high technologies for application in the manufacture of products those that we are already producing, but to be able to manufacture them more efficiently, at lower production cost, with higher productivity and better product quality.

Current research emphasis is in the area systems integration and automation, mechatronics, assembly technology, circuit design and software development.

We are setting up new facilities. A new laboratory costing RM8.5 million is under construction and due for completion in mid-1995. New equipment has been ordered and some already delivered and more will be ordered for delivery as soon as the new laboratory is completed.

Let me end by expressing my sincere thanks to the resource person, Prof. Dr. Hamid Noori, for his willingness to conduct this workshop. I also thank co-sponsors - INTAN, CMTS Sdn. Bhd. and SIRIM. I wish all of you a fruitful workshop.

"We do need a smarter public service. What does it mean when I say that we need a smarter public service? It means that we must improve our informational and analytical capabilities, by establishing a solid information system, installing hardware and software systems that will put our staff on a solid technological footing. We have to upgrade our information technology. The right kind of technology when used with effective management information systems, can shorten organizational distance and reduce the information problems from which many management mistakes originate."

TEKNOLOGI SUPERCOMPUTER: KE ARAH INDUSTRI BERTEKNOLOGI TINGGI NEGARA

(UCAPAN SEMPENA UPACARA PERASMIAN MAKMAL KOMPUTERAN TERMAJU UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA PADA 30 OKTOBER 1993)

Keupayaan komputer menyimpan data dan maklumat telah digunakan oleh syarikat-syarikat besar untuk menjalankan sistem maklumat pengurusan. Dalam sistem ini, data dan maklumat terutama tentang bekalan bahan mentah, pengeluaran dan pemasaran, telah digunakan untuk menentukan dasar-dasar pemasaran dan pengeluaran. Misalnya, sebuah bank antarabangsa yang mempunyai cawangan di seluruh dunia bukan sahaja mengumpulkan data tentang jumlah simpnan dan sumber simpanan yang diterima oleh setiap cawangannya tetapi juga data tentang pengeluaran negara-negara tersebut, perkembangan import-eksport serta struktur penduduk setiap negara yang terlibat.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Universiti Teknologi Malaysia oleh kerana sudi menjemput saya bagi merasmikan pembukaan Makmal Komputeran Termaju (*Advanced Computing Lab*) di Universiti ini. Saya mengambil kesempatan mengucapkan tahniah kepada Universiti Teknologi Malaysia di atas kejayaannya mempelopori teknologi *Supercomputer* dengan tertubuhnya sebuah Makmal Komputeran Termaju (*Advanced Computing Lab*) di Fakulti Sains Komputer dan Sistem Maklumat. Dengan adanya makmal ini saya adalah berharap bahawa penggunaan teknologi *Supercomputer* akan berkembang dan dimanfaatkan. Adalah menjadi hasrat Kerajaan agar dengan penggunaan teknologi baru, terutamanya teknologi yang boleh membantu industri, maka negara kita akan lebih mampu bersaing di kalangan antarabangsa.

Dalam perjalanan kita menuju ke arah tahap ekonomi yang berasaskan perindustrian, kita perlulah beralih daripada sebuah ekonomi yang berasaskan bahan mentah (*primary products*) kepada satu ekonomi yang berasaskan pembuatan (*manufacturing*). Pada hari ini, walaupun pendapatan negara yang terbesar adalah dari sektor pembuatan, tetapi industri pembuatan kita masih lagi kuat bergantung kepada aktiviti pemasangan (*assembly*). Oleh hal yang demikian, kita mestilah berusaha untuk mengubah keadaan ini untuk membangunkan industri pembuatan yang lebih *value-added* yang boleh menghasilkan keluaran yang bermutu tinggi. Kita tidak boleh bergantung selama-lamanya kepada industri pemasangan yang memerlukan kos tenaga manusia yang rendah dimana kita terpaksa menghadapi saingan yang hebat di pasaran antarabangsa. Kita perlu bersedia untuk **meningkatkan mutu keluaran negara** supaya dapat bersaing dalam pasaran terbuka antarabangsa. Dalam konteks inilah, saya simpulkan bahawa penubuhan Makmal Komputeran Termaju (*Advanced Computing Lab*) ini adalah merupakan satu babak yang penting ke arah penglibatan negara ini **dalam industri berteknologi tinggi**. Teknologi *Supercomputer* adalah diperlukan untuk meningkatkan keupayaan pakar-pakar teknologi tempatan untuk mencipta rekabentuk-rekabentuk baru, memproses dan membuat penganalisaan ke atas data-data yang banyak serta menjalankan simulasi-simulasi yang kompleks.

Saya telah difahamkan bahawa objektif utama bagi penubuhan Makmal Komputer Termaju di Universiti ini ialah untuk memperluaskan kesedaran dan kefahaman mengenai potensi penggunaan *Supercomputer* dikalangan pakar-pakar teknologi di negara ini samada di sektor awam mahupun di sektor swasta. Makmal ini sudah pasti akan menyumbang bagi membangunkan tenaga pakar yang dikehendaki supaya kita dapat memanfaatkan dengan sewajarnya teknologi *Supercomputing* ini.

Ada beberapa tindakan yang perlu diambil untuk memberi jaminan supaya teknologi *Supercomputing* ini dapat memberi faedah kepada semua, antaranya adalah seperti berikut:

(i) perlunya dikenalpasti bidang-bidang penyelidikan yang akan dapat memberikan kepentingan strategik kepada industri dan negara;

(ii) perlunya usaha-usaha untuk menjalin dan menggalakkan kerjasama antara universiti dengan sektor swasta dan sektor awam, khususnya dalam bidang industri dan perdagangan;

(iii) penyediaan satu program pendidikan dan latihan yang sistematik serta penyediaan rangkaian komputer untuk membentuk satu infrastruktur yang baik bagi memudahkan perkongsian sumber teknologi *Superkomputer*; dan

(iv) pewujudan satu perkhidmatan sokongan yang berkualiti bagi mengawasi rangkaian komputer dan maklumat-maklumat yang terkandung didalamnya.

Dengan mengambilkira tindakan-tindakan yang dicadangkan ini, saya sukacita mencadangkan supaya UTM membuat perancangan untuk memperkembangkan teknologi ini ke seluruh negara, dengan menjalin hubungan dengan Universiti-universiti yang lain, agensi-agensi Kerajaan, dan pihak industri.

Sebagai satu langkah untuk memperkembangkan teknologi *Supercomputing* ini kepada umum, UTM wajar menyediakan satu program yang merangkumi tiga aktiviti utama, iaitu:

(i) mengadakan usaha-usaha pendidikan dan latihan dalam bidang penggunaan peralatan dan perisian *Supercomputer*;

(ii) mengenalpasti bidang-bidang aplikasi dimana penggunaan *Supercomputer* diperlukan dan seterusnya membangunkan

sistem-sistem aplikasi tersebut; aktiviti ini adalah memerlukan kepakaran yang tinggi dalam bidang-bidang yang berkaitan, bukan sahaja dari segi pembentukan masalah tetapi juga menghasilkan penyelesaian dengan menggunakan kaedah-kaedah baru; dan

(iii) segala keputusan atau hasil hendaklah disebarkan samada melalui demonstrasi, dokumentasi ataupun dengan cara-cara lain yang sesuai.

Oleh kerana *Supercomputer* yang telah diperolehi ini merupakan satu sumber yang perlu dikongsi dan dimanfaatkan bersama, UTM sayugia memastikan supaya sumber-sumber yang terdapat dalam makmal ini dapat dicapai (*access*) dengan mudah. Oleh kerana ini, satu infrastruktur rangkaian yang menggabungkan Rangkaian Setempat (*Local Area Network*) dalam UTM dan juga Rangkaian Meluas (*Wide Area Network*) untuk menghubungkan sumber-sumber ini dengan pengguna-pengguna dari luar UTM hendaklah diwujudkan. Dengan adanya satu rangkaian komputer ini, maka lebih ramai lagi akan tertarik untuk menggunakan *Supercomputer*. Saya adalah berharap bahawa agensi-agensi seperti MAMPU, MIMOS dan SIRIM bersedia membantu UTM dalam usaha ini.

We do need a smarter public service. What does it mean when I say that we need a smarter public service? It means that we must improve our informational and analytical capabilities, by establishing a solid information system, installing hardware and software systems that will put our staff on a solid technological footing. We have to upgrade our information technology. The right kind of technology when used with effective management information systems, can shorten organizational distance and reduce the information problems from which many management mistakes originate.

Dengan harapan supaya UTM akan berjaya menjadi sebuah pusat rujukan dalam Komputeran Termaju (*Advanced Computing*), bukan sahaja di Malaysia bahkan di rantau ini, saya dengan sukacita membuka dengan rasminya Makmal Komputeran Termaju, Universiti Teknologi Malaysia ini.

"Sesungguhnya, perkhidmatan awam di negara ini merupakan sebuah institusi yang kaya dengan berbagai khazanah ilmu, pengalaman, kepakaran serta penuh dengan tradisi kecemerlangan. Sayangnya banyak maklumat mengenai kejayaan itu tersimpan di berbagai peringkat agensi dan tidak banyak diketahui umum. Justru itu, Forum Q mewujudkan saluran yang membolehkan pengalaman-pengalaman tersebut dapat diketengahkan untuk dipelajari oleh anggota-anggota perkhidmatan awam. Melalui proses ini amalan-amalan pengurusan yang baik dapat disebar dengan seluas-luasnya, dan kesan berganda atau multiplier effects daripada pemakaian amalan-amalan tersebut akan memantapkan lagi jentera pentadbiran awam di negara ini."

FORUM Q SATU STRATEGI PROSES PEMBELAJARAN AGENSI-AGENSI KERAJAAN

(UCAPAN DI PERASMIAN MAJLIS FORUM Q BERSAMA DI INTAN, BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 20 DISEMBER 1993)

Ketua Setiausaha Negara mengharapkan bahawa Majlis Forum Q Bersama yang pertama kali diadakan boleh mewujudkan budaya pembelajaran di kalangan agensi-agensi kerajaan. Melalui proses ini pegawai-pegawai yang berpengalaman dalam pelaksanaan program-program kualiti dan produktiviti di agensi-agensi berkenaan dapat mengembangkan idea dan pengalaman kepada agensi-agensi lain. Dengan itu kecemerlangan sesebuah agensi dapat dipelajari oleh agensi lain. Seterusnya suasana berwacana dalam Forum Q juga dapat mempertajamkan daya intelektual pegawai-pegawai awam.

Saya bersyukur kehadrat Allah Subhanahu Watalla kerana dengan izinNya saya dapat bersama tuan-tuan dalam majlis pada pagi ini. Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak penganjur kerana sudi menjemput saya dan seterusnya memberi penghormatan untuk merasmikan Forum Q Bersama yang pertama pada pagi ini.

Penganjuran forum Q adalah satu strategi penting kerajaan ke arah memperkukuhkan kemampuan pengurusan kualiti di sektor awam. Melalui strategi ini MAMPU akan bergabung tenaga dengan sebuah agensi lain yang dilantik sebagai *host agency* bagi melaksanakan program pendidikan kualiti dalam bentuk forum-forum Q. Di sepanjang pelaksanaan program ini *host agency* diberi peluang memainkan *leadership roles*, manakala pihak MAMPU menghadkan peranannya sebagai

fasilitator dan pakar rujuk. Matlamat akhir strategi ini ialah untuk memberi peluang kepada agensi-agensi kerajaan memainkan peranan yang lebih besar dalam bidang pendidikan kualiti dan akhirnya menjadikan forum ini sebagai aktiviti yang dimiliki bersama di kalangan agensi-agensi kerajaan. Melalui pelaksanaan yang berterusan, forum Q ini akan dapat diinstitusikan sebagai salah satu ciri budaya perkhidmatan awam yang penting yang akan menyokong kemajuan perkhidmatan ini pada masa hadapan.

Konsep forum Q telah dirancang dengan teliti bagi mewujudkan satu rangkaian kerjasama organisasi *(organizational networking)* di antara agensi-agensi kerajaan dalam pengurusan kualiti. Walaupun sebelum ini mungkin telah ada di antara agensi-agensi yang saling berhubung antara satu sama lain dalam menguruskan berbagai urusan seharian, tetapi ianya tidak difokuskan secara spesifik kepada agenda pengurusan kualiti. Justeru itu, forum Q ini akan memperkukuhkan lagi perhubungan tersebut dengan satu rangkaian kerjasama yang lebih teratur, produktif dan *purposeful*.

Keistimewaan rangkaian kerjasama Forum Q ini ialah ia akan memudahkan pengaliran idea-idea yang baik di kalangan agensi-agensi di sektor awam. Melalui perbincangan-perbincangan yang diadakan mengikut format forum Q ini, wakil-wakil agensi bebas bertukar-tukar idea dan pengalaman masing-masing dalam bidang pengurusan kualiti. Melalui proses ini akan berlaku *cross-fertilization of ideas* di kalangan agensi-agensi kerajaan di mana idea-idea yang bernas, kreatif dan inovatif dapat dikembangkan secara meluas bagi merangsang inovasi-inovasi dalam pentadbiran awam. Ini adalah satu perkembangan yang sihat kerana perkhidmatan awam di negara ini sangat-sangat memerlukan jentera pentadbiran yang berdaya kreatif dan inovatif. Perkhidmatan awam sentiasa memerlukan idea-idea bernas bagi memperkenalkan keluaran-keluaran baru dan perkhidmatan yang dapat menepati kehendak dan citarasa masyarakat.

Kesempatan daripada forum Q ini boleh digunakan oleh agensi-agensi yang berjaya melaksanakan inovasi-inovasi yang cemerlang untuk menyebarkan pengalamannya dan memberi publisiti tentang hasil inovasi tersebut kepada agensi-agensi lain. Tindakan ini akan menimbulkan minat dan keyakinan kepada agensi-agensi lain untuk mengambil idea tersebut dan seterusnya menerapkan dalam organisasi masing-masing. Dari perspektif ini, Forum Q adalah mekanisme yang cukup berkesan bagi *diffusion of new ideas* di kalangan agensi-agensi kerajaan. Pada masa lalu banyak idea-idea yang baik lagi inovatif telah dihasilkan oleh agensi-agensi kerajaan tetapi tidak dapat dikembangkan secara meluas kerana ketiadaan mekanisme yang berkesan untuk berbuat demikian. Akibatnya idea-idea tersebut tersekat begitu sahaja dan tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Ini merugikan seluruh perkhidmatan awam.

Forum Q telah dirancang untuk menyemarakkan proses pembelajaran *(learning process)* di kalangan agensi-agensi kerajaan. Kerjasama dan persefahaman yang terjalin melalui aktiviti-aktiviti forum Q memberi peluang yang seluasnya kepada agensi-agensi untuk belajar daripada pengalaman antara satu sama lain. Proses pembelajaran yang berterusan adalah keperluan asas bagi kemajuan sesebuah organisasi awam. Ini kerana organisasi awam beroperasi dalam persekitaran yang dinamik serta berhadapan dengan kehendak-kehendak dan ekspektasi masyarakat yang semakin meningkat. Bagi menghadapi cabaran ini agensi-agensi sentiasa memerlukan pengetahuan-pengetahuan baru, kemahiran-kemahiran baru serta terus-menerus memperbaiki prestasinya. Bagi sesebuah organisasi, peluang pembelajaran yang terbaik ialah menimba pengalaman dan mencontohi agensi-agensi lain yang lebih berjaya. Cara ini amat berkesan serta kurang risiko kegagalan kerana idea-idea yang diambil itu telah teruji terlebih dahulu dan terbukti praktikal.

Sesungguhnya, perkhidmatan awam di negara ini merupakan

sebuah institusi yang kaya dengan berbagai khazanah ilmu, pengalaman, kepakaran serta penuh dengan tradisi kecemerlangan. Sayangnya banyak maklumat mengenai kejayaan itu tersimpan di berbagai peringkat agensi dan tidak banyak diketahui umum. Justeru itu, Forum Q mewujudkan saluran yang membolehkan pengalaman-pengalaman tersebut dapat diketengahkan untuk dipelajari oleh anggota-anggota perkhidmatan awam. Melalui proses ini amalan-amalan pengurusan yang baik dapat disebar dengan seluas-luasnya, dan kesan berganda atau *multiplier effects* daripada pemakaian amalan-amalan tersebut akan memantapkan lagi jentera pentadbiran awam di negara ini. Saya yakin agensi-agensi kerajaan akan mendapat manfaat yang besar dengan cara mencontohi kejayaan agensi-agensi lain yang cemerlang di sekeliling mereka. Misalnya mempelajari selok-belok mengendalikan perancangan strategik, memperkemaskan proses-proses kualiti, berurusan dengan pelanggan, membangunkan sumber tenaga manusia dan sebagainya. Agensi-agensi yang layak dicontohi memang banyak terdapat pada masa ini. Di antaranya termasuklah agensi-agensi yang berjaya memenangi anugerah-anugerah kualiti yang disediakan oleh kerajaan. Misalnya Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor (PKENJ), Institut Penyelidikan dan Pembangunan Pertanian Malaysia (MARDI), Institut Penyelidikan Getah Malaysia (RRI) dan lain-lain lagi. Saya difahamkan pada hari ini, tuan-tuan akan berpeluang berkongsi pengalaman dengan Jabatan Hasil Dalam Negeri, iaitu agensi pemenang Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam tahun 1991. Oleh itu peluang seperti ini harus dipergunakan dengan sebaiknya oleh agensi-agensi kerajaan untuk mencari *formula-formula* yang berkesan bagi memperkukuhkan pengurusan kualiti dalam organisasi masing-masing.

Kelebihan yang nyata bagi Forum Q ialah ia memberi peluang terbentuknya *intellectual linkages* yang mantap dalam pentadbiran awam. Ini memandangkan bahawa peserta-peserta forum Q adalah terdiri daripada pegawai-pegawai kanan yang berpengalaman di sesebuah agensi, yang dilantik sebagai pegawai penyelaras kualiti dan produktiviti

agensi tersebut. Mereka ini terlibat secara langsung dalam menerajui gerakan kualiti agensi masing-masing. Oleh itu dengan menggabungkan mereka melalui format forum seperti ini maka perkhidmatan awam akan mempunyai satu tenaga intellektual yang kuat yang boleh disalurkan bagi mengekalkan *dynamism* gerakan kualiti sektor awam.

