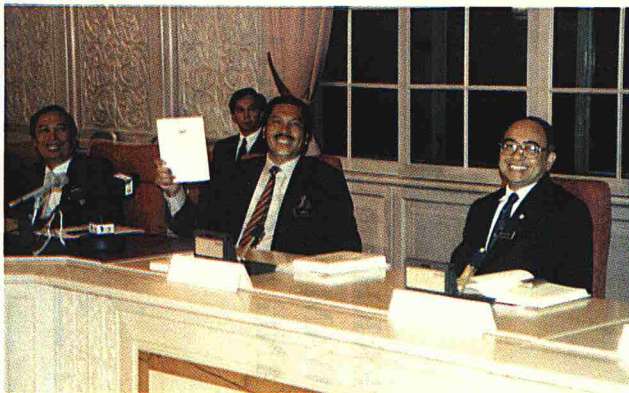


**PERKHIDMATAN  
AWAM  
YANG BERKUALITI**



*Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara ketika melancarkan Buku Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1990 pada 12 Mac 1991. Di sebelah kanan beliau ialah Y.Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia manakala disebelah kiri beliau ialah Dr. Abdullah bin Abd. Rahman, Ketua Pengarah Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU).*

# PERKHIDMATAN AWAM YANG BERKUALITI

daripada perspektif  
Ahmad Sarji bin Abdul Hamid

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

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

Editor:  
Zakaria bin Ahmad



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)  
Kuala Lumpur, Malaysia  
1991

Hakcipta Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1991.

Hakcipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian daripada kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan apa cara pun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanikal, rakaman atau lain-lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara.

Perpustakaan Negara Malaysia      Data-Mengkatalog-dalam-Penerbitan

Ahmad Sarji bin Abdul Hamid,  
Tan Sri Dato' Seri, 1938 -  
Perkhidmatan awam yang berkualiti :  
daripada perspektif Ahmad Sarji  
bin Abdul Hamid = Towards quality  
public service : selected speeches  
of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji  
bin Abdul Hamid ... / editor,  
Zakaria bin Ahmad.

ISBN 967-9933-10-5

1. Civil service - Malaysia.
  2. Civil service ethics - Malaysia.
  3. Public administration - Malaysia.
  4. Malaysia - Politics and government.
- I. Zakaria bin Ahmad.  
II. Institut Tadbiran Awam Negara.  
III. Judul.

354.595006

354.595006  
NIM

**573377**

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

# KANDUNGAN

MUKA SURAT

PRAKATA	..	xi
Pengenalan	.	
Perkhidmatan Awam Dalam Peralihan: oleh Zakaria bin Ahmad (INTAN)	..	3
<b>BAB 1 - BUDAYA KERJA CEMERLANG</b>		
(i) Nilai-nilai Budaya Kerja Cemerlang	..	31
(ii) Nilai-nilai Murni Dalam Masyarakat	..	37
(iii) Budaya Kerja Cemerlang dan Pengurusan Kualiti	..	47
(iv) Budaya Kerja Cemerlang dan Sektor Pertanian	..	59
(v) Gerakan Budaya Kerja Cemerlang dan Perkhidmatan Berkualiti	..	65
(vi) Budaya Kerja Cemerlang Ke Arah Perkhidmatan Yang Berkualiti	..	81
(vii) Gerakan Budaya Kerja Cemerlang: Strategi Peningkatan Produktiviti dan Kualiti	..	95
(viii) Budaya Q Perkhidmatan Awam	..	121

## BAB 2 - PENGURUSAN PRODUKTIVITI DAN KUALITI

(i)	Kaunseling dan Pengurusan	..	153
(ii)	Pembaharuan-pembaharuan Di dalam Perkhidmatan Awam	..	159
(iii)	Peningkatan Mutu Perkhidmatan Awam	..	163
(iv)	Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam	..	169
(v)	Perkhidmatan Cemerlang Ke Arah Peningkatan Produktiviti dan Kualiti	..	179
(vi)	Profesionalisme dan Kualiti	..	185
(vii)	Kaunseling: Strategi Ke Arah Pengurusan Kualiti	..	191
(viii)	Peningkatan Kualiti dan Kecemerlangan Dalam Pengurusan Sektor Awam	..	199
(ix)	Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti	..	207
(x)	Pengurusan Mesyuarat Yang Berkualiti	..	227
(xi)	Strategi Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Awam	..	241
(xii)	Kemajuan Pentadbiran Awam	..	245
(xiii)	Ke Arah Perkhidmatan Awam Yang Berdisiplin, Berkualiti dan Produktif	..	259

## BAB 3 - AKAUNTABILITI DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(i)	Akauntabiliti Dalam Perkhidmatan Awam	..	287
-----	---------------------------------------	----	-----

(ii)	Pengurusan Kewangan Yang Efektif Dalam Perkhidmatan Awam	..	299
(iii)	Ke Arah Perkhidmatan Awam Yang Bersih Dari Rasuah	..	307
(iv)	Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat	..	313

#### BAB 4 - PERANAN PTD DALAM PEMBANGUNAN

(i)	PTD Dalam Pembangunan Negara	..	325
(ii)	Peranan Pegawai Daerah Dalam Pembangunan Negara	..	333
(iii)	PTD Sebagai Perkhidmatan Premier	..	339
(iv)	PTD Dalam Pembangunan Masyarakat dan Negara	..	345

#### BAB 5 - PERSYARIKATAN MALAYSIA

(i)	Kerjasama Perkhidmatan Awam dan Swasta Dalam Bidang Kesihatan	..	363
(ii)	Kerjasama Melalui Persyarikatan Malaysia	..	373
(iii)	Sumbangan Sektor Swasta Dalam Pembangunan Negara	..	379
(iv)	Persyarikatan Malaysia: Kerjasama Sektor Awam dan Swasta yang Akrab	..	385
(v)	Strategi Ke Arah Malaysia Maju	..	393

(vi)	Kerjasama Sektor Awam dan Swasta Dalam Pembangunan Negara	..	401
------	--	----	-----

#### BAB 6 - TEKNOLOGI MAKLUMAT

(i)	Teknologi Maklumat Ke Arah Peningkatan Kualiti dan Produktiviti Dalam Sektor Awam	..	411
-----	---	----	-----

#### BAB 7 - PENGURUSAN SUMBER-SUMBER EKONOMI UNTUK PEMBANGUNAN NEGARA

(i)	Pembangunan Ekonomi: Strategi Pembasmian Kemiskinan	..	425
(ii)	Penyelidikan Sains Sosial dan Pembangunan Negara	..	431
(iii)	Cabaran Sektor Pengeluaran Dalam Tahun 1990-an	..	439
(iv)	Sumber Asli dan Pembangunan Negara	..	445
(v)	Enterprise Malaysia - Canada: Strategi Hubungan Ekonomi Malaysia - Canada	..	447
(vi)	Strategi Pembangunan Pertanian Negara	..	453
(vii)	Saintis Di dalam Konteks Pembangunan Negara	..	467



## BAB 8 - KERJASAMA SERANTAU

- |       |   |    |     |
|-------|---|----|-----|
| (i)   | Kerjasama Di antara Negara-negara<br>Membangun  | .. | 475 |
| (ii)  | Kerjasama Serantau Melalui<br>Malaysian Technical Cooperation<br>Programme (MTCP)       | .. | 481 |
| (iii) | Kerjasama Di antara Perkhidmatan<br>Awam Malaysia dengan Perkhidmatan<br>Awam Singapura | .. | 489 |

## BAB 9 - PILIHANRAYA DAN DEMOKRASI

- |     |                           |    |     |
|-----|---------------------------|----|-----|
| (i) | Pilihanraya dan Demokrasi | .. | 497 |
|-----|---------------------------|----|-----|

## BAB 10 - SUKAN DAN PERKHIDMATAN AWAM

- |       |                                      |    |     |
|-------|--------------------------------------|----|-----|
| (i)   | Kepimpinan dan Kesukanan             | .. | 505 |
| (ii)  | Kepimpinan dan Sukan Golf            | .. | 517 |
| (iii) | Sukan dan Perkhidmatan Awam          | .. | 521 |
| (iv)  | Sukan Membina Perhubungan Yang Akrab | .. | 525 |

## BAB 11 - PELBAGAI

- |       |  |    |     |
|-------|--|----|-----|
| (i)   | Institusi Raja Sebagai Pendorong<br>Pembangunan Negara   | .. | 531 |
| (ii)  | Perhubungan Di antara Kerajaan<br>Persekutuan dan Negeri | .. | 535 |
| (iii) | Kelab Harvard dan Aktiviti-aktivitinya                   | .. | 539 |

(iv)	Sumbangan Pesara Dalam Masyarakat	..	545
(v)	Pengurusan Projek Yang Berkesan	..	551
(vi)	Perundingan Yang Efektif	..	555

## BAB 12 - KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR OLEH

Y. BHG. TAN SRI DATO' SERI AHMAD SARJI

BIN ABDUL HAMID

(i)	Kenyataan Akhbar oleh Jabatan Perdana Menteri Mengenai Perlantikan Ketua Setiausaha Negara yang Baru Pada 24 Januari 1990	..	561
(ii)	Kenyataan Akhbar pada 5 Februari 1990	..	565
(iii)	Kenyataan Akhbar pada 26 Februari 1990	..	566
(iv)	Kenyataan Akhbar pada 9 Mac 1990	..	569
(v)	Kenyataan Akhbar pada 27 Mac 1990	..	570
(vi)	Kenyataan Akhbar pada 29 Jun 1990	..	586
(vii)	Kenyataan Akhbar pada 16 Ogos 1990	..	589
(viii)	Kenyataan Akhbar pada 16 Ogos 1990	..	590
(ix)	Kenyataan Akhbar pada 4 Oktober 1990	..	594
(x)	Kenyataan Akhbar pada 10 Oktober 1990	..	600
(xi)	Kenyataan Akhbar pada 15 November 1990	..	601
(xii)	Kenyataan Akhbar pada 13 Disember 1990	..	603
(xiii)	Kenyataan Akhbar pada 19 Januari 1991	..	612

(xiv)	Kenyataan Akhbar pada 14 Februari 1991 ..	613
(xv)	Kenyataan Akhbar pada 27 Februari 1991 ..	619
PENGHARGAAN ..		625

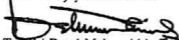
## PRAKATA

Sejak perlintikannya sebagai Pegawai M.A.S pada 10 Januari 1961 dan Pegawai M.C.S (sekarang P.T.D.) pada 1 Jun 1961 sehingga beliau memegang jawatan sebagai Ketua Setiausaha Negara pada 1 Februari 1990, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid telah berkhidmat di pelbagai Jabatan/Kementerian. Pengalamannya yang begitu kaya dalam bidang pentadbiran telah memantapkan keupayaannya memimpin perkhidmatan awam dalam era yang begitu mencabar.

Sebagai seorang pemimpin yang menerajui perkhidmatan awam, beliau sentiasa berfikir dan bertindak secara strategik untuk memajukan perkhidmatan awam supaya produktif, berkualiti dan cemerlang.

Segala pemikiran dan usahanya telah dijelmakan dalam koleksi ucapan-ucapan yang telah dikumpulkan mengikut tema-tema yang tertentu. Ianya bertujuan untuk dijadikan sebagai bahan rujukan yang penting dan berharga khususnya bagi anggota-anggota perkhidmatan awam dalam mengurus organisasi, secara lebih berkesan.

Saya ingin mengucapkan syabas dan tahniah kepada Dr. Johari bin Mat, Pengarah INTAN, serta semua pegawai dan staf INTAN yang terlibat dalam menjayakan buku ini.



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

Jun 1991

**PENGENALAN**

**PERKHIDMATAN AWAM**

**DALAM PERALIHAN**

## PENGENALAN

### PERKHIDMATAN AWAM DALAM PERALIHAN

*oleh*

**Zakaria Ahmad**

**Ketua Biro Penyelidikan dan Penerbitan  
Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)**

Pembangunan dan kemajuan negara bukanlah satu warisan tetapi ianya lebih merupakan satu usaha ciptaan yang kreatif, hasil dari pemikiran cendekiawan yang diasaskan melalui penggembleran sumber-sumber seperti manusia, ekonomi dan teknologi. Persaingan sengit di antara negara-negara maju sesama mereka, dan tekanan-tekanan yang dikenakan terhadap negara-negara sedang membangun menyebabkan pembangunan dan kemajuan negara-negara ini sentiasa tercabar. Kerajaan Malaysia begitu peka dengan keadaan ini, dan perkhidmatan awam yang menjadi tunggak dan tulang belakang kerajaan juga prihatin dengan keadaan yang wujud. Perkhidmatan awam perlu menganalisis situasi ini dari masa ke semasa supaya pengurusan perubahan dapat dilaksanakan dengan secara lebih berkesan ke arah menjadikan perkhidmatan awam sebagai perkhidmatan yang berdaya saing dan berdaya maju.

Dari segi realiti, sektor awam dan sektor swasta memainkan peranan yang sama penting dan perlu mempereratkan kerjasama ke arah merealisasikan wawasan Perdana Menteri untuk menjadikan Malaysia sebagai negara maju pada tahun 2020. Kemajuan negara tidak hanya bergantung kepada kekayaan sumber ekonomi dan kecanggihan teknologi. Sumber manusia adalah merupakan penggerak yang penting supaya sumber ekonomi dan teknologi dapat diadun dengan secara lebih berkesan. Peranan sumber manusia hanya akan terasa impaknya apabila sumber manusia itu telah melalui proses pendidikan dan pembangunan diri yang dinamik dan berterusan. Ianya boleh dicapai melalui latihan dan bimbingan dari pemimpin yang dinamik lagi berwibawa. Kepimpinan yang strategik akan dapat memimpin pekerja-pekerja yang berpotensi ke arah menghasilkan output yang produktif dan berkualiti. Produktiviti dan kualiti perlu diasaskan kepada budaya kerja cemerlang yang berteraskan kepada nilai-nilai murni lagi positif dalam pengurusan.

Usaha-usaha yang gigih untuk memantapkan perkhidmatan awam ke arah merealisasikan wawasan Perdana Menteri adalah jelas di dalam koleksi ucapan-ucapan Yang Berbahagia Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, sejak beliau dilantik sebagai Ketua Setiausaha Negara pada 1 Februari 1990. Dengan pengalamannya

yang begitu kaya sebagai anggota perkhidmatan awam sejak beliau dilantik sebagai pegawai M.A.S pada 10 Januari 1961 dan pegawai M.C.S pada 1 Jun 1961, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji mempunyai pandangan yang lebih dinamis mengenai peranan perkhidmatan awam dalam pembangunan dan kemajuan negara. Ketegasan dan kegigihan beliau untuk memajukan perkhidmatan awam ke tahap kecemerlangan memulakan era baru bagi perkhidmatan awam.

### **Gerakan Budaya Kerja Cemerlang**

Menyedia dan memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan merupakan tanggungjawab utama perkhidmatan awam, dan ianya boleh diamalkan sekiranya anggota-anggota perkhidmatan awam mempunyai dan mengamalkan budaya kerja cemerlang. Di atas kesedaran ini, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri Malaysia telah melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November 1989. Mengikut YAB Dato' Seri Dr. Mahathir, "*budaya sesuatu masyarakat adalah fakta utama yang akan menentukan maju mundurnya masyarakat itu. Budaya bukan dicerminkan oleh kesenian dan lain-lain aspek fizikal, tetapi lebih penting lagi ialah nilai-nilai yang diamalkan.*" Memahami hasrat YAB Dato' Seri Dr. Mahathir, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji



memulakan langkah pertamanya apabila menjawat jawatan Ketua Setiausaha Negara dengan menggerakkan perkhidmatan awam berasaskan kepada budaya kerja cemerlang. Mengikut beliau untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti *"perubahan dalam cara kita berfikir, bertindak dan bekerja adalah perlu...Perkhidmatan awam sebagai agensi yang terbesar menjadi perintis budaya baru yang akan mempengaruhi seluruh kehidupan dan kesejahteraan rakyat. Jika perkhidmatan awam dapat digerak sebagai model, maka kita akan mempengaruhi seluruh negara bergerak dan bertindak menghalu budaya cemerlang dan berkualiti."*

Memahami tujuan gerakan budaya kerja cemerlang yakni untuk membina sebuah masyarakat yang sentiasa mengutamakan dan mementingkan kualiti dalam segala usahanya, anggota-anggota perkhidmatan awam hendaklah menerap dan mengamalkan nilai-nilai positif seperti *"amanah, disiplin, daya cipta, kejujuran dan kebolehan bekerja secara berpasukan untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan dan keluaran yang dihasilkan."* Pemahaman dan pengamalan nilai-nilai murni ini tidak sepatutnya menimbulkan masalah dalam masyarakat Malaysia yang berbilang kaum dan berlainan agama oleh kerana nilai-nilai ini bersifat universal dan *"cut*

*across religious and cultural lines and are, therefore, more readily acceptable to all."*

Perkongsian nilai (*shared values*) di antara pihak pengurusan dan pekerja dalam gerakan budaya kerja cemerlang akan menjamin kesejahteraan organisasi. Organisasi yang sejahtera akan melahirkan anggota-anggotanya yang berdedikasi, bermotivasi tinggi, mahir berkomunikasi, bertimbang-rasa, hormat menghormati, berbudi bahasa, berhemah tinggi, komited, berdisiplin serta bijak menguruskan masa. Sifat-sifat ini adalah merupakan teras kepada pengurusan produktiviti dan kualiti.

### **Pengurusan Produktiviti dan Kualiti**

Satu pendekatan yang lengkap dan rapi telah dikeluarkan oleh kerajaan melalui buku Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam pada 25 Jun 1990. Kualiti di dalam sektor awam mengikut tafsiran yang diberi oleh Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji ialah *"kualiti hendaklah dikaitkan dengan keluaran atau perkhidmatan yang dapat memuaskan hati orang ramai yang menjadi pelanggan kepada agensi-agensi kerajaan. Kehendak orang ramai ini sangat perlu diutamakan kerana mereka jugalah yang merupakan*

'stakeholders' kepada agensi-agensi kerajaan, memandangkan merekalah yang memilih kerajaan yang memerintah." Tanggapan orang ramai mengenai kualiti biasanya dapat dikenalpasti melalui beberapa ciri perkhidmatan yang diberikan oleh agensi-agensi kerajaan seperti ketepatan waktu, penghasilan kerja yang sempurna tanpa tunggakan, responsif kepada kehendak-kehendak pelanggan, kesesuaian penggunaan sesuatu perkhidmatan mengikut keperluan pelanggan, kebolehpercayaan atau *reability* dan tindakan-tindakan yang mencerminkan keadilan dalam memberikan perkhidmatan.

Dalam pengurusan kualiti, tujuh strategi pelaksanaan telah digariskan supaya dilaksanakan oleh semua agensi-agensi kerajaan. Strategi-strategi ini boleh dilaksanakan melalui tujuh program yang telah dikenalpasti iaitu Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, Sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q, Sistem Maklumbalas Q dan Sistem Maklumat Q. Dengan terlaksananya kesemua program yang telah dicadangkan, perkhidmatan awam akan lebih dihormati dan diperlukan oleh orang ramai. Output yang ketara ialah perkhidmatan awam akan bertambah maju dan mampu menghadapi segala cabaran.

Memandangkan bahawa pengurusan kualiti ini merupakan satu usaha yang tidak ada permulaan dan titik pengakhirnya, ianya

merupakan sesuatu yang dinamik dan berterusan. Peranan utama perkhidmatan awam dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat dapat dilaksanakan melalui:

- (i) *"Pentadbiran yang saksama, bersih dan cekap;*
- (ii) *Sistem peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang telah dipermudahkan;*
- (iii) *Perkhidmatan kaunter yang mengandungi ciri-ciri bersopan santun dan mesra; dan*
- (iv) *Konsep Persyarikatan Malaysia untuk mewujudkan kerjasama dan persefahaman di antara sektor awam dan sektor swasta."*

Tujuh program yang telah disebut di atas, yang sekali gus merupakan program Gerakan Budaya Kerja Cemerlang mempunyai tujuan dua serampang iaitu:

- (i) Untuk meningkatkan kualiti kerja; dan
- (ii) Sebagai alat untuk mengukur atau menyukat produktiviti ataupun hasil kerja seseorang anggota perkhidmatan awam.

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah memberi jaminan kepada anggota-anggota perkhidmatan awam bahawa untuk mencapai tujuan-tujuan di atas, lima strategi telah dikenalpasti dan perlu dilaksanakan, iaitu:

- (i) Ketua-ketua Jabatan adalah dipertanggungjawabkan untuk menggembelng keazaman atau tekad ataupun komitmen pegawai-pegawainya supaya mencari penyelesaian bersama ke atas masalah-masalah yang dihadapi. Pengurusan penyertaan sebagai teknik yang berkesan telah dikenalpasti, misalnya melaksanakan program Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) di Jabatan;
- (ii) Ketua-ketua Jabatan hendaklah berusaha memupuk di kalangan stafnya *"a shared vision of how to organize and manage a particular problem."* Perundingan di antara Ketua-ketua Jabatan dengan staf bawahannya adalah digalakkan untuk menyelesaikan sesuatu masalah;
- (iii) Ketua-ketua Jabatan hendaklah mencari penyelesaian bersama ke atas masalah-masalah yang dihadapi dengan mewujudkan *"the competence and the cohesion to move it along;"*

- (iv) Jabatan-jabatan perlu menerapkan perubahan-perubahan yang hendak dilaksanakan dengan memasukkannya sebagai dasar atau sistem jabatan supaya kefahaman dapat dipertingkatkan dan rasa *ownership* di kalangan staf dapat ditanamkan; dan
- (v) Untuk menjamin kejayaan, dan kejayaan yang telah dicapai dapat dikekalkan dan diteruskan (*maintain and sustain*), jabatan-jabatan perlu mewujudkan sistem maklumbalas (*monitoring*) ke atas semua aktiviti-aktiviti peningkatan mutu kerja dan menyesuaikan aktiviti-aktiviti itu mengikut kehendak masa.