Justeru itu amat sesuai sekali sekiranya forum Q ini dijadikan gelanggang untuk membincang, merumus dan membahaskan isu-isu penting dalam bidang pengurusan kualiti sektor awam. Peserta-peserta akan dapat meggunakan kemampuan *intellectual* dan pengalaman mereka yang luas bagi menghasilkan cadangan-cadangan yang baik atau memecah kebuntuan-kebuntuan yang menghalang kelicinan gerakan kualiti.

Forum Q menyediakan struktur melalui mana segala kekuatan, kepakaran dan daya intellectual dalam pentadbiran awam dapat digabungkan atau *synergized* bagi mengerakkan perubahan-perubahan penting dalam sektor awam. Program-program perubahan yang diperkenalkan melalui format ini boleh membawa impak yang besar dalam pentadbiran awam. Ini kerana beberapa sebab. Pertamanya, program tersebut mudah diterima baik oleh semua peringkat pentadbiran awam, memandangkan pihak yang merancang dan menggubal adalah terdiri daripada pegawai-pegawai penyelaras kualiti dan produktiviti daripada agensi-agensi kerajaan itu sendiri. Keduanya, program tersebut dirumus dengan mengambilkira berbagai pengalaman dan faktor-faktor yang releven dengan persekitaran agensi-agensi kerajaan yang berkaitan. Dengan itu program pembaharuan akan lebih *customised* dan dapat menepati keperluan-keperluan tertentu agensi kerajaan.

Perkhidmatan awam harus berorientasikan perubahan *(change oriented)*. Hanya melalui cara ini ia akan dapat memberi sumbangan penting serta menjamin kewujudannya terus relevan kepada pembangunan negara. Sejarah telah membuktikan banyak institusi dan tamadun besar

di dunia pupus ditelan zaman kerana kegagalan mereka menangani perubahan. Ini terbukti melalui apa yang dialami oleh tamadun-tamadun di Mesapotamian, di Lembah Indus dan Empayar Ottoman yang telah lama lenyap dan semakin dilupakan. Perkhidmatan awam akan dapat mengelak daripada terperangkap dalam fenomena yang sama sekiranya ia bersedia melakukan perubahan-perubahan yang berterusan.

Forum Q turut merintis jalan kepada terbentuknya *strategic alliance* di kalangan agensi-agensi kerajaan. Melalui *strategic alliance* seperti ini agensi-agensi kerajaan boleh berkongsi sumber, menggembleng kekuatan dan kelebihan masing-masing bagi kepentingan bersama. Berdasarkan pengalaman sektor korporat, *strategic alliance* adalah strategi pengurusan yang paling berkesan dalam menghadapi persaingan pasaran dan keadaan masa hadapan yang tidak menentu. Manfaat yang serupa pastinya boleh dinikmati oleh agensi-agensi awam sekalipun mereka beroperasi dalam persekitaran yang agak berbeza. Ke arah itu perhubungan peribadi serta bersifat *collegial* di kalangan penyelaras-penyelaras kualiti pelbagai agensi yang dijalin melalui forum ini, boleh diperluaskan kepada anggota-anggota lain dalam struktur pengurusan kualiti agensi-agensi kerajaan. Misalnya mewujudkan perhubungan yang erat di antara pasukan-pasukan kerja, Kumpulan-kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) dan sebagainya.

Usaha membentuk *strategic alliance* akan menjadi lebih mudah sekiranya agensi-agensi terus-menerus mewujudkan perhubungan yang *regular* serta interaksi yang semakin erat sesama mereka. Oleh itu pelaksanaan forum Q harus disusuli dengan aktiviti-aktiviti kualiti yang lain. Misalnya, pertukaran maklumat, lawatan sambil belajar, menganjurkan program latihan bersama dan berbagai lagi. Selain itu kakitangan di semua peringkat harus digalakkan mewujudkan *informal network* dengan rakan-rakan daripada agensi lain agar persefahaman dan semangat kerjasama dapat diperkukuhkan.

Saya berbangga forum Q ini mendapat sambutan yang menggalakkan daripada agensi-agensi kerajaan. Ini terbukti melalui kehadiran ramai pegawai-pegawai kanan serta penyelaras-penyelaras kualiti dan produktiviti daripada berbagai peringkat pentadbiran awam. Selain itu, beberapa agensi telahpun menyatakan kesediaan mereka untuk menjadi *host* bagi forum-forum yang akan datang. Saya berharap sokongan seperti ini akan berterusan pada masa hadapan memandangkan forum ini mendatangkan banyak manfaat untuk kemajuan pentadbiran awam. Dengan harapan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Forum Q Bersama pada pagi ini.

BAB 6

HUBUNGAN ANTARABANGSA

"In essence, economic diplomacy is an essential tool of national development. It requires strategic thinking. Create a demand for your products and services, any way you can."

DIPLOMATIC TRAINING COURSE FOR FOREIGN SERVICE OFFICERS OF THE CENTRAL ASIA REPUBLICS

(SPEECH AT THE CLOSING CEREMONY OF THE DIPLOMATIC TRAINING COURSE FOR FOREIGN SERVICE OFFICERS OF THE CENTRAL ASIA REPUBLICS ON 4TH MARCH, 1993)

Ketua Setiusaha Negara mengharapkan jalinan kerjasama hubungan antarabangsa antara Malaysia dengan negara-negara Asia Tengah yang baru seperti Kazakhstan, Kyrgyzatan, Turkmenistan dan Uzbekistan dapat di tingkatkan melalui kerjasama latihan seperti yang dianjurkan oleh Institute of Diplomacy and Foreign Relation. Diharapkan kerjasama ini juga dapat menyatukan pendirian isu-isu antara Malaysia dengan negara-negara Asia Tengah.

I would like to thank the Institute of Diplomacy and Foreign Relations for inviting me to formally close the Diplomatic Training Course for the Foreign Service Officers of the Central Asian Republics. This is the first project offered to the Governments and peoples of the newly independent States of the Central Asian Republics under the Malaysian Technical Cooperation Programme (MTCP).

I would like to take this opportunity to congratulate all the nineteen course participants from the Republics of Kazakhstan, Kyrgyzatan, Turkmenistan and Uzbekistan, for having been selected by your respective governments to attend this three-month diplomatic training course. I hope that the course has helped to enhance your knowledge and skills in diplomacy and foreign relations. You belong to that special group of people known *as diplomats*. I am sure you have heard of the light definition of a diplomat. If a diplomat says perhaps he

means no, and when he says no, he is no diplomat. We hope that through you, the foundation for a useful networking between Malaysia and your countries in the years to come has been laid.

We believe that for maximum impact, a course such as this must combine formal classroom activities on diplomatics skills and knowledge, with visits to and briefings by Malaysian Government Agencies. I hope that your visits to the States of Pahang, Trengganu, Melaka, Pulau Pinang and Sarawak have led you to understand the dynamics of development in Malaysia. We have also exposed you to our Foreign Minister and our Prime Minister. We hope that these opportunities have provided you with first hand information that you might find useful as you become involved in the development of your own countries in the future.

As diplomats, you will be involved in the management of foreign relations of your respective countries. Modern day relations amongst nations have grown increasingly complex due to the advancement of communication technology and the ever changing global environment. No single nation can stand on its own. Co-operation among nations is the ideal objective of diplomacy achievable through both bilateral or multilateral contact. Your republics of Kazakhstan, Kyrgyzatan, Turkmenistan and Uzbekistan are newly independent states. Your countries are the product of the end of the Cold War. As young nations, you are at the beginning of the search for a place in the world community. Apart from strengthening and consolidating your domestic polices, you will be looking around the world for friends to help you in the nation-building process. Newly emerging states like yours which aspire for political stability, national development and economic growth, demand a great deal from their diplomatic officers in the effort to gain more friends and increase co-operation between your nations and the rest of the world. Being newly independent countries, among other things, external trade, foreign investment, tourism, and other areas are the key sectors that need

assistance and co-operation from friendly countries. In essence, economic diplomacy is an essential tool of national development. It requires strategic thinking. Create a demand for your products and services, any way you can.

Malaysia has given increasing emphasis to economic diplomacy. Training and acquiring skills in these areas are the main emphasis of the courses at this Institute. I am pleased that the Institute has exposed you to some aspects of economic diplomacy courses such as International Economics and International Trade Laws.

For you, as former states of the Soviet Union, I have no doubt you will continue to maintain useful contacts with Russia and other former States of the Soviet Union for traditional and historical reasons. You can't have a better tomorrow if you are thinking about yesterday all day today. We make our future by the best use of the present. Your diplomatic horizon will surely widen. This extension will bring you into contact with new regions and new countries such as Malaysia where mutually beneficial relations can be forged. I hope that your stay here in Malaysia has created a certain level of awareness of the potential that this region and in particular Malaysia has to offer.

On behalf of the Malaysian Government I once again congratulate you for having successfully completed this course. I hope that this training programme will benefit you personally and that the bonds of friendship which you have developed at this Institute will be strengthened further. I bid you bon voyage and a safe journey home. I am, therefore, pleased to officially close the Diplomatic Training Course for Foreign Service Officers of the Central Asian Republics.

"Sebagai pegawai-pegawai muda yang baru berkhidmat, hendaklah sentiasa memberi perhatian kepada asas-asas pembentukan peribadi berdasarkan kepada nilai-nilai Tonggak Dua Belas, iaitu menghargai masa, ketekunan, keseronokan bekerja, kemuliaan kesederhanaan, ketinggian peribadi, kekuatan sifat baik hati, pengaruh teladan, kewajipan menjalankan tugas, kebijaksanaan berhemat, keutamaan kesabaran, peningkatan bakat dan nikmat mencipta. Jadikanlah prinsip-prinsip ini sebagai panduan setiap masa. Ianya bukan sahaja dapat memberi kepuasan kepada diri sendiri, tetapi juga memberi menfaat kepada semua orang yang memerlukan perkhidmatan."

KE ARAH PEMBENTUKAN DIPLOMAT YANG BERKUALITI

(UCAPAN PADA MAJLIS PENUTUP KURSUS DIPLOMATIK BAGI PEGAWAI-PEGAWAI PTD. DI INSTITUT DIPLOMASI DAN HUBUNGAN LUAR NEGERI PADA 3 APRIL, 1993)

Pegawai-pegawai muda PTD yang terutamanya berkhidmat dibidang diplomatik perlu mempunyai kemahiran dibidang komunikasi dan perundingan. Ini penting dalam usaha membantu kerajaan meluaskan pasaran bagi barangan keluaran Malaysia di luar Negeri, dan juga meningkatkan pengaliran modal asing ke negara ini. Untuk menjayakan usaha tersebut pegawai-pegawai PTD diseru supaya dapat menguasai bahasa perantaraan di peringkat antarabangsa iaitu bahasa Inggeris.

Kursus yang dirangka khas bagi Pegawai-pegawai muda daripada Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik di Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri ini mempunyai dua objektif utama. Pertama, untuk melengkapkan para pegawai dengan keupayaan asasi yang diperlukan oleh Pegawai-pegawai yang berkhidmat di sektor luar negeri, dan kedua, untuk menyediakan para pegawai dengan pengetahuan khusus dalam bidang diplomasi dan hubungan antarabangsa, bagi membolehkan mereka menyesuaikan diri secepat mungkin dengan persekitaran kerja di tempat masing-masing.

Masa depan negara kita adalah bergantung kepada sejauh mana keupayaan kita mengurus, bukan sahaja mengurus sumber-sumber yang ada, bahkan juga kebolehan mempertahan dan melaksanakan dasar-dasar yang ditentukan oleh Kerajaan. Ini termasuklah dasar **luar negara kita.** Bidang diplomasi dan hubungan luar negeri adalah merupakan satu bidang pengkhususan. Salah satu daripada sifat yang perlu ada pada

seorang diplomat itu ialah *"communications skills". Peter Drucker claimed that 60 per cent of all management problems result from faulty communications. Communication skills are more than talking well. People judge us by what we say and write.* Apabila kita meningkat lebih kanan sedikit di dalam perkhidmatan, maka sebahagian daripada tugas kita nanti adalah di dalam jurusan *"negotiation". Negotiation depends on communication.* Kejayaan seorang diplomat yang ditempatkan di sesebuah negara banyak juga bergantung di atas usaha-usahanya mewujudkan *"networking"; in other words, being able to help or benefit from individuals or organizations you directly have a relationship, to achieve our national objectives. Networking works to the degree of your network.* Kita juga hendaklah membantu Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dan Kementerian Perusahaan Utama untuk menjayakan strategi pemasaran hasil pengeluaran negara. *You must always be conscious of the fact that a good marketing strategy is one that keeps what we have and gets what we don't have.*

Diplomasi dan hubungan antara negara sejak akhir-akhir ini telah mengalami suatu perubahan yang besar. Setiap negara dalam masyarakat antarabangsa tidak lagi memusatkan perhatian kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan protokol, politik dan keselamatan semata-mata. Ianya telah berkembang kepada batasan yang lebih luas, terutamanya dalam bidang ekonomi dan perdagangan, bagaimana untuk meningkatkan peluang-peluang ekonomi serta mencari pasaran-pasaran yang lebih luas. Halangan-halangan dalam diplomasi antara negara-negara di masa-masa hadapan bukan lagi berkisar kepada ideologi dan fahaman-fahaman politik yang berbeza. Sekatan-sekatan perdagangan serta pengaliran modal, baik secara langsung atau pun tidak langsung adalah menentukan taraf atau nilai perhubungan antara negara-negara. Pakatan-pakatan politik dan pertahanan seperti **NATO** dan **Warsaw Pact**, sudah jarang-jarang sekali kita dengar. Apa yang sering kita dengar dan baca sekarang dalam ruang-ruang diplomasi di akhbar-akhbar ialah **G7, G15, North-South, South-South Cooperation, NAFTA, Single Europe, EC,**

APEC, EAEC, ASEAN dan sebagainya. Semua ini merupakan institusi-institusi yang mencerminkan perubahan dari pertarungan ideologi dan politik kepada persaingan ekonomi. *Competitiveness is a common topic of debate around the world. You must understand the core of competitiveness right at the outset of your career in the diplomatic service - the main causes that constitute competitiveness:*

(i) *the macro economic environment (currency and interest rates;*

(ii) *differentials in labour costs;*

(iii) *interventionist policies of successful nations; and*

(iv) *superior business management practices.*

Apa yang perlu diberi perhatian semasa bertugas di luar negeri nanti ialah untuk mencari peluang-peluang baru yang selama ini masih belum diterokai. Andaian bahawa pasaran kita hanyalah di negara-negara maju sahaja adalah tidak tepat. Negara-negara yang sedang membangun juga mempunyai potensi yang besar. Kalau negara-negara maju turut memberikan perhatian kepada negara-negara membangun untuk mencari pasaran baru kepada keluaran negara mereka, tidak ada sebab mengapa kita tidak boleh berbuat sedemikian. Negara-negara Amerika Latin, Afrika Selatan, Asia Tengah, Asia Barat dan Kepulauan Pasifik, adalah merupakan potensi yang baik, yang sekarang ditekankan oleh pucuk pimpinan negara kita. Sebagai diplomat-diplomat muda negara haruslah sensitif dan peka kepada dasar baru ini.

Saya perlu tegaskan di sini perkara ini ialah kerana pengeksport-pengeksport negara kita tidak semuanya berupaya menjelajah keseluruh dunia bagi mencari pasaran. Pegawai-pegawai di luar negeri dikehendaki menjadi wakil mereka bagi mencari pasaran kepada barangan dan

keluaran mereka. Selain dari membantu sektor swasta dalam soal perdagangan dan pelaburan, kita juga bertanggungjawab mempertahankan dasar-dasar negara di luar negeri dalam soal-soal sensitif seperti hak asasi manusia (*human rights*) dan alam sekitar (*environment*) yang sering digunakan oleh negara-negara maju untuk menyekat perkembangan ekonomi negara-negara Dunia Ketiga (**Third World**) melalui sekatan perdagangan dan pelaburan.

Pengaliran modal asing ke negara kita adalah suatu perkara yang harus diberi perhatian apabila ditempatkan di luar negeri kelak. Pegawai-pegawai yang berada di barisan hadapan dan dapat berhubung secara langsung dengan pemodal-pemodal luar negeri, boleh memainkan peranan yang berkesan ke arah ini. Apa yang diperlukan ialah meningkatkan hubungan dan *networking* dengan mereka berdasarkan kepentingan negara.

Sebagai pegawai-pegawai muda yang baru berkhidmat, hendaklah sentiasa memberi perhatian kepada asas-asas pembentukan peribadi berdasarkan kepada nilai-nilai Tonggak Dua Belas, **iaitu menghargai masa, ketekunan, keseronokan bekerja, kemuliaan kesederhanaan, ketinggian peribadi, kekuatan sifat baik hati, pengaruh teladan, kewajipan menjalankan tugas, kebijaksanaan berhemat, keutamaan kesabaran, peningkatan bakat dan nikmat mencipta.** Jadikanlah prinsip-prinsip ini sebagai panduan setiap masa. Ianya bukan sahaja dapat memberi kepuasan kepada diri sendiri, tetapi juga memberi menfaat kepada semua orang yang memerlukan perkhidmatan.

Penguasaan bahasa kedua, terutama bahasa Inggeris yang menjadi bahasa pengantaraan di peringkat antarabangsa, bukan lagi merupakan suatu pilihan. Ianya merupakan suatu perkara yang harus dimiliki. Gunakanlah keupayaan ini untuk menimba ilmu pengetahuan, oleh kerana seperti yang kita tahu, perkembangan antarabangsa yang dilaporkan setiap hari yang sampai kepada kita adalah ditulis dalam

bahasa Inggeris. Ilmu pengetahuan dalam bidang Diplomasi dan Hubungan Antarabangsa banyak ditulis dalam bahasa itu. Memberi penekanan kepada penguasaan bahasa asing bukanlah menjadikan kita kurang nasionalis. Beberapa buah negara jiran kita yang dahulunya tidak memberi penekanan kepada penguasaan bahasa asing, sekarang telah maju ke hadapan menguasai bahasa-bahasa antarabangsa seperti Inggeris secara meluas. Semasa kita menghadapi pertelingkahan politik antarabangsa dan serantau sedikit masa dahulu, penguasaan bahasa Inggeris yang baik oleh diplomat-diplomat kita adalah satu-satu faktor yang membantu kita dalam mengatasi kesukaran itu.

Satu perkara lagi yang perlu diingatkan ialah mengenai budaya membaca. Jadikanlah tabiat membaca sebagai sebahagian dari kehidupan. Seorang pegawai kerajaan yang mahu meletakkan dirinya untuk mencapai kecemerlangan dalam kerjayanya, hendaklah sentiasa membaca. Apa lagi bagi seorang diplomat, yang pasti perlu mempunyai pengetahuan dan maklumat yang cukup dan meluas supaya dapat berunding dan melaksanakan dasar luar negeri dengan cekap dan berkesan. *You are the same today that you are going to be five years from now except for two things; the people with whom you associate, and the books you read.*

"As future leaders and foreign policy makers of ASEAN, you should comprehend our common problems and work together to resolve them following examples set by leaders before us. The spirit of ASEAN cohesiveness and doing things together should be an important working principle."

TOWARDS ASEAN PARTNERSHIP AND GLOBAL CO-OPERATION

(SPEECH AT THE CLOSING CEREMONY AND CERTIFICATE PRESENTATION OF THE FOREIGN SERVICE COURSE FOR JUNIOR ASEAN DIPLOMATS 1993 ON JULY 3, 1993)

Kerjasama negara-negara ASEAN untuk meningkatkan kepakaran dan kemahiran pegawai-pegawai muda dalam perkhidmatgan luar negeri perlulah dipertingkatkan memandangkan potensi serta pertumbuhan ekonomi yang pesat negara-negara ASEAN menjelang abad ke-21. Dengan kerjasama yang erat di kalangan para diplomat sebarang masalah politik dapat diselesaikan di meja rundingan dan seterusnya memantapkan kerjasama sosial, budaya dan ekonomi.

I am delighted to be here to mark the conclusion of the 1993 Foreign Service Course for Junior ASEAN Diplomats. I would like to congratulate the Director-General and his staff for having successfully conducted this training programme for the second time. The efforts geared toward enhancing the professional skills of Junior ASEAN Diplomats are a significant contribution to the strength of the future ASEAN. Being colleagues in the same profession, the relationship that you have established among yourselves as young diplomats of this region should be useful for the enhancement of cooperation between and among our countries in the future. The spirit of willingness to work together is a key ingredient in making ASEAN cooperation sustainable. The informal links which you as participants of this course have established is an asset for the ASEAN nations. Malaysia is happy through the conduct of this course to be able to contribute to the spirit of ASEAN solidarity and friendship.

A new era is emerging in respect of relations among nations. We are seeing the emergence of new political, social and economic scenarios in the various regions of the globe which further emphasize the need for more effective and dynamic ASEAN exchanges and collaborative action on all fronts. Trade and economic cooperation begin with immediate neighbours, although the attraction of major markets elsewhere in the far corners of the globe may provide greater impetus for economic activities that lead to greater export earnings. However, the fact remains that economic co-operation at the regional level has a greater chance of success, as it seeks and thrives on complementarities of the region.

We believe that collective ASEAN action on major economic issues of global concern, and how best we consolidate our efforts to face such challenges is critical. Today no region in the world is more important for us, than our own ASEAN and the broader Pacific Rim. It includes the world's fastest growing economies and most lucrative terrain for trade and investment. It is for the purpose of continued expansion in trade and investment that ASEAN is committed to the formation of an ASEAN Free Trade Area (AFTA) within 15 years from 1993. The implementation of a Common Effective Preferential Tariff (CEPT) which envisages an across the board reduction of tariffs to between 0 - 5 per cent towards the formation of AFTA, will inject further the element of open competition. This will have the desired effect of enhancing efficiency in production, while contributing to increased trade, and a longer term contribution to greater economic understanding of the ASEAN countries.

Co-operation in the East Asian region on a consultative basis is a good step. The proposal for an East Asian Economic Caucus is relevant and timely. The Caucus would be a mechanism through which consultation and exchanges of views on our common economic interests could be intensified. It is a way of protecting and enhancing free trade and reversing the trend towards protectionism. A forum like EAEC covering

a broader region and perspective than ASEAN is needed to generate reciprocal responses to the trading blocs. We are glad to note that more countries in the region including the People's Republic of China are supporting the concept. As young diplomats, you will agree with me that it will fall mainly in your hands to make this Caucus work for a wider regional cooperation for ASEAN.

All of you will, in one way or another, play a role in shaping a stronger ASEAN partnership and global cooperation in economic affairs. You are likely, at one time or another, to be involved in the process of dialogues and exchanges and in more open interfacing between nations and regions. As potential senior diplomats you will take cognizance the similarities and disparities that exist among countries and regions. Owing to the multifaceted nature of problems facing us in our endeavour to achieve socio-economic progress and development there is really no single solution. A problem can be viewed from different perspectives to enable us to arrive at a satisfactory solution. Nonetheless, this should not prevent us from striving to achieve consensus in areas of collective and common interest that would benefit ASEAN in particular, and the East Asia region as a whole.

The peoples of the ASEAN countries have reason to be proud of their constructive roles in the search for measures and ways to reduce international and regional problems. Through our collective efforts we have made a significant contribution to the return of peace in Cambodia. From the beginning of the Third Indochina Conflict, we firmly stated our common stand that the destiny of Cambodia should be determined only by her people through peaceful means. We have recently witnessed a free election conducted in Cambodia under the supervision of the United Nations. The people of Cambodia have made their choice and will soon determine the type of government they want. We hope that the recent developments in Cambodia augur well for that country and that we are witnessing the dawn of a new age of peace and reconstruction and

reconcilliation in which the thousands of displaced Cambodian people can return to their homeland in peace and security. The case of Cambodia is purposely cited here for our young colleagues to understand that our collective responsibility is not just for our own well-being alone. A prosperous and tranquil ASEAN cannot hope for stability if surrounded by a sea of poverty, strife and instability. As future leaders and foreign policy makers of ASEAN, you should comprehend our common problems and work together to resolve them following examples set by leaders before us. The spirit of ASEAN cohesiveness and doing things together should be an important working principle.

This eight-week course does not provide everything to make you instant effective and versatile diplomats. Versatility will only come through a long process of learning experience. However, at the very least, I hope this course has given you an opportunity to strengthen your confidence in preparing yourselves to take on future undertakings. I wish to congratulate you for successfully completing this course and it is my hope that the knowledge and skills acquired would help in upgrading your performance.

BAB 7

BUDAYA ILMU

"Malaysian graduates should be prepared to work in an environment which is highly competitive where your performance will be judged by the output and profit. This will require certain qualities and values such as hardwork, integrity, creativity, spirit of working together as a team, discipline and an attitude to constantly improve performance. It is very important for workers to adopt positive attitudes and values in order to increase performance and quality of service and output."

THE CAREER WORLD: WHERE DO YOU FIT IN?

(UCAPAN DI PESTA KERJAYA DAN PENDIDIKAN 1993, UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA PADA 9 JANUARI 1993)

Ketua Setiausaha Negara mengingatkan kepada bakal-bakal graduan, khasnya graduan Universiti Teknologi Malaysia (UTM) supaya memilih suatu kerjaya yang sesuai dengan matlamat kehidupan, kelayakan akademik, dan nilai-nilai peribadi seseorang graduan. Walau bagaimanapun setiap kerjaya yang dipilih seseorang itu perlulah menguasai aspek-aspek pengurusan sumber manusia dan organisasi. Seterusnya penguasaan ini hendaklah diperkukuhkan oleh nilai-nilai dan amalan etika yang positif.

Terlebih dahulu saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjor Pesta Kerjaya dan Pendidikan 1993, Universiti Teknologi Malaysia kerana sudi memberi kesempatan kepada saya untuk berucap di majlis ini.

Sebagai rakyat Malaysia, kita harus berbangga dan bersyukur di atas pencapaian negara semenjak kemerdekaan. Negara kita adalah stabil, berkembang dengan pesat dari segi ekonomi dan menjadi lebih mantap dari segi sosial dan kualiti hidup. Peningkatan pertumbuhan negara yang menghala ke arah mencapai tahap negara maju telah menempatkan negara sebagai model kejayaan sebuah negara yang sedang membangun. Kecapaian ini, adalah hasil daripada gagasan yang jelas, wacana yang kukuh dan daya usaha yang gigih serta pengembelingan usaha perkhidmatan awam dan swasta. Penghasilan pencapaian ini telah membuka luas ruang-ruang kerjaya kepada bakal graduan UTM.

The Malaysian work environment is a very challenging one. With the globalisation of the world economy, nations are becoming more integrated with increased flows of trade, capital and labour as well as technology, knowledge and information. The overwhelming development in the communication and transport technology is aiding the process of transformation into a global borderless economy. To find niches in the functioning of the global economy that transcends national borders, one must seek to be competitive. Every Malaysian individual and industry must strive together to build this competitiveness. The new frontier of competitiveness means that individuals, and companies must learn to be innovative and find new solutions.

The existing economics and trade blocs are bringing about shifts in the relative competitiveness of industries of various nations. The implication is that nations must be able to adapt quickly and accurately to the global requirements in order to survive. Today, competitiveness has shifted towards a knowledge-based economy. In the industrialised world, analysis indicates that only 15% of the active population physically touches a product. The other 85% are adding value through the creation, the management and the transfer of information. As a result, the human dimension of competitiveness has become a key success factor in a modern economy.

This means that brain-power, skill and information including the knowledge of what to do and how to do it are very important apart from technology and capital. With the knowledge that you have acquired, you will be part of the driving force in the stride to move forward our nation. But let me remind you that with tremendous and rapid changes in the global economy, the knowledge you have acquired if not constantly upgraded will fast become outdated. Therefore, you must always be prepared to upgrade your knowledge and skills. You must always be ready to learn new things and not necessarily limited to your own fields. The circumstances we are in today demand a multi-skilled workforce.

In our quest to be a fully developed nation we are stressing on quality consciousness, excellence and exemplary work ethics. Related to this, is the concept of excellence in the implementation process which is the cornerstone to competitiveness. Emphasis on total quality, speed, mass customisation and excellent service are more than just passing fads. They outline a new competitive philosophy that *"doing things right is no less important than doing the right thing."* In line with this,the implementation of the Excellent Work Culture Movement stresses that Malaysians should be hardworking and disciplined. Every job should be performed with the objective to improve quality in order to achieve excellence. This culture applies to all employees regardless of where they work.

Malaysian graduates should be prepared to work in an environment which is highly competitive where your performance will be judged by the output and profit. This will require certain qualities and values such as hardwork, integrity, creativity, spirit of working together as a team, discipline and an attitude to constantly improve performance. It is very important for workers to adopt positive attitudes and values in order to increase performance and quality of service and output.

The choice of career is a function of 3 main influences:

(i) Your primary goals in life. What is it that you would like to be. Whatever it is you have to bear in mind that ambition is hard work but ambition also lubricates the mind. Ralph Waldo Emerson, once said "Hitch your wagon to the stars." For the future of our country, not failure, but to aim low, is a crime because, if your think you are a second class citizen, then you are. Thus one's goals in life will determine the kind of career we would pursue;

(ii) Academic qualifications. In this regard, the preferred line of

action is to choose a job appropriate to the qualification. In other words if one has an engineering degree then choose a job that requires the application of engineering knowledge. It is also possible to engage in careers that are academic qualification related and is of great benefits to the nation. Therefore it is alright if an engineer decides to become a seller of computers for instance provided he does on excellent job in providing the technical know-how necessary to the job.

(iii) Personality Traits. Researches have shown that where there is an overlap between what you like and what you do there is usually high job satisfaction. Your choice of careers in relation to your personality traits would depend on whether:

(a) you like working with others and is a creator (creator and innovator);

(b) you possess analytical and logical skills in gathering and using information (analyst);

(c) you are able to decide and provide directives well (leader and advisor);

(d) you are able to organise yourself and others (organizer).

Thus, given the environment, armed with your goals, qualification and personality one should be able to find a niche somewhere. This is not confined to Malaysia alone. Increasingly, there is a growing global work face. Fundamental shift is underway on how and where work gets done. The key to this change and the emergence of a global work force implies talent and capabilities of accomplishing just about anything should be

prepared to move internationally. Thus the focus of our job career is not just nationally but also internationally.

Nevertheless, whatever career we choose invariably we will have to learn how to manage. Management has been defined as the process of achieving organisational goals through planning, organising, leading, integrating and controlling. In carrying out these functions, managers get things done through other people. They make decisions, allocate resources, and direct the activities of others to attain organisational goals.

Generally, we can identify three sets of skills that managers need to display in carrying our their functions. These are technical, human and conceptual skills. Technical skills refer to the manager's ability to apply specialised knowledge or expertise. Human skills or interpersonal skills enable him to communicate and motivate his subordinates. As for conceptual skills, they relate to his problem-solving ability. The degree to which managers display these three types of skills will determine whether an organisation is well-manages or otherwise.

The effective manager plays many roles, including the responsibility of motivating and training of subordinates; maintaining an effective network of contacts with key persons in the environment; monitoring, analysing and disseminating information; managing conflicts; and initiating and promoting change and innovation. He is also responsible for representing the organisation as spokesman and negotiator.

In the private sector where the principal objective is profitability, the management of highly successful companies invariably focus on the aspects of strategic planning, human resource development, productivity and quality and information technology. Consequently, such organisations are driven by sound management practices such as cost consciousness, timeliness in the delivery of products and services, and

effective inventory management. In addition, they place a very high premium on innovation and creativity.

Many globally successful companies portray these qualities. A good example is Sony which has built its reputation in the consumer electronics business through understanding technological and marketing innovativeness. In Malaysia, Sime Darby has transformed itself from a plantation-based business to a highly diversified conglomerate of international standing through strategic diversification.

Just as there are clear indicators of well-managed organisations, it is also possible to pick out the characteristics of poorly managed organisations in both the private and public sectors. In the private sector, this translates into companies doing very little or no strategic planning; having high operating costs; producing goods and services that do not meet costomer requirements; having no proper financial controls; having a demotivated work force; and also lacking in the capacity to manage new technology. The impact of all these will eventually result in low profitability and very poor returns to shareholders. In extreme cases, such companies may even go bankrupt.

In the public sector where profitability is not the bottom line, poor management also results in negative consequences. Delays in project implementation; cost overruns; low quality in service delivery; poor inventory and asset management are symptoms of poor management. These are manifested by long queues at departments providing counter services and delays in the issuance of licences.

It is evident that good management skills play a critical role in organisational performance. However, the development of management skills alone is insufficient. It is also essential that equal emphasis be given to the inculcation of positive and ethical values. Graduates who do

not practise good values, however skillful they may be, can still adversely affect organisational performance. For public sector organisations, unethical management practices can undermine the critical public trusteeship role they are required to play. As for private companies, such employees can cause huge financial lossess and an erosion in shareholders' confidence. It is, therefore, of critical importance that organisations in the public and private sectors and institutions involved in the training and employment of graduates pay more attention to the inculcation of positive and ethical values in these potential employees. The key values which should form an integral component of good management are integrity, discipline and accountability.

All graduates should always display integrity in all their interactions. All work that is done must be undertaken with honesty, sincerity and not with self-interest. Discipline is a key trait that we must strive for. It should not just imply obedience to organisational rules and regulations, but the training of oneself to control one's habits, actions and desires. Employees must not only discharge their duties in an efficient and effective manner within the parameters of their delegated authority but must at all times be committed to learn, develop and improve their knowledge and skills in the quest for managerial excellence.

Accountability is another important value which should be inculcated in all employees. Accountability means the obligation to give answers and explanations concerning one's actions and performance to those with a right to require such answers and explanations. One of the key functions of management should be to create and sustain an ethos of accountability.

Thus all those looking for a career must strive to develop a strategic mindset that enables both the development of managerial skills, as well as positive values. Such a strategic mindset can only be developed if the Malaysian graduates commit themselves to life-long learn-

ing. This learning paradigm must necessarily focus on areas such as strategic intent, productivity and quality, human resource development, information technology, innovation, and values development. Organisations with employees having these qualities will invariably achieve excellence.

In all careers, be it national or international, public or private as an employer, it is essential that we must develop an organizational culture as the basic pattern of attitudes, beliefs and values that underlie the organization's operations. An organization's culture consists of the shared assumptions that members of the organization hold. This culture can be manifested in many ways including:

(i) observed behaviorial regularities when people interact;

(ii) the norms that evolve, such as a fair day's work for a fair day's pay;

(iii) a dominant value espoused, such as **product quality**;

(iv) the philosophy that guides the organization's policy towards employees and customers;

(v) the rules of the game for getting along in the organizations; and

(vi) the feeling or climate that is conveyed in the organization, and the way in which members of the organization interact with customers or other outsiders.

With high growth achieved during the last five years we are experiencing labour shortages, particularly at the technical level. Among non-technical graduates, the economic and law graduates have a good

prospect in that, they can fit in more easily into any organizational level or function which is non-technical. Some of you may want to be on your own - to be entrepreneurs. Many of our experts now prefer to be in the corporate sector rather than venturing into business or industry on their own. If you choose this line, you must be aware that the risk is higher and therefore you must equip yourselves adequately and be prepared to face all kinds of pressures. Many entrepreneurs are not successful either because they are over ambitious or they enter into fields which they are not familiar with. Therefore, before venturing into any field you must get some on-the-job experience and master the nitty-gritty of the trade. You should not be an armchair critic who is defined as one who usually has a plan to do something with somebody else's money. You must also learn to be prudent. The best way to go into business is with high hopes and low overhead.

What I have highlighted to you are just some pointers to be used as guidance in pursuit of your future career based on my experience as the head of the civil service and my interaction with the private sector both at national and international level.

Akhir kata, sekali lagi saya ingin mengambil peluang ini untuk mengucapkan terima kasih pada pihak penganjor yang telah sudi menjemput saya hadir di majlis ini. Pada para graduan sekalian yang tidak lama lagi akan mula mencari kerjaya sendiri saya ingin mengucapkan selamat maju jaya semoga beroleh kecemerlangan dalam segala usaha.

"Tamaddun Melayu menjelang abad ke-21 hendaklah berteraskan kepada budaya membaca, ilmu sains dan teknologi. Satu daripada ciri masyarakat maju yang perlu dicontohi ialah kecekapan dalam menimba ilmu pengetahuan, khususnya ilmu sains dan teknologi yang direka dengan ilmu pengetahuan yang terkumpul."