Secara keseluruhannya, perkhidmatan awam yang produktif dan berkualiti perlu memberi penekanan kepada lima aspek dalam tindakan-tindakannya seperti:

- (i) *"Perancangan strategik;*
- (ii) *Penentuan standard kualiti output;*
- (iii) *Penentuan standard kualiti proses;*
- (iv) *Penentuan standard kualiti tenaga manusia; dan*
- (v) *Pembentukan proses penyelesaian masalah kualiti."*

Untuk menggalakkan budaya kualiti di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam, tindakan-tindakan yang perlu diambil oleh Ketua-ketua Jabatan ialah:

- (i) *"Menggubal dasar kualiti agensi;*
- (ii) *Menubuhkan struktur pengurusan kualiti;*
- (iii) *Menganjurkan pendidikan kualiti; dan*
- (iv) *Memberikan pengiktirafan kepada kakitangan yang mencapai kecemerlangan dalam usaha kualiti."*

Cabaran utama untuk melaksanakan program-program kualiti dengan jayanya ialah untuk melibatkan semua lapisan anggota perkhidmatan awam di dalam pergerakan ini. Usaha-usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti, serta kejayaan yang dicapainya perlu dihargai dan diberi pengiktirafan. Penghargaan dan pengiktirafan ini akan menjadikan anggota perkhidmatan awam lebih inovatif, kreatif dan bermotivasi tinggi.

Usaha-usaha gigih untuk meningkatkan kefahaman mengenai pengurusan produktiviti dan kualiti di kalangan agensi-agensi kerajaan telah dilaksanakan melalui majlis-majlis ceramah dan latihan oleh pihak-pihak tertentu seperti MAMPU dan INTAN.

Dalam mengejar perkhidmatan yang berkualiti, perkhidmatan awam terpaksa menghadapi beberapa masalah yang boleh menggagalkan usaha-usahanya. Di antara masalah yang dihadapi ialah pekerja-pekerja yang bermasalah, pengurusan mesyuarat yang tidak produktif dan pengurusan masa yang tidak efektif dan produktif.

### **Kaunseling: Strategi Ke Arah Pengurusan Kualiti**

Buat pertama kalinya kaunseling diberi perhatian di dalam perkhidmatan awam dan perhatian ini diberi oleh Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji sendiri. Beliau bersetuju bahawa sumber manusia itu merupakan sebagai sumber yang paling bernilai di dalam organisasi, *"people are the greatest valued asset in your Ministry or Department."* Mengikut beliau, *deficit performance* atau kerendahan hasil kerja dan hasil kerja yang tidak berkualiti di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam boleh berpunca daripada kelembapan pekerja, ponteng kerja, konflik di antara rakan sejawat, tidak mengikut arahan, tingkahlaku yang bertentangan dengan norma-norma pengurusan, tidak amanah, tidak berdisiplin dan pekerja-pekerja yang mengalami konflik dan tekanan (*stress*) jiwa. Pekerja-pekerja yang bermasalah, lebih-lebih lagi mereka yang mengalami tekanan jiwa ini akan menampakkan perubahan-perubahan dalam



tingkahlakunya. Tingkahlaku yang negatif ini jika tidak dapat dikawal akan menimbulkan kesan yang buruk terhadap organisasi. Prestasi pekerja akan terjejas yang membawa kesan pula ke atas prestasi dan imej organisasi.

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji menegaskan bahawa masalah-masalah yang dihadapi oleh pekerja-pekerja ini dapat diselesaikan melalui proses kaunseling yang berkesan, dan hasilnya ialah masalah ponteng kerja dan pembaziran dapat dikurangkan, kualiti kerja, kesejahteraan pekerja dan organisasi dapat dipertingkatkan, kemesraan dan moral serta keupayaan mereka akan dapat juga diperbaiki. Beliau telah mencadangkan supaya perkhidmatan kaunseling diperkenalkan di agensi-agensi kerajaan secara berperingkat-peringkat dan Ketua-Ketua Jabatan perlulah merancang perlaksanaannya dengan cara yang strategik.

### **Pengurusan Masa**

Pekerja-pekerja yang bermasalah sudah pasti tidak dapat menguruskan masanya dengan bijak. Banyak masa yang dibazirkan menyebabkan produktiviti dan kualiti organisasi terjejas. Organisasi akan menanggung kerugian apabila anggota-anggota perkhidmatan

awam tidak bijak menguruskan masanya dengan sempurna. Risiko-risiko yang perlu dihadapi oleh organisasi apabila masa tidak diuruskan dengan baik dan berkesan adalah seperti:

- (i) Menanggung kos tambahan kerana kelewatan menjalankan tugas-tugas tertentu;
- (ii) Pembaziran sumber kerana output tidak lagi diperlukan oleh pelanggan; dan
- (iii) Menjejaskan imej agensi kerana perkhidmatannya akan dianggap tidak boleh dipercayai oleh orang ramai.

Setiap anggota perkhidmatan awam dinasihatkan supaya menganalisis bagaimana mereka menggunakan masa di tempat kerja, cara mereka bekerja dan sistem-sistem yang digunakan. Dengan analisis ini, anggota-anggota perkhidmatan awam akan lebih memahami bagaimana masa digunakan dan dapat menimbulkan kesedaran dan keinsafan bahawa masa yang produktif perlu dihargai dan dipergunakan untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti kepada rakyat. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji berpendapat bahawa masa boleh diurus dengan baik apabila anggota-anggota perkhidmatan

awam memberi perhatian kepada enam perkara apabila menjalankan kerja iaitu:

- (i) Menguruskan diri dengan penuh disiplin;
- (ii) Merancang kerja dengan strategik;
- (iii) Tempat kerja perlu diurus dengan baik supaya teratur, rapi dan tersusun;
- (iv) Mengawal gangguan-gangguan luaran;
- (v) Mengelakkan keadaan tanpa keputusan supaya kerja tidak bertunggak; dan
- (vi) Mengamalkan *delegation of responsibility and authority* dengan secara lebih berkesan.

Sikap yang sentiasa peka dan prihatin terhadap kepentingan masa akan menyebabkan anggota-anggota perkhidmatan awam dapat menguruskan mesyuarat secara produktif dan keputusan-keputusan akan dapat diambil dengan cepat dan tepat apabila terdapat penetapan kriteria-kriteria membuat keputusan dan bukannya berasaskan kepada budi bicara atau *discretion*.

## Pengurusan Mesyuarat

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji berpendapat bahawa "*masa juga boleh terbuang sekiranya kita tidak bijak mengendalikan mesyuarat.*" Beliau mendapati bahawa terdapat banyak mesyuarat-mesyuarat yang tidak produktif dan tidak berkesan disebabkan oleh:

- (i) Mesyuarat jarang diadakan menyebabkan perkara-perkara yang telah dibincangkan dahulu menjadi *out of date* apabila dibincangkan semula;
- (ii) Kelewatan menghantar minit;
- (iii) Orang yang tidak dapat memberi sumbangan atau terlalu *junior* menghadiri mesyuarat;
- (iv) Tidak ada persediaan yang rapi oleh sebab tidak ada perancangan mesyuarat;
- (v) Sikap tidak komited dan bersungguh-sungguh dalam mesyuarat; dan
- (vi) Tidak ada *follow up* dan *follow through*.

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji menegaskan bahawa "*the cost of a meeting can be prohibitive if the meeting is not being conducted with 3E's in mind, namely, effectiveness, efficiency and economy.*" Beliau telah mencadangkan beberapa garis panduan untuk

mengelola mesyuarat dengan cara lebih berkesan yang melibatkan peranan pengerusi, setiausaha, ahli-ahli dan urusetia. Mesyuarat yang efektif memerlukan perancangan yang strategik, dan panduan mesyuarat yang berkesan telah diperjelaskan melalui Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1991.

Segala keputusan yang telah dibuat di dalam mesyuarat perlu dilaksanakan. Pegawai-pegawai yang terlibat dalam membuat keputusan perlu bersikap *accountable* apabila sesuatu keputusan itu dilaksanakan.

### **Akauntabiliti dalam Perkhidmatan Awam**

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah menafsirkan akauntabiliti sebagai *"the obligation to give answers and explanations concerning one's actions and performance, to those with a right to require such answers and explanations."* Tiap-tiap keputusan yang dibuat oleh pegawai-pegawai di dalam perkhidmatan awam hendaklah *"within the parameters of defined mandates and delegated authority."* Apabila konsep akauntabiliti ini dirujuk khas kepada pegawai-pegawai perkhidmatan awam, ianya dikatakan sebagai *"the official's belief that they must act in accordance with the norms that they as individuals,*

*society generally and for certain institutions uphold as standards of behaviour.*" Kuasa-kuasa *legitimacy* yang telah diberikan kepada perkhidmatan awam adalah berasaskan kepada beberapa syarat seperti berikut:

- (i) *"That the public service (servants) should act in accordance with the basic principles which uphold the authority of the constitutionally elected government;*
- (ii) *That public servants should subordinate their personal preferences and judgements to the dictates of the democratic process, and perform according to the constitutional and legal directives pertaining to their areas of authority;*
- (iii) *That public servants are sworn to remain continually accountable in an honest and accurate manner for their actions to the relevant authorities;*
- (iv) *That public servants should act in a competent and effective manner to achieve purposes and produce desired results; and*

- (v) *That public servants are to use public funds entrusted to them for authorised public purposes, not for their own gain or the private gain of others.*"

Perkhidmatan Awam yang telah diamanahkan dengan sumber-sumber awam dan kuasa (*authority*) untuk digunakan ke arah pencapaian matlamat organisasi hendaklah mempunyai "*a moral responsibility to be fully accountable for its activities.*" Tiga peringkat akauntabiliti telah diperjelaskan iaitu:

- (i) *"Fiduciary or fiscal accountability in terms of financial integrity, disclosure and compliance with the laws and regulations governing public administration;*
- (ii) *Managerial accountability in terms of the efficient and economical use of manpower and other resources; and*
- (iii) *Program accountability in terms of program impact, that is, whether it is achieving its intended objectives, and whether the best program options have been selected to achieve these objectives from the stand-point of total costs and outputs."*

Apabila anggota-anggota perkhidmatan awam bersifat dan bersikap *accountable*, harta-harta awam dapat diuruskan dengan jujur dan amanah. Dengan itu perkhidmatan awam akan bebas dan bersih dari rasuah. Pengurusan kewangan yang merupakan salah satu aspek yang terpenting di dalam pentadbiran kerajaan, apabila diurus dengan penuh rasa tanggungjawab, dapat mengelakkan anggota-anggota perkhidmatan awam dari terlibat dalam aktiviti-aktiviti yang *unethical* seperti "*acts of bribery, graft, patronage and nepotism; act involving conflict of interest, including such activities as financial transaction to gain personal advantage, of inside knowledge; favouring relatives and friends in awarding contracts or arranging loans.*"

Walaupun negara ini mengamalkan demokrasi, anggota-anggota perkhidmatan awam yang bertanggungjawab juga tidak melibatkan diri dalam politik apabila penglibatannya di larang oleh peruntukan-peruntukan yang terdapat dalam Perintah Am Bab D. Penglibatan dalam politik ini akan menyebabkan perkhidmatan mereka terjejas dan *esprit de corps* di kalangan mereka akan hakis. Anggota-anggota perkhidmatan awam sepatutnya menumpukan segala perhatian mereka terhadap peranan yang perlu dijalankan sama ada mereka berkhidmat di peringkat Persekutuan, Negeri atau Daerah, dan peranan yang perlu dimainkan oleh mereka ialah untuk menjayakan



perlaksanaan dasar-dasar kerajaan seperti konsep Persyarikatan Malaysia - *Malaysian Incorporated*.

### **Persyarikatan Malaysia**

Sektor swasta sebagaimana sektor awam juga memainkan peranan yang penting dalam pembangunan dan kemajuan negara. Untuk memupuk kesefahaman dan kerjasama di antara kedua-dua sektor ini, konsep Persyarikatan Malaysia telah dilancarkan oleh kerajaan pada tahun 1983. Persyarikatan Malaysia bermakna *"the country can be run like a Corporation, with certain divisions responsible for productions, sales and marketing, research and promotion, and get others responsible for providing the supporting and ancillary services... Within the ambit of the definition, the private sector forms the commercial and economic arms of the national corporation or enterprise, while the government lays down the major policy framework and directory, and the civil service providing the necessary back-up services. The civil service becomes the service arm of the enterprise."* Maka adalah jelas bahawa saling faham-memahami, kerjasama, kepercayaan dan keyakinan di antara sektor awam dan swasta adalah syarat perlu bagi menjayakan konsep

Persyarikatan Malaysia dalam semua bidang termasuk sosial dan perubatan.

Sektor swasta hendaklah memahami dan menghayati falsafah dan objektif dasar-dasar kerajaan manakala anggota-anggota perkhidmatan awam pula perlu sedar bahawa hasil keuntungan yang diperolehi oleh sektor swasta membiayai kegiatan sektor awam. Oleh itu adalah penting bagi anggota-anggota perkhidmatan awam memahami budaya kerja sektor swasta, dan mewujudkan sistem pertalian pengaliran maklumat yang efektif di antara kedua-dua sektor. Penggunaan teknologi maklumat dapat menyumbang terhadap peningkatan produktiviti dan kualiti di kedua-dua sektor. Program-program kemajuan perkhidmatan awam jika dilaksanakan dengan sempurna, bukan sahaja dapat memberi kebaikan kepada perkhidmatan awam sendiri, malahan memberi kemudahan-kemudahan tertentu kepada sektor swasta yang berurusan dengan agensi-agensi kerajaan.

Di samping dialog-dialog diadakan oleh sesetengah agensi kerajaan dengan beberapa pihak sektor swasta, pelaksanaan konsep ini diperkembangkan lagi dengan adanya program sangkutan pegawai-pegawai kerajaan dalam beberapa syarikat swasta di bawah program

British-Malaysia Industry and Trade Association (BMITA). Program sangkutan ini telah dapat meningkatkan kefahaman pegawai-pegawai kerajaan terhadap dunia perniagaan dan sedikit sebanyak telah memecah halangan budaya (*cultural barrier*) di antara sektor swasta dan sektor awam.

Sektor awam bukan saja perlu mewujudkan kerjasama dengan lain-lain sektor di dalam negeri, tetapi perlu juga mengembangkan sayapnya di peringkat antarabangsa.

### **Kerjasama Di Peringkat Antarabangsa**

Pengalaman kemajuan perkhidmatan awam Malaysia akan dapat diperkayakan lagi apabila terdapat interaksi yang positif di antara anggota-anggotanya dengan perkhidmatan awam sama ada di negara-negara sedang membangun atau negara-negara maju. Bersedia untuk berkongsi pengalaman dengan negara-negara lain khususnya dalam bidang latihan dan ekonomi, akan meningkatkan lagi keupayaan perkhidmatan awam dalam menghadapi sebarang cabaran. *"Malaysian Technical Cooperation Programme (MTCP) is a manifestation of Malaysia's determination as a developing country to prove that diversity among Third World countries can provide the*

*challenge and the opportunity to harness resources for economic cooperation."*

### **Kepentingan Aktiviti-aktiviti 'Informal' dalam Memajukan Perkhidmatan Awam**

Walaupun sebahagian besar aktiviti yang berbentuk 'formal' dilaksanakan untuk memajukan perkhidmatan awam, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji juga menitikberatkan aktiviti 'informal' seperti menggalakkan aktiviti-aktiviti sukan dan sosial. Melalui sukan, anggota-anggota perkhidmatan awam dapat memupuk hubungan silaturrahim yang lebih akrab di antara mereka. Perhubungan yang akrab ini juga dapat diwujudkan di antara pegawai-pegawai Negeri dan Persekutuan, awam dan swasta. Dan yang paling penting ialah perhubungan di antara anggota perkhidmatan awam dengan pihak pemerintah.

Selain daripada majlis kesukanan, perhubungan yang mesra dapat diwujudkan melalui majlis-majlis sosial seperti jamuan makan malam dan aktiviti-aktiviti kelab. Majlis-majlis ini, selain daripada memberi pengiktirafan kepada mereka yang telah berjaya dalam kerjaya masing-masing, ianya juga merupakan majlis kenang jasa

kepada anggota perkhidmatan awam. Mereka ini dapat dijadikan contoh dan teladan kepada anggota-anggota perkhidmatan awam yang masih berkhidmat.

### **Kesimpulan**

Perkhidmatan awam Malaysia boleh diibaratkan sebagai sebuah ladang yang luas yang mempunyai berbagai jenis tumbuh-tumbuhan dan begitu ramai pekerjaanya. Keluasan ladang, keramaian pekerjaanya dan pelbagai jenis tumbuhan tidak membawa apa-apa makna sekiranya ladang tersebut tidak produktif dan menghasilkan output yang tidak dikehendaki dan berkualiti. Walaupun segala-galanya mencukupi - sumber manusia, sumber ekonomi dan teknologi, sumber-sumber ini memerlukan pengurusan yang dinamik, berwibawa, berkalibar dan mempunyai visi yang realistik, supaya pembangunan dan kemajuan yang dirancang menjadi satu realiti.

Bertolak dari perbandingan di atas, sejak negara mencapai kemerdekaan, perkhidmatan awam telah mengalami berbagai perubahan. Nilai kepimpinan pihak teratas begitu memainkan peranan yang terpenting bagi menentukan halacara dan arah tujuan ke mana perkhidmatan awam hendak dibawa. Segala-galanya telah

tersedia - sumber manusia, sumber ekonomi dan teknologi yang canggih. Kepimpinan yang strategik lagi dinamis akan menggunakan sumber-sumber ini dengan bijaksana untuk melahirkan output yang berkualiti. Penghasilan output yang berkualiti memerlukan panduan dan perancangan yang jelas, strategik, realistik, praktikal, komprehensif, dan bersepadu. Satu budaya kerja cemerlang diperlukan untuk menggerakkan sumber-sumber ini supaya sistem-sistem dan sub-sistemnya dapat berinteraksi dengan mudah dan berkesan.

Dalam usaha menggerakkan perkhidmatan awam ke arah perkhidmatan yang mantap dan cemerlang, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah mengambil langkah-langkah yang bijaksana lagi berani. Apa yang diharapkan dari usaha-usaha ini ialah untuk menjadikan prestasi perkhidmatan awam lebih produktif dan cemerlang. Hanya untuk kira-kira satu tahun setengah beliau memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, perkhidmatan awam telah diberi nafas baru. Banyak pembaharuan telah dilaksanakan untuk kebaikan individu, organisasi dan negara. Semangat untuk bekerja keras yang berlandaskan kepada teras perkhidmatan dan etika perkhidmatan serta nilai-nilai pengurusan yang positif, sentiasa diberi perhatian dan

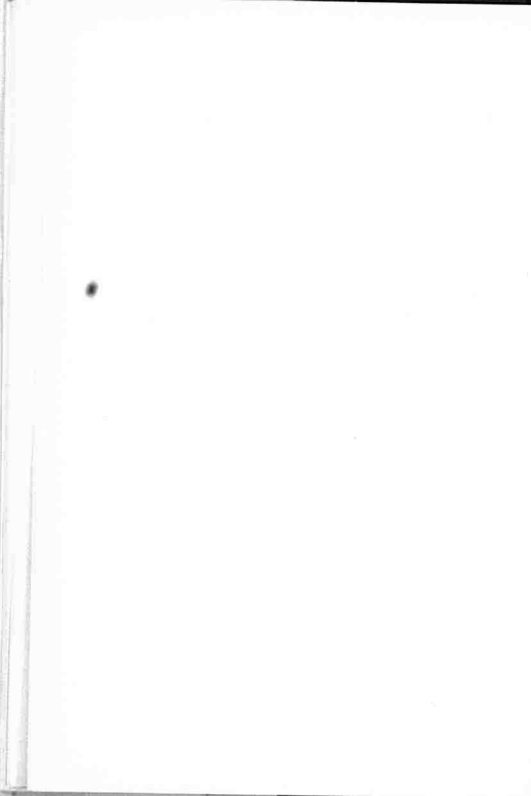
penekanan. Kemahiran dan pengetahuan anggota-anggota perkhidmatan awam dipertingkat.

Usaha-usaha pemantapan perkhidmatan awam secara serius ini membawa angin perubahan dari satu era ke satu era baru yang membawa Malaysia menjadi negara maju pada tahun 2020.

# **BAB 1**

## **BUDAYA KERJA CEMERLANG**





## NILAI-NILAI BUDAYA KERJA CEMERLANG

(UCAPAN DI MAJLIS PENGANUGERAHAN PERKHIDMATAN CEMERLANG 1989  
DI PERINGKAT JABATAN PERDANA MENTERI DI DEWAN MUKTAMAR,  
PUSAT ISLAM KUALA LUMPUR PADA 6 MAC 1990)

*Budaya Kerja Cemerlang hendaklah dijadikan satu amalan hidup harian penjawat awam. Nilai-nilai Budaya Kerja Cemerlang yang mesti dipupuk di kalangan penjawat awam ialah seperti amanah, integriti, disiplin dan juga kualiti. Untuk mencapai kecemerlangan, kualiti hendaklah diutamakan di semua peringkat dan setiap masa. Pengurus organisasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan motivasi, produktiviti dan kecekapan pekerja-pekerja dengan memberikan galakan dan pengiktirafan.*

Saya bersyukur ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah rahmat dan izinNya kita dapat bersama-sama pada pagi ini.