HARI SASTERA 1993

(UCAPAN DI UPACARA PENUTUPAN HARI SASTERA '93 PADA 7 JUN 1993)

Kesusasteraan, kesenian dan kebudayaan menjadi unsur yang sangat penting dalam mencorak dan mempertingkatkan tamadun dan martabat sesuatu bangsa. Pemikiran serta moral masyarakat dipengaruhi oleh bahan-bahan bacaan dan penulisan. Dalam usaha mencapai matlamat Wawasan 2020, para penulis memainkan peranan ke arah menggerakkan pemikiran positif serta penerapan nilai-nilai murni di kalangan masyarakat, penyubur budaya ilmu, pendidik akal, pemantap daya citra masyarakat, malah ianya juga boleh mencemarkan maruah bangsa, kerana mata pena yang lebih tajam dari sebilah pedang.

Para sasterawan dan budayawan juga boleh menyumbang ke arah pemupukan tabiat dan amalan yang baik di kalangan anggota perkhidmatan awam. Dicadangkan supaya diwujudkan anugerah bagi penulisan yang terbaik yang boleh menjadi daya pemupuk dan penggerak kepada keunggulan peribadi anggota perkhidmatan awam di samping memperkaya khazanah bahan-bahan bacaan mengenai perkhidmatan awam. Cara-cara lain ialah dengan mengadakan acara-acara seperti deklamasi saja, pementasan berasaskan penulisan yang memenangi anugerah tersebut.

Terlebih dahulu, saya suka mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak penganjur, iaitu Kerajaan Negeri Selangor, dan GAPENA yang telah sudi mengundang saya untuk menyempurnakan penutupan Hari Sastera '93 ini. Setinggi-tinggi tahniah

ditujukan kepada Y.Bhg. Professor Dato' Ismail Hussein, guru saya semasa menuntut di Universiti Malaya, di atas penganugerahan darjah Panglima Setia Mahkota yang membawa gelaran **Tan Sri** sempena Keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong baru-baru ini.

Kesusasteraan, kesenian dan kebudayaan sesungguhnya menjadi unsur yang sangat penting dalam mencorak dan mempertingkatkan tamadun dan martabat sesuatu bangsa. Kita sedia maklum bahawa pemikiran masyarakat adalah dipengaruhi oleh bahan-bahan bacaan dan penulisan sama ada dalam bentuk nasihat, sistem nilai, dorongan, wawasan dan seumpamanya. Masyarakat Melayu amat terkenal dengan nilai-nilai kesopanan dan kesusilaan, berbudi bahasa, suka berkhayal, kesetiaan, beradat dan berpantang larang. Barangkali fenomina seperti ini wujud oleh kerana masyarakat Melayu dari zaman ke zaman telah membaca hasil-hasil karya yang menekankan sistem nilai, adat, alam fantasi dan cerita-cerita dongeng. Sebagai contohnya, kita tentu masih ingat bagaimana "Nakhoda Tenggang" iaitu cerita lisan orang-orang Melayu memberikan kesan pengajaran moral yang menyebabkan anak-anak takut menderhaka kepada ibu-bapa. Semangat kepahlawanan dan kesetiaan yang dipancarkan di dalam beberapa hikayat lama telah menanamkan sistem nilai itu kepada bangsa Melayu.

Pada masa ini, keseluruhan usaha sedang digemblengkan untuk membantu hasrat menjadikan Malaysia sebuah negara maju dalam semua bidang menjelang tahun 2020. Apabila Malaysia melangkah maju kepada sebuah negara perindustrian, pada ketika yang sama, langkah-langkah perlu diambil untuk menerapkan nilai-nilai baru. Di tempat kerja, rakyat Malaysia seharusnya mengamalkan disiplin yang tinggi, berusaha untuk mencapai kecemerlangan, dan mengamalkan sifat-sifat positif seperti kejujuran, ketekunan, semangat bekerjasama serta berdaya kreatif. Kedudukan orang-orang Melayu telah bertambah baik dari setahun ke setahun. Peratusan mereka di dalam bidang professional telah mencapai tahap 29.4% pada tahun 1991, iaitu professional berdaftar

seperti doktor, jurutera, akitek, dan akauntan. Ramai juga orang-orang Melayu yang telah berjaya di dalam perdagangan dan perindustrian. Dalam pada itu, ada pula yang telah mengalami kegagalan hasil daripada amalan-amalan negatif seperti rasuah, penyelewengan dan sebagainya. Biarpun demikian, pepatah Melayu memberi ingatan kepada kita supaya "melihat tuah pada yang menang, melihat contoh pada yang sudah."

Dari segi pengaruh sosiobudaya pula, Malaysia dicurah dengan pelbagai corak budaya. Oleh kerana negara kita mempunyai bilangan penduduk remaja yang ramai, maka pasaran bagi peralatan hiburan dan apa saja dalam segi itu amat laris dan berpengaruh. Media asing yang canggih juga boleh mempengaruhi kehidupan remaja kita. Mereka kini juga terdedah kepada gejala-gejala dan penyakit moden seperti penagihan dadah dan jangkitan AIDS. Kita juga menghadapi generasi baru yang kian hari bersifat materialistik, dan kegemaran yang berlebihan kepada hiburan dan keseronokan, kemerosotan akhlak dan pencemaran budaya.

Tamaddun Melayu menjelang abad ke-21 hendaklah berteraskan kepada **budaya membaca, ilmu sains dan teknologi.** Satu daripada ciri masyarakat maju yang perlu dicontohi ialah kecekapan dalam menimba ilmu pengetahuan, khususnya ilmu sains dan teknologi yang direka dengan ilmu pengetahuan yang terkumpul. Dalam hubungan ini, soalan-soalan yang boleh ditanya ialah : sudahkah budaya suka membaca itu menerap di seluruh anggota masyarakat kita? Apakah tahap pencapaian ilmu pengetahuan orang-orang Melayu telah mencukupi bagi membolehkan mereka mencipta lebih banyak lagi teknologi baru? Seorang yang suka membaca adalah bakal merubah dunia. Takkah pepatah Melayu juga yang menyatakan : "Kalau kail panjang sejengkal, jangan lautan hendak diduga"? Satu lagi faktor yang penting bagi mengasaskan kecemerlangan tamaddun Melayu di abad ke-21 ialah perlunya diwujudkan insan Melayu yang amanah, bertanggungjawab dan berani kerana benar. Salah satu nilai yang perlu ditanamkan ialah semangat saling bantu-membantu di antara usahawan-usahawan Me-

layu yang telah berjaya, untuk memupuk semangat "persyarikatan orang-orang Melayu."

Salah satu alat yang boleh digunakan bagi menggerakkan usaha ke arah penerapan **nilai-nilai** yang berkenaan itu ke atas orang-orang Melayu khususnya adalah **menerusi penulisan.** Saudara-saudari yang menguasai alat ini perlulah menggunakan daya penulisan dan daya kreatif bagi menggerakkan pemikiran orang-orang Melayu samada dari segi **penulisan sejarah, puisi, novel, cerpen, penyelidikan dan lain-lain.** Golongan penulis telah dianugerahkan oleh Allah Subhanahu Wataala dengan ketajaman pemikiran. Mata pena saudara-saudari adalah lebih tajam dari sebilah pedang. Para penulis boleh membuatkan pembaca menangis, sedih dan gembira, gelisah, takut, khayal, berani dan pelbagai perasaan lagi. Sesungguhnya saudara-saudari sekelian adalah penggubal pemikiran dan pengungkap citarasa bangsa Melaysia, pendidik akal dan nubari umat, pemupuk nilai-nilai murni ke dalam jiwa bangsa, penyubur budaya ilmu, dan pemantap daya juang umat Melayu. Apa yang paling ditakuti ialah ketajaman pena yang boleh mencemarkan maruah bangsa. William Alfred, seorang Professor of Humanities daripada Harvard University pernah berkata: "*Believe that you are a writer. One of the most difficult things to do in a commercial society is to think yourself as somebody whose main business is to tell the truth with anger or love.*" Saya penuh yakin bahawa sasterawan murahan, budayawan picisan yang boleh dibeli dan diupah untuk menyebarkan budaya erotik, budaya picisan dan budaya fitnah tidak ada di kalangan kita pada petang ini.

Perkhidmatan awam adalah merupakan satu institusi yang penting di dalam masyarakat Malaysia. Anggota-anggota perkhidmatan awam adalah diberi dua belas tonggak yang boleh mewujudkan sebuah perkhidmatan awam yang berkualiti, produktif dan bertatatertib, iaitu menghargai masa, ketekunan membawa kejayaan, keseronokan bekerja, kemuliaan kesederhanaan, ketinggian peribadi, kekuatan sifat baik hati, pengaruh teladan, kewajipan menjalankan tugas, kebijaksanaan ber-

hemat, keutamaan kesabaran, peningkatan bakat dan nikmat mencipta. Kita dikenali daripada apa yang kita lakukan berulangkali. Kebaikan bukan sekadar perbuatan, tetapi satu tabiat. Tabiat yang baik kekal sepanjang hayat. Pada fikiran saya, intipati daripada masalah nilai dan etika di dalam perkhidmatan awam ialah bagaimana penjawat awam menanam tabiat dan amalan yang baik di dalam semua aspek kehidupannya. Para sasterawan dan budayawan boleh memberi sumbangan kepada Perkhidmatan awam menerusi daya penulisan ataupun pementasan mengenai nilai dan etika seperti yang telah dinyatakan sebentar tadi atau pun mengenai perkara-perkara yang berhubungan dengan perkhidmatan awam. Justeru itu, saya suka mencadangkan supaya GAPENA dan Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU) di Jabatan Perdana Menteri memulakan perbincangan mengenai anugerah yang sesuai bagi penulisan yang terbaik samada novel, puisi, karangan ataupun penyelidikan yang boleh menjadi daya pemupuk dan penggerak kepada anggota-anggota perkhidmatan awam. Karya-karya yang terbaik itu akan memperkaya khazanah bahan-bahan bacaan kepada perkhidmatan awam. Untuk menerap nilai-nilai itu dan untuk menyampaikan mesejnya dengan secara lebih berkesan, perkhidmatan awam boleh mengadakan acara-acara deklamasi sajak, ataupun mengadakan pertunjukan pementasan (theatrical play) bagi novel atau cerpen yang terpilih sebagai salah satu daripada acara menyambut Hari Kualiti Perkhidmatan Awam yang diadakan pada 31 Oktober tiap-tiap tahun.

"Good communication skills are vital if a country is to project an image of itself which inspires trust and confidence in its trading partners overseas. Officers who lack communication skills in English are bound to feel uncomfortable and unequal to the task of representing their country well."

WRITING OF AIDE - MEMOIRE

(UCAPAN DI MAJLIS PEMBUKAAN RASMI "COURSE ON THE WRITING OF AIDE MEMOIRE AND RECORDING OF VERBAL DISCUSSIONS" PADA 22 JULAI 1993)

Kursus "The Writing of Aide Memoire and Recording of Verbal Discussions" bertujuan untuk meningkatkan kemahiran pegawai-pegawai kerajaan yang terlibat dalam membuat laporan perundingan di peringkat antarabangsa. Catatan yang lengkap akan mempermudahkan proses rundingan dan membuat keputusan bersama. Oleh kerana perundingan yang sedemikian dibuat dalam bahasa Inggeris maka perlulah pegawai-pegawai perkhidmatan awam menguasai bahasa tersebut. Ketua Setiausaha Negara menyeru semua pegawai-pegawai harus menguasai tiga bahasa, iaitu bahasa Melayu, bahasa Inggeris dan bahasa-bahasa lain.

Kebolehan berkomunikasi dengan berkesan melalui tulisan merupakan salah satu kemahiran yang amat penting. Dalam melaksanakan tugas harian, kita kerapkali terpaksa berhubung melalui tulisan dalam berbagai bentuk seperti minit, memo, surat atau laporan. Bagi mereka yang sering terlibat dalam membuat catatan sesuatu perundingan atau perbincangan antara ketua-ketua negara atau ketua delegasi antarabangsa, satu kemahiran khusus perlu dipelajari dan dimiliki iaitu kemahiran menyediakan *aide-memoire*. Kursus yang akan diikuti oleh saudara-saudari ini adalah direkabentuk khusus untuk maksud mempertajamkan kemahiran dalam menulis *aide-memoire*.

Saya berasa bangga kerana diundang merasmikan Kursus *Recording of Conversations and Writing of Aide Memoire* yang di jalankan buat pertama kali oleh INTAN. Kursus ini telah dirancangkan khas bagi

meningkatkan mutu penulisan rakaman perbualan di antara wakil Kerajaan dengan rakan sejawatnya dari luar negeri dalam bahasa Inggeris. Memandangkan bahawa hubungan negara kita dengan komuniti antarabangsa dalam semua bidang kian meningkat, adalah tepat kursus seumpama ini diadakan sekarang.

Malaysia is rapidly building and strengthening its diplomatic ties both with the industrialized nations of the west, other developing nations and its neighbours in the Far East. As Malaysia continues to make its mark on the world, interaction with the international community, whether in politics or business, is bound to multiply. Hence, it is becoming increasingly important that our diplomats, negotiators, trade commissioners and other officials who are at the forefront of such events be well equipped in communication skills to represent our country effectively. The more professional they are, the more productive they can be in their work, and the greater would be the impact of their work toward building the image of the country and of Malaysians abroad. In our communications with our foreign counterparts, one area of concern is in the recording of conversations and discussions, whether they take place in Malaysia or abroad. These recordings are the only written records of what transpires during meetings with our counterparts. Proper records and recording are therefore important in the maintenance of our relationships with other countries. The recording of conversations involves more than an ability to record facts. Records of conversations, say between a Minister and one of his overseas counterparts would require the officer who is recording, to listen actively and attentively for accompanying features of spoken language such as stress and intonation. He must also be able to interpret non-verbal cues as well as body language. All these paralinguistic elements play a key role in conveying the overall message of the discussants. Officers who record conversations and discussions should therefore possess the ability to interpret both the verbal and the paralinguistic features inherent in them.

Interpreting a conversation accurately also involves being able to single out the overt and underlying, implied message. Very often in diplomatic language, the real intent of the speaker is not stated but implied. Cross-cultural elements can add a further dimension to the exchange. The officer recording the conversation, therefore, needs to make inferences as to the implied message, if any. Hence, recording a conversation or discussion requires the ability to interpret the conversation in its entirety, taking into account both paralinguistic features and varying levels of meaning. Since most of our interactions with our foreign counterparts are in English, officers recording them must be fully aware of the dynamics of spoken discourse in English, verbal and otherwise. Only then will they be able to record them precisely and accurately. Besides this, translating a language from spoken to written form also requires special language skills. In writing an accurate record of conversation, a good command of vocabulary is essential so as to capture every nuance of the message. No more and no less than what was discussed, conveyed and intended should be recorded. Even a minor misinterpretation could have serious, far-reaching repercussions. Mistakes could cause embarrasment and damage diplomatic ties.

At this point, let me re-emphasize the important role that English plays as an international language. English is the mother tongue of over 450 million people. Although there are more than 900 million people who speak Chinese, English is by far the most important and is spoken in more parts of the world than any other language. A large part of the world's knowledge is written in English. Nearly all discoveries and developments in science and technology are published first in English before they are available in any other language. English is undeniably the preferred language of business, trade, finance and politics the world over. Any nation aspiring for economic and industrial growth must develop links with the international business and trading community. And it can only do this effectively if its businessmen, bankers, economists and civil service officials are able to interface with their counter-

parts in other countries confidently in English. Its representatives need competence in English if it is to secure a place on the cutting edge of global business.

Good communication skills are vital if a country is to project an image of itself which inspires trust and confidence in its trading partners overseas. Officers who lack communication skills in English are bound to feel uncomfortable and unequal to the task of representing their country well. Their lack of confidence could be detrimental to the country's interests, especially if it means the difference between winning or losing an important deal. Likewise, in the field of world politics and diplomacy, English is the predominant language. It is used in all conferences and summit meetings convened by the United Nations and its member organisations such as the WHO, UNICEF and UNHCR. Meetings of all regional organisations like ASEAN, and SEAMEO are conducted in English. Special committees and task forces set up to investigate problems on a global scale almost always conduct their affairs in English. Hence, our Malaysian delegates who represent our country at such meetings and conferences should be able to state Malaysia's stand on the issue being discussed clearly, confidently and tactfully. They should be able to handle all questions, clarifications, arguments and discussions competently in English and project Malaysia favourably at all times.

With the dawn of the 21st century, I would like to see Malaysian Civil Servants equally at home with **Bahasa Malaysia** as well as English. In fact it would also be a bonus if Malaysians know a third international language. I would like to see more civil servants who are multilingual, sensitive to diverse cultures, and able to hold their own in any international setting. Malaysian civil servants should be just as comfortable whether they are at a U.N. Meeting in New York, dining with Japanese businessmen or concluding a deal in Bamako, Mali. While being competent in their respective fields, they should also be

well-read. If you do not read, you will never be able to keep up with the rest of the world. Reading stimulates the mind, while improving your language skills.

Saya ingin mengucapkan syabas kepada INTAN yang telah dapat merekabentuk kursus ini sesuai dan releven dengan keperluan semasa. Saya berharap lebih banyak lagi tumpuan diberi kepada projek-projek latihan dalam bidang-bidang kemahiran utama atau *critical skills* seperti ini. Antara bidang-bidang khusus lain yang harus diberi perhatian ialah seperti kemahiran menulis laporan dan minit mesyuarat, kemahiran menyampaikan taklimat atau pembentangan kertas kerja, kemahiran berunding atau *negotiation skills* dan kemahiran menguruskan persidangan.

Akhirnya saya berharap peserta sekalian memberi penuh perhatian dan komitmen kepada kursus ini. Kemahiran yang saudara-saudari perolehi nanti sudah tentu akan menmanfaatkan diri sendiri. Anggapkanlah ianya sebagai sebahagian daripada proses *self-development.* Yang lebih penting ialah bagaimana kemahiran yang diperolehi nanti dapat meningkatkan sumbangan saudari-saudari kepada pentadbiran awam kita. Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan kursus *Course on the Writing of Aide-memoire and Recording of Verbal Discussions ini.*

"Perkhidmatan awam adalah merupakan institusi yang penting di dalam sistem Kerajaan di negara kita. Di negara-negara Amerika Syarikat, United Kingdom, Jepun dan di Eropah, buku-buku mengenai pentadbiran awam adalah ditulis oleh profesor-profesor di universiti-universiti negara itu. Perkhidmatan awam memerlukan pandangan daripada luar mengenai perjalanannya, sistem kerja dan sebagainya. Oleh itu, saya adalah berharap bahawa lebih banyak lagi buku-buku mengenai pentadbiran awam Malaysia akan ditulis oleh profesor-profesor kita, dan kami bersedia menyediakan bentuk pengiktirafan yang sesuai kepada hasil karya yang terbaik."

ANUGERAH PENERBITAN UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA 1992 - 1993

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN TERBITAN TERBARU 1993 PENYAMPAIAN ANUGERAH PENERBITAN 1992-93 JAMUAN MAKAN PENGARANG-PENGARANG UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA DI KAMPUS UKM BANGI PADA 10 DISEMBER 1993)

Kecemerlangan mutu penerbitan Universiti Kebangsaan Malaysia menunjukkan kegigihan tenaga akademik dan pentadbirannya dalam memperkayakan bahan bacaan dalam bahasa Melayu. Usaha-usaha ini adalah selaras dengan matlamat dasar Pelajaran Kebangsaan yang bertujuan untuk memperluaskan penggunaan bahasa Melayu dalam semua bidang pembelajaran. Oleh itu untuk mencapai kecemerlangan seterusnya Ketua Setiausaha Negara mecadangkan supaya para profesor menulis mengenai pentadbiran awam Malaysia sepertimana yang telah dibuat oleh para profesor di negara-negara maju.

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih kepada Universiti Kebangsaan Malaysia, khasnya kepada Prof. Dr. Sham Sani kerana sudi mengundang saya untuk bersama-sama dengan tuan-tuan dan puan-puan pada pagi yang berbahagia ini. Saya sesungguhnya merasa amat terhormat bersama-sama dengan tuan-tuan dan puan-puan para akademik, orang yang mencurahkan baktinya kepada ilmu pengetahuan dan mendidik anak-anak bangsa menjadi warganegara yang berguna - sebagai para pekerja yang berilmu pengetahuan tinggi : para peniaga, pegawai Kerajaan, para jurutera kilang, ahli politik dan sebagainya.

Universiti mempunyai peranan yang penting di dalam pem-

bangunan negara. Kerana di sinilah para cerdik pandai kita berada. Di sinilah anak bangsa kita yang cerdas diasuh dan dididik menjadi pekerja-pekerja yang mahir dan berilmu pengetahuan tinggi. Universiti mesti menjadi salah satu tempat ketinggian daya cipta, ketinggian ilmu pengetahuan, ketinggian penerokaan dan penemuan. Dengan adanya beberapa ciri tersebut barulah universiti benar-benar menjadi kukuh dan mantap.

Pada hari ini saya telah diberi penghormatan melancarkan sepuluh terbitan terbaru Penerbit UKM yang dihasilkan oleh kakitangan universiti ini. Dalam hubungan ini saya memanglah menggalakkan pengkaryaan, khususnya dalam penulisan. Tradisi menulis dan berkarya adalah satu tradisi dan budaya yang baik yang dapat meningkatkan ilmu pengetahuan dan meninggikan martabat sesuatu bangsa.

Mengikut Joseph Addison: *Books are the legacies that a great genius leaves to mankind, which are delivered down from generation to generation, as presents to the posterity of those who are yet unborn.* Sebagai cerdik pandai, adalah menjadi amanah bagi tuan-tuan sekalian menulis buku-buku yang berkaitan dengan cabang ilmu masing-masing. Socrates pernah menyatakan: *The way to gain a good reputation is to endeavour to what you desire to appear.* Pesanannya ialah bahawa seseorang itu hendaklah mencuba. Masyarakat mahasiswa di universiti boleh mengetahui fikiran-fikiran professor mereka. Betapa pula masyarakat umum? Tidakkah benar kata-kata *if you wish to know the mind of a man, listen to his words*?

Professor-professor sekalian adalah merupakan penyambung ilmu pengetahuan. Buku-buku yang ditulis adalah merupakan gedung pengetahuan. *There is a Chinese proverb which says: to open a book brings profit. Books not only contain facts but the author's wisdom as well. Knowledge is knowing a fact. Wisdom is knowing what to do with that fact.* Pada pendapat saya, para cendiakawan yang tidak menulis adalah

merupakan orang yang tidak menyumbang kepada alam pemikiran. *As professors you have the opportunity - the resources of the library and interaction between peers. Great opportunities come to those who make the most of small ones. Many a man creates his own lack of opportunities.*

Kita sepatutnya menggiatkan penulisan dan penerbitan dalam bahasa Melayu khasnya bagi merakamkan budaya dan bangsa kita. Pertama, ini akan memberi sumbangan kepada khazanah ilmu pengetahuan mengenai bangsa dan negara kita. Keduanya, akan meninggikan martabat bahasa Melayu sebagai bahasa ilmu pengetahuan dan bahasa kebangsaan kita. Ini semua mestilah dilakukan dengan sedar dan jelas matlamatnya. Dan daripada maklumat yang disampaikan oleh Naib Canselor tadi, jelas UKM sudah berjaya menjalankan tugasnya sebagai sebuah universiti ulung yang didirikan atas dasar pendidikan kebangsaan, dengan menggunakan bahasa Melayu sebagai bahasa pengantar. Malah adalah jelas Universiti Kebangsaan Malaysia ini adalah benar-benar bersifat **kebangsaan** kerana bahasa pengantarnya bahasa Kebangsaan, dan pelajarnya terdiri daripada pelbagai kaum yang ada di negara ini, malah terdapat juga beberapa orang pelajar asing. Pada hari ini kita menyaksikan terbitan-terbitan terbaru karya kakitangan UKM. Kita juga akan menyaksikan penerima-penerima Anugerah Penerbitan UKM. Saya kira, semua ini menunjukkan perhatian berat UKM kepada kegiatan penerbitan ilmiah serta kualitinya. Ini tentulah sejajar dengan hasrat Kerajaan bagi meningkatkan mutu dan produktiviti. Seperti yang dimaklumkan tadi oleh Naib Canselor, kegiatan penerbitan Penerbit UKM tidaklah besar dari segi saiz kakitangan tetapi terbitannya telah menunjukkan mutu yang tinggi dengan memenangi hadiah-hadiah buku peringkat kebangsaan yang diberikan oleh Majlis Buku Kebangsaan Malaysia dan juga oleh Persatuan Linguistik Malaysia dan Public Bank.

Penulis-penulis buku hendaklah senantiasa menjaga mutu dan nilai karya masing-masing. *One of the rows of the publishers is the tendency of writers to be paid high - in terms of royalty. They complain*

: writers are often paid by the word - never by the thought. Apa yang penting, nilai dan kualiti kandungan buku. Seorang pernah berkata mengenai *how reading a good book can be enriching. It is not true that we have only one life to live; if we can read, we can live as many more lives and as many kinds as we wish. I would like to tell you a small story. At a dinner party, a Columbian professor was queried by a bright young thing. "Mr. Professor, have you read so-and-so's book (naming a best seller of the moment)?" The professor confessed he had not. "Oh, you'd better hurry up - it's out over three months". The professor inquired, "My dear young lady, have you read Dantes Divine Comedy?" "No." "Then you'd better hurry up - it's been out over six hundred years."* Pengajaran daripada cerita ini adalah tidak semestinya *best seller* itu dikenali, tetapi yang *enduring* tetapi adalah *works of classics.*

Saya mengaku bahawa menulis sesebuah buku itu bukanlah satu perkara yang mudah. *Winston Churchill once said: writing a book is an adventure; it begins as an amusement, then it becomes a mistress, then a master, and finally a tyrant.* Walau bagaimanapun, reputasi seorang professor itu banyak bergantung kepada hasil penulisannya. Amalan mencatitkan bidang-bidang ilmu yang diterokai dan diselidiki itu hendaklah dipertingkatkan. Rasulullah S.A.W. sendiri mempunyai jurutulis untuk mencatat:

(i) ayat-ayat yang telah diturunkan. Apa yang kita dapati daripada Al-Quran adalah hasil daripada koleksi yang telah ditulis oleh para sahabat seperti Hassan bin Thabit; dan

(ii) Nabi juga mengarahkan jurutulis Baginda untuk menulis dokumen-dokumen rasmi dalam membuat hubungan dengan negara-negara luar pada ketika itu. Cuma pada zaman tersebut, bahan-bahan tulisan adalah terbatas seperti pada pelepah tamar. Tulisan-tulisan tersebut telah disimpan dengan baik dan apabila Baginda wafat, bahan-bahan tulisan seperti

Al-Quran telah disimpan oleh isteri Baginda sendiri yang bernama Hafsah. Di samping itu, para sahabat seperti Ibnu Abbas juga mempunyai koleksi-koleksi tersendiri yang disimpan rapi.

Akhirnya, ada hadis Nabi yang bermaksud, apabila seseorang itu meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali tiga perkara:

(i) amal jariah;

(ii) anak yang soleh; dan

(iii) ilmu yang dapat dimanfaati. Surah Al'Alaq ayat tiga dan empat yang bermaksud - bacalah dan Tuhanmulah yang maha pemurah, yang mengajar manusia dengan perantaraan pena.

Tidak banyak buku-buku yang ditulis oleh profesor-profesor tempatan mengenai pentadbiran awam, sama ada buku-buku teks mahupun buku-buku kritik. Perkhidmatan awam adalah merupakan institusi yang penting di dalam sistem Kerajaan di negara kita. Di negara-negara Amerika Syarikat, United Kingdom, Jepun dan di Eropah, buku-buku mengenai pentadbiran awam adalah ditulis oleh profesor-profesor di universiti-universiti negara itu. Perkhidmatan awam memerlukan pandangan daripada luar mengenai perjalanannya, sistem kerja dan sebagainya. Oleh itu, saya adalah berharap bahawa lebih banyak lagi buku-buku mengenai pentadbiran awam Malaysia akan ditulis oleh profesor-profesor kita, dan kami bersedia menyediakan bentuk peng-iktirafan yang sesuai kepada hasil karya yang terbaik.

Sekarang saya adalah dengan amat sukacita melancarkan terbitan terbaru 1993 UKM dan dengan ini juga saya dengan sukacitanya menghadiahkan buku-buku berikut kepada Naib Canselor iaitu:

(i) *Perkhidmatan Awam yang Berkualiti;*

(ii) *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia;*

(iii) *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang dalam Pentadbiran Awam Malaysia;*

(iv) *The Public Service of Malaysia;*

(v) *Best of Harvard Club of Malaysia Speeches;*

(vi) *Beberapa Etos Pembangunan Negara;*

(vii) *Pembaharuan dan Kemajuan dalam Perkhidmatan Awam 1990, 1991, 1992;*

(viii) *Development Administration Circulars 1991, 1992 and 1993;*

(ix) *Berurusan dengan Perkhidmatan Awam Malaysia;*

(x) *The Changing Civil Service;*

(xi) *Malaysia's Vision 2020;*

(xii) *Upholding the Integrity of Malaysian Civil Service;*

(xiii) *Pentadbiran Awam di Malaysia - di sebalik Imaginasi Kartunis;*

(xiv) *Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib 1993) dan Peraturan-peraturan Lembaga Tatatertib Per-khidmatan Awam 1993;*

(xv) *Islam and Justice;*

(xvi) *Industrialization From an Islamic Perspective;*

(xvii) *Ke arah Negara Maju Berdasarkan Sistem Nilai;*

(xviii) *Islam - Budaya Kerja dan Pembangunan Masyarakat - Satu Kefahaman;*

(xix) *Kefahaman Orang-orang Bukan Islam Tentang Islam dan Pembangunan Imej Islam; dan*

(xx) *Jurnal IKIM - Jilid I No. 1 Julai/Disember 1993.*

BAB 8

KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR 1993

KENYATAAN AKHBAR MENGENAI PERKEMBANGAN PEMBINAAN PROJEK MEMORIAL TUNKU ABDUL RAHMAN DAN JAMUAN MAKAN MALAM MEMORIAL TUNKU ABDUL RAHMAN PADA 4 FEBRUARI 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa Jawatankuasa Memorial Tunku Abdul Rahman amat bergembira dengan kemajuan projek pembinaan Memorial Tunku Abdul Rahman di mana ianya akan berjalan *ahead of schedule* selama tiga bulan.

Perancangan awal bangunan ini dijangka siap pada hujung bulan Januari 1994. Bagaimanapun kemajuan projek ini akan membolehkan bangunan ini diserahkan kepada Arkib Negara untuk kerja-kerja penyediaan bahan pameran sebelum dibuka secara rasmi pada bulan Oktober 1993.

Sepertimana maklum, projek untuk mengenang jasa Almarhum Tunku Abdul Rahman Putra kepada negara adalah usaha sama antara pihak kerajaan dan rakyat. Sumbangan kewangan daripada orang ramai mula dikutip dengan pelancaran Projek dan Tabung Amanah Memorial Tunku Abdul Rahman pada 7 Julai 1992 oleh YAB Perdana Menteri.

Sehingga 31 Disember 1992, sejumlah RM13,832 juta telah dipungut dan sejumlah RM90,000 telah dijanjikan oleh pihak-pihak bekenaan untuk menyumbang bagi membiayai projek memorial ini.

Sungguhpun demikian kutipan derma masih diharapkan untuk mengimbangkan dengan sumbangan kerajaan kepada projek ini. Sumbangan kerajaan adalah sebanyak RM20 juta. Pelbagai usaha telah dijalankan untuk memungut derma iaitu melalui pungutan derma anggota perkhidmatan awam, melalui penjualan bahan penerbitan dan lain-lain.

Usaha-usaha sedang dibuat untuk menjual cenderamata mengenai projek dan Almarhum Tunku.

Salah satu usaha untuk menambah pungutan derma, satu Majlis Jamuan Makan Malam Memorial Tunku Abdul Rahman Putra akan diadakan pada 11 Februari 1993 bertempat di Hotel Crown Princess, Kuala Lumpur. Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, Dato Seri Dr. Mahathir Mohamad akan hadir ke Majlis ini sebagai tetamu khas.

Jamuan makan malam yang diadakan sempena memperingati hari keputeraan Almarhum Tunku yang jatuh pada 8 Februari. Tujuan mengadakan jamuan ini adalah untuk meraikan para penderma yang telah bermurah hati memberi sumbangan ikhlas kepada Tabung Amanah Memorial Tunku Abdul Rahman Putra. Majlis Makan Malam ini juga dijadikan sebagai satu acara memungut derma melalui penjualan meja kepada para dermawan yang belum lagi berkesempatan untuk menghulurkan derma mereka sebelum ini bagi mengisi Tabung ini. Semua sumbangan derma kepada Tabung Amanah Memorial adalah dikecualikan daripada cukai pendapatan. Derma yang telah ditetapkan untuk meja-meja tertentu di Majlis ini adalah seperti berikut:

(i)	Meja utama	-	RM	5,000.00 keatas
(ii)	Meja khas	-	RM	2,000.00
(iii)	Meja biasa	-	RM	1,000.00

Majlis ini akan diserikan dengan persembahan orkestra yang akan memainkan lagu-lagu kegemaran Almarhum Tunku serta tayangan semula klip-filem yang mengandungi nyanyian-nyanyian/tarian-tarian dari filem-filem karya Almarhum Tunku iaitu filem **Raja Bersiong, Mahsuri** dan **Sumpah Mahsuri.**

Pada malam itu juga akan disajikan dengan persembahan khas "pengkisahan sejarah" daripada Mrs. Duckworth daripada United Kingdom dan Mrs. Rosemary Alder daripada Vancouver mengenai Residensi. Mr. Duckworth ialah Penasihat British kepada Kerajaan Selangor dan mendiami Residensi sebelum Almarhum Tunku pindah ke Residensi pada Jun 1956 yang kemudiannya dijadikan kediaman rasmi Tunku sebagai Perdana Menteri, Persekutuan Tanah Melayu dan Malaysia. Mrs. Duckworth juga telah bersetuju untuk memberi sumbangan bahan-bahan arkib dan artifek kepada projek Memorial Tunku.

Justeru itu saya menyeru kepada orang ramai untuk terus menghulurkan sumbangan derma dan juga mengirimkan apa jua bentuk bahan-bahan mengenai Almarhum Tunku kepada pihak Arkib Negara dalam usaha melengkapkan bahan pameran Memorial Tunku Abdul Rahman Putra.

KENYATAAN AKHBAR MENGENAI SURAT PEKELILING AM BILANGAN 3 TAHUN 1993 - "GARIS PANDUAN MENGENAI PENGLIBATAN AGENSI DAN PEGAWAI AWAM DALAM AKTIVITI SUKAN ANJURAN AGENSI/ SEKTOR SWASTA"

Sukacita yang memaklumkan bahawa Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1993 yang bertajuk **"Garis Panduan Mengenai Penglibatan Agensi dan Pegawai Awam Dalam Aktiviti Sukan Anjuran Agensi Awam/Sektor Swasta"** ini merupakan susulan dan penjelasan lanjut kepada perenggan 3.13 **Pekeliling Kemajuan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia.** Tujuan utama Surat Pekeliling Am ini ialah untuk memberi garis panduan yang lebih jelas kepada pegawai-pegawai awam dalam menjalin hubungan dengan pihak swasta melalui aktiviti sukan. Dengan adanya garis panduan ini, adalah diharapkan bahawa:

(i) pegawai-pegawai awam tidak menggunakan waktu pejabat untuk menyertai aktiviti-aktiviti sukan; dan

(ii) penganjuran sukan di antara sektor awam dengan sektor swasta diadakan atas dasar kerjasama.

Surat Pekeliling Am ini adalah penting kerana ianya merupakan sebahagian daripada usaha untuk memajukan lagi Pentadbiran Awam khususnya dalam hubungannya dengan sektor swasta sejajar dengan Dasar Persyarikatan Malaysia. Dengan pemakaian Surat Pekeliling Am ini adalah diharapkan hubungan antara pihak awam dan swasta adalah lebih teratur.

Surat Pekeliling Am ini adalah berkuatkuasa mulai tarikh ianya dikeluarkan iaitu pada 6 Februari 1993 dan akan dilancarkan dengan

rasminya di upacara perasmian Sukan Tradisional MAKSAK di Dungun, Terengganu pada tarikh yang sama.