Tujuan kita berkumpul hari ini ialah untuk memberikan pengiktirafan dan penghargaan kepada pegawai-pegawai dan staf dari berbagai agensi di Jabatan Perdana Menteri yang telah menunjukkan kecemerlangan dalam prestasi kerja. Kepada mereka yang menerima penganugerahan hari ini, kita ucapkan syabas dan tahniah dan berharap mereka akan terus berusaha bagi meningkatkan lagi prestasi kerja masing-masing.

### **Anugerah Kecemerlangan**

Penerima-penerima anugerah hari ini adalah juga contoh yang menunjukkan bahawa kecemerlangan adalah satu aspek yang boleh diwujudkan di setiap peringkat dan lapisan dalam sesuatu organisasi, baik di peringkat atasan mahupun di peringkat bawahan. Ciri-ciri kecemerlangan yang dizahirkan di setiap peringkat organisasi inilah yang akan melahirkan sebuah organisasi yang cemerlang.

### **Budaya Kerja Cemerlang**

Pada penghujung tahun lepas, Kerajaan telah melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang. Menerusi gerakan ini, Kerajaan berharap bahawa satu Budaya Kerja Cemerlang di kalangan pihak pengurus dan para pekerja dapat dibentuk dan dijadikan sebagai amalan hidup. Nilai-nilai Budaya Kerja Cemerlang ini ialah seperti amanah, integriti, kualiti dan berdisiplin.

Di sini suka saya mengingatkan tuan-tuan dan puan-puan kembali kepada amanat YAB Perdana Menteri semasa beliau melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November

1989. YAB 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. Justeru itu, apabila sahaja kita mencapai kualiti yang kita mendapati ada lagi kualiti yang lebih yang mesti kita kejar. Setelah kita mengejar dan mencapai kualiti yang baru yang menjadi matlamat kita, sekali lagi kita mendapati ada lagi kualiti yang lebih baik daripada itu yang perlu kita kejar. Dengan itu, usaha kita tidak berhabis-habisan dan tidak ada hadnya dan kita perlu mengejar kualiti sepanjang masa."*

Penghasilan produk dan perkhidmatan berkualiti hanya akan ditentukan dengan adanya tenaga kerja yang berkualiti. Di atas kesedaran inilah, Kerajaan telah melancarkan beberapa program dan projek yang bertujuan untuk meningkatkan lagi motivasi pekerja-pekerja.

## **Program Motivasi**

Di peringkat individu misalnya, program-program Penganugerahan Khidmat Cemerlang, Projek Terbaik Bulanan, Pemberian Bintang-bintang Kebesaran telah diadakan. Kita juga telah mengadakan program-program di peringkat organisasi seperti Program Penganugerahan Pejabat Terbaik, Program Pemberian Wang Tunai, Program Projek Terbaik dan sebagainya.

Sungguhpun begitu, program-program yang diadakan ini mempunyai kesan yang terbatas. Yang lebih berkesan ialah peranan pemimpin dan pengurus di dalam organisasi masing-masing.

Dalam usaha mewujudkan kecemerlangan organisasi, peranan setiap individu di dalam organisasi berkenaan adalah penting. Ianya harus bermula dengan keinginan dan kemahuan di pihak individu atau pekerja itu untuk memperbaiki dan memajukan diri sendiri. Pihak pengurusan pula boleh memainkan peranan dalam menggalakkan pihak pekerja memajukan diri sendiri dengan cara memberi bantuan dan sokongan, misalnya mengadakan program-program latihan dalaman, memberi bantuan buku dan sebagainya.

Kepada penerima-penerima Anugerah Perkhidmatan Cemerlang, saya sekali lagi mengucapkan syabas dan tahniah. Kepada pegawai-pegawai dan staf Jabatan Perdana Menteri yang lain, saya percaya dan berharap bahawa peristiwa hari ini akan menjadi pendorong kepada tuan-tuan dan puan-puan untuk menjalankan tugas dengan lebih bersemangat.

## NILAI-NILAI MURNI DALAM MASYARAKAT

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP ASIAN FESTIVAL OF DRAMA  
ON HUMAN VALUES DI DEWAN BANDARAYA, KUALA LUMPUR  
PADA 16 SEPTEMBER 1990)

*Keruntuhan nilai-nilai yang murni di dalam masyarakat boleh dikaitkan dengan proses perbandaran (urbanization) dan 'globalization'. Oleh itu nilai-nilai universal yang terdapat dalam pelbagai agama di Malaysia hendaklah diberi perhatian sebagai usaha mengurangkan keruntuhan akhlak masyarakat.*

It is a great honour for me to be invited as the guest of honour at the closing of the Asian Festival of Drama on Human Values and to be given the opportunity to say a few words. I would like to offer my congratulations to the Sathya Sai Central Council of Malaysia for this noble effort in staging the Festival of Drama on Human Values, which represents a significant contribution towards creating and nurturing consciousness in human values among Malaysians.

Malaysia is a developing country and has made remarkable progress due to the cultural values that we inherited from our forefathers which has enabled us to live and work together in harmony. We enjoy comparative advantage as this beautiful and

bounteous land is located at the crossroads of trade and commerce since pre-historic times. Our abundant natural resources acted as a magnet for people from many lands to journey here, first to trade and later to settle down. In the process, Malaysia has become the abode of different cultures, a melting pot of the world's major religious philosophies namely Islam, Buddhism, Hinduism and Christianity, each with its own sets of values. Fortunately, all religions teach their followers to be good human beings and to live moral lives. While some values are of particular relevance only to a specific religion, others are more universal in nature and cut across religious and cultural lines and are, therefore, more readily acceptable to all.

### **Value Systems**

Concern has been expressed in recent years over certain acts and behaviour which are repugnant to good moral values, such as the increasing incidence of white-collar crimes such as fraud, criminal breach of trust, the frequent disclosures of fraudulent get-rich-quick schemes, the high incidence of drug abuse among our young, abuse of women and children - to name a few.



Any attempt to find a solution to our society's ills must perforce begin with an understanding of the nature and causes of those ills. In this respect a host of questions runs through our mind. Are we forging ahead too fast that our value systems cannot cope up with the pace? Are our value systems inherently inappropriate to meet the demands of modern development? Have we overestimated the strength and resilience of values that we have cherished in the past? Have we paid scant attention to the need for balanced spiritual and material development among our people.

A reality that we have to contend with is that our society is in a state of transition. The growth of the industrial sector has been rapid, and has brought in its wake rather rapid physical and social mobility. A sizeable proportion of our people are now living in urbanised settings. There is the danger that the bonds of kinship that bind members of a family together in the traditional society may be loosening. In the traditional society, the systems of social values and norms carry their own system of rewards and sanctions. Conformity to established values invites rewards while non-conformity invites sanctions. In the traditional setting, the family as the smallest unit of society assumes a paramount role in the propagation of social values and norm. If there is a decline in the importance of the family as the

purveyor of both physical and psychological support, an individual, within an urbanised environment where anonymity is the order of the day, can throw caution to the winds and adopts behaviour patterns that challenge established values and norms.

### **Communication Technology**

Another reality we face is that the world has become very small due to the advances made in the field of communication technology particularly the electronic media. Our daily lives are incessantly being assailed by influences from outside sources. To be fair, of course not all of these outside influences are negative, but by and large it is the negative rather than the positive aspects that seem to fascinate, and therefore, exercise tremendous influence on our young. Should we insulate ourselves from these influences or should we, instead, assiduously address ourselves to the daunting task of reinforcing our own value systems so that we and our children are able to cope with the pernicious influences that originate from without?

It may sound trite to say that change is inevitable. We are forging ahead to become a modern commercial and industrialised

country. Not to do so would relegate us to our original role of hewers of wood and carriers of water for other people. The central question is should we strive for this goal at the expense of sacrificing human and moral values? In other words, should we have development without a human face?

### **Religion and Human Values**

The central question that now begs to be answered is: Can values be taught and what should be the approach to be followed that is likely to bring about a measure of success? Obviously, values cannot be decreed and neither can they be propagated through exhortation. The values that you and I subscribe to are the outcome of years of acculturation and immersion in our respective cultures. They are the product of our unique upbringing and cultural experiences. Much of these has been transmitted to us through the medium of religion by way of direct formal and informal instructions and through daily religious practices. Through religious observances, human values are constantly being internalized and reinforced. Understanding the values presently heeded by Malaysians is important. We have not fully accepted the fact that all religions uphold certain values that are

universal in nature - values that cut across religious and cultural lines. We should capitalize on this commonality to our advantage. Let me cite a few examples from the religion that I am familiar with namely, Islam.

For Muslims, the Glorious Quran is the guiding light to a virtuous life here on earth and the hereafter. It teaches values that are relevant to all time and all place. Many of the human values extolled in the Quran cut across religious and cultural barriers.

For example, the Holy Quran enjoins the faithful to uphold trust and eschew corrupt practices as in Surah Al-Anfal-Verse 27.

**O Ye that believe  
Betray not the trust  
of God and the Apostle  
Nor misappropriate knowingly  
Things entrusted to you.**

The same message is echoed in the holy scriptures of other religions.  
In the Holy Bible we are told:

**Do not accept a bribe, for a bribe  
blinds those who see and twists  
the wores of the righteous.**

**(Exodus Chapter 23.8)**

The Buddhists are told:

**He who is exceedingly corrupt,  
like a maluva creeper strangling  
a sal tree, does to himself what  
ever an enemy would wish to him.**

**(Atta Vagga Chapter 12:162)**

The Hindus are in turn advised that:

**The fortune that is amassed by fraud  
may appear to prosper, but it will soon perish  
altogether.**

**(Tirukkural Chapter 29:2)**

On love and charity the Holy Quran enjoins the faithful thus:

**Serve God, and joint not  
Any Partners with Him;  
And do good -  
To parents, kinsfolk,  
Orphans, those in need,  
Neighbours who are strangers,  
The Companion by your side  
The way-farer (ye meet)  
And what your right hands possess;  
For God loveth not  
The arrogant, the vainglorious.**

(An Nisa - Verse 36)

This message is echoed in the Bible as in Matthew Chapter 22 Verse 39 - **Love your neighbour as yourself** and again in Romans Chapter 12 Verse 16 and 18 - **Live in harmony with one another ....live at peace with everyone.**

In the Sahasa Vagga Chapter 8: Verse 109, Buddhists are told that **For one who is in the habit of constantly honouring and**

**respecting the elders, four blessings increase - age, beauty, bliss and strength.**

The Hindus in turn are taught that **A body guided by love is a body vested with a soul: to those without love the bodies are but bones covered by skin** (Tirukkural Chapter 32 Verse 3).

In terms of work ethics, the Holy Quran reveals to us:

**That man can have nothing  
But what he strives for.**

(An-Najm Verse 39)

Essentially the same message are passed on to the Christians and Hindus:

**He who works his land will have  
abundant food, but who chases  
fantasies will have his fill of poverty.**

(Proverbs Chapter 28: Verse 19)

**Disgrace that has come upon a man and his family  
will disappear the moment he casts out laziness.**

(Tirukkural Chapter 61, Verse 4)

I have cited a few examples of the human values contained in the Holy Quran that find similar expressions in the holy scriptures of other religions. A diligent study of the Holy Quran will reveal that the entire message can be the basis of our own spiritual and physical development.

### **Spiritual and Physical Development**

There is a need for a balance between the spiritual and the material in our pursuit of progress and human happiness. I firmly believe that our search for a lasting foundation of human values should begin at the fountain of human spiritual motivation - his religion. To build upon and to reinforce this bastion of our human and moral values is the major task ahead of us to ensure that future generations of Malaysians can continue to live in peace, harmony and prosperity in this beautiful land. The necessity for every Malaysian to get along with members of other ethnic groups is generally acknowledged. The way to establish this united social order is to break the insularity of the ethnic groups through the internalization of the values that I have just quoted. An effort such as the staging of this Drama by the Sathya Sai Central Council of Malaysia is regarded as a nation building effort.



## BUDAYA KERJA CEMERLANG DAN PENGURUSAN KUALITI

*(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN KONVENSYEN KETUJUH KUMPULAN MENINGKATKAN MUTU KERJA DALAM SEKTOR AWAM MALAYSIA 1990 DI DEWAN KONVENSYEN, WISMA DARUL IMAN, KUALA TERENGGANU PADA 19 NOVEMBER 1990)*

*Budaya Kerja Cemerlang adalah asas pengurusan produktiviti dan kualiti. Anggota-anggota perkhidmatan awam yang cekap adalah bijak dalam menguruskan masa, mengelolakan mesyuarat, membuat keputusan dan bekerja secara berpasukan. Segala usaha dan sumbangan mereka perlu diberi pengiktirafan yang setimpal.*

Pada pagi ini, saya ingin mengambil kesempatan untuk menerangkan maksud dan tujuan Kerajaan melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada tahun lalu. Di samping itu, saya juga bercadang hendak menyampaikan idea-idea dan buah fikiran saya mengenai perkara-perkara yang patut diberi perhatian oleh Ketua-ketua Jabatan dan juga para anggota perkhidmatan awam di dalam usaha-usaha untuk mempertingkatkan kualiti dan prestasi hasil kerja masing-masing.

## **Tujuan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang**

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang adalah bertujuan untuk membina semangat anggota perkhidmatan awam supaya mempertingkatkan lagi kualiti perkhidmatan tiap-tiap mereka. Untuk mempertingkatkan lagi kualiti perkhidmatan atau dalam perkataan yang lebih mudah difahami hasil kerja seseorang anggota perkhidmatan awam itu, maka ia hendaklah menerapkan nilai-nilai positif seperti amanah, disiplin, daya cipta dan kebolehan bekerja secara berpasukan. Hasil kerja yang berkualiti bermakna bahawa hasil kerja itu memenuhi kehendak-kehendak pelanggan. Untuk memenuhi kehendak-kehendak pelanggan ini, kita perlu menentukan siapakah pelanggan kita. Sebagai contoh, sekiranya peranan Jabatan kita itu dalam memberi perkhidmatan pengangkutan, maka ciri ketepatan masa adalah menjadi keutamaan, dan Jabatan atau Agensi yang berkenaan hendaklah meningkatkan kualiti perkhidmatan berkenaan kepada penumpang-penumpang sebagai pelanggan kita. Sekiranya pelanggan kita merupakan pelabur-pelabur dalam sektor perkilangan, maka perkhidmatan yang disediakan seperti perolehan lesen perkilangan, galakan cukai, tapak kilang, kelulusan pelan bangunan dan penyediaan kemudahan-kemudahan asas seperti bekalan elektrik dan air hendaklah disediakan dengan memuaskan pelabur-pelabur itu.

Proses peningkatan kualiti hendaklah dianggapkan sebagai satu proses yang berterusan yang merupakan **a running target** yang tidak ada titik penghabisan. Saya percaya bahawa **we must build people first before product or service**. Kualiti bukan sahaja dinilai atau diukur pada daya pengeluaran atau penghasilan serta perkhidmatan yang diberi, tetapi tercerna dalam semua kegiatan, tingkah laku dan pekerjaan yang dibuat oleh seseorang itu. Saya suka membincangkan sedikit mengenai **management of time**, pengurusan mesyuarat, ketepatan membuat keputusan, menyerah tugas dan juga aspek **meritocracy** di dalam perkhidmatan awam, yang kesemuanya ada kaitan rapat dengan peningkatan kualiti ataupun nilai tambahan terhadap hasil kerja seseorang itu di dalam Jabatan atau Agensinya.

### **Pengurusan Masa**

**Most Heads of Departments find that they do not have enough time during their working day to carry out all the tasks that they see as essential to their jobs. Peter Drucker points out that, "The supply of time is totally inelastic. Time is totally perishable and cannot be stored. Time is totally irreplaceable. There is no substitute for time."** Beliau menulis ini di dalam bukunya, **"The**

**Effective Manager".** Dalam hubungan ini saya sukalah mencadangkan Ketua-ketua Jabatan khasnya menilai mengenai masa yang ada pada kita pada tiap-tiap hari bekerja, **to find out whether there is a great deal of time wasted in activities that are unproductive, whether we are constantly aware of demands on our time which contribute little or nothing to the effective accomplishments of the main objective of our position or post which we hold. We should always ask ourselves whether we are spending our time on the right things. We should think about how we should be spending our day and decide which tasks take priority. Your value as a Head of Department is measured in degrees of effectiveness. Effectiveness is doing the right job. An effective Head of Department starts out by finding where his time actually goes.**

### **Pengurusan Mesyuarat**

Masa juga boleh terbuang sekiranya Ketua-ketua Jabatan tidak bijak mengendalikan mesyuarat-mesyuarat. **Meetings should only be held to get together to give or exchange information, or to solve a problem. We spend a lot of time in meetings of all kinds. In this context, I would like Heads of Departments before calling for a**

meeting to look at the basic question. Is the meeting really necessary? Could the matter to be discussed be dealt with by letter, a memo, a phone call or a simple conversation between the persons concerned? Sometimes five minutes spent with six people separately is more effective and productive than the half-hour meeting with them all together. I have some suggestions for Heads of Departments to manage your time in as far as meetings are concerned. The agenda should be properly drawn up to indicate whether an item is for information, for discussion or for decision. I think you will agree with me that a meeting should not go on for too long, and one of the ways of avoiding this is to allocate a time to each item and to make sure that this is not exceeded. It is also a good idea to indicate the finishing time of a meeting on the agenda as well as the starting time.

Minutes of meetings should be sent out within a couple of days, especially if there are a number of actions to be carried out. Most secretaries of meetings have not been trained to write good minutes, as well as to monitor the actions agreed at meetings to get the feedback. Dalam hubungan ini, satu kursus khas akan diadakan tidak beberapa lama lagi mengenai 'Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-Jawatankuasa Kerajaan' khusus

untuk Setiausaha-setiausaha (**Secretaries**) Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan seperti Jawatankuasa-jawatankuasa Kabinet, Majlis-majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri, Majlis-majlis Pembangunan, Majlis-majlis Tempatan dan Daerah dan juga **Board of Directors**, Badan-badan Berkanun dan Syarikat-syarikat Kerajaan. Kursus Panduan Pengurusan Mesyuarat ini adalah bertujuan untuk meningkatkan lagi keberkesanan Jawatankuasa-jawatankuasa yang berkenaan.

### **Membuat Keputusan**

Kecemerlangan kualiti yang diharapkan di dalam perkhidmatan awam adalah juga meliputi aspek yang dihasilkan seperti kecepatan, ketepatan dan **quality of decision making**. Kelewatan boleh dikatakan berlaku apabila sesuatu tugas itu mengambil masa yang lebih daripada minimum yang ditetapkan atau diperlukan. Kelewatan dalam membuat keputusan boleh berpunca daripada kelemahan dalam sistem dan prosedur kerja, dasar yang tidak jelas, rujuk merujuk di antara agensi-agensi, penggunaan banyak budi bicara, **discretion**, dan kuasa yang diberi itu tidak begitu jelas dan sikap seseorang itu sendiri. Oleh itu, Ketua-ketua Jabatan hendaklah sentiasa mengkaji semula sistem dan prosedur masa kini untuk mempercepatkan proses membuat keputusan dengan mengurangkan peringkat-peringkat

keputusan dengan lain-lain perkataan, mengkaji semula **Manual Prosedur Kerja** yang sedia ada. Adalah penting untuk memastikan bahawa wujudnya kualiti dalam proses membuat keputusan oleh Ketua-Ketua Jabatan. Oleh itu saya mencadangkan supaya Ketua-Ketua Jabatan membuat senarai:

1. Akan kuasa-kuasa **statutory** dan kuasa-kuasa pentadbiran yang diamanahkan kepada mereka; dan
2. Menyediakan kriteria-kriteria tertentu sebagai garis panduan bagi membantu mereka untuk membuat keputusan, dan mengikut jadual yang diperlukan.

### **Penggunaan Nota Serah Kerja**

Salah satu daripada peraturan yang wajar diberi perhatian untuk mencapai **continuity** dalam perkhidmatan awam adalah penggunaan nota serah tugas bagi pegawai-pegawai yang terlibat dengan pertukaran, khasnya Ketua-ketua Jabatan yang mempunyai kuasa-kuasa tertentu. Jabatan Perkhidmatan Awam telahpun menyediakan format untuk menyenangkan pegawai mengambil alih tugas-tugas baru. Di bawah peraturan ini, adalah perlu bagi pegawai-pegawai

yang terlibat menyediakan tugas-tugas jawatannya. Tugas-tugas yang belum selesai, kedudukan terakhir tugas-tugas terakhir yang sedang dijalankan, tindakan susulan yang diperlukan bagi tugas-tugas yang belum diselesaikan mencatatkan maklumat-maklumat mengenai nombor fail, pegawai dan Jabatan yang perlu dirujuk oleh pegawai yang akan mengambil alih tugas sekiranya timbul masalah berhubung dengan tugas-tugas yang belum diselesaikan. Saya percaya bahawa sekiranya Ketua-ketua Jabatan menarik perhatian kepada pegawai-pegawainya akan arahan ini, yang dikeluarkan pada 1 Julai 1985, maka nilai perkhidmatan awam pada amnya akan dapat dipertingkatkan lagi.