KENYATAAN AKHBAR MENGENAI SURAT PEKELILING AM BILANGAN 2 TAHUN 1993 - "GARIS PANDUAN MENGENAI PENGLIBATAN AGENSI DAN PEGAWAI AWAM DALAM PERSIDANGAN /SEMINAR/ FORUM/ BENGKEL LATIHAN ANJURAN SEKTOR SWASTA"

Sukacita saya memaklumkan bahawa Surat Pekeliling Am Bilangan 2 Tahun 1993 yang bertajuk **"Garis Panduan Mengenai Penglibatan Agensi Dan Pegawai Awam Dalam Persidangan/Seminar/Forum/ Bengkel Latihan Anjuran Sektor Swasta"** ini merupakan susulan dan penjelasan lanjut kepada perenggan 3.12 **Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 9 Tahun 1991** bertajuk **"Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia."** Tujuan utama Surat Pekeliling Am ini ialah untuk memberi garis panduan yang lebih jelas kepada pegawai-pegawai awam dalam menjalin hubungan dengan pihak swasta melalui persidangan, seminar, forum dan bengkel latihan. Dengan adanya garis panduan ini, adalah diharapkan bahawa:

(i) penglibatan agensi dan pegawai awam akan memberi faedah kepada agensi, Perkhidmatan dan Kerajaan;

(ii) bayaran saguhati atau cenderamata yang diterima oleh pegawai awam daripada penganjur swasta adalah berpatutan; dan

(iii) penglibatan yang lebih terkawal ini akan mewujudkan hubungan yang lebih teratur antara pihak awam dengan swasta dalam semangat Persyarikatan Malaysia.

Surat Pekeliling Am ini adalah penting kerana ianya merupakan sebahagian daripada usaha untuk memajukan lagi Pentadbiran Awam khususnya dalam hubungannya dengan sektor swasta sejajar dengan

Dasar Persyarikatan Malaysia. Dengan pemakaian Surat Pekeliling Am ini adalah diharapkan hubungan antara pihak awam dan swasta adalah lebih teratur.

Surat Pekeliling Am ini adalah berkuatkuasa mulai tarikh ianya dikeluarkan iaitu pada 5 Februari 1993 dan ianya akan dilancarkan dengan rasminya di Mesyuarat Perhubungan antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri di Pulau Pinang pada 8 Februari 1993.

KENYATAAN AKHBAR PADA 27 FEBRUARI 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan **Y. Bhg. Datuk Dr. Wan Zahid bin Mohd. Nordin,** Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I, Kementerian Pendidikan sebagai **Ketua Pengarah Pendidikan** mulai 1 Mac 1993. Perlantikan ini adalah bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Asiah bt. Abu Samah yang akan menamatkan perkhidmatannya dengan Kerajaan pada 28 Februari 1993.

Y.Bhg. Datuk Dr. Wan Zahid bin Mohd. Nordin berusia 52 tahun lebih dan berkelulusan B.A.(Hons.) Universiti Malaya, M.A.(Stanford University, California) dan Ph.D.(University of California, Berkeley), Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Pelajaran pada 19 Januari 1966. Sepanjang perkhidmatannya dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan penting seperti Timbalan Pengarah, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan; Pengarah Pendidikan Negeri Sembilan; Pengarah Pendidikan Negeri Kelantan; Ketua Nazir Sekolah Persekutuan; Pengarah Pusat Kurikulum, Kementerian Pendidikan dan Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II.

KENYATAAN AKHBAR PADA 20 MAC 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai lapan orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam Persekutuan. Mereka terdiri daripada seorang Ketua Setiausaha, dua orang Timbalan Ketua Setiausaha, tiga orang Timbalan Ketua Pengarah, seorang Pengarah Bahagian dan seorang Pengurus Besar Badan Berkanun. Butir-butir perlantikan dan pertukaran itu adalah seperti berikut:

1. **Y. Bhg. Dato' Dr. Othman bin Yeop Abdullah,** Naib Canselor, Universiti Utara Malaysia (UUM), **dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Utama mulai dari 21 April 1993** bagi menggantikan Y. Bhg. Tan Sri Wong Kum Choon yang akan tamat perkhidmatannya secara kontrak mulai tarikh tersebut.

   Y. Bhg. Tan Sri Wong Kum Choon telah bersara pada 21 April 1992 tetapi perkhidmatannya telah dilanjutkan selama setahun lagi sehingga 21 April 1993. Beliau telah berkhidmat dengan cemerlang kepada negara dan memimpin Kementerian Perusahaan Utama dengan berkesan. Kementerian yang penting bagi pembangunan negara.

   Y. Bhg. Dato' Dr. Othman bin Yeop Abdullah berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), Diploma D.A. (L.S.E.), M.Sc. (M.I.T, Massachusetts) dan Ph.D In Management (University of California, Irvine, U.S.A.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 13 Ogos 1965 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan

antaranya Timbalan Pengarah (Dasar dan Tadbiran Pembangunan), Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN); Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pendidikan; Ketua Pengarah, Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia; Ketua Setiausaha, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos; dan dilantik sebagai Naib Canselor, Universiti Utara Malaysia (UUM) sejak 1 Julai 1989.

2. **Y.Bhg. Dato' Dr. Syed Jaafar bin Syed Aznan**, Pegawai Kewangan Negeri, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan, **dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha (Perdagangan), Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri mulai 1 April 1993** bagi menggantikan Encik Shamsuddin bin Marsop yang dipinjamkan ke Perbadanan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE) di Kementerian yang sama.

   Y.Bhg. Dato' Dr. Syed Jaafar bin Syed Aznan berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.)(Malaya) (Ekonomi Gunaan), M.B.A.(Wharton, USA) dan Ph.D. (Pengurusan Perniagaan) (Brunel University, United Kingdom). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Cukai, Kementerian Kewangan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Penolong Pengarah, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan; Timbalan Setiausaha, Bahagian Pengurusan Kewangan Hutang dan Pinjaman, Kementerian Kewangan; Timbalan Setiausaha, Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan dan dilantik sebagai Pegawai Kewangan Negeri, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan sejak 11 Februari 1991.

3. **Ir. Tuan Haji Sardar Ali bin Raunkee**, Pengarah Pengairan, Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran, **dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah II, di Jabatan yang sama mulai dari tarikh diarahkan.**

   Ir. Tuan Haji Sardar Ali bin Raunkee berusia 54 tahun dan berkelulusan Civil Engineering, Brighton College of Technology, United Kingdom. Beliau telah dilantik sebagai Jurutera Pengairan dan Saliran pada 11 Mac 1963. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Pengarah Projek, Projek Saliran Pertanian, Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran; Jurutera Projek, Rancangan Pembangunan Pertanian Endau/Rompin; Penolong Ketua Pengarah, Bahagian Teknikal; dan dilantik sebagai Pengarah Pengairan, Ibu Pejabat Jabatan Pengairan dan Saliran sejak 1 November 1991.

4. **Y.Bhg. Dato' Abdul Latif bin Nordin**, Penolong Ketua Pengarah Perhutanan, Bahagian Makro/Mikro, Ibu Pejabat Perhutanan Semenanjung Malaysia, **dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah Perhutanan, Bahagian Perancangan/Pembangunan di Jabatan yang sama mulai dari tarikh diarahkan.**

   Y.Bhg. Dato' Abdul Latif bin Nordin berusia 53 tahun dan berkelulusan B.Sc. in Forestry. Beliau telah dilantik sebagai Timbalan Pemelihara Hutan pada 30 Januari 1965. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Pengarah, Perhutanan Negeri Kelantan; dipinjamkan sebagai Ketua Pengarah, Perindustrian Kayu Malaysia; Pengarah Perhutanan Negeri Pahang dan dilantik sebagai Penolong Ketua Pengarah Perhutanan, Ibu Pejabat Jabatan Perhutanan sejak 15 April 1992.

5. **Encik Ahmad Zubeir bin Haji Noordin**, Setiausaha, Bahagian Perancangan dan Pengesanan, Kementerian Perusahaan Utama, **dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha II di Kementerian yang sama mulai 1 Februari 1993.**

   Encik Ahmad Zubeir bin Haji Noordin berusia 47 tahun dan berkelulusan B.Sc.(Hons.)(Belfast) (Ekonomi & Politik). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Januari 1971 sebagai Penolong Pegawai Perdagangan, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan di Kementerian Perusahaan Utama antaranya Ketua Penolong Setiausaha (Bahan-bahan Utama); Setiausaha, Bahagian Pasaran Bahan Utama; Setiausaha, Bahagian Kemajuan Industri Minyak Sayuran dan Lemak; dan dilantik sebagai Setiausaha, Bahagian Perancangan dan Pengesanan sejak 16 September 1992.

6. **Cik Hajjah Kalsom bt. Abdul Rahman**, Penasihat Ekonomi di Perwakilan Tetap Malaysia ke Negara-negara Kesatuan Ekonomi Eropah Brussels, Bahagian Perdagangan Antarabangsa, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri **dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Pembangunan Perindustrian di Kementerian yang sama mulai 16 April 1993.**

   Cik Hajjah Kalsom bt. Abdul Rahman berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.)(Malaya)(Analytical Economics) dan M.B.A.(Oregon). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972 sebagai Penolong Pengarah, Bahagian Perindustrian, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Sepanjang

perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian antaranya Timbalan Pengarah, Bahagian Penyelarasan, Penyelidikan dan Perancangan; Timbalan Pengarah, Bahagian Perdagangan Dalam Negeri; Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Kemajuan Perindustrian dan dilantik sebagai Penasihat Ekonomi di Perwakilan Tetap Malaysia di Negara-negara Kesatuan Ekonomi Eropah Brussels, Bahagian Perdagangan Antarabangsa, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri sejak 1 Julai 1990.

7. **Encik Mohd. Ali bin Abd. Samad**, Setiausaha Bahagian Pengurusan Bangunan-bangunan Kerajaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik **sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Lembaga Lebuhraya Malaysia mulai dari tarikh** diarahkan bagi menggantikan Tuan Haji Siajam bin Buyong yang telah bertukar ke Kementerian Penerangan.

   Encik Mohd. Ali bin Abd. Samad berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.P.P.A. (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Ketua Penolong Setiausaha (Tadbiran), Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka; Pegawai Daerah Ulu Langat dan Kelang dan dilantik sebagai Setiausaha, Bahagian Pengurusan Bangunan-bangunan Kerajaan, Jabatan Perdana Menteri sejak 1 Oktober 1991.

8. **Dr. Mohd. Tap bin Salleh**, Pengarah, Kampus Wilayah Timur, Kemaman, Terengganu, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) **dilantik sebagai Pengurus Besar,**

Lembaga Kemajuan Wilayah Kelantan Selatan (KESEDAR) mulai dari tarikh diarahkan bagi menggantikan Tuan Haji Ahmad bin Ithnin yang telah bertukar sebagai Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka.

Dr. Mohd. Tap bin Salleh berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Monash), M.Sc.(Wales) dan Ph.D. (Birmingham). Beliau telah diserapkan ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1983 sebagai Penolong Ketua Pengarah, Jabatan Hal Ehwal Orang Asli. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan di Institut Tadbiran Awam Negara antaranya Ketua Pusat, Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan dan dilantik sebagai Pengarah, Kampus Wilayah Timur, Kemaman, Terengganu sejak 1 Oktober 1991.

KENYATAAN AKHBAR PADA 19 MEI 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai 11 orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam Persekutuan. Mereka terdiri daripada seorang Ketua Setiausaha, dua orang Ketua Pengarah, tiga orang Timbalan Ketua Pengarah, tiga orang Pengarah di Kementerian, Jabatan dan Badan-berkanun peringkat Persekutuan; seorang Pegawai ke badan antarabangsa dan seorang Pengarah Negeri. Butir-butir perlantikan dan pertukaran itu adalah seperti berikut:

1. **Y.Bhg. Dato' Haji Umar bin Haji Abu,** Datuk Bandar, Dewan Bandaraya Ipoh (DBI), ditukar ke **Jabatan Perkhidmatan Awam mulai 1 Jun 1993 sebelum dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan mulai 22 Jun 1993** bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Haji Ahmad Hassan bin Osman yang akan bersara wajib mulai tarikh tersebut.

   Y.Bhg. Dato' Haji Umar bin Haji Abu berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya) dan Dip. Pentadbiran Pembangunan (Birmingham). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 Ogos 1966 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Tapah Perak. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pegawai Daerah, Dinding; Pegawai Kewangan Negeri Melaka; Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka; Pengarah Tanah dan Galian Negeri Perak, dan sebagai Datuk Bandar, Dewan Bandaraya Ipoh sejak 27 Mei 1988.

2. **Y.Bhg. Dato' Haji Abdullah bin Haji Kuntom**, Ketua Pegawai Pentadbir, Pusat Pembangunan Asia dan Pasifik

(APDC) **dilantik sebagai Ketua Pengarah Pendaftaran Negara**, Jabatan Pendaftaran Negara bagi menggantikan Encik Kamarudin bin Nordin yang akan bersara wajib mulai 21 Jun 1993.

Y.Bhg. Dato' Haji Abdullah bin Haji Kuntom berusia 49 tahun, dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.A. (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1968 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Dalam Negeri. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan, antaranya sebagai Timbalan Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan; Pegawai Kewangan Negeri Selangor, dan menjadi Ketua Pegawai Pentadbir, Pusat Pembangunan Asia dan Pasifik sejak 3 Julai 1991.

3. **Encik Mahamad Zabri bin Min**, Pengarah, Bahagian Latihan,Jabatan Perkhidmatan Awam, **dipinjamkan sebagai Ketua Pegawai Pentadbir, Pusat Pembangunan Asia dan Pasifik (APDC) mulai tarikh diarah.**

Encik Mahamad Zabri bin Min berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)Malaya)(Ekonomi) dan M.Sc. (Economics) (Wales). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya Pengarah, Jabatan Penuntut-penuntut Malaysia, London, Kementerian Pendidikan; Pengarah, Sektor Tenaga Manusia, Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha Bahagian Maritim, Kementerian Pengangkutan dan sebagai Pengarah, Bahagian Latihan, Jabatan Perkhidmatan Awam sejak 1 Januari 1992.

4. **Tuan Haji Zainuddin bin Muhammad**, Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perancang Bandar dan Desa, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan dilantik sebagai **Ketua Pengarah Perancang Bandar dan Desa mulai 23 Mac 1993.**

   Tuan Haji Zainuddin bin Muhammad berusia 48 tahun dan berkelulusan Dip. in Town & Regional Planning, (Melbourne), Dip. in Housing, Planning & Building (Rotterdam) dan M.D. Regional & Communication Planning (Kansas). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Perancang Bandar dan Desa pada 25 November 1970 sebagai Penolong Pengarah di Jabatan Perancang Bandar dan Desa Negeri Johor. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan seperti Pengarah Perancang Bandar dan Desa Negeri Johor dan Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perancang Bandar dan Desa, Kuala Lumpur.

5. **Encik Matnor bin Daim**, Pengarah Bahagian Sekolah-Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia, Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah **dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II** bagi menggantikan Tuan Haji Osman bin Jaafar yang telah dilantik menjadi Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I mulai tarikh beliau diarah.

   Encik Matnor bin Daim berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. (Tasmania). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pendidikan sebagai Pegawai Pelajaran pada 21 Januari 1969 dan ditempatkan di Sekolah Menengah Kerajaan Green Road, Kuching. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Timbalan Pengarah Pendidikan Sarawak; Timbalan Pengarah II, Bahagian Sekolah-sekolah; Pengarah

Pendidikan Sarawak dan dilantik sebagai Pengarah Bahagian Sekolah-sekolah di Kementerian yang sama mulai 16 April 1992.

6. **Tuan Haji Abdul Talib bin Mohd. Zin**, Pengarah Pendidikan Negeri Sabah, Kementerian Pendidikan Malaysia **dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Sekolah-sekolah, di Kementerian yang sama** bagi menggantikan Encik Matnor bin Daim mulai tarikh beliau diarah.

   Tuan Haji Abdul Talib bin Mohd. Zin berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya), dan M. Ed (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pelajaran sebagai Pegawai Pelajaran pada 17 Oktober 1969. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Perkhidmatan Radio Pendidikan; Timbalan Pengarah, Bahagian Sekolah-sekolah; Timbalan Pengarah Pendidikan 1, Sarawak dan dilantik sebagai Pengarah Pendidikan Negeri Sabah mulai 1 Januari 1990.

7. **Tuan Sheikh Ibrahim bin Sheikh Ali**, Penolong Ketua Pengarah (Pengurusan Sumber Hutan) dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah (Operasi Hutan), Jabatan Perhutanan Semenanjung, Kementerian Perusahaan Utama** bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Othman bin Abd. Manan yang bersara wajib mulai 16 Mei 1993.

   Tuan Sheikh Ibrahim bin Sheikh Ali berusia 52 tahun dan berkelulusan B. Sc. Forestry (Canberra) dan M. Sc. (North Carolina). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Perhutanan sebagai Pemelihara Hutan mulai 23 Februari 1967. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah Perhutanan Negeri Kelantan; Penolong

Ketua Pengarah Perhutanan Mikro/Makro, Ibu Pejabat, Jabatan Perhutanan; Pengarah Perhutanan Negeri Johor dan dilantik sebagai Penolong Ketua Pengarah (Pengurusan Sumber Hutan) di Ibu Pejabat, Jabatan Perhutanan mulai 10 Februari 1993.

8. **Encik Mat Salleh bin Tambong**, Pengarah Perhutanan Negeri Terengganu dilantik sebagai **Pengarah Perhutanan Negeri Johor** bagi menggantikan Tuan Sheikh Ibrahim bin Sheikh Ali mulai tarikh beliau diarah.

   Encik Mat Salleh bin Tambong berusia 46 tahun dan berkelulusan Bachelor of Science in Forestry (Hons.) (Canberra). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Perhutanan sebagai Timbalan Pengarah Perhutanan Negeri Kelantan pada 1 Julai 1974. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengurus Perhutanan, Amanah Saham Pahang; Pengarah Perhutanan Negeri Sembilan dan dilantik sebagai Pengarah Perhutanan Negeri Terengganu mulai 15 April 1992.

9. **Encik Yusof bin Mohd. Noor**, Pengarah Keselamatan, Ibu Pejabat Penjara, Kajang **dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah Penjara mulai tarikh beliau diarah.**

   Encik Yusof bin Mohd. Noor berusia 52 tahun. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Penjara sebagai Pegawai Penjara pada 6 Disember 1960. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Penguasa Kanan Penjara di Sekolah Henry Gurney, Melaka; Pengarah Pemulihan di Ibu Pejabat Penjara dan dilantik sebagai Pengarah Bahagian Keselamatan di Ibu Pejabat Penjara, Kajang, Selangor Darul Ehsan mulai 24 Jun 1992.

10. **Dr. Mohd. Noor bin Haji Harun**, Timbalan Ketua Setiausaha (Pembangunan dan Pelaksanaan), Kementerian Perusahaan Awam, **dilantik sebagai Pengarah, Maktab Kerjasama Malaysia, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi mulai 1 Mei 1993.**

    Dr. Mohd. Noor bin Haji Harun berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), M.A.(Wisconsin) dan Ph.D.(Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 16 September 1968 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah, Unit Perancang Negeri Sarawak; Pengarah, Sektor Perindustrian, Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Pengarah Infrastruktur dan Kemudahan Awam, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Perusahaan Awam sejak 16 September 1988.

11. **Cik Suriah binti Hj. Abd. Rahman** Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan **dilantik sebagai Pengarah Pentadbiran dan Kewangan, Bahagian Maritim, Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri mulai 16 Mei 1993.**

    Cik Suriah binti Hj. Abd. Rahman berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.A. (Leeds)(UK). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 September 1972 di Perbendaharaan. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah, Bahagian Pengurusan Penyelidikan Seminar dan Penye-

lidikan, Pengarah, Bahagian Dasar dan Ekonomi Baru, Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan sebagai Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan sejak 16 Julai 1989.

KENYATAAN AKHBAR PADA 3 JULAI 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai 18 orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam Persekutuan. Mereka terdiri daripada seorang Ketua Pasukan Petugas, seorang Penolong Ketua Pengarah, enam orang Pengarah, dua orang Timbalan Pengarah, seorang Penolong Pengarah Kanan, seorang Penolong Ketua Audit, seorang Ketua Bahagian dan seorang Setiausaha Bahagian di peringkat Kementerian/Jabatan/Badan Berkanun peringkat Persekutuan; dua orang Pegawai Kewangan Negeri, seorang Ketua Audit Negeri; dan seorang Pengarah Kerja di Bank Pembangunan Asia (ADB). Butir-butir lanjut perlantikan itu adalah seperti berikut:

1. **Y.Bhg. Dato' Syed Danial bin Syed Ahmad**, dilantik sebagai **Ketua Pasukan Petugas Kajian Levi Pekerja Asing**, Kementerian Kewangan, iaitu satu agensi yang baru diwujudkan, mulai 1 Julai 1993.

   Y.Bhg. Dato' Syed Danial bin Syed Ahmad berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), dan M.P.P.A. (Wisconsin). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967. Beliau pernah menjadi Setiausaha, Bahagian Perancangan dan Pembangunan, Kementerian Kesihatan; Pengarah, Bahagian Basmi Kemiskinan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah (KEDA); Setiausaha Kerajaan, Negeri Perlis dan dilantik sebagai Ketua Pengarah Imigresen, Jabatan Imigresen, Kementerian Dalam Negeri sejak 16 Jun 1990.

2. **Encik Mohamad Shaid bin Mohd. Taufek**, Pegawai

Kewangan Negeri Sembilan dilantik sebagai **Pengarah Bahagian Inspektorat, Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Julai 1993.

Encik Mohmad Shaid bin Mohd. Taufek berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya), Dip. Sains Pengurusan (INTAN) dan M.B.A. (Washington). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 di Kementerian Pertanian dan Perikanan. Antara jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Pengarah, Sektor Pemodenan Tadbir Negeri, MAMPU; Timbalan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Johor Tenggara (KEJORA); Timbalan Pengarah Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dan dilantik sebagai Pegawai Kewangan Negeri Sembilan sejak 1 Mei 1991.

3. **Encik Abdul Majid bin Haji Hussein**, Penolong Pengarah Kanan, Unit Kawalan Perbelanjaan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Pegawai Kewangan Negeri, Negeri Sembilan** mulai 16 Julai 1993.

Encik Abdul Majid bin Haji Hussein berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.B.A.(AIM) (Manila). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1971 sebagai Penolong Setiausaha, Jabatan Akauntan Negara. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Timbalan Ketua Pengarah, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA); Pengarah, Bahagian Pertanian, Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan dilantik sebagai Penolong Pengarah Kanan (Belanjawan), Unit Pengesanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan sejak 16 Januari 1990.

4. **Encik Ismail bin Hamzah**, Setiausaha Bahagian, Bahagian Perusahaan Luar Bandar, Kementerian Pembangunan Luar Bandar, dilantik sebagai **Pegawai Kewangan Negeri Pahang**, mulai 16 Jun 1993. Beliau mengisi tempat Y.Bhg. Dato' Zainal bin Ismail yang bersara secara pilihan sendiri.

   Encik Ismail bin Hamzah berusia 47 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.)(Malaya). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 21 Oktober 1970 di Perbendaharaan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Timbalan Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan; Ketua Pegawai Pentadbir, Jabatan Hasil Dalam Negeri, dan Setiausaha, Bahagian Perusahaan Luar Bandar, Kementerian Pembangunan Luar Bandar sejak 1 Disember 1992.

5. **Encik Mohammad bin Yunus**, Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Pengurusan Belanjawan, Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Penolong Pengarah Kanan, Unit Kawalan Perbelanjaan**, Bahagian Belanjawan, di Kementerian yang sama mulai dari tarikh diarah. Beliau mengisi tempat Encik Abdul Majid bin Haji Hussein.

   Encik Mohammad bin Yunus berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya) dan M.A.(Wisconsin). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 di Kementerian Luar Negeri. Beliau pernah menjadi Pengarah (Kependudukan/Tenaga Manusia), Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian dan dilantik sebagai Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Pengurusan Belanjawan, Kementerian Kewangan sejak 1 Oktober 1988.

6. **Puan Normah binti Haji Naim**, Timbalan Pengarah, Bahagian Perkhidmatan Farmasi, Kementerian Kesihatan dilantik sebagai **Pengarah Perkhidmatan Farmasi** di Kementerian yang sama mulai tarikh diarah. Beliau menggantikan tempat Y. Bhg. Dato' R. Kumarasingham yang telah bersara wajib.

   Puan Normah binti Haji Naim berusia 52 tahun dan berkelulusan Bachelor of Pharmacy, University of Singapore. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Farmasi pada 27 Disember 1967. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Penguasa Ahli Kimia Ubat, Hospital Daerah Klang dan memangku jawatan Pengarah, Makmal Kawalan Kimia Ubat Kebangsaan, Petaling Jaya sejak 1 Oktober 1990.

7. **Encik C. Nesarajah**, Pengarah Audit Sarawak dilantik sebagai **Penolong Ketua Audit** Negara, Bahagian Perusahaan Awam mulai tarikh diarah.

   Encik C. Nesarajah berusia 53 tahun dan telah dilantik ke Perkhidmatan Juruaudit pada 1 Februari 1966. Beliau telah menyandang beberapa jawatan di peringkat Kerajaan Negeri dan Persekutuan, antaranya sebagai Juruaudit Kanan, Cawangan Audit Pulau Pinang; Ketua Audit Bahagian Persekutuan; dan sebagai Ketua Audit Negeri Sarawak mulai 2 Januari 1985.

8. **Encik Ghazaly bin Idris**, Ketua Audit Negeri Pahang, dilantik sebagai **Ketua Audit Negeri Sarawak** mulai dari tarikh diarah.

   Encik Ghazaly bin Idris berusia 52 tahun dan telah dilantik ke Perkhidmatan Juruaudit pada 25 November 1974.

Antaranya jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Juruaudit Cawangan Audit Terengganu; Pemangku Juruaudit Kanan, Cawangan Audit Sabah; Juruaudit Kanan, Unit Latihan dan Sistem di Ibu Pejabat; Ketua Juruaudit Cawangan Selangor; Ketua Juruaudit Bahagian Persekutuan dan Ketua Audit Negeri Pahang mulai dari 1 Jun 1988.

9. **Puan Najirah binti Mohd. Tassaduk Khan**, Penolong Ketua Pengarah, Bahagian Teknikal dan Perancangan, Ibu Pejabat Jabatan Hasil Dalam Negeri dilantik sebagai Penolong Ketua Pengarah, Bahagian Penyiasatan dan Perisikan di Jabatan yang sama mulai tarikh diarah.

   Puan Najirah binti Mohd. Tassaduk Khan berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Universiti Malaya) telah dilantik sebagai Pegawai Penaksir pada 26 Ogos 1969. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Penolong Pengarah Kanan, Jabatan Hasil Dalam Negeri dan dilantik sebagai Penolong Ketua Pengarah (Bahagian Teknikal dan Perancangan) di Jabatan yang sama sejak 2 September 1991.

10. **Cik Teo Suat Cheng**, Ketua Pusat, Pusat Latihan Am dan Bahasa, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), dilantik sebagai **Timbalan Pengarah**, Teknologi Maklumat dan Pusat Pembangunan Teknologi, INTAN, mulai dari tarikh beliau diarah.

    Cik Teo Suat Cheng berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 16 September 1972 di Kementerian Kewangan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Penolong Pengurus,

Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan; Penyelaras Program, Pusat Hubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik, INTAN; Pengetua, Pentadbiran Am, Kampus Utama, di Institut yang sama sejak 16 Ogos 1990.

11. **Mohd. Affandi bin Hassan**, Ketua Biro Penerbitan dan Konsultansi INTAN, dilantik sebagai **Timbalan Pengarah**, Pembangunan Pengurusan Tinggi, Penerbitan Konsultansi di Institut yang sama, mulai dari tarikh beliau diarah.

    Encik Mohd. Affandi bin Hassan berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), Dip. Pentadbiran Awam (Malaya), Dip. Pengajian Islam (UKM) dan M.A.(Essex). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 29 Ogos 1968 di Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Penolong Pengarah, MAMPU; Timbalan Pengarah, Urusan Rukun Tetangga, Jabatan Perdana Menteri; Penyelaras Program, Pusat Pembangunan Pengurusan, INTAN dan dilantik sebagai Ketua Biro, Biro Penerbitan dan Konsultansi, INTAN sejak 1 Disember 1991.

12. **Encik Alias bin Haji Ahmad**, Setiausaha, Bahagian Industri Pertahanan, Kementerian Pertahanan dilantik sebagai **Setiausaha Bahagian**, Bahagian Pembangunan di Kementerian yang sama mulai 16 Jun 1993.

    Encik Alias bin Haji Ahmad berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 September 1972 di Kementerian Kewangan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Setiausaha Sulit Kanan kepada Y.B.

Menteri Perdagangan dan Perindustrian; Pengarah Latihan, Jabatan Tenaga Rakyat, Kementerian Buruh dan dilantik sebagai Setiausaha, Bahagian Industri Pertahanan, Kementerian Pertahanan sejak 1 September 1990.

13. **Dr. Fadil Azim bin Abbas**, Timbalan Pengarah, Bahagian Latihan, Jabatan Perkhidmatan Awam, dilantik sebagai **Pengarah Seksyen Pembahagian, Unit Perancang Ekonomi**, Jabatan Perdana Menteri 1 Julai 1993 menggantikan Encik Harun bin Hashim yang bersara secara pilihan sendiri.

    Dr. Fadil Azim bin Abbas berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.(Malaya), Diploma Pentadbiran Awam (Malaya), M.P.A. (Pittsburgh) dan Ph.D (American University, USA). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 19 Mac 1973 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya Pengarah, Pusat Kajian Dasar (PDAS), Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Pengarah Dasar Ekonomi Baru, Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan sebagai Timbalan Pengarah II, Bahagian Latihan, Jabatan Perkhidmatan Awam sejak 16 September 1992.

14. **Encik Abdul Aziz bin Mohd. Yusof**, Timbalan Pengarah, Bahagian Latihan, Jabatan Perkhidmatan Awam, ditukarkan sebagai **Pengarah, di Bahagian dan Jabatan yang sama** mulai 1 Julai 1993. Beliau menggantikan tempat Encik Mahamad Zabri bin Min yang dipinjam sebagai Ketua Pegawai Pentadbir APDC.

    Encik Abdul Aziz bin Mohd. Yusof berusia 43 tahun dan berkelulusan B.Ec.(Hons.)(Malaya) dan M.Sc. (Computer

System Application), (American University, USA). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 di Kementerian Kewangan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Penolong Setiausaha (Pengangkutan dan Insurans), Bahagian Kontrak dan Bekalan, Perbendaharaan; Ketua Pusat Komputer, INTAN dan sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Latihan, Jabatan Perkhidmatan Awam sejak 1 September 1991.

15. **Encik Izzudin bin Dali**, Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Ketua Bahagian Pengurusan dan Kewangan, Pasukan Pengurusan Projek KLIA**, di Kementerian yang sama mulai tarikh diarah. Jawatan ini adalah baharu diwujudkan.

    Encik Izzudin bin Dali berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Ec.(Hons.)(Malaya) dan M.A. (Economics) (Michigan). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik di Kementerian Kewangan pada tahun 1972. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Pengurusan Kewangan, Hutang dan Pinjaman, Kementerian Kewangan; Timbalan Setiausaha, Bahagian Analisa Ekonomi dan Antarabangsa, Kementerian Kewangan dan dilantik sebagai Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan sejak 16 Disember 1986.

16. **Encik Ahmad Suhaimi bin Haji Osman**, Timbalan Pengarah, Cawangan Pelan Induk Perindustrian, Bahagian Pembangunan Perindustrian, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dilantik sebagai **Pengarah, Biro Penyelidikan dan Pembangunan Perdagangan, Per-**

badanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE), Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri mulai 1 Julai 1993.

Encik Ahmad Suhaimi bin Haji Osman berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya), D.D.A. (Netherland) dan M.P.A. (Western Michigan) (USA). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Mac 1974 sebagai Pensyarah, INTAN. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dan dilantik sebagai Timbalan Pengarah, Cawangan Pelan Induk Perindustrian, Bahagian Pembangunan Perindustrian, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri sejak 16 Januari 1992.

17. **Encik Mohammed Ab. Halim bin Ab. Rahman**, Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, New York, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dilantik sebagai **Pengarah, Biro Khidmat Nasihat Perdagangan, Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE)**, di Kementerian yang sama mulai 16 Julai 1993.

Encik Mohammed Ab. Halim bin Ab. Rahman berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik 15 April 1974 di Kementerian Pelajaran. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Penolong Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, di Brussels, Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, di Singapura, dan dilantik sebagai

Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, di New York, sejak 1 Oktober 1986.

18. **Dr. Syed Muhamad bin Syed Abdul Kadir**, Timbalan Setiausaha, Bahagian Pengurusan Kewangan, Kementerian Kewangan, dipinjamkan sebagai **Pengarah Kerja, Alihganti (Alternate Director), Bank Pembangunan Asia (ADB)** mulai 1 Julai 1993.

Dr. Syed Muhamad bin Syed Abdul Kadir berusia 46 tahun, dan berkelulusan B.A.(Hons.)(Malaya), Dip. Management Analysis (INTAN), M.B.A.(Massachusetts) dan Ph.D. (Virginia). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 April 1971 di Urusetia Kabinet, Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya Penyelaras Program, Pusat Pembangunan Pengurusan, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN); Setiausaha Bahagian Pelajaran Tinggi, Kementerian Pendidikan dan dilantik sebagai Timbalan Setiausaha, Bahagian Pengurusan Kewangan, Kementerian Kewangan sejak 1 Oktober 1991.

KENYATAAN AKHBAR MENGENAI "TEKS UCAPAN Y. BHG. TAN SRI DATO' SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID, CHIEF SECRETARY TO THE GOVERNMENT & CHAIRMAN INSTITUTE OF ISLAMIC UNDERSTANDING MALAYSIA AT THE OFFICIAL OPENING OF THE SEMINAR ON ISLAM AND ITS WORLD VIEW: AN AMERICAN PERCEPTION ON 19 AUGUST 1993, AT PAN PACIFIC HOTEL, KUALA LUMPUR".

Adalah saya diarah merujuk kepada "Teks Ucapan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Government & Chairman Institute of Islamic Understanding Malaysia at the Official Opening of the Seminar on Islam and its World View: An American Perception on 19th August 1993, at Pan Pacific Hotel, Kuala Lumpur."

Adalah dimalumkan bahawa Y. Bhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara tidak ada menyebut ungkapan "*In the future, world politics will no longer be the clash of ideologies or economic powers, but rather it will be dominated by culturally-based civilisations*" semasa berucap di majlis tersebut sebagaimana yang dilaporkan oleh pihak media massa dalam berita tempatan.

Saya adalah amat berharap bahawa pihak tuan dapat menyiarkan pembetulan ini.

KENYATAAN AKHBAR MENGENAI PANDUAN DAN LARANGAN KE ATAS PEGAWAI-PEGAWAI KERAJAAN DALAM AKTIVITI-AKTIVITI POLITIK PADA 25 OGOS 1993

Saya telah menerima banyak pertanyaan mengenai kedudukan sebenar larangan bagi pegawai-pegawai dalam kegiatan-kegiatan politik. Saya telah diminta memberi penjelasan mengenai hal ini memandangkan bahawa parti UMNO akan mengadakan pemilihan bagi jawatan-jawatan tertinggi dalam Perhimpunan Agungnya yang akan datang ini.

Dari segi penglibatan pegawai awam dalam kegiatan politik, *Perintah Am Bab 'D' 1980* membahagikan mereka kepada dua kategori. **Kategori pertama** adalah terdiri daripada pegawai-pegawai dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan Kumpulan Pengurusan dan Profesional (sebelum SSB, dikenali sebagai "Kumpulan A"). Mereka ini adalah dilarang mengambil bahagian dalam kegiatan-kegiatan politik seperti memegang jawatan dan juga menjadi ahli perwakilan serta menghadiri mesyuarat-mesyuarat parti politik. Mereka dilarang memakai mana-mana lambang sesuatu parti politik dan mereka hendaklah mengecualikan dirinya dalam hal-hal politik, khususnya:

(i) membuat pernyataan kepada orang ramai sama ada secara lisan atau secara bertulis yang menyebelahi mana-mana parti politik mengenai sebarang perkara yang menjadi pertikaian di antara parti-parti politik;

(ii) menerbitkan atau mengedarkan buku, artikel atau risalah yang mengandungi pandangannya jika pandangannya itu menyebelahi mana-mana parti politik;

(iii) mengambil bahagian dalam merayu undi bagi menyokong

mana-mana calon bagi sesuatu pilihan bagi apa-apa jawatan dalam sesuatu parti politik; dan

(iv) bertindak sebagai seorang agen pilihanraya atau agen tempat mengundi atau bertindak dalam apa-apa peranan untuk atau bagi pihak seseorang calon dalam sesuatu pilihanraya bagi Dewan Rakyat atau bagi Dewan Negeri.