### **Sistem Pengiktirafan**

Satu daripada kriteria yang penting untuk menuju ke arah peningkatan kualiti di dalam sesebuah jabatan atau agensi adalah sistem pengiktirafan bagi kakitangan yang telah menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang. Sistem pengukuran **meritocracy** adalah penting dalam pengurusan sumber tenaga manusia. Bagi tujuan kenaikan pangkat, sistem pengukuran merit adalah berasaskan kepada kecekapan, sifat peribadi termasuk keutuhan, kelulusan dan pengalaman yang sesuai dengan jawatan, dan kekananan hanya akan



diambil kira sekiranya terdapat dua atau lebih pegawai yang mempunyai kebolehan yang sama. Selain daripada itu faktor kesesuaian dan penerimaan adalah juga penting bagi setengah-setengah jawatan yang tertentu. Untuk mempertahankan perkhidmatan yang berkualiti, maka sesuatu dasar mengenai perkhidmatan kenaikan pangkat bagi pegawai-pegawai yang telah menerima hukuman tatatertib hendaklah juga diwujudkan dan dijelaskan kepada anggota-anggota perkhidmatan awam keseluruhannya. Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam bagi Kumpulan A telah menetapkan bahawa bagi pegawai-pegawai yang dikenakan hukuman tatatertib tidak layak dinaikkan pangkat bagi tempoh-tempoh yang tertentu mengikut jenis hukuman yang dijatuhkan. Pegawai-pegawai yang menerima hukuman, tempoh tidak layak dinaikkan pangkat adalah 6 bulan, bagi celaan 9 bulan, bagi denda 12 bulan, bagi lucut hak gaji 18 bulan, bagi henti kenaikan gaji 24 bulan, bagi tangguh kenaikan gaji 30 bulan, bagi turun gaji 36 bulan dan bagi turun pangkat 48 bulan. Tempoh mulanya kuatkuasa hukuman tersebut untuk dipertimbangkan dalam urusan kenaikan pangkat ialah mulai daripada tarikh hukuman tatatertib dijatuhkan.

## **Anugerah Kualiti Perdana Menteri**

Saya suka mengumumkan bahawa Jabatan yang menang Anugerah Kualiti Perdana Menteri akan diberi beberapa keistimewaan. Agensi pemenang akan diberi kebenaran untuk menggunakan simbol 'Q' di kepala surat jabatan atau pengeluaran mereka. Di samping itu, Jabatan atau Agensi dibenarkan selama 3 tahun memakai perkataan '**Jabatan ini adalah Pemenang Anugerah Kualiti Perdana Menteri 1990**'. Satu lagi keistimewaan anugerah ini ialah pemenangnya akan dijadikan model dalam pengurusan kualiti. Kejayaan ini akan diberikan publisiti yang meluas di dalam perkhidmatan awam. Melalui langkah ini, adalah diharapkan bahawa agensi-agensi lain akan dapat mengambil iktibar dan teladan bagi mempertingkatkan pengurusan kualiti di Jabatan dan Agensi masing-masing.

Bagi tahun hadapan, di atas permintaan Kementerian-Kementerian itu sendiri 32 (Jabatan, Lembaga, Bahagian-bahagian) akan menjadi tumpuan untuk pelaksanaan pengurusan kualiti. Saya adalah berharap bahawa Ketua-ketua Jabatan yang berkenaan akan berusaha daripada sekarang menilai tahap kesedaran anggota-anggota

Jabatan, Agensi dan Unit masing-masing terhadap asas-asas kualiti dan pengurusannya.

### **Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)**

Akhir kata, saya mengucapkan tahniah kepada Kumpulan-Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja yang telah berjaya di peringkat negeri untuk bertanding di peringkat kebangsaan. Saya harap ahli-ahli KMK, tidak kira menang atau kalah, akan terus berusaha untuk meningkatkan kualiti dalam apa jua bidang di agensi dan jabatan masing-masing. Peluang ini juga harus digunakan untuk mempelajari di antara satu sama lain serta memupuk persahabatan di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam yang berkenaan. Saya juga mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih kepada pihak Penganjur Konvensyen ini yang telah mengatur dan menyediakan semua kemudahan untuk perjalanan Konvensyen ini. Saya mengucapkan Selamat Berkonvensyen dan berdoa ke hadrat Allah S.W.T. agar konvensyen ini akan diberkati dan mencapai objektifnya.

## BUDAYA KERJA CEMERLANG DAN SEKTOR PERTANIAN

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM KHIDMAT CEMERLANG  
LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG DI DEWAN TUN ABDUL RAZAK,  
UKM, BANGI PADA 20 NOVEMBER 1990)

*Ucapan ini mengutarakan keperluan untuk mempertingkatkan kualiti sektor pertanian sebagai sokongan kepada sektor perkilangan bagi menjamin hasil barangan perkilangan yang berterusan dan bermutu tinggi. Keluaran yang berkualiti ini merupakan benteng yang kuat dalam menghadapi cabaran-cabaran dekad 90-an. Pembangunan sektor pertanian perlu melalui pendekatan baru yang melibatkan perubahan corak ke arah sistem perladangan komersil yang lumayan. Institusi-institusi pertanian seperti Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) hendaklah diperkukuhkan dan dilengkapi dengan anggota-anggotanya yang terlatih dalam bidang pengurusan bagi membolehkan mereka membimbing masyarakat tani ke arah pertanian moden.*

### **Sektor Pertanian Sebagai 'Feeder Industry'**

Dalam dekad sembilan puluhan ini, adalah dijangka bahawa sektor pertanian akan terus memainkan peranan penting sebagai salah satu daripada penyumbang utama kepada pembangunan negara. Sektor pertanian akan menjadi penting bukan sahaja dari segi sumbangan bahan-bahan makanan kepada rakyat tetapi juga sebagai **feeder**

**industry** atau penyokong kepada industri-industri perkilangan yang berasaskan pertanian. Seperti kita semua maklum, untuk menentukan bahawa hasil sektor perkilangan kita mendapat sambutan yang baik dalam pasaran antarabangsa, barangan perkilangan kita perlulah mencapai satu tahap atau **standard** kualiti yang tinggi. Malahan, kualiti adalah faktor yang kritikal yang akan memberi **winning edge** ataupun **competitive advantage** kepada barang-barang kita di dalam pasaran dunia. Bagi menyediakan barang-barang perkilangan yang berkualiti tinggi, sektor perkilangan memerlukan bahan-bahan mentah yang juga mempunyai kualiti yang tinggi. Di samping itu, pengeluaran bahan-bahan mentah yang berkenaan hendaklah berterusan bagi menjamin bekalan yang mencukupi untuk diproses oleh kilang-kilang. Dalam hubungan ini saya masih lagi mengharapkan bahawa pertubuhan-pertubuhan peladang akan berjaya melibatkan diri dalam **contract farming**. Pertubuhan-pertubuhan peladang hendaklah berusaha meningkatkan produktiviti ahli-ahli peladang menerusi pengurusan ladang yang boleh menguruskan perbelanjaan pokok, mengurangkan kerugian dan menambahkan purata penghasilan bidang tanah. Dalam pada itu saya mencadangkan pertubuhan-pertubuhan peladang menanam secara besar-besaran belimbing (carambola), betik, guava, pisang, manggis, rambutan dan ciku yang pada masa ini mempunyai potensi pasaran yang baik.

## **Masalah Sektor Pertanian**

Sektor pertanian menghadapi pelbagai masalah termasuklah masalah kekurangan tanah yang sesuai untuk pertanian, kekurangan buruh, peningkatan kos pengeluaran berikutan daripada kenaikan kos input serta tandingan yang berterusan dari sektor-sektor lain dalam mendapatkan sumber-sumber ekonomi termasuklah tanah, modal dan buruh. Situasi seperti ini akan menjadikan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pertubuhan Peladang lebih mencabar lagi khususnya dalam usaha bagi menggalakkan petani-petani untuk melibatkan diri secara langsung dalam proses pembangunan pertanian melalui pertubuhan dan syarikat-syarikat kerjasama berasaskan pertanian sama ada di peringkat kawasan, negeri mahupun nasional.

Dalam Rancangan Malaysia Kelima, program dan projek-projek ini telah mendapat peruntukan sebanyak \$50.14 juta, manakala dalam Rancangan Malaysia Keenam, Lembaga Pertubuhan Peladang telah diperakukan peruntukan sebanyak \$90 juta untuk melaksanakan program dan projek-projek tersebut serta dua projek baru iaitu projek pembangunan komuniti peladang dan projek industri kecil dan pertengahan.

### **Pengurus Terlatih**

Kumpulan pengurus yang berkemahiran perlu diwujudkan di kalangan pegawai-pegawai bagi mengendalikan pelaksanaan pelbagai program dan projek untuk memajukan masyarakat tani serta membantu pertubuhan-pertubuhan peladang menjayakan aktiviti perniagaan dan pertanian mereka berdasarkan kepada ciri-ciri komersil. Oleh hal yang demikian, kumpulan pengurus tersebut perlulah juga dilatih mengenai selok-belok dalam mengendalikan perniagaan dan pengurusan ladang oleh pertubuhan-pertubuhan peladang masing-masing.

### **Budaya Kerja Cemerlang**

Budaya kerja cemerlang perlu diwujudkan dalam organisasi Lembaga Pertubuhan Peladang. Budaya ini akan membolehkan Lembaga memberi perkhidmatan dan bimbingan yang berkualiti kepada masyarakat tani. Bagi mewujudkan budaya kerja seperti ini, semua pegawai-pegawai dan kakitangan Lembaga hendaklah bersifat amanah dan dedikasi dalam melaksanakan tanggungjawab dan tugasnya. Saya ingin mencadangkan supaya LPP menyediakan bentuk galakan yang sesuai kepada pengurus-pengurus pertubuhan peladang yang

telah berjaya menerajui pertubuhan-pertubuhan mereka ke arah pencapaian keuntungan yang tinggi.

### **Skim Gaji**

Lembaga Pertubuhan Peladang telah mengemukakan permohonan supaya dikaji semula skim gaji bagi pegawai-pegawai dan kakitangan Lembaga dan cadangan menaikkan gred beberapa jawatan yang tinggi di dalam perkhidmatan Lembaga ini. Jawatankuasa Khas Bagi Mengkaji Jawatan-jawatan Tingkatan Tertinggi telahpun menimbangkan perkara ini dan menentukan supaya satu kajian yang menyeluruh dibuat bagi mengkaji semula gred jawatan-jawatan Pengurus Besar/Ketua Pengarah dan Timbalan-timbalannya di semua agensi berkanun yang berasaskan pertanian, termasuk perikanan yang terletak di bawah kawalan Kementerian Pertanian dan Kementerian Perusahaan Utama. Kajian itu sedang disiapkan untuk dipertimbangkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Khas yang akan datang. Dengan ini, adalah jelas bahawa permohonan-permohonan daripada Lembaga Pertubuhan Peladang itu adalah diberi pertimbangan yang sewajarnya.



## GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG DAN PERKHIDMATAN BERKUALITI

(UCAPAN DI UPACARA PELANCARAN GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG  
DI PERINGKAT NEGERI JOHOR DARUL TAKZIM,  
DI DEWAN BESAR KOMPLEKS ISLAM, JOHOR BAJARU  
PADA 5 JANUARI 1991)

*Gerakan Budaya Kerja Cemerlang bertujuan melahirkan masyarakat yang mementingkan kualiti. Dalam konteks Perkhidmatan Awam, Buku Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti telah dihasilkan untuk panduan mewujudkan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan-pelanggan. Kualiti perkhidmatan akan dicapai melalui cara bekerja yang teratur, sistematik dan mengikut standard-standard serta spesifikasi seperti misalnya melalui penggunaan Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja.*

Saya mengucapkan terima kasih kepada Kerajaan Negeri Johor kerana memberi keizinan kepada saya untuk melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat negeri pada hari ini. Johor adalah merupakan negeri pertama yang dipilih bagi pelancaran Gerakan ini di peringkat negeri.

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini adalah bertujuan untuk membina sebuah masyarakat yang sentiasa mementingkan kualiti dalam segala usahanya. Setiap lapisan masyarakat termasuk anggota-

anggota Perkhidmatan Awam hendaklah menerap dan mengamalkan nilai-nilai positif seperti amanah, disiplin, dayacipta, kejujuran dan kebolehan bekerja secara berpasukan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan. Untuk menentukan supaya penekanan kepada nilai-nilai yang di utarakan ini tidak terhenti setakat seruan sahaja, Kerajaan telahpun mengeluarkan buku Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam pada 25 Jun 1990, yang menerangkan satu pendekatan yang lengkap untuk meningkatkan kualiti di Jabatan-jabatan dan Agensi-agensi Kerajaan.

Usaha-usaha kita untuk peningkatan kualiti atau hasil kerja hendaklah dilihat sebagai satu proses yang berkesan. Ia tidak boleh dianggap sebagai satu program yang mempunyai titik permulaan dan titik akhir. Kualiti merupakan **a running target** di mana matlamat yang ingin dicapai akan terus berubah menjadi matlamat yang tinggi. Sesuatu standard atau hasil kerja yang dianggap cemerlang pada sesuatu ketika itu tidak lagi cemerlang pada suatu masa lain oleh kerana perubahan-perubahan yang berlaku seterusnya. Contohnya, apabila mesin taip elektronik diperkenalkan, hasilnya telah diterima sebagai satu standard kualiti yang tinggi pada masa itu.

Akan tetapi, apabila komputer mikro diperkenalkan, hasil dari komputer mikro telah menggantikan hasil daripada mesin taip elektronik sebagai standard yang terbaru. Berpandukan kepada contoh ini, walau bagaimana baik sekalipun hasil kerja kita, maka masih akan terdapat ruang untuk memperbaikinya.

### **Ciri-ciri Perkhidmatan Berkualiti**

Dua soalan yang perlu ditanya oleh setiap anggota Perkhidmatan Awam dan juga setiap jabatan dan agensi Kerajaan adalah siapakah pelanggannya dan apakah kehendak pelanggannya. Untuk menjamin keberkesannya setiap jabatan atau agensi hendaklah mengenalpasti kehendak dan ciri-ciri kualiti perkhidmatan atau hasil pengeluaran itu adalah berbeza di antara pelanggan-pelanggan. Misalnya, penumpang yang menjadi pelanggan kepada Keretapi Tanah Melayu dan juga Penerbangan Malaysia. Satu daripada ciri kualiti yang akan diutamakan oleh mereka ialah ketepatan masa, iaitu masa bertolak dan masa sampai ke destinasi mereka. Bagi jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan yang menerima data ekonomi daripada Unit Perancang Negeri, ciri kualiti yang akan diutamakan oleh mereka sebagai pelanggan-pelanggan kepada Unit itu adalah ketepatan fakta, iaitu **accuracy of the data provided**.

Kehendak-kehendak pelanggan dan ciri-ciri kualiti yang diutamakan oleh mereka boleh ditentukan melalui soalselidik, sesi dialog dan daripada aduan-aduan dan pujian-pujian yang diterima dari pelanggan. Sebagai contoh, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor mengedarkan soalselidik kepada pembeli-pembeli rumahnya untuk mengenalpasti kehendak pelanggan. Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dan Kementerian Kewangan pula mengadakan sesi-sesi dialog dengan kumpulan sasaran mereka untuk mengenalpasti kehendak-kehendak mereka.

Untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan dan keluarannya, setiap jabatan atau agensi Kerajaan bukan sahaja perlu menentukan apa yang dihasilkan itu di kehendaki oleh pelanggannya, tetapi juga perlu menentukan ia dihasilkan dengan cara yang betul. Dalam erti kata lain, **we not only do the right thing, but we also do it right.** Ini hanya boleh dicapai sekiranya setiap anggota Perkhidmatan Awam, khususnya Ketua-ketua jabatan dan agensi dalam melaksanakan setiap tindakan, merancang serta melakukannya dengan lengkap, sistematik dan terperinci, iaitu **give attention to details.** Ini bermakna, bagi tiap-tiap perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan,

kita perlu tahu:

- (a) Langkah-langkah yang terlibat dalam penghasilannya;
- (b) Bagi setiap langkah itu, input yang digunakan;
- (c) Standard kualiti bagi input yang berkenaan;
- (d) Pegawai-pegawai dan staf yang terlibat dalam setiap langkah itu; dan
- (e) Undang-undang atau peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penghasilannya.

**Heads of Departments must understand work in terms of a flow of information. Information here is meant as the right knowledge to take effective action. Heads of Departments must make it a point to learn, before understanding any task, to first ask the question, "What information do I need, and in what form, and when"? You must learn that information is your tool.**

### **Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja**

Semuanya ini dapat diperolehi daripada Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja. Manual Prosedur Kerja adalah bagi peringkat jabatan dan agensi manakala Fail Meja adalah bagi setiap jawatan. Manual

Prosedur Kerja mengandungi butir-butir khusus tentang tiap-tiap perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan oleh jabatan atau agensi berkenaan. Butir-butir ini termasuk:

- (a) Langkah-langkah yang terlibat dalam penghasilan sesuatu perkhidmatan atau keluaran;
- (b) Pegawai-pegawai dan staf yang terlibat dalam setiap langkah itu;
- (c) Peraturan dan undang-undang yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan; dan
- (d) Carta aliran kerja.

Fail Meja perlu disediakan bagi setiap jawatan. Ia mengandungi antara lain senarai tugas, kedudukan jawatan berkenaan dalam carta organisasi, **link**agenya dengan bahagian dalaman dan agensi-agensinya luaran dan senarai tindakan, carta aliran kerja dan senarai semakan bagi tiap-tiap tugas yang telah diserahkan kepada jawatan berkenaan. Senarai semakan ini menyenaraikan segala tindakan yang perlu diambil atau aspek-aspek yang perlu disemak oleh seseorang pegawai atau staf itu dalam menjalankan sesuatu tugas. Penggunaan senarai semakan yang lengkap dan komprehensif akan menentukan supaya sebarang kecacatan atau kesilapan tidak

timbul. Untuk menentukan kualiti kerja, Ketua-ketua jabatan hendaklah memastikan bahawa Sistem Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja ini berjalan dengan baik di jabatan dan agensi masing-masing.

### **Proses Penyelesaian Masalah**

Satu lagi perkara yang perlu diberi tumpuan oleh Ketua-ketua jabatan dan agensi ialah penyelesaian masalah (**problem solving**). Peningkatan kualiti sebenarnya melibatkan proses penyelesaian masalah yang berterusan. Proses penyelesaian masalah melibatkan enam langkah. Langkah pertama adalah mengenalpasti masalah. Apabila standard-standard kualiti yang ditetapkan tidak dicapai, maka ia adalah suatu masalah. Ketua-ketua jabatan atau agensi hendaklah menentukan supaya sesuatu masalah itu dinyatakan secara jelas dan dalam bentuk yang boleh diukur. Sebagai langkah kedua, kita perlu mengenalpasti sebab-sebab masalah itu timbul. Sesuatu masalah itu mungkin disebabkan oleh faktor-faktor kaedah, tenaga manusia, struktur ataupun teknologi. Kita boleh menggunakan teknik-teknik seperti analisis sebab-akibat dan percambahan fikiran bagi tujuan mengenalpasti sebab-sebab sesuatu masalah itu timbul. Selepas menentukan sebab-sebab sebenar, kita perlu mencari

alternatif-alternatif bagi mengatasinya. Sebagai langkah keempat, kita memilih alternatif yang paling sesuai untuk dilaksanakan. Dalam melaksanakan tindakan-tindakan pembetulan, kita perlu sentiasa mengawasi pelaksanaannya. Sebagai langkah keenam, kita buat penilaian untuk menentukan setakat mana sesuatu masalah itu telah diatasi. Dalam hubungan ini, Ketua-ketua jabatan boleh menubuhkan Pasukan-pasukan Kerja di peringkat pegawai ataupun Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja di peringkat staf untuk membantunya menyelesaikan masalah-masalah yang dikenalpasti dan timbul dari masa ke semasa.

### **Pembinaan Sikap**

Keperluan yang penting sekali dalam pembinaan suatu budaya kerja yang berkualiti dan cemerlang ialah sikap. Sikap ini bergantung kepada nilai-nilai hidup yang dipegang oleh kita. Jika kita menghargai nilai-nilai yang mulia seperti amanah, bertanggungjawab, kerajinan dan disiplin serta mengamalkannya, maka kita akan mempunyai sikap yang sesuai untuk mencapai kejayaan dalam usaha-usaha peningkatan kualiti. Walau bagaimanapun, sikap yang sesuai tidak wujud dengan sendirinya. Dengan itu, saya telah mengarahkan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) menitikberatkan aspek



nilai-nilai dalam kursus-kursus yang di kendalikan oleh mereka. Saya juga telah meminta INTAN merangka satu kursus khas bagi pembinaan sikap pegawai-pegawai.

### **Tindakan 'Follow-up' dan 'Follow Through'**

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini memerlukan Ketua-ketua Jabatan merencanakan tindakan-tindakan **follow-up** dan **follow through**. Bagi tujuan ini, saya telah mengeluarkan satu **Surat Pekeliling** bertarikh 30 Julai 1990. Dalam Surat Pekeliling tersebut, saya telah meminta Ketua-ketua jabatan antara lain:

- (a) Membuat lawatan ke bahagian masing-masing;
- (b) Menggunakan senarai semakan yang disertakan bersama-sama surat itu untuk menilai tahap kesedaran pegawai-pegawai dan staf tentang kualiti;
- (c) Memilih satu atau lebih jabatan atau bahagian untuk melaksanakan usaha-usaha pengurusan dan peningkatan kualiti;
- (d) Memilih Penyelaras Kualiti serta ahli-ahli Pasukan Petugasnya;

- (e) Menyediakan Buku Panduan Kualiti bagi jabatan atau agensi masing-masing;
- (f) Menggubal dasar kualiti jabatan atau agensi masing-masing untuk diedarkan kepada semua anggota agensi; dan
- (g) Mewujudkan struktur yang merangkumi Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti, Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti dan Pasukan-pasukan Kerja untuk mengurus dan mengawasi pelaksanaan perkhidmatan yang berkualiti.

### **Anugerah Kualiti Perdana Menteri**

Untuk menggalakkan pengamalan nilai-nilai kualiti, Kerajaan telah memutuskan untuk memberi **Anugerah Kualiti Perdana Menteri**. Anugerah ini diberi kepada tiga sektor, iaitu sektor awam, sektor swasta dan sektor sosial. Saya, selaku Pengerusi Panel Memajukan Pentadbiran Awam, telah diberi tanggungjawab bagi mengendalikan Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor awam. Seperti tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor telah dipilih sebagai pemenang Anugerah ini bagi tahun

1990. Untuk dipilih sebagai pemenang Anugerah ini, sesuatu jabatan atau agensi Kerajaan harus mencapai kecemerlangan dari segi tujuh aspek iaitu:

- (a) Kepimpinan pihak pengurusan dalam mengambil tindakan untuk meningkatkan prestasi organisasinya;
- (b) Maklumat dan analisis iaitu pengumpulan pemerosesan dan penggunaan maklumat untuk membuat keputusan;
- (c) Perancangan strategik yang mengambilkira perubahan-perubahan yang berlaku dalam persekitaran serta mempunyai strategi, program, projek dan aktiviti-aktiviti yang sesuai untuk mencapai matlamat organisasi;
- (d) Penggunaan kakitangan organisasi dan pemberian latihan dan pengiktirafan untuk membolehkan mereka memberi sumbangan yang berkualiti;
- (e) Kepastian kualiti perkhidmatan yang diamalkan dengan menggunakan senarai semakan, carta aliran kerja dan standard-standard kualiti;
- (f) Hasil usaha-usaha kualiti yang telah dicapai dengan pengamalan pengurusan yang baik; dan

- (g) Kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberi oleh organisasi berkenaan.

### **Senarai Semakan Q**

Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus agensi hendaklah menilai tahap kesedaran pegawai-pegawai dan stafnya tentang asas-asas pengurusan dan peningkatan kualiti. Penilaian ini hendaklah dibuat dengan menggunakan Senarai Semakan Q. Perkara-perkara yang dibangkitkan di dalam senarai ini di harap akan mengingatkan kembali Ketua-ketua jabatan tentang perkara-perkara asas dalam usaha-usaha peningkatan kualiti di agensi masing-masing seperti apakah objektif utama agensi; pernahkah objektif itu dikaji semula; apakah kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan agensi; apakah perkhidmatan dan keluaran agensi; siapakah pelanggan agensi dan sebagainya. Dalam kesibukan kita menjalankan tugas, perkara-perkara asas ini kadangkala terlepas dari pandangan. Kita juga menganggap semua anggota dalam organisasi dan agensi tahu tentang perkara-perkara asas ini.

Saya juga meminta Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus agensi Kerajaan memilih satu atau lebih jabatan atau

bahagian untuk melaksanakan usaha-usaha pengurusan dan peningkatan usaha-usaha pengurusan dan peningkatan kualiti. Pemilihan jabatan atau bahagian ini hendaklah dibuat berdasarkan keutamaannya. Sebagai contoh, seseorang Pegawai Daerah mungkin akan memilih Bahagian Pendaftaran sekiranya bahagian ini perlu diberi keutamaan. Dengan adanya senarai keutamaan ini, adalah mudah bagi pihak pengurusan membuat pengagihan sumber kualiti bagi menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti di bahagian-bahagian yang dipilih.

#### **Jawatankuasa Pemandu Kualiti**

Usaha-usaha peningkatan kualiti dalam sesuatu jabatan atau agensi perlu dirancang. Adalah menjadi tanggungjawab Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus agensi untuk mewujudkan struktur yang sesuai untuk merancang dan melaksanakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Saya mencadangkan supaya Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus agensi menubuhkan Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti dan Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti.

## **Dasar Kualiti**

Saya juga meminta Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus agensi menggubalkan Dasar Kualiti agensi masing-masing. Dasar ini perlu disebarkan kepada semua pegawai dan staf. Tujuannya ialah untuk memberi kefahaman kepada anggota organisasi tentang tahap kualiti keluaran atau perkhidmatan yang perlu diberikan. Ketua-ketua jabatan hendaklah juga memastikan bahawa jabatan mempunyai Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti masing-masing.

## **Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti**

Selain daripada itu, Ketua-ketua jabatan hendaklah juga memastikan bahawa jabatan mempunyai Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti masing-masing.

Selain daripada itu, Ketua-ketua jabatan dan Pengurus-pengurus Besar hendaklah melakukan lawatan-lawatan mengejut ke pejabat-pejabat cawangan dan bahagian-bahagiannya bagi memerhatikan sama ada usaha-usaha peningkatan kualiti ini di laksanakan di peringkat bawah.

Sebagai mengakhiri ucapan saya hari, ini saya dengan sukacitanya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada para hadirin serta semua pihak yang telah bekerja keras untuk menjayakan Majlis hari ini. Saya sungguh berharap bahawa usaha-usaha tuan-tuan dan puan-puan ini akan dapat meningkatkan lagi tahap kualiti Perkhidmatan Awam. Dengan harapan itu, saya dengan ini melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat Negeri Johor.

## BUDAYA KERJA CEMERLANG KE ARAH PERKHIDMATAN YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI UPACARA PELANCARAN GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG  
DI PERINGKAT NEGERI PULAU PINANG DI AUDITORIUM KOMPLEKS TUN ABDUL  
RAZAK (KOMTAR) PADA 26 JANUARI 1991)

*Memandangkan sektor awam adalah berbeza daripada sektor swasta, tafsiran kualiti di kedua-dua sektor ini tidak boleh disamakan. Dalam sektor awam, kualiti dikaitkan dengan keluaran yang dapat memuaskan hati orang ramai yang menjadi pelanggan kepada agensi-agensi kerajaan. Untuk berjaya dalam usaha memberi perkhidmatan yang berkualiti setiap agensi harus bersifat customer-driven supaya ciri-ciri kualiti yang dikehendaki dapat diterapkan oleh semua peringkat dalam organisasi itu. Usaha-usaha peningkatan kualiti mestilah dijadikan sebagai satu proses yang berterusan dan usaha ini akan lebih berjaya sekiranya diterajui oleh pihak pengurusan atasan.*

Saya mengucapkan terima kasih kepada Kerajaan Negeri Pulau Pinang kerana memberi kesempatan kepada saya untuk melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat negeri pada hari ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan yang dapat melapangkan masa untuk menghadiri upacara ini. Ini membayangkan sokongan tuan-tuan dan puan-puan terhadap usaha-usaha Kerajaan untuk meningkatkan lagi tahap kualiti perkhidmatan awam.



Bagi membolehkan setiap agensi kerajaan merancang dan melaksanakan pengurusan kualiti dengan berkesan, pemahaman yang mendalam tentang konsep kualiti di kalangan kakitangan kerajaan adalah sangat mustahak. Oleh yang demikian, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menjelaskan apakah yang dimaksudkan dengan kualiti dalam konteks perkhidmatan awam.

### **Konsep Kualiti Perkhidmatan Awam**

Tafsiran kualiti yang digunakan dalam sektor awam tidak boleh disamakan dengan tafsiran yang lazimnya digunakan dalam sektor swasta. Ini kerana matlamat operasi agensi-agensi sektor awam adalah berlainan daripada matlamat operasi syarikat-syarikat dalam sektor swasta. Di dalam sektor swasta, kualiti sering dikaitkan dengan keluaran yang mempunyai ciri-ciri yang dapat mengekalkan atau menambah bilangan pelanggan sesebuah syarikat. Sekiranya syarikat tersebut tidak menghasilkan keluaran yang berkualiti, ia akan kehilangan pelanggan dan keadaan ini akan menjejaskan **bottom-line** syarikat, iaitu keuntungan.

Di dalam sektor awam, kualiti hendaklah dikaitkan dengan keluaran yang dapat memuaskan hati orang ramai yang menjadi

pelanggan kepada agensi-agensi kerajaan. Kehendak orang ramai ini sangat perlu diutamakan kerana mereka jugalah yang merupakan **stakeholders** kepada agensi-agensi kerajaan, memandangkan merekalah yang memilih kerajaan yang memerintah. Justeru itu sesebuah agensi kerajaan yang mementingkan kualiti mestilah berusaha menghasilkan keluaran atau perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggannya.

### **Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti**

Perkara utama yang perlu ditekankan dalam pengurusan kualiti ialah mengetahui apakah yang dimaksudkan dengan keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti. Untuk menerangkannya, saya ingin memberi beberapa contoh tentang perkhidmatan atau keluaran yang tidak berkualiti. Saya percaya dengan memberikan contoh-contoh ini kita akan dapat memahami dengan lebih jelas maksud perkhidmatan atau keluaran yang berkualiti dalam perkhidmatan awam:

- Contoh pertama ialah apabila agensi kerajaan tidak mengemaskini rekod-rekod yang disimpan hingga menyusahkan pelanggannya. Sebagai contoh, sekiranya Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) tidak

mengemaskini rekod tentang pencarum, kecuiaan ini akan menimbulkan kesulitan kepada para pencarum yang menjadi pelanggannya.

- Contoh kedua ialah apabila pemberian sesuatu perkhidmatan itu memakan masa yang tidak berpatutan. Misalnya, jika surat yang dihantar melalui Perkhidmatan Pos Laju sampai lebih lewat daripada surat yang dihantar melalui pos biasa maka kelewatan ini menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti.
- Contoh ketiga ialah apabila agensi tidak responsif kepada kehendak pelanggan. Misalnya, apabila Unit Kecemasan di sesebuah hospital tidak dapat memberikan rawatan segera kepada mangsa kemalangan yang dirujuk kepadanya, ini menunjukkan unit tersebut gagal memberikan perkhidmatan yang berkualiti.
- Contoh keempat ialah apabila agensi tidak berusaha mengatasi kesulitan orang ramai yang berurusan dengannya. Sebagai contoh, sekiranya Pejabat Imigresen di Tambak Johor tidak mengatasi masalah

kesesakan di bahagian kaunternya, ini juga mencerminkan satu bentuk perkhidmatan yang tidak berkualiti.

- Contoh kelima ialah apabila tindakan-tindakan yang diambil oleh agensi itu tidak bersifat adil. Sebagai misalan, apabila Unit Penguatkuasa sesebuah Majlis Tempatan hanya mengambil tindakan terhadap peniaga-peniaga tidak berlesen yang tertentu sahaja dan bukan terhadap kesemua peniaga yang melakukan kesalahan yang sama, tindakan ini menunjukkan perkhidmatan yang diberikan oleh unit itu tidak berkualiti.
- Contoh keenam ialah apabila agensi memberikan bil yang tidak tepat kepada orang ramai. Misalnya, seseorang pengguna yang sepatutnya dikenakan bayaran bil air sebanyak \$30.00 hingga \$40.00, sebaliknya menerima bil sebanyak \$1.8 juta. Kesilapan oleh Jabatan Bekalan Air ini juga menunjukkan perkhidmatan tidak berkualiti.

- Contoh ketujuh ialah pemberian perkhidmatan kepada orang ramai dengan tidak bersopan santun. Bagi kakitangan yang bertugas di kaunter, sekiranya mereka bersifat kasar dan tidak menghormati orang ramai yang berurusan dengan mereka maka ini juga satu bentuk perkhidmatan yang tidak berkualiti.
  
- Contoh kelapan ialah apabila kakitangan yang bertugas di kaunter pertanyaan sesebuah agensi tidak dapat memberikan jawapan kepada pertanyaan orang ramai tentang agensinya. Jika kerani kaunter pertanyaan di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) tidak dapat memberitahu pelanggan tentang jenis borang yang digunakan untuk menukar hak milik kenderaan maka perkhidmatan yang disediakan oleh kaunter pertanyaan tersebut akan dikatakan tidak berkualiti.
  
- Contoh kesembilan ialah apabila agensi tidak dapat menepati temujanji dengan orang ramai. Misalnya, bagi Bahagian Pendaftaran Perkahwinan, Jabatan Pendaftaran Negara, segala temujanji tentang tarikh upacara pendaftaran perkahwinan hendaklah sentiasa

dipatuhi. Jika temujanji ini tidak dipatuhi maka perkhidmatan yang diberikan oleh bahagian ini dikatakan tidak berkualiti kerana ia akan menyusahkan pasangan-pasangan yang hendak berkahwin serta keluarga mereka.

- Contoh kesepuluh ialah apabila kerja-kerja yang dijalankan oleh pegawai-pegawai bawahan sentiasa mempunyai kesilapan yang terpaksa dibaiki oleh pegawai atasannya. Ini bermakna kerja yang dihasilkan oleh pegawai-pegawai bawahan itu adalah tidak berkualiti.
- Contoh kesebelas ialah kesilapan yang dibuat oleh agensi-agensi kerajaan semasa mengeluarkan dokumen-dokumen kepada orang ramai. Misalnya, kesilapan yang dilakukan oleh kakitangan Jabatan Pendaftaran Negara dalam ejaan nama seseorang dalam kad pengenalan. Kesilapan ini akan menyulitkan pelanggan apabila berurusan dengan agensi-agensi lain seperti ketika hendak memohon Pasport Antarabangsa dari Jabatan Imigresen.

- \* Contoh kedua belas ialah apabila terdapat penyelewengan dan salahguna kuasa oleh kakitangan di sesebuah agensi Kerajaan. Sekiranya Penguji-penguji Pemandu di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) meluluskan bakal-bakal pemandu setelah diberi rasuah, maka perkhidmatan yang diberi oleh Jabatan tersebut akan dikatakan tidak berkualiti.
  
- \* Contoh ketiga belas ialah hasil rekacipta sesebuah agensi penyelidikan tidak sesuai untuk digunakan oleh pelanggannya. Sebagai contoh, sekiranya rekacipta-rekacipta yang dibuat oleh Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) tidak sesuai untuk kegunaan Jabatan Pertanian atau pihak pelanggan yang lain, maka rekacipta-rekacipta yang dihasilkan olehnya adalah dikatakan tidak berkualiti.
  
- \* Contoh keempat belas ialah apabila tindakan penguatkuasaan diambil ke atas pihak yang tidak bersalah. Sekiranya pekerja-pekerja Tenaga Nasional memotong bekalan elektrik di sesebuah rumah, sedangkan tuan punya rumah telahpun menjelaskan bil elektriknya,

maka tindakan itu menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti.

- \* Contoh kelima belas ialah apabila usaha mendapatkan kembali dokumen-dokumen tertentu dari sesuatu agensi-agensi Kerajaan mengambil masa yang agak lama. Sebagai contoh, dalam kes urusan pinjaman perumahan, sekiranya pihak berkuasa mengambil masa lima tahun untuk mengembalikan geran tanah kepada seorang peminjam yang telah menjelaskan pinjaman perumahannya, maka perkhidmatan yang diberi itu tidak berkualiti.

### **Ciri-ciri Perkhidmatan Berkualiti**

Melalui contoh-contoh yang diberikan tadi, saya percaya tuan-tuan dan puan-puan telahpun mendapat gambaran tentang apakah yang dimaksudkan dengan perkhidmatan yang berkualiti. Berdasarkan contoh-contoh itu kita dapat menyimpulkan bahawa perkhidmatan yang berkualiti ialah perkhidmatan yang mempunyai ciri-ciri yang bertentangan dengan apa yang telah ditunjukkan melalui contoh-contoh tersebut. Tegasnya perkhidmatan yang berkualiti ialah



perkhidmatan yang mempunyai ciri-ciri yang sentiasa dapat memenuhi kehendak pelanggan. Ciri-ciri yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

1. Ketepatan masa dalam memberikan perkhidmatan;
2. Ketepatan fakta dan maklumat yang diberikan kepada pelanggan;
3. Sentiasa responsif kepada kehendak pelanggan;
4. Menyempurnakan tugas dengan cara yang adil dan jujur;
5. Bersopan santun ketika berurusan dengan pelanggan;
6. Menepati temujanji yang dibuat dengan pelanggan; dan
7. Tidak melakukan pembaziran sumber.

Dengan yang demikian, dalam mengejar kualiti agensi-agensi kerajaan hendaklah berusaha menerapkan ciri-ciri kualiti yang dikehendaki oleh pelanggan ke dalam perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan oleh mereka. Melalui langkah ini setiap perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan akan dapat memuaskan hati orang ramai yang menjadi pelanggan agensi. Ke arah matlamat inilah maka setiap agensi harus bersifat **customer driven** di mana kepentingan pelanggan sentiasa diutamakan.

## **Usaha-usaha Peningkatan Kualiti**

Untuk mencapai kejayaan yang cemerlang dalam pengurusan kualiti, usaha-usaha peningkatan kualiti mestilah dijadikan sebagai satu proses yang berterusan. Proses ini hendaklah dijalankan di semua peringkat dalam organisasi. Di dalam proses ini peranan yang dimainkan oleh Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) adalah sangat penting. Kumpulan-kumpulan ini didapati sangat berkesan dalam menyelesaikan masalah-masalah kualiti dan juga dalam memberikan cadangan-cadangan kreatif yang boleh menjimatkan kos operasi sesebuah agensi. Di dalam Konvensyen ke-7 KMK sektor awam yang telah diadakan dalam bulan November tahun lalu di Kuala Terengganu, saya dapati kesemua empat belas KMK yang menyertai konvensyen itu telah memperlihatkan prestasi yang sungguh membanggakan dalam meningkatkan kualiti output agensi masing-masing.

Untuk menjelaskan keberkesanan KMK dalam peningkatan kualiti, saya ingin mengambil tiga contoh KMK yang menyertai konvensyen tersebut iaitu Kumpulan SEMUT, Kumpulan PEJAL dan Kumpulan PEMBURU.

1. Kumpulan SEMUT dari Jabatan Pengairan dan Saliran, Kawasan MUDA, Negeri Kedah Darul Aman telah berjaya mengatasi masalah kerja-kerja mengukur grid yang berulang kali di projek-projek pengairan di Rancangan Pengairan MUDA. Hasil daripada cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh kumpulan ini telah dapat mengurangkan kos menjalankan kerja-kerja mengukur sebanyak \$100 sehari bagi kawasan kerja seluas 20 hektar.
2. Kumpulan PEJAL dari Jabatan Kerja Raya, Kuala Terengganu Darul Iman, telah berjaya mencipta alat baru untuk menampal permukaan jalan yang berlubang. Dengan menggunakan alat ini Jabatan Kerja Raya, Kuala Terengganu telah berjaya menjimatkan kos menampal permukaan jalan sebanyak \$1,159.00 sehari.
3. Kumpulan PEMBURU dari Lembaga Padi dan Beras Negara (LPN) Negeri Melaka, telah berjaya mengatasi masalah serangan tikus di gudang-gudang LPN dengan mengubahsuai perangkap tikus jenis sangkar. Hasil daripada tindakan ini kerosakan beras di gudang-gudang

LPN di Melaka dapat dikurangkan sebanyak 11,232 metrik tan setahun yang bernilai \$1,067.00.

Saya menaruh keyakinan KMK-KMK yang terdapat di agensi-agensi kerajaan yang lain juga mampu menyelesaikan masalah-masalah kualiti yang dihadapi oleh agensi masing-masing. KMK-KMK ini boleh menyelesaikan masalah kualiti dalam bidang-bidang seperti sistem dan prosedur, perubahan sikap pekerja dan aktiviti-aktiviti yang bersangkutan dengan kerja harian mereka. Untuk tujuan ini saya berharap Ketua-ketua Jabatan sentiasa memberi dorongan, panduan dan kerjasama kepada KMK-KMK di dalam agensi masing-masing.

### **Kesimpulan**

Usaha-usaha peningkatan kualiti di agensi-agensi kerajaan akan lebih berjaya sekiranya diterajui oleh pihak pengurusan. Dalam konteks ini saya berharap Ketua-ketua Jabatan merancang dan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit yang dapat menyumbang kepada peningkatan kualiti. Tindakan-tindakan ini meliputi antara lain; perwujudan struktur bagi pengurusan kualiti; dan pemberian pengiktirafan kepada pencapaian dalam usaha-usaha kualiti.

Sebagai mengakhiri ucapan ini, saya dengan ini mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada para hadirin serta semua pihak yang telah bekerja keras untuk menjayakan Majlis pada hari ini. Saya sungguh berharap bahawa usaha-usaha tuan-tuan dan puan-puan ini akan dapat meningkatkan lagi tahap kualiti Perkhidmatan Awam. Dengan harapan itu, saya dengan sukacitanya melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di peringkat Negeri Pulau Pinang.

## GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG: STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITI DAN KUALITI

(UCAPAN DI UPACARA PELANCARAN GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG  
DI PERINGKAT NEGERI PERLIS INDERA KAYANGAN  
PADA 18 FEBRUARI 1991)

*Gerakan Budaya Kerja Cemerlang (GBKC) bertujuan untuk membawa perubahan ke atas mutu kerja pegawai-pegawai perkhidmatan awam. Pencapaian GBKC ini hanya dapat dihasilkan dengan memahami konsep kualiti yang merangkumi ketepatan waktu, menghasilkan kerja dengan sempurna untuk mengelakkan tunggakan, responsif kepada kehendak pelanggan, keadaan bolehguna sesuatu perkhidmatan, kebolehpercayaan dan bersifat adil. Terdapat tujuh strategi untuk dilaksanakan di bawah GBKC ini iaitu Sistem Cadangan Kualiti, Sistem Maklumbalas Kualiti, Sistem Pemeriksaan Kualiti, Sistem Proses Kualiti, Sistem Maklumat Kualiti, Slogan Kualiti dan Hari Kualiti. GBKC ini mempunyai tujuan serampang dua mata iaitu untuk meningkat kualiti kerja dan mengukur produktiviti atau hasil kerja. Selaras dengan gerakan ini penjawat awam perlu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kerja, memupuk 'a shared vision' serta mewujudkan sistem pengesanan yang berkesan bagi menjayakan gerakan ini.*

Terlebih dahulu saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Kerajaan Negeri Perlis Indera Kayangan kerana memberi kesempatan kepada saya untuk melancarkan Gerakan Budaya Kerja

Cemerlang bagi peringkat Negeri Perlis pada pagi ini. Saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan yang dapat melapangkan masa untuk bersama-sama di upacara ini dan di atas sokongan tuan-tuan dan puan-puan terhadap usaha-usaha kerajaan untuk meningkatkan lagi tahap mutu kerja atau kualiti di dalam perkhidmatan awam. Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini adalah merupakan satu program untuk membawa perubahan ke atas mutu kerja pegawai-pegawai perkhidmatan awam iaitu daripada satu tahap kepada satu tahap yang lebih tinggi dan lebih baik.

### **Ciri-ciri Perkhidmatan Berkualiti**

Untuk memastikan kejayaan bagi Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini maka pemahaman yang mendalam tentang konsep kualiti di kalangan kakitangan kerajaan adalah sangat mustahak sekali. Oleh hal yang demikian saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menjelaskan apakah yang dimaksudkan dengan kualiti di dalam konteks tugas dan tanggungjawab kita di dalam perkhidmatan awam. Saya akan cuba menerangkan tanggapan tentang kualiti dengan menyenarai ciri-ciri yang lazimnya diutamakan oleh orang ramai apabila berurusan dengan jabatan-jabatan kerajaan seperti berikut:

Ciri pertama ialah ketepatan waktu iaitu perkhidmatan sesebuah jabatan itu hendaklah disampaikan kepada pelanggan-pelanggannya iaitu kepada orang ramai pada masa yang ditetapkan mengikut jadual. Misalnya Jabatan Perparitan dan Saliran mestilah membekalkan air ke kawasan bendang mengikut jadual tanaman padi. Jika ini dapat dilakukan maka barulah perkhidmatannya dikatakan berkualiti kerana ia menepati kehendak petani-petani. Sebaliknya dengan mengambil contoh-contoh yang lain pula, jika surat yang dihantar melalui Perkhidmatan Pos Laju sampai lewat daripada surat yang dihantar melalui Perkhidmatan Pos Biasa maka ini menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti.

Ciri kedua ialah menghasilkan kerja dengan sempurna dengan mengelakkan kerja-kerja yang bertunggakan. Sebagai contoh, dalam kes urusan pinjaman perumahan sekiranya pihak berkuasa mengambil masa 5 tahun untuk mengembalikan geran tanah kepada seorang peminjam yang telah menjelaskan pinjaman perumahannya maka perkhidmatan yang diberi itu adalah dianggap tidak berkualiti. Sebaliknya pula jika geran tanah itu diperolehi dengan segera daripada Jabatan Tanah ataupun **Registrar of Title** maka ini menunjukkan kualiti kerja yang tinggi.



Ciri ketiga ialah responsif kepada kehendak pelanggan iaitu sesebuah jabatan atau agensi yang berkualiti akan sentiasa bersedia memberikan perkhidmatannya apabila ianya diperlukan. Jabatan Bomba misalnya, apabila ia berupaya melayani semua panggilan kecemasan maka jabatan itu akan dikatakan berkualiti. Sebagai contoh sebaliknya, apabila unit kecemasan di sesebuah hospital tidak dapat memberikan rawatan segera kepada mangsa kemalangan yang dirujuk kepadanya ini menunjukkan unit itu telah gagal memberikan perkhidmatan yang berkualiti.

Ciri keempat ialah keadaan boleh guna sesuatu perkhidmatan itu mengikut apa yang sepatutnya. Sebagai contoh, apabila sesebuah Majlis Perbandaran menyediakan taman-taman rekreasi untuk faedah orang ramai, taman tersebut perlulah diselenggarakan dengan baik dan selamat apabila digunakan. Jika ciri-ciri ini dapat dikekalkan maka perkhidmatan tersebut disifatkan sebagai berkualiti.

Ciri yang kelima ialah kebolehpercayaan atau **reliability** iaitu perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah jabatan itu boleh dipercayai setiap masa oleh orang ramai. Misalnya bagi Jabatan Pertanian, sekiranya perkhidmatan pengembangan mengenai bercucuk tanam yang disampaikan kepada petani-petani mendatangkan hasil

yang sepatutnya maka Jabatan Pertanian bolehlah dianggap sebagai telah menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti dan **reliable**.

Ciri keenam ialah pada setiap masa jabatan-jabatan kerajaan hendaklah menunjukkan tindakan-tindakan yang bersifat adil. Sebagai misalan, apabila Unit Penguatkuasa sesebuah Majlis Tempatan hanya mengambil tindakan terhadap peniaga-peniaga yang tidak berlesen yang tertentu sahaja dan bukan terhadap kesemua peniaga yang melakukan kesalahan yang sama maka tindakan yang diambil oleh Majlis Tempatan yang berkenaan menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti oleh kerana ia tidak adil.

Ini adalah 6 contoh yang saya harap boleh memberi sedikit gambaran ataupun takrif mengenai perkhidmatan berkualiti dan juga perkhidmatan yang kurang berkualiti. Jabatan-jabatan kerajaan hendaklah merangka tindakan-tindakan yang konkrit bagi memperbaiki kualiti kerja di jabatan masing-masing. Saya suka mencadangkan 7 program untuk dilaksanakan dengan segera oleh setiap jabatan kerajaan untuk meningkatkan mutu atau kualiti kerja di dalam jabatan masing-masing.

## **Program Peningkatan Kualiti**

1. Sistem Cadangan Kualiti;
2. Sistem Maklumbalas Kualiti;
3. Sistem Pemeriksaan Kualiti;
4. Sistem Proses Kualiti;
5. Sistem Maklumat Kualiti;
6. Penggubalan Slogan-slogan Kualiti; dan
7. Penganjuran Hari Kualiti di peringkat jabatan.

### **Sistem Cadangan Kualiti**

Sistem Cadangan Kualiti boleh diperkenalkan di peringkat jabatan dengan tujuan untuk menggalakkan percambahan idea-idea yang bernas yang boleh digunakan untuk kepentingan jabatan masing-masing. Di bawah Sistem Cadangan Kualiti ketua-ketua unit di dalam jabatan-jabatan kerajaan hendaklah digalakkan untuk menyalurkan secara langsung kepada pihak pengurusan ataupun pihak atasan idea-idea ataupun buah-buah fikiran yang baik yang boleh membawa kepada peningkatan kualiti di dalam jabatan yang berkenaan.

## **Sistem Maklumbalas Kualiti**

Selain daripada Sistem Cadangan Kualiti jabatan-jabatan kerajaan juga memerlukan Sistem Maklumbalas yang berkesan untuk menjayakan matlamat pengurusan kualiti jabatan yang berkenaan. Matlamat mewujudkan Sistem Maklumbalas ini ialah untuk membolehkan jabatan-jabatan kerajaan mengetahui tahap atau kualiti kerja yang dihasilkannya itu sama ada benar-benar memuaskan hati pelanggan atau sebaliknya. Bagi menjayakan Sistem Maklumbalas ini jabatan-jabatan kerajaan boleh memperkenalkan berbagai-bagai kaedah untuk menarik minat orang ramai memberikan maklumbalas kualiti jabatan yang berkenaan kepada mereka. Untuk maksud ini penggunaan peti cadangan boleh diperluaskan dengan meletakkannya di tempat-tempat yang senang dikunjungi oleh orang ramai. Selain daripada ini jabatan-jabatan kerajaan juga boleh mencontohi amalan sesetengah syarikat swasta khususnya hotel yang telah pun menyediakan satu borang penilaian bagi kegunaan tetamu-tetamu di hotel. Dengan cara ini tetamu-tetamu hotel dapat memberikan maklumbalas dengan segera sebaik sahaja ia selesai menggunakan perkhidmatan yang berkenaan iaitu apabila meninggalkan hotel yang berkenaan.

## **Sistem Pemeriksaan Kualiti**

Program yang ketiga ialah pengwujudan Sistem Pemeriksaan Kualiti iaitu apa yang dikenali sebagai **Quality Assurance** supaya setiap output setiap hasil kerja oleh sesebuah jabatan itu sentiasa berkualiti. **Quality Assurance** ini adalah satu kawalan yang menyeluruh.

## **Sistem Kawalan Kualiti**

Kawalan ini mengesyorkan supaya agensi-agensi kerajaan mewujudkan Sistem Kawalan Kualiti ke atas proses-proses kerja secara menyeluruh iaitu bermula daripada permulaan sesuatu kerja itu sehinggalah output itu tersedia untuk diserahkan kepada pengguna. Sebagaimana yang tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, tiap-tiap satu penghasilan kerja itu melibatkan berbagai-bagai peringkat proses kerja. Oleh itu bagi memastikan bahawa output akhir kerja itu dihasilkan sentiasa berkualiti maka perjalanan setiap proses kerja tersebut perlulah diawasi dengan teliti sekali. Sekiranya daripada pemeriksaan itu didapati kecacatan yang boleh kita kesan maka tindakan pembaikan dapat kita lakukan dengan serta merta kepada peringkat proses kerja yang berkenaan. Melalui tindakan ini agensi-agensi akan dapat mengesan masalah-masalah kualiti dengan lebih

awal sebelum masalah-masalah itu merebak ataupun menjangkit kepada proses-proses kerja yang lain.

Tiap-tiap jabatan hendaklah juga memastikan bahawa proses kerja difahami oleh setiap kakitangan yang bertanggungjawab mengoperasikannya. Untuk tujuan ini, semua jabatan-jabatan kerajaan hendaklah menggunakan carta aliran kerja bagi menerangkan cara terperinci proses-proses yang terlibat di dalam sesuatu penghasilan kerja itu. Carta aliran ini boleh didokumenkan ke dalam fail meja atau dipamerkan di tempat-tempat yang strategik untuk rujukan kakitangan.

Selain daripada itu bagi proses-proses kerja yang tertentu, carta aliran ini juga boleh dipamerkan kepada orang ramai yang menjadi pelanggan kepada sesebuah jabatan. Dengan berbuat demikian maka orang ramai akan mengetahui bagaimana perkhidmatan mereka disediakan oleh anggota-anggota perkhidmatan awam yang berkenaan. Tindakan ini boleh dipraktikkan oleh jabatan-jabatan kerajaan yang menyediakan perkhidmatan kaunter. Jabatan Imigresen misalnya boleh mempamerkan apakah langkah-langkah yang diambil oleh Jabatan berkenaan apabila seseorang itu memohon pasport, bermula daripada peringkat permohonan sampailah kepada

pemberian pasport yang berkenaan. Jadi orang ramai perlulah mengetahui tiap-tiap langkah yang diambil oleh Jabatan Imigresen bagi mengeluarkan pasport. Proses-proses kerja ini patut jugalah diterangkan oleh Jabatan Perkhidmatan Pos, Pejabat-pejabat Majlis Perbandaran. Ini penting oleh kerana Majlis Perbandaran mempunyai banyak kuasa seperti meluluskan pelan bangunan, memberi sijil pengesahan, **Certificate of Occupation** dan sebagainya. Jadi orang ramai perlu mengetahui daripada saat seseorang itu memohon kelulusan pelan membina sebuah rumah hingga sampai ke peringkat pengeluaran sijil pengesahan. Proses kerja ini hendaklah dipamerkan kepada orang ramai supaya mereka mengetahui siapa yang akan mengendalikan tiap-tiap urusan itu dan jangkamasa yang diambil. Proses-proses kerja seperti ini juga saya nasihatkan patut dipamerkan oleh Pejabat Dacrah yang mempunyai banyak kuasa dan juga Pejabat Pesuruhjaya Tanah dan Galian yang bertanggungjawab bagi menyelesaikan hal-hal tanah seperti mengeluarkan geran-geran tanah hasil daripada **sub-division** dan sebagainya. Ini pada pendapat saya penting oleh kerana orang ramai sebagai pelanggan, patut mengetahui aliran kerja di dalam sesebuah jabatan itu supaya mereka boleh mengetahui bila masanya mereka akan mendapat geran.

## **Sistem Maklumat Kualiti**

Program kelima ialah Sistem Maklumat Kualiti yang berkesan bagi menyebarkan maklumat kepada orang ramai. Untuk maksud ini, jabatan-jabatan Kerajaan boleh menggunakan berbagai cara bagi menyalurkan maklumat seperti mengeluarkan **pamphlet**, **brochure**, laporan **newsletter** dan sebagainya. Beberapa jabatan dan agensi kerajaan telah pun menyebarkan berbagai maklumat untuk kemudahan orang ramai. Misalnya, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri telah menerbitkan banyak risalah. Satu daripadanya ialah **Malaysian Export Trade Directory** dan juga booklet mengenai cara-cara hendak mengkorporat **a company**; cara-cara hendak mendapatkan **tax incentive** dan sebagainya. Semuanya boleh didapati di dalam **pamphlet** yang disediakan oleh Kementerian yang berkenaan. Saya difahamkan juga bahawa banyak lagi jabatan kerajaan yang telah mengeluarkan **manual** ataupun **handbooks** yang menerangkan perkhidmatan-perkhidmatan yang boleh didapati daripada kementerian ataupun jabatan yang berkenaan. Ini pada saya adalah perlu untuk meningkatkan lagi mutu kualiti sesebuah kementerian atau jabatan.



## **Penggubalan Slogan-slogan Kualiti**

Program yang keenam ialah Penggubalan Slogan-slogan Kualiti bagi tiap-tiap jabatan. Ini adalah satu strategi bagi mewujudkan kesedaran yang menyeluruh di kalangan kakitangan agensi kerajaan berkenaan mengenai kualiti. Kesedaran ini akan menjadi dorongan kepada mereka untuk mengamalkan nilai-nilai kualiti yang ditetapkan oleh agensi dan menerapkannya ke dalam kerja-kerja seharian. Slogan ini juga akan memberi fokus iaitu visi atau sasaran, yang ingin dicapai oleh sesebuah jabatan dalam meningkatkan kualiti. Fokus ini akan menjadi sumber rujukan di kalangan kakitangan dalam menilai peranan mereka supaya sentiasa sejajar dengan matlamat jabatan berkenaan.

Di dalam menggubal slogan-slogan kualiti, jabatan-jabatan kerajaan boleh menyatakan dengan jelas akan matlamat pengurusan kualitinya supaya mudah dihayati oleh setiap kakitangan. Matlamat ini boleh dilahirkan dalam berbagai bentuk seperti pengurangan kos operasi. Slogannya mungkin boleh dikaitkan dengan tahap kualiti yang diinginkan ataupun ciri-ciri kualiti output yang diutamakan. Sebagai contoh, sekiranya sesebuah jabatan itu menghadapi masalah tunggakan mungkin slogannya ialah **Mari Kita Hapuskan**

**Tunggakan.** Kalau kita hendak mencapai sesuatu matlamat katalah Jabatan Pertanian, mungkin mengadakan satu slogan **Mari Kita Latih 20 Ribu Petani Pada Tahun Ini** atau **L.P.P** mungkin menggubal slogan yang menyatakan **Mari Kita Wujudkan Pertubuhan Peladang Yang Lebih Berdikari Pada Sekian Tahun** ..... Jadi melalui slogan-slogan yang dinyatakan ini matlamat jabatan boleh diinternalise ataupun diterapkan di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam dan saya fikir jikalau kita sedar akan matlamat jabatan ini maka hasil kerja kita akan lebih berkualiti. Pihak-pihak jabatan juga boleh menggunakan slogan ini sebagai satu alat komunikasi untuk menyatakan sistem nilai kualiti yang ingin diterapkan sebagai ciri-ciri budaya korporat.

Baru-baru ini saya telah melawat sebuah kilang Matsushita yang mengeluarkan air-conditioner. Satu daripada slogannya ialah **Let Us Beat Japan**. Sebagaimana yang tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, produk-produk yang dikeluarkan oleh kompeni-kompeni Negeri Jepun mempunyai **zero defect**, tidak ada cacatnya. Jadi, itulah sebabnya barang-barang buatan Jepun mendapat pasaran di Eropah, dan pasaran di United States. Pendek kata, mutu barangan yang dikeluarkan oleh kompeni-kompeni Jepun, lebih baik daripada barangan-barangan keluaran Amerika dan Germany. **A good**

**example is Seiko Watch.** Seiko watch sekarang ini menandingi jam-jam yang dikeluarkan oleh Switzerland. Jadi, apa yang dikatakan pada slogan Matsushita Air-conditioning Plant di Shah Alam itu ialah **Let Us Beat Japan For Quality.** Jadi saya percaya sekiranya ketua-ketua jabatan memikirkan sesuatu slogan kualiti yang sesuai untuk jabatan masing-masing mungkin slogan ini boleh menerapkan satu nilai yang baik di kalangan pegawai-pegawai kita.

Slogan-slogan kualiti yang telah digubal hendaklah disebar dengan meluas melalui media yang berkesan, atau melalui apa saja cara yang boleh dikawal oleh jabatan. Dalam hubungan ini, sesebuah jabatan kerajaan boleh memilih berbagai-bagai cara seperti menggunakan **banner** yang diletakkan di tempat yang strategik di kawasan pejabat, mencetak slogan pada sampul surat atau di bahagian kepala surat, mencetak slogan pada bahan-bahan cenderamata atau mungkin memakai **badge** dan sebagainya.

### **Hari Kualiti**

Program ketujuh ialah penganjuran Hari Kualiti oleh tiap-tiap jabatan yang bertujuan untuk mengukuhkan budaya kualiti di dalam sesebuah jabatan itu. Di bawah program ini, jabatan-jabatan kerajaan adalah

diminta memilih satu hari yang sesuai pada setiap tahun, khusus untuk merayakan kejayaan jabatan-jabatan itu dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti. Bersempena dengan Hari Kualiti ini, pihak jabatan yang berkenaan bolehlah membincangkan dengan setiap kakitangan tentang rancangan peningkatan kualiti yang ingin dijalankan pada tahun yang akan datang serta menetapkan matlamat-matlamat yang baru dalam usaha-usaha meningkatkan kualiti. Di dalam merancang Hari Kualiti ini, jabatan-jabatan kerajaan bolehlah mengatitkan aktiviti-aktiviti yang dapat mencerminkan **commitment** ataupun tekad mereka terhadap peningkatan kualiti seperti berikut:

1. Menyampaikan hadiah penghargaan kepada kakitangan yang telah mencapai prestasi cemerlang dalam kerja masing-masing;
2. Memberi pengiktirafan di atas sumbangan-sumbangan yang penting yang diberikan oleh kumpulan-kumpulan pekerja; dan
3. Menganjurkan seminar ataupun ceramah ataupun majlis ikrar dan persembahan oleh kumpulan-kumpulan meningkatkan mutu kerja iaitu Q.C.C.

yang kita telah wujudkan pada beberapa tahun yang lalu.

Semasa perayaan Hari Kualiti ini, jabatan-jabatan kerajaan bolehlah menjemput wakil-wakil daripada agensi-agensi yang lain, daripada syarikat-syarikat swasta dan kalangan orang ramai untuk sama-sama merayakan kejayaan mereka. Tindakan ini boleh membantu jabatan itu memupuk hubungan kerjasama yang erat dengan pihak-pihak lain bagi memudahkan pelaksanaan tanggungjawab mereka pada masa hadapan.

### **Perubahan Sikap**

Boleh dikatakan bahawa Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini adalah merupakan satu usaha untuk menukar sikap pegawai-pegawai kerajaan iaitu untuk menanamkan bibit-bibit atau nilai-nilai yang positif. **But, why do you change programmes that do not produce change?** Kita telah mendengar banyak gerakan pembaharuan, tetapi tidak mendatangkan kesan yang sewajarnya. **Successful change efforts must forecast on the work itself.** Dalam lain-lain perkataan, sekiranya sesuatu gerakan itu hendak mencapai kejayaan yang sewajarnya maka tumpuan tekanan hendaklah diberi kepada proses

kerja itu sendiri, tidak dengan melaung-laungkan slogan ataupun menerusi ceramah-ceramah.

Pada saya, sekiranya sesuatu gerakan pembaharuan ini hendak mencapai kejayaan, tekanan hendaklah diberi kepada proses kerja iaitu pada kerja yang dijalankan oleh seseorang pekerja itu. Sebagai contoh, sekiranya seseorang pegawai itu adalah merupakan pegawai pengembangan maka kita hendaklah meneliti dan mengawasi kerja yang dijalankan itu dengan lebih rapi. Sekiranya seseorang itu adalah merupakan **technical man** yang **in charge** tentang parit dan taliair, kita hendaklah turun ke bawah dan menyaksikan kerja-kerjanya.

### **Pengawasan Kerja**

Kesalahan kita pada masa yang sudah-sudah ialah kurangnya pengawasan kerja-kerja yang khusus. Kita cuma menaruh harapan di atas harapan. Jadi, mengikut program kualiti ini, ketua-ketua jabatan hendaklah turun ke bawah melawat, bertemu-ramah dan mengawasi sendiri proses kerja tiap-tiap anggota jabatan mereka. Sebutan biasa bagi penjawat-penjawat di dalam perkhidmatan awam ialah anggota perkhidmatan awam. Anggota ertinya mesti ada hubungan di antara satu anggota dengan satu anggota lain. Sekiranya kita tidak turun ke

bawah dan tidak menyaksikan kerja-kerja staf kita, jadi pada pandangan saya, perkataan anggota itu tidak ada maknanya.