Kategori kedua adalah terdiri daripada pegawai-pegawai Kumpulan Sokongan (sebelum SSB dikenali sebagai "Kumpulan B, C dan D"). Mereka ini boleh mengambil bahagian di dalam kegiatan-kegiatan politik **setelah terlebih dahulu memperolehi kebenaran secara bertulis daripada Kerajaan**. Sebagai penjelasan, bagi pegawai-pegawai gunasama, pihak yang berkuasa menimbangkannya ialah Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Bagi pegawai-pegawai bukan gunasama, pihak yang berkuasa yang menimbangkannya ialah Ketua Setiausaha Kementerian yang berkenaan. Seseorang pegawai itu pada kebiasaannya adalah dikenakan syarat-syarat tertentu di dalam surat kelulusannya, iaitu :

(i) kegiatan dalam politik tidak akan mengganggu tugas rasmi sebagai pegawai Kerajaan;

(ii) segala kegiatan politik hendaklah dilakukan di luar waktu pejabat;

(iii) jika kegiatan politik melibatkan waktu pejabat maka pegawai berkenaan hendaklah memohon cuti bagi mengikut peraturan yang ditetapkan;

(iv) tidak dibenarkan menggunakan pengaruh politik bagi menyelesaikan masalah-masalah perkhidmatan demi

kepentingan peribadi atau bagi pihak sesuatu kumpulan, pertubuhan, persatuan atau sebagainya;

(v) tidak dibenar menggunakan harta benda Kerajaan untuk kegiatan politik;

(vi) tidak boleh menggunakan sebarang maklumat rasmi pejabat untuk tujuan kegiatan politik;

(vii) segala kegiatan politik hendaklah selaras dengan Perintah Am 4 Bab 'D' 1980 mengenai tatakelakuan pegawai awam; dan

(viii) sekiranya syarat-syarat ini tidak dipatuhi, kerajaan boleh menarik balik kelulusan kepada pegawai-pegawai yang berkenaan.

Dalam **keadaan sekarang**, Pegawai-pegawai Kerajaan dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi dan dalam Kumpulan Pengurusan dan Professional hendaklah mengambil perhatian akan garis panduan seperti berikut:

(i) Pegawai-pegawai boleh menghadiri upacara rasmi oleh pemimpin-pemimpin Kerajaan seperti pembukaan mana-mana bangunan Kerajaan, melancarkan sesuatu aktiviti Kerajaan dan sebagainya walaupun pemimpin-pemimpin itu merupakan calon-calon yang akan bertanding dalam sesuatu pertandingan untuk jawatan politik;

(ii) Pegawai-pegawai boleh menghadiri sesi dialog bersama-sama dengan pemimpin-pemimpin Kerajaan untuk menjelaskan dasar-dasar Kerajaan/Kementerian/Jabatan/Agensi. Walau bagaimanapun sekiranya sesi dialog itu menunjukkan

unsur-unsur politik, maka pihak penganjur hendaklah meminta Pegawai-pegawai Kerajaan yang hadir supaya mengundurkan diri dari majlis itu supaya pegawai-pegawai itu tidak berada di dalam keadaan yang serba salah;

(iii) Pegawai-pegawai tidak dibenarkan hadir di sebarang upacara atau mesyuarat yang diadakan di premis-premis mana-mana parti politik biarpun kehadirannya diperlui untuk menjelaskan dasar-dasar Kerajaan. Ini adalah untuk mengelakkan salah faham mengenai peranan Pegawai-pegawai Awam;

(iv) Pegawai-pegawai tidak dibenarkan hadir di mesyuarat-mesyuarat parti politik di mana-mana peringkat, walaupun mereka dijemput hadir. Ini adalah untuk mengelakkan salah faham mengenai kedudukan pegawai-pegawai itu dari segi pandangan umum;

(v) Pegawai-pegawai tidak dibenarkan dalam ucapan-ucapan mereka merayu untuk mendapatkan sokongan, memberi sokongan atau memberi janji-janji berhubung dengan perlantikan mana-mana tokoh politik dan memberi kata-kata pujian bagi mana-mana tokoh politik. Ini adalah untuk mengelakkan salah tafsiran bahawa pegawai-pegawai Kerajaan menyebelahi tokoh-tokoh tertentu; dan

(vi) Pegawai-pegawai tidak dibenar membuat kutipan wang bagi tujuan politik atau menyokong calon-calon tertentu. Mereka hendaklah mematuhi semua peraturan Kerajaan berhubung dengan ini.

Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah sentiasa menunjukkan tatakelakuan yang selaras dengan peraturan-peraturan Kerajaan demi menjaga maruah dan integriti perkhidmatan awam.

Sebarang keraguan berhubung dengan garis panduan di atas hendaklah dirujuk kepada Ketua Jabatan masing-masing.

Saya percaya bahawa semua pegawai Kerajaan mengetahui dan memahami peruntukan *Perintah Am Bab D 19(2) dan (3)* dan juga mana-mana surat pekeliling yang ada kaitannya dengan penglibatan pegawai-pegawai dalam politik yang telah dikeluarkan oleh kerajaan.

Saya juga ingin memaklumkan bahawa Jabatan-jabatan Kerajaan tidak dibenar menggunakan kemudahan-kemudahan Kerajaan seperti pengangkutan, tenaga pegawai dan kakitangan dan lain-lain alat untuk tujuan kegiatan-kegiatan politik. Penggunaan alat-alat ini adalah disifatkan sebagai penyalahgunaan kuasa dan hartabenda Kerajaan.

KENYATAAN AKHBAR PADA 26 OGOS 1993

Lagu Negara Ku Dalam Rentak March

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah meluluskan rentak baru Lagu Negara Ku, iaitu gubahan semula dalam rentak *fast march*. Gubahan semula itu hanya melibatkan rentak dan tidak mengubah senikata Lagu Negara Ku.

Rentak baru Lagu Negara Ku ini telah mendapat perkenan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 20 Ogos 1993 selaras dengan peruntukan Akta Lagu Kebangsaan 1968.

Versi baru Lagu Negara Ku itu akan diperdengarkan buat kali pertamanya pada Perayaan Hari Kebangsaan pada 31 Ogos 1993 yang akan diadakan di Kuching, Sarawak. Mulai tarikh tersebut versi baru Lagu Negara Ku akan digunakan bagi menggantikan Lagu rentak lama.

KENYATAAN AKHBAR PADA 26 OGOS 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar pada kali ini adalah bertujuan memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai sepuluh orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam Persekutuan. Mereka terdiri daripada dua orang Ketua Setiausaha Kementerian, seorang Setiausaha Kerajaan Negeri, seorang Ketua Pengarah, seorang Timbalan Ketua Pengarah, seorang Pengarah Bahagian, seorang Timbalan Setiausaha Bahagian, dua orang Pegawai Daerah, dan seorang Timbalan Yang Dipertua Kerajaan Tempatan. Butir-butir lanjut perlantikan adalah seperti berikut:

1. **Y.B. Dato' Ahmad Zabri bin Ibrahim**, Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor **dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Pertanian mulai 30 Ogos 1993** bagi menggantikan tempat Y. Bhg. Dato' Wan Jaafar bin Abdullah yang akan bersara wajib pada tarikh yang sama.

   Y.B. Dato' Ahmad Zabri bin Ibrahim berusia 50 tahun lebih dan berkelulusan Ijazah B.A. (Hons.) dari Universiti Malaya; Diploma in Development Administration, University of Birmingham, United Kingdom dan Master in Public Administration, University of Southern California, Amerika Syarikat. Semenjak perlantikan pertamanya dalam Perkhidmatan Kerajaan pada 30 Julai 1966 beliau telah memegang beberapa jawatan penting seperti Timbalan Pengarah INTAN; Setiausaha Syarikat, Institut Strategi dan Kajian Antarabangsa (ISIS); Pengarah Pembangunan Negeri Sabah; dan Ketua Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan.

2. **Dr. Johari bin Mat**, Ketua Setiausaha Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat **dilantik**

sebagai Ketua Setiausaha Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna mulai 10 September 1993 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Hj. Shaharuddin bin Hj. Haron yang akan bersara wajib pada tarikh yang sama.

Dr. Johari bin Mat sekarang ini berusia hampir 49 tahun dan berkelulusan Ijazah B.A. (Hons.) dan Diploma Pentadbiran Awam dari Universiti Malaya; M.P.A dan Ph.D dari University of Southern California, Amerika Syarikat.

Dr. Johari bin Mat memasuki perkhidmatan Kerajaan pada 28 Ogos 1968 dan telah memegang beberapa jawatan penting sebagai Pengarah, Urusetia Majlis Perancangan dan Jawatankuasa Wilayah Lembah Klang; Pengarah INTAN dan menjadi Ketua Setiausaha Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat mulai 28 Jun 1991.

3. **Y. Bhg. Datuk Yaacob bin A. Hamid**, Setiausaha Bahagian, Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan **dilantik sebagai Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor mulai 30 Ogos 1993** bagi menggantikan Y.B. Dato' Ahmad Zabri bin Ibrahim.

Y. Bhg. Datuk Yaacob bin A. Hamid berusia 47 tahun dan berkelulusan B. Ec. (Hons.)(Malaya) dan Master in Urban and Regional Planning (M.U.R.P) (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Yang Di Pertua, Majlis Bandaran Klang; Pegawai Kewangan Negeri, Pulau Pinang; Pengarah, Urusetia Perancangan Lembah

Kelang, Jabatan Perdana Menteri dan sebagai Setiausaha Bahagian, Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan sejak 16 Februari 1991.

4. **Encik Othman bin Mohd. Said**, yang telah tamat kontraknya pada 11 Jun 1993 sebagai **Ketua Pengarah KEMAS** dilanjutkan perkhidmatannya **mulai 12 Jun 1993 hingga 10 Disember 1993**.

   Encik Othman bin Mohd. Said berusia 60 tahun dan telah bersara wajib sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Perkhidmatan Penerangan Malaysia pada tahun 1988. Beliau telah dilantik sebagai Ketua Pengarah KEMAS sejak 18 Julai 1988 dan kontraknya telah diperbaharui sebanyak dua kali hingga 11 Jun 1993 yang lalu.

5. **Puan Kamariah binti Hussain**, Timbalan Setiausaha, Cawangan Perumahan, Tanah dan Anggaran, Bahagian Pembangunan, Kementerian Pertahanan **dilantik sebagai Timbalan Setiausaha (Hasil), Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan mulai dari tarikh 1 September 1993** bagi menggantikan Dr. Puan Umi Kalsom yang telah bersara secara pilihan sendiri.

   Puan Kamariah binti Hussain berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.) dari Universiti Malaya dan M.P.A. dari Pennsylvania State University. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan. Seterusnya beliau menjadi Timbalan Setiausaha (Pelaburan Asing), di Kementerian yang sama dan bertukar sebagai Timbalan Setiausaha, Cawangan Perumahan, Tanah dan Anggaran, Bahagian

Pembangunan, Kementerian Pertahanan sejak 1 Januari 1993.

6. **Encik Liew Siew Kim**, Penyelaras Projek, Jabatan Pengangkutan Jalan, Kementerian Pengangkutan **dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah, di Jabatan yang sama mulai 1 September 1993** bagi menggantikan Encik Mohd. Zakri bin Abdul. Rashid yang telah bertukar ke Jabatan Imigresen.

   Encik Liew Siew Kim berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya), Dip. D.A. (Hague) dan M.P.A. (Liverpool). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 Oktober 1967 di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak. Antara beberapa jawatan yang disandangnya ialah sebagai Pengarah MAMPU, Jabatan Perdana Menteri; dan Pengarah, Bahagian Pentadbiran Am, Jabatan Pengangkutan Jalan, Kementerian Pengangkutan.

7. **Encik Jaafar Bin Mat**, Pegawai Daerah, Raub, Pahang **dilantik sebagai Pegawai Daerah, Temerloh mulai 1 September 1993** bagi menggantikan Encik Nasaruddin bin Hamzah yang telah bertukar ke Melaka.

   Encik Jaafar bin Mat berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec. (Hons.)(Malaya) dan M.B.A. (Marshall). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan lain antaranya sebagai Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri Selangor; Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Pengesanan dan Penilaian, Kementerian Pertanian dan dilantik sebagai Pegawai Daerah, Raub, Pahang sejak 16 Julai 1991.

8. **Encik Abdullah bin Jusoh**, Ketua Penolong Pegawai Daerah, Temerloh, Pahang **dilantik sebagai Pegawai Daerah, Raub mulai 1 September 1993** bagi menggantikan Encik Jaafar bin Mat.

   Encik Abdullah bin Jusoh berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(UKM). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 9 September 1974 sebagai Penolong Pengarah, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Seterusnya beliau menjadi Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Penyertaan Bumiputera, Kementerian Kerja Raya dan Kemudahan-kemudahan Awam; dan Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Industri Kampong, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar.

9. **Encik Nasarudin bin Hashim**, Pegawai Daerah Temerloh **dilantik sebagai Timbalan Yang Dipertua, Majlis Perbandaran Melaka mulai 1 Ogos 1993** bagi menggantikan Y.Bhg. Dato Mohd Zuhuri bin Salleh yang telah bersara secara pilihan sendiri.

   Encik Nasarudin bin Hashim berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pegawai Daerah Sabak Bernam, Selangor; Timbalan Pengarah, Tanah dan Galian, Negeri Pahang dan Pegawai Daerah Jerantut.

10. **Encik Abdul Rahman bin Haron**, Ketua Penolong Pengarah, MAMPU, Jabatan Perdana Menteri **dilantik**

sebagai Pengarah, Maklumat Perdagangan, Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE), Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri mulai 16 Julai 1993.

Encik Abdul Rahman bin Haron berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya), Dip. P.A. (Malaya) dan M.A. (London). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Mac 1974 sebagai Penolong Setiausaha (Pelajaran Tinggi), Kementerian Pelajaran. Antara jawatan yang disandang ialah sebagai Pegawai Kebajikan, Jabatan Penuntut-penuntut Malaysia di Australia dan Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Hal Ehwal Buruh Antarabangsa, Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat.

KENYATAAN AKHBAR PADA 6 SEPTEMBER 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar hari ini adalah bertujuan memaklumkan perlantikan **Encik Abdul Rahman bin Haji Ali,** Pengarah Pentadbir Wilayah Persekutuan Labuan sebagai **Setiausaha Bagi Parlimen/Setiausaha Dewan Rakyat mulai 6 September 1993.** Perlantikan ini adalah bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Haji Wan Zahir bin Sheikh Abdul Rahman yang telah tamat perkhidmatannya pada 4 Ogos 1993.

Encik Abdul Rahman bin Haji Ali berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.)(Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang. Antara jawatan lain yang disandang ialah sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Kabinet dan Perlembagaan, Jabatan Perdana Menteri; Pegawai Kemajuan Negeri Terengganu dan Selangor; dan Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

KENYATAAN AKHBAR PADA 8 SEPTEMBER 1993

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah bersetuju melanjutkan perkhidmatan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid sebagai Ketua Setiausaha Negara secara kontrak selama dua tahun mulai 17 September 1993, iaitu selepas persaraan wajib beliau pada 16 September 1993.

Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji mula memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara pada 1 Februari 1990.

KENYATAAN AKHBAR PADA 11 SEPTEMBER 1993

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan akhbar pada kali ini adalah bertujuan memaklumkan **perlantikan seorang Ketua Setiausaha** oleh Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong atas perakuan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam mengikut **Perkara 144(3) Perlembagaan Persekutuan.** Kenyataan ini juga mengumumkan perlantikan seorang Ketua Sektor di Jabatan Perangkaan Malaysia. Butir-butir perlantikan itu ialah seperti berikut:

1. **Dr. Zainul Ariff bin Haji Hussain** sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai Ketua Setiausaha, **Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat mulai 16 September 1993** bagi mengisi tempat Dr. Johari bin Mat yang menjadi Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna pada 10 September 1993 yang lalu.

   Dr. Zainul Ariff berusia 47 tahun dan berkelulusan Ijazah B.A.(Hons) dan Diploma in Public Administration dari Universiti Malaya; MBA dari University of Ohio dan Ph.D dari University of Southern California, Amerika Syarikat. Semenjak perlantikan pertamanya di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor pada tahun 1969 beliau telah berkhidmat di Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) sebagai Timbalan Pengarah/Ketua Pusat Kemajuan Pegawai; Setiausaha Bahagian Pelajaran Tinggi, Kementerian Pelajaran dan Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio Ekonomi (SERU). Beliau menyandang jawatan Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri semenjak 16 Disember 1990.

2. **Encik Ganapathy a/l Somasundram** dilantik sebagai **Ketua Sektor Perindustrian dan Perdagangan** di Ibu Pejabat, Jabatan Perangkaan, Kuala Lumpur mulai **1 Oktober 1993**.

   Encik Ganapathy berusia 51 tahun dan mula berkhidmat pada 9 Jun 1966 sebagai Perangkawan di Ibu Pejabat Kuala Lumpur. Beliau pernah berkhidmat di Sarawak pada tahun 1982 hingga 1987 sebelum bertukar balik ke Ibu Pejabat.

Indeks Perkara

Subject Index

SIDANG EDITOR

Penasihat:
Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim
Pengarah INTAN

Penyelaras:
Mohd. Affandi bin Hassan

Editor:
Rahin bin Ramli

Panel Penyemak:
Roslan Abd. Jelani
Rubiah bt. Hj. Abdul Rahman
Nik Pa bin Raja Kechik
Sarojini Naidu
Shuib bin Mohd Yusop
Kamaruzaman bin Yaacob

Jurutaip:
Khor Beoh Leng

Unit Penerbitan, Program Pengurusan Tinggi,
Penerbitan dan Konsultansi
(UTAMA), INTAN