Ketua-ketua jabatan hendaklah menumpukan perhatian masing-masing kepada tiap-tiap jadual kerja anggota di bawahnya dan matlamat kerja mereka hendaklah dijelaskan dengan terang. Sebagai contoh, sekiranya seseorang itu adalah an **engrossment clerk** di dalam pejabat **Registry of Title**, kita hendaklah memberi kepada **engrossment clerk** itu apakah matlamat dan **target** yang dia mesti capai pada satu bulan. Sekiranya banyak beban kerja didapati di situ, **you must fix for him a realistic target for one month**. Beberapa banyak **title** awak boleh sediakan pada satu bulan. Ataupun jikalau pegawai pengembangan pula, **you must** ada 2L sistem - lawat dan latihan. **You must fix a target** kepada pegawai pengembangan itu - **How many farmers can you visit and create per month to be effective?**

### **Tujuan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang**

Pada saya, matlamat ataupun sasaran kerja bagi tiap-tiap anggota perkhidmatan itu adalah perlu untuk menjamin bukan sahaja kualiti kerja; bahkan juga kita boleh mengukur produktiviti dan menyukat

tambahan hasil kerjanya. Jadi, program Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini adalah mempunyai tujuan dua serampang:

1. Untuk meningkatkan kualiti kerja; dan
2. Kita boleh menyukat produktiviti atau pun hasil kerja seseorang anggota perkhidmatan awam.

### **Peranan Ketua Jabatan**

Saya suka menyampaikan rangkaian dan rangkap seperti berikut untuk memberi jaminan kepada kakitangan awam:

1. Tiap-tiap Ketua Jabatan hendaklah mengemblengkan keazaman atau tekad ataupun **commitment** pegawai-pegawainya agar mencari penyelesaian bersama masalah-masalah yang dihadapi. Dalam bahasa Inggeris **there should be a joint diagnosis of the department's problems by helping the staff to develop a shared diagnosis of what is wrong in the department, what can and must be improved.** Jadi, yang penting sekali adalah



setiap Ketua Jabatan itu hendaklah melibatkan semua stafnya untuk mengenalpasti apakah sasaran dan isu berkenaan dengan kualiti dan bekerja bersama-sama untuk mengatasi masalah yang berkenaan.

Pada saya, sekiranya perubahan-perubahan dalam sesuatu jabatan itu bergantung kepada kerja ataupun buah fikiran Ketua Jabatan seorang sahaja, ini adalah satu alamat yang gerakan pembaharuan itu akan gagal oleh kerana **you do not mobilize and involve your entire staff**. Pada saya **mobilization of the staff** untuk mengenalpasti isu kualiti atau pun isu menyelesaikan kerja-kerja hendaklah merupakan hasil daripada daya pemikiran bersama di antara Ketua Jabatan dengan stafnya;

Tiap-tiap seorang Ketua Jabatan itu hendaklah berusaha memupuk di kalangan stafnya **a shared vision of how to organize and manage a particular problem**. Apa-apa sahaja **vision** ataupun masalah-masalah yang hendak diselesaikan sama ada tunggakan kerja dan sebagainya, hendaklah

merupakan satu perkongsian idea di antara ketua dan juga staf dan mereka **organize and manage that particular problem**. Langkah-langkah untuk mengatasi masalah hendaklah juga mendapat persetujuan bersama di antara Ketua Jabatan dengan staf. Jadi, tidak memadai setakat mengenalpasti sesuatu masalah tetapi hendak menyelesaikan masalah itu kita bergantung kepada Ketua Jabatan. Untuk menyelesaikan sesuatu masalah itu mestilah ada perundingan di antara Ketua Jabatan dengan staf-staf bawahannya;

3. Setelah mencapai kata sepakat mengenai masalah kualiti yang hendak diselesaikan maka tiap-tiap Ketua Jabatan hendaklah mewujudkan **the competence and the cohesion to move it along**. Setelah kita dapat mengenalpasti masalah itu bersama, kita hendaklah mendapat kerjasama berhubung dengan langkah-langkah memperbaiki keadaan itu. Maka adalah menjadi tanggungjawab Ketua Jabatan **to find a competency** dan mencari kemampuan bagaimana hendak memperbaiki keadaan

itu. Misalnya, jikalau berlaku tunggakan bagi permohonan yang diterima oleh Pejabat Daerah ataupun Pesuruhjaya Tanah dan Galian bagaimanakah hendak mengatasi atau menyelesaikan masalah tunggakan itu? Jadi, cara penyelesaian itu hendaklah dicapai bersama di antara Ketua Jabatan dengan staf-stafnya;

4. Jabatan-jabatan yang berkenaan hendaklah menerapkan perubahan yang hendak dilakukan itu dengan memasukkannya sebagai dasar atau sistem jabatan itu. Dengan cara ini barulah semua orang mengetahui bahawa jabatan itu mempunyai sesuatu matlamat ataupun mempunyai sesuatu visi yang menjadi dasar jabatan; dan
5. Jabatan-jabatan kerajaan hendaklah mewujudkan sistem **monitoring** ke atas semua aktiviti-aktiviti yang meningkatkan mutu kerja dan menyesuaikan aktiviti-aktiviti itu mengikut kehendak semasa. Apa yang menjadi kelemahan sekarang ialah kita suka melepaskan kerja-kerja meningkatkan kualiti ataupun

**Quality Control Circle** kepada orang bawahan, tidak ada **monitoring**. Saya suka mengesyorkan supaya semua Ketua Jabatan **monitor** iaitu mengawasi gerak-geri semua stafnya dalam usaha meningkatkan kualiti. Jikalau saya tanya, berapakah ramai Ketua Jabatan yang **monitor** perjalanan manual kerja, **workflow** dan sebagainya, saya mesti mendapat satu jawapan yang tidak memuaskan. Ini adalah kerana kita **take this for granted** dan berharap bahawa tiap-tiap staf kita mengikut **Manual of Office Procedure** ataupun **Work Chart**. Di sini saya suka mengingatkan supaya Ketua Jabatan **monitor** tiap-tiap kerja oleh anggota jabatan.

## **Kesimpulan**

Pada saya, inilah perkara yang terpenting sekali walau apa pun yang kita buat samada meningkatkan kualiti ataupun sebagainya. Saya suka membaca ini dengan agak kuat sedikit. Tiap-tiap aktiviti meningkatkan mutu kerja hendaklah disukat pencapaiannya. Apa pun kita buat **you must quantify everything**. **When targets e.g.**

**clearing backlog of application etc. are missed, the head of the department must not blame the staff.**

Saya percaya tidak ada maknanya sesuatu gerakan itu kalau kita tidak boleh menyukai kejayaannya. Jadi, pada hemat saya, satu sistem hendaklah diwujudkan bagaimana kita hendak menyukai kejayaan itu. Sekiranya kita hendak menyukai kejayaan kita, saya suka menasihatkan Ketua Jabatan mewujudkan **targets** yang realistik. Sekiranya ada permohonan-permohonan **title** di **Land Office**, **fix a realistic target**. Sekiranya ada permohonan-permohonan untuk pecah tanah oleh **Land Office**, **fix a realistic target to clear the backlog**. Begitu juga dalam sektor pertanian, **fix a realistic target - How many farmers do you want to train? How many acres of idle land do you want to develop?** Semua ini hendaklah mempunyai **target** yang realistik dan pada saya tidak memadai **just to fix a target** tiap-tiap 3 bulan, 6 bulan ataupun setahun. **You must quantify**, sukat sejauhmana sasaran itu telah dapat kita capai. Tiap-tiap aktiviti meningkatkan mutu kerja hendaklah disukat pencapaiannya. **You must quantify everything. When targets e.g. clearing backlog of applications, etc. are missed, ataupun tidak dapat dicapai, the head of the department must help and not blame the staff.** Apa yang selalu berlaku sekiranya **target** ini tidak

dicapai, **the tendency is for the head of the department** kita marah pada staf kita. Apa pasal awak tak dapat buat kerja ini mengikut jadual? Apa pasal sasaran tidak dicapai? Pada saya, **a good head of department** ialah seorang yang akan mengkaji balik sama ada proses kerja itu betul atau tidak **and not blame your staff but you must help your staff.**

## BUDAYA Q PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS Q DI DEWAN MUKTAMAR PUSAT ISLAM,  
KUALA LUMPUR PADA 7 MAC 1991)

*Y. Bhg. KSN menekankan kepentingan memberi pengiktirafan kepada pegawai-pegawai awam yang telah dinaikkan pangkat supaya unsur kenaikan pangkat akan menjadi pendorong yang berkesan dalam pengurusan organisasi. Oleh kerana kenaikan pangkat berkait rapat dengan penilaian prestasi seseorang kakitangan maka urusan penilaian prestasi perlu diambil berat. Dalam penilaian prestasi, 'meritocracy' perlu diutamakan lebih dari aspek 'seniority'. Dalam mencapai wawasan 2020 yang mana YAB Perdana Menteri telah menjelaskan sembilan cabaran strategik, perkhidmatan awam perlu menyahut cabaran-cabaran ini dengan menyediakan diri dari aspek kepimpinan dan hikmah iaitu melalui budaya Q. Sehubungan dengan ini semua anggota awam perlu mempunyai kefahaman yang sama tentang budaya Q serta bertindak secara proaktif dan sentiasa menyumbangkan idea-idea yang kreatif dan inovatif. Kebolehan dan kecekapan menguruskan masa juga amat penting dan meningkatkan kualiti pengurusan di samping penghayatan etika kerja yang unggul.*

Terlebih dahulu izinkan saya mengucapkan syukur ke hadrat Illahi di atas limpah kurnianya kita dapat bersama pada pagi ini. Saya juga ingin mengambil peluang mengucapkan tahniah pada semua hadirin

dan merakamkan penghargaan di atas usaha gigih tuan-tuan dan puan-puan yang akhirnya menghasilkan pengiktirafan kenaikan pangkat.

### **Tujuan**

Tujuan majlis ini ialah untuk memberi pengiktirafan kepada pegawai-pegawai yang telah dinaikkan pangkat supaya unsur kenaikan pangkat akan meninggalkan kesan motivasi yang mendalam kepada prestasi pegawai-pegawai. Selain daripada itu, majlis ini juga akan membuktikan bahawa urusan kenaikan pangkat adalah satu urusan yang penting dalam perkhidmatan awam. Oleh itu setiap pegawai awam perlu mengambil berat mengenainya dan berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai kejayaan dalam urusan tersebut.

### **Kenaikan Pangkat**

Di dalam Perkhidmatan Awam, kenaikan pangkat telah dijadikan faktor motivasi yang penting. Ia dijadikan ganjaran kepada pegawai-pegawai yang telah menunjukkan kesungguhan bekerja, berdedikasi dan telah memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada organisasinya. Oleh kerana itulah kenaikan pangkat pegawai-pegawai sentiasa didasarkan kepada laporan prestasi mereka, khususnya



laporan prestasi tahunan dan laporan prestasi khas. Selain daripada itu, bagi kenaikan pangkat ke peringkat jawatan tertentu pula, temuduga turut dijalankan agar penilaian ke atas prestasi pegawai berkenaan dapat dibuat dengan lebih terperinci.

Bagi mengekalkan kenaikan pangkat terus menjadi satu faktor motivasi yang berkesan maka sewajarnya faktor kenaikan pangkat itu diperkukuhkan lagi. Untuk tujuan ini, sangatlah sesuai sekiranya pegawai-pegawai yang telah dinaikkan pangkat, diraikan dalam satu majlis khas. Majlis ini merupakan satu keistimewaan tambahan yang diberikan kepada pegawai-pegawai, sebagai tanda penghargaan dan pengiktirafan oleh pihak Kerajaan di atas sumbangan perkhidmatan mereka yang cemerlang. Dengan berbuat demikian maka kenaikan pangkat akan menjadi satu peristiwa penting yang membanggakan pegawai-pegawai dan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras pada masa hadapan.

Seperti mana yang kita sedia maklum, dalam ucapan saya di Konvensyen Ketujuh Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja dalam Perkhidmatan Awam di Kuala Trengganu, saya telah menyatakan bahawa satu daripada kriteria penting untuk menuju ke arah peningkatan kualiti di dalam sesebuah jabatan atau agensi adalah

sistem pengiktirafan bagi kakitangan yang telah menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang. Sistem pengukuran meritocracy adalah penting dalam pengurusan sumber tenaga manusia. Bagi tujuan kenaikan pangkat, sistem pengukuran merit adalah berasaskan kepada kecekapan, sifat peribadi, termasuk keutuhan, kelulusan dan pengalaman yang sesuai dengan jawatan. Kekananan hanya akan diambil kira sekiranya terdapat dua atau lebih pegawai yang mempunyai kebolehan yang sama. Selain daripada itu, faktor kesesuaian dan penerimaan adalah penting bagi setengah-setengah jawatan.

### **Perubahan dalam Perkhidmatan Awam**

Sepertimana yang kita sedia maklum, usaha-usaha pembaharuan yang dijalankan oleh Perkhidmatan Awam Malaysia merupakan satu usaha berterusan semenjak kemerdekaan lagi. Kesemua usaha-usaha yang telah dijalankan adalah bertujuan untuk meningkatkan hasil pengeluaran serta menyediakan perkhidmatan yang lebih cekap, tepat dan berkesan. Kita telah melalui beberapa perubahan pesat dan paling ketara. Beberapa perubahan dasar, program dan aktiviti yang dibuat pada tahun 1980-an telah mendatangkan hasil dengan meningkatkan kecekapan Perkhidmatan Awam dan memantapkan

perkhidmatan yang diberi. Antara dasar dan program utama yang dimaksudkan ialah Teras Perkhidmatan Awam, Etika Perkhidmatan Awam, Konsep Bersih, Cekap dan Amanah, Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran, Kepimpinan Melalui Teladan dan Kad Perakam Waktu.

Usaha-usaha tersebut telah mewujudkan kesedaran dan melahirkan satu pasukan pentadbiran yang berkemampuan dalam melaksanakan dasar dan program Kerajaan dengan cekap dan berkesan. Dalam dekad yang sama, Kerajaan telah memperkenalkan beberapa dasar negara yang baru seperti Dasar Penswastaaan, Dasar Pensyarikatan Malaysia, Dasar Perindustrian Berat, Dasar Pertanian Negara dan Dasar Pandang Ke Timur. Perkhidmatan Awam dalam usahanya untuk menyambut cabaran dasar-dasar negara baru telah mengalami beberapa perubahan yang positif. Perkhidmatan Awam telah berjaya menyempurnakan amanah dan tanggungjawab yang diberikan padanya. Hasil daripada kejayaan tersebut ialah kestabilan negara serta pembangunan dan pertumbuhan ekonomi yang pesat.

## **Cabaran Abad Ke-21: Wawasan 2020**

Pada dekad 1990-an ini membawa ke tahun 2000 atau Abad Ke-21, Perkhidmatan Awam perlu membawa perubahan dan pembaharuan yang sehaluan dengan kepimpinan politik negara. Untuk mencapai hasrat mengejar kemajuan, visi yang tersirat ialah untuk menjadikan Malaysia salah sebuah negara yang termaju di kalangan negara-negara di dunia. YAB Perdana Menteri telahpun menggariskan sembilan cabaran strategik yang utama iaitu:

1. Cabaran mewujudkan sebuah negara yang bersatu yang mempunyai penghayatan yang sama;
2. Cabaran membina masyarakat yang bebas psikologinya dengan penuh rasa insaf, percaya diri dan keutuhan;
3. Cabaran mewujudkan masyarakat demokratik yang bertindak berasaskan persetujuan bersama (consensual);

4. Cabaran mewujudkan masyarakat yang bermoral dan beretika;
5. Cabaran mewujudkan masyarakat yang matang, yang liberal dan bertoleransi di antara satu dengan lain;
6. Cabaran mewujudkan masyarakat yang saintifik dan progresif;
7. Cabaran mewujudkan masyarakat yang ikram (**caring society**);
8. Cabaran mewujudkan masyarakat yang adil dalam pembahagian ekonomi;
9. Cabaran mewujudkan masyarakat yang makmur dan sejahtera.

Perkhidmatan Awam perlu menyahut cabaran-cabaran ini secara positif dengan berusaha untuk mencapai visi yang dibawa oleh YAB Perdana Menteri. Usaha ke arah pencapaian matlamat dan visi negara memerlukan pimpinan Perkhidmatan Awam bertindak dengan

bijak dan hikmah. Nilai dan norma serta ethos yang dibawa oleh visi YAB perlu diterap dalam Perkhidmatan Awam.

Salah satu usaha yang telah dikenalpasti ke arah menghasilkan perkhidmatan yang mantap ialah Gerakan Budaya Kualiti atau Budaya Q.

### **Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti dan Produktif**

Pihak Kerajaan telah memperkenalkan satu model pengurusan kualiti bagi membantu agensi-agensi Kerajaan menguruskan kualiti dengan berkesan. Model ini menekankan lima aspek tindakan iaitu:

- (a) Perancangan strategik;
- (b) Penentuan standard kualiti output;
- (c) Penentuan standard kualiti proses;
- (d) Penentuan standard kualiti tenaga manusia; dan
- (e) Pembentukan proses penyelesaian masalah kualiti.

#### **(a) Perancangan Strategik**

Matlamat perancangan ini ialah untuk memastikan agensi mengeluarkan output yang benar-benar

dikehendaki oleh pelanggan. Untuk membuat perancangan ini agensi perlu mengambilkira perubahan-perubahan persekitaran, kekuatan dan kelemahan agensi dan peluang yang boleh dieksploitasi untuk kepentingan agensi.

(b) **Penentuan Standard Kualiti Output**

Setiap output yang dikeluarkan hendaklah sentiasa memuaskan hati pelanggan. Oleh itu pihak agensi perlu memastikan setiap output memenuhi standard kualiti yang ditekankan oleh pelanggan. Standard tersebut adalah seperti kebolehpercayaan, menepati masa, keselamatan, kefungsiian, berdaya tahan dan sebagainya.

(c) **Penentuan Standard Kualiti Proses**

Output yang menepati standard kualiti akan hanya boleh dihasilkan melalui proses kerja yang berkualiti. Oleh itu setiap agensi perlu mewujudkan proses kerja yang dimaksudkan itu dengan cara menetapkan standard-standard kualiti bagi setiap peringkat proses tersebut.

(d) **Penentuan Standard Kualiti Tenaga Manusia**

Tenaga manusia adalah input yang kritikal bagi menghasilkan output yang berkualiti. Oleh itu kualiti tenaga manusia perlu terjamin sepanjang masa dan ini dilakukan melalui penentuan standard kualiti yang tinggi. Untuk memenuhi standard ini program latihan yang komprehensif sangat diperlukan.

(e) **Pembentukan Proses Penyelesaian Masalah Kualiti**

Masalah-masalah kualiti yang timbul di dalam agensi perlu diselesaikan dengan cara yang berkesan. Untuk maksud ini satu model yang menekankan enam langkah adalah disyorkan. Langkah-langkah tersebut ialah:

- (i) pengenalpastian masalah;
- (ii) penganalisisan masalah;
- (iii) pembentukan alternatif-alternatif penyelesaian masalah;



- (iv) pemilihan alternatif yang paling sesuai;
- (v) melaksanakan alternatif yang telah dipilih; dan
- (vi) mengesan dan menilai pelaksanaan alternatif berkesan.

### **Peranan Pengurusan**

Bagi mewujudkan Perkhidmatan Awam yang berkualiti pihak pengurusan sesebuah agensi perlu memainkan peranan yang utama. Ia perlu menggalakkan setiap kakitangan mengutamakan kualiti dan mewujudkan persekitaran organisasi yang menggalakkan perkembangan budaya kualiti. Tindakan yang perlu diambil oleh pihak pengurusan ialah:

- (a) Menggubal dasar kualiti agensi;
- (b) Menubuhkan struktur pengurusan kualiti;
- (c) Mengajukan pendidikan kualiti; dan
- (d) Memberikan pengiktirafan kepada kakitangan yang mencapai kecemerlangan dalam usaha kualiti.

## Cabaran Budaya Kualiti

Cabaran yang paling besar bagi sesebuah agensi dalam mewujudkan budaya kualiti ialah untuk mendapatkan penyertaan seluruh lapisan kakitangan. Untuk berjaya dalam menghadapi cabaran ini pihak pengurusan perlu memupuk kefahaman tentang maksud kualiti dan konsep pengurusan kualiti yang hendak dijalankan di agensi berkenaan. Dengan erti kata lain, pihak pengurusan perlu membentuk **unity of language** tentang kualiti di kalangan kakitangan. Dalam hubungan ini pihak pengurusan perlu memastikan bahawa kakitangan mereka memahami empat prinsip pengurusan kualiti yang diperkenalkan kepada agensi Kerajaan iaitu:

- (a) Definisi kualiti ialah memenuhi kehendak pelanggan yang telah diterjemahkan kepada standard-standard kecemerlangan;
- (b) Konsep pelanggan adalah meliputi pelanggan luaran dan juga pelanggan dalaman bagi sesebuah agensi;
- (c) Kualiti dicapai melalui tindakan pencegahan;
- (b) Standard prestasi bagi pengurusan kualiti ialah **zero defect**; dan

- (e) Kos kualiti yang hendak dikurangkan ialah kos yang berpunca daripada output yang tidak berkualiti (**cost of non-conformances**).

### **Program Kualiti**

Agensi-agensi Kerajaan tidak seharusnya menganggap kesungguhan Kerajaan untuk membentuk Perkhidmatan Awam yang berkualiti dan produktif ini sebagai satu kempen atau **exhortation** semata-mata. Sebaliknya setiap agensi perlu menyusun program-program yang konkrit untuk menjayakan matlamat tersebut. Ke arah itu, pihak Kerajaan telah memperkenalkan tujuh program yang perlu dilaksanakan oleh setiap agensi Kerajaan. Program-program itu ialah:

- (a) Sistem cadangan Q;
- (b) Sistem proses Q;
- (c) Sistem pemeriksaan Q;
- (d) Hari Q;
- (e) Slogan Q;
- (f) Sistem maklumbalas Q; dan
- (g) Sistem maklumat Q;

(a) **Sistem Cadangan Q**

Sistem Cadangan Q diperkenalkan dengan tujuan menggalakkan percambahan idea-idea yang boleh mempertingkatkan kualiti di kalangan kakitangan sesebuah agensi. Di bawah sistem ini setiap kakitangan digalakkan menggunakan daya kreativiti dan inovasi masing-masing untuk mencadangkan kaedah-kaedah atau idea-idea yang boleh digunakan dalam meningkatkan kualiti output agensi. Cadangan-cadangan yang baik akan diberi pengiktirafan yang sewajarnya.

(b) **Sistem Proses Q**

Sistem Proses Q pula diperkenalkan untuk membantu kakitangan sesebuah agensi menyempurnakan sesuatu proses kerja secara berkualiti. Di bawah sistem ini peringkat-peringkat proses untuk menghasilkan sesuatu output akan didokumenkan secara terperinci dalam bentuk carta aliran kerja. Cara ini akan menjadi sumber rujukan kepada pekerja supaya mereka dapat memahami dengan jelas tentang aspek

kerja yang dijalankan serta standard-standard kualiti yang mesti dipatuhi.

(c) **Sistem Pemeriksaan Q**

Sistem Pemeriksaan Q adalah satu bentuk **Quality Assurance** untuk menjamin output yang dihasilkan oleh sesebuah agensi itu sentiasa berkualiti. Di bawah sistem ini agensi-agensi diminta melakukan pemeriksaan kualiti di berbagai peringkat proses pengeluaran sesuatu output. Sekiranya melalui pemeriksaan ini kecacatan output dapat dikesan maka pembaikan yang serta merta boleh dilakukan.

(d) **Hari Q**

Hari Q adalah satu hari yang dipilih oleh sesebuah agensi untuk merayakan pencapaiannya dalam pengurusan kualiti. Matlamatnya ialah untuk membuktikan komitmen pihak pengurusan terhadap kualiti. Untuk menjayakan Hari Q ini agensi-agensi boleh mengaturkan aktiviti-aktiviti seperti majlis ikrar, ceramah, majlis penyampaian anugerah kualiti dan sebagainya.

(c) **Slogan Q**

Slogan Q diperkenalkan sebagai satu strategi untuk mewujudkan kesedaran tentang kualiti di kalangan kakitangan sesebuah agensi. Melalui slogan ini pihak pengurusan boleh menjelaskan kepada kakitangannya tentang **vision** agensi, matlamat kualiti yang ingin dicapai ataupun sistem nilai kualiti yang ingin diterapkan kepada pekerja. Slogan-slogan ini boleh disampaikan dengan menggunakan **banners**, poster, lencana atau berbagai media lain yang sesuai.

(f) **Sistem Maklumbalas Q**

Dalam usahanya meningkatkan kualiti, agensi-agensi memerlukan maklumbalas daripada orang ramai tentang perkhidmatan yang diberikannya. Oleh itu melalui Sistem Maklumbalas Q, setiap agensi diminta mewujudkan sistem maklumbalas pelanggan yang berkesan di agensi masing-masing. Dengan adanya sistem ini maklumbalas daripada orang ramai akan dapat dikumpul dengan sistematik dan dianalisis secara terperinci. Hasil penganalisan ini akan

dijadikan asas untuk mempertingkatkan tahap kualiti perkhidmatan yang sedia ada.

(g) **Sistem Maklumat Q**

Strategi terakhir iaitu Sistem Maklumat Q bertujuan menyebarkan maklumat kepada orang ramai tentang perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan oleh sesebuah agensi. Maklumat-maklumat ini boleh disampaikan dalam bentuk risalah-risalah yang mudah dibaca dan difahami.

### **Peranan Kakitangan**

Bagi menjayakan usaha-usaha kualiti di agensi kerajaan, setiap kakitangan mempunyai peranan yang tidak terhad. Mereka bukan sahaja perlu menyertai usaha-usaha kualiti yang dianjurkan oleh agensinya tetapi juga perlu bertindak secara proaktif dengan menyumbangkan idea-idea yang kreatif dan inovatif. Peranan seperti ini sangat penting terutamanya dalam membantu agensi mengenalpasti bentuk-bentuk output yang dikehendaki oleh pelanggan dan juga dalam mencari kaedah untuk menyelesaikan masalah-masalah kualiti.

Untuk membolehkan setiap kakitangan memainkan peranan ini dengan berkesan, mereka perlulah berusaha memajukan diri sendiri (**self-development**) dengan mengikuti latihan-latihan dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan kerja. Tindakan ini perlu dibuat secara berterusan atas inisiatif mereka sendiri tanpa bergantung kepada program-program latihan yang dianjurkan oleh pihak agensi.

### **Pengurusan Masa**

Masa adalah input sangat penting dalam pengeluaran sesuatu output, sama pentingnya dengan input-input lain seperti tenaga manusia, teknologi dan modal. Oleh itu faktor masa perlu diuruskan dengan sempurna supaya tidak menjejaskan produktiviti agensi. Walaupun pada umumnya masa boleh diperolehi dengan percuma tetapi agensi akan menanggung kerugian sekiranya tidak menguruskan masa dengan baik. Ini kerana sifat masa yang unik seperti tidak elastik penawarannya, tidak boleh disimpan dan tidak boleh ditukar ganti. Menurut **Peter Drucker** dalam bukunya **The Effective Manager** bahawa:

**"The supply of time is totally inelastic. The time is totally perishable and cannot be stored. Time is**



**totally irreplaceable. There is no substitute for time."**

Agensi yang tidak menitikberatkan pengurusan masa akan mempunyai kemampuan yang terhad dari segi mengeluarkan output dalam masa ditetapkan, bertindak secara **timely** terhadap kehendak persekitaran, dan merebut peluang-peluang untuk kepentingan agensi. Selain daripada itu agensi berkenaan juga akan terdedah kepada berbagai risiko-risiko seperti:

- (a) Menanggung kos tambahan kerana kelewatan menjalankan tugas-tugas tertentu (Misalnya dalam perjanjian dengan pihak swasta untuk melaksanakan projek-projek pembinaan terdapat **penalty clause** yang menetapkan supaya agensi membayar jumlah denda yang tertentu kepada kontraktor apabila agensi lewat menyempurnakan tugas-tugas tertentu yang dipersetujui;
- (b) Pembaziran sumber kerana output tidak lagi diperlukan oleh pelanggan. Misalnya, apabila Jabatan Pertanian membekalkan benih padi terlalu

lewat hingga melebihi musim menanam, menyebabkan benih itu tidak dapat digunakan oleh petani; dan

- (c) Menjejaskan imej agensi kerana perkhidmatannya akan dianggap tidak boleh dipercayai oleh orang ramai. Misalnya, apabila kereta bomba sampai ke tempat kebakaran terlalu lewat daripada yang sepatutnya akan menyebabkan orang ramai hilang keyakinan terhadap perkhidmatan tersebut.

Untuk menjamin keupayaan agensi, pihak pengurusannya hendaklah sentiasa menggalakkan dan membantu kakitangannya supaya menguruskan masa bekerja mereka dengan berkesan. Setiap kakitangan hendaklah diminta menganalisis bagaimana mereka menghabiskan masa di tempat kerja, cara mereka bekerja dan sistem-sistem yang digunakan. Tujuan analisis ini ialah untuk mengesan punca-punca pembaziran masa supaya boleh diatasi. Dalam analisis seperti ini selalunya kakitangan akan menyalahkan faktor-faktor luaran yang menyebabkan berlakunya pembaziran masa seperti gangguan-gangguan panggilan telefon, mesyuarat, kedatangan tetamu di pejabat, dan banyaknya beban kerja. Sedikit sekali daripada

mereka yang mengakui punca pembaziran masa di sebabkan oleh kelemahan mereka sendiri seperti tidak mengamalkan penurunan kuasa (**lack of delegation**), menyelesaikan masalah-masalah secara **fire-fighting**, tiada perancangan dan keutamaan kerja, melaksanakan **open-door policy** tanpa kawalan dan sikap suka menangguhkan kerja (**procrastination**).

Sesungguhnya pengurusan masa adalah satu aspek yang terlalu peribadi bagi seseorang kakitangan. Oleh itu, tidaklah mudah untuk merumuskan satu model pengurusan masa yang boleh memenuhi kehendak setiap orang kakitangan.

### **Panduan Asas Pengurusan Masa**

Namun begitu, sebagai panduan asas kakitangan awam bolehlah menggunakan model berikut yang menekankan enam tindakan iaitu:

- (a) pengurusan diri;
- (b) perancangan kerja;
- (c) pengurusan tempat kerja;
- (d) mengawal gangguan-gangguan luaran;

- (e) mengelakkan keadaan tanpa keputusan; dan
- (f) mengagihkan kerja kepada kakitangan bawahan.

(a) **Pengurusan Diri**

Sebelum seseorang kakitangan itu boleh menguruskan masanya dengan berkesan, ia perlu terlebih dahulu menguruskan dirinya dengan penuh disiplin. Segala tabiat yang dianggap membuang masa (**time wasters**) hendaklah dihentikan dan digantikan dengan tabiat-tabiat baru yang lebih baik. Bagi membantu kakitangan mendisiplinkan dirinya dalam pengurusan masa, ia perlulah:

- (i) menetapkan had masa untuk menyiapkan sesuatu kerja;
- (ii) menetapkan matlamat prestasi kerja harian;
- (iii) merekod penggunaan masa harian;
- (iv) menetapkan anggaran kecekapan penggunaan masa harian; dan
- (v) menilai kecekapan penggunaan masa berdasarkan matlamat prestasi yang ditetapkan.

(b) **Perancangan Kerja**

Banyak masa akan dapat dijimatkan sekiranya kerja-kerja dijalankan secara yang terancang. Pakar-pakar pengurusan mengatakan **for every moment spent planning saves three or four in execution**. Dalam melaksanakan perancangan kerja, seseorang kakitangan perlu mengambil ingatan empat perkara:

- (i) Pelan kerja sentiasa dikemaskini;
- (ii) Perlaksanaan kerja dijadualkan mengikut keutamaan (**priority**);
- (iii) Jangan terlebih dahulu memberi tumpuan kepada masalah remeh temeh; dan
- (iv) Meneliti pelan kerja untuk menentukan bahagian-bahagian yang boleh diserahkan (**delegate**) kepada kakitangan lain yang lebih rendah.

(c) **Pengurusan Tempat Kerja**

Tempat kerja perlu diuruskan dengan sempurna supaya proses-proses kerja dapat berjalan lancar. Ini akan menjimatkan masa apabila menyiapkan sesuatu

kerja. Tindakan yang dilakukan termasuklah menyusun atur pejabat dengan sempurna dan mewujudkan persekitaran tempat kerja yang baik.

(d) **Mengawal Gangguan-gangguan Luaran**

Gangguan-gangguan luaran perlu dikawal supaya tidak menjejaskan perjalanan kerja. Gangguan-gangguan ini termasuklah pelawat-pelawat yang tidak rasmi, panggilan telefon, mesyuarat-mesyuarat yang tidak penting dan sebagainya.

(e) **Mengelakkan Keadaan Tanpa Keputusan**

Sekiranya ada keputusan yang perlu dibuat tentang sesuatu perkara maka keputusan itu perlu dibuat segera tanpa ditangguh-tangguh. Jika keputusan tidak dibuat, kerja-kerja yang berkaitan akan tergendala dan ini boleh membazirkan masa. Pakar-pakar pengurusan mengatakan **the biggest thief of time is indecision.**

(f) **Mengagihkan Kerja Kepada Kakitangan Bawahan**

Pegawai-pegawai terutamanya yang memegang jawatan ketua-ketua unit boleh menjimatkan masa yang berharga sekiranya dapat mengagihkan kerja-kerja kepada kakitangan bawahannya mengikut kesesuaian. Masa yang dijitamkan itu boleh digunakan secara efektif dengan menumpukan kepada tugas-tugas penting yang tidak boleh diserahkan kepada orang lain.

**Etika Kerja dalam Perkhidmatan Awam**

Dari segi definisinya, etika kerja adalah prinsip-prinsip moral yang ditetapkan oleh sesebuah organisasi bagi mengawal tingkahlaku pekerja atau ahli organisasi tersebut. Etika ini adalah satu bentuk kawalan bagi memastikan perlakuan pekerja sentiasa selaras dengan sistem nilai organisasi berkenaan. Melalui prinsip-prinsip yang dinyatakan di dalam etika kerja, seseorang akan dapat mengetahui perbuatan-perbuatan yang dilarang dan perbuatan-perbuatan yang digalakkan oleh organisasi berkenaan. Pada umumnya etika kerja dibentuk berdasarkan nilai-nilai universal yang kemudiannya

disesuaikan dengan lunas-lunas undang-undang negara, sistem nilai masyarakat setempat dan peraturan-peraturan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi.

Bagi Perkhidmatan Awam etika kerja adalah unsur yang sangat mustahak untuk dititikberatkan kerana setiap kakitangan Kerajaan perlu memiliki tingkahlaku yang sempurna seperti yang dikehendaki oleh masyarakat. Di samping itu mereka perlu berpegang teguh kepada sikap-sikap yang positif, berdisiplin, berintegriti, bertanggungjawab dan sebagainya. Ini sesuai dengan kedudukan kakitangan awam itu sendiri yang mana merupakan:

- (a) Mereka adalah pemegang amanah rakyat. Oleh itu setiap kakitangan awam perlu bersifat bertanggungjawab dan meyakinkan orang ramai tentang keupayaan memelihara amanah tersebut.
- (b) Mereka diberikan banyak kuasa untuk membuat berbagai keputusan melalui jawatan-jawatan dan pangkat yang dipegang. Pematuhan kepada etika kerja akan menghalang mereka daripada menyalahgunakan kuasa ini untuk tujuan peribadi.



- (c) Mereka memiliki dan boleh mengetahui berbagai maklumat eksklusif Kerajaan. Oleh itu kakitangan tersebut tidak harus menggunakan maklumat-maklumat berkenaan secara tidak jujur bagi kepentingan peribadi.

Etika kerja Perkhidmatan Awam di Negara ini telah dinyatakan dengan jelas melalui berbagai cara:

- (a) Perintah Am (Bab D) 1980 (Kelakuan dan Tata tertib);
- (b) Panduan Perkhidmatan Cemerlang. Panduan ini telah menetapkan tujuh prinsip iaitu:
- berazam meninggikan mutu perkhidmatan;
  - bekerja dengan penuh tanggungjawab;
  - berusaha mengikis sikap mementingkan diri;
  - berkhidmat dengan penuh muhibbah dan kemesraan;
  - bekerja ke arah memajukan pemikiran rakyat dan pembangunan negara;
  - bekerjasama dalam membenteras kelemahan dan musuh-musuh negara; dan

- berpegang teguh kepada ajaran Agama.
- (c) Rukun Negara; dan
  - (d) Lagu Perkhidmatan Awam.

Selain daripada itu perkhidmatan-perkhidmatan tertentu juga didapati mempunyai etika-etika profesyen yang tersendiri sebagai tambahan kepada prinsip-prinsip yang dinyatakan melalui sumber-sumber di atas. Perkhidmatan tersebut termasuklah Perkhidmatan Perubatan, Perkhidmatan Perundangan, Perkhidmatan Perakaunan dan sebagainya.

### **Perlakuan Yang Tidak Beretika**

Secara umum perbuatan-perbuatan atau tingkahlaku seseorang pegawai itu dikatakan tidak beretika apabila:

- (a) Perbuatan tersebut melanggar undang-undang negara dan boleh dikenakan hukuman;
- (b) Apabila perbuatan itu bercanggah dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang diamalkan oleh masyarakat; dan

- (c) Apabila perbuatan itu dilakukan bukan atas tujuan awam sebaliknya disebabkan oleh tekanan-tekanan seperti kepentingan kekeluargaan, politik, agama atau suku kaum.

Contoh-contoh perbuatan yang dianggap tidak beretika ini termasuklah:

- (a) Rasuah, sogokan, pilih kasih dan menyalahgunakan pengaruh;
- (b) Bertindak secara yang bercanggah dengan kepentingan awam seperti membuat urusan atas tujuan kepentingan diri atau melakukan kerja luar semasa memegang jawatan awam;
- (c) Menyalahgunakan maklumat Kerajaan untuk kepentingan sendiri/keluarga; dan
- (d) Memberi pengecualian dalam menguatkuasakan undang-undang melindungi kepentingan diri atau keluarga.

## Kesimpulan

Jelas daripada di atas bahawa usaha kita tidak berkesudahan. Sebagai sebuah negara yang sedang membangun dan berada dalam ekonomi pasaran tidak boleh tidak kita perlu membawa perubahan dari semasa ke semasa supaya kita sentiasa mempunyai **the winning edge**. Peningkatan kualiti dan produktiviti adalah penting memandangkan bahawa kita berhadapan dengan masyarakat yang semakin **sophisticated** dan berpelajaran serta saingan hebat masyarakat dunia. Kualiti dan produktiviti juga adalah angkubah-angkubah yang penting dalam menyalurkan Perkhidmatan Awam kepada sektor ekonomi dan seterusnya menyokong strategi-strategi saingan.

Akhir kata, ingin saya berpesan bahawa kita berkhidmat pada negara. Kita memilih Perkhidmatan Awam sebagai profesyen kita. Dengan demikian perkhidmatan profesyen kita kepada negara dapatlah kita anggap sebagai ibadah. Ini membawa erti kita berkhidmat dengan seluruh keupayaan kita. **We do the best**. Kita mestilah memberikan perkhidmatan yang produktif, berkualiti dan amanah. Kita hendaklah menjalankan tugas dengan penuh integriti dan berpuas hati dengan ganjaran yang diberikan. Sekali lagi saya ucapkan tahniah, syabas dan terima kasih.

## **BAB 2**

# **PENGURUSAN PRODUKTIVI DAN KUALITI**

## KAUNSELING DAN PENGURUSAN

*(UCAPAN DI PERASMIAN SEMINAR KAUNSELING DALAM AGENSI DAN KORPORAT  
DI UNIVERSITI PERTANIAN MALAYSIA, SERDANG, SELANGOR DARUL EHSAN  
PADA 17 MAC 1990)*

*Ucapan ini menekankan betapa pentingnya mengadakan satu perkhidmatan kaunseling yang baik bagi pekerja-pekerja sesebuah organisasi. Melalui kaunseling, bimbingan dan tunjuk ajar yang sesuai akan disampaikan kepada pihak pekerja ke arah peningkatan tahap produktiviti dan kejayaan organisasi. Dengan demikian pihak pengurusan digalakkan memberi perhatian berat kepada perkhidmatan kaunseling sebagai salah satu daripada alat pengurusan.*

Saya adalah difahamkan bahawa Universiti Pertanian Malaysia akan mengadakan satu program baru dalam kursus ijazahnya iaitu bimbingan sains dalam kaunseling. Langkah ini adalah amat baik, wajar dan bertepatan dengan masanya.

### **Kaunseling Sebagai Alat Pengurusan Organisasi**

Pada masa ini terdapat berbagai persepsi tentang perkhidmatan kaunseling. Kita sering mendengar bahawa kaunseling ini adalah dikhaskan kepada mereka dalam kategori rendah yang memerlukan

bantuan kebajikan atau mereka yang mengalami konflik jiwa yang parah yang perlu diberi nasihat klinikal. Sebenarnya, konsep kaunseling ini adalah merupakan sebahagian daripada alat-alat pengurusan organisasi.

Di dalam konteks persaingan yang hebat di dalam perdagangan di peringkat antarabangsa pada masa ini, kita haruslah memusatkan lagi penggunaan optima semua sumber-sumber pengeluaran. Kita harus bijak menggunakan semua sumber-sumber tersebut, sama ada sumber asli mahupun sumber tenaga manusia. Dalam hubungan ini, perkhidmatan kaunseling baik di dalam agensi Kerajaan mahupun di dalam sektor korporat boleh membantu ke arah meninggikan produktiviti sesuatu organisasi itu. **The saying that employees should not bring their personal problems to work does not work anymore. They do, and the impact on productivity is evident. When people are under stress, trauma or depression, their work quality and output suffer. Counselling can be regarded as the managerial software and this is important for Malaysia where many companies are in the fast-paced, high-tech. bottom line categories. Psychological problems impinge on the organization. Studies have shown that working days can be lost through minor mental illness such as depression and anxiety, and**

**industrial disputes. There is also the concern for personal security endemic in the current economic climate.**

Di dalam dekad ini, negara kita sendiri telah menyaksikan perubahan dalam sistem pengeluaran daripada teknologi yang mudah kepada teknologi yang tinggi. Sistem pengeluaran berasaskan teknologi terbaharu ini memerlukan pekerja-pekerja yang mahir dan berdisiplin. Peralatan-peralatan moden perlu diguna dan diselenggarakan dengan baik mengikut peraturan-peraturan dan jadual yang ditetapkan. Dengan lain-lain perkataan, teknologi pengeluaran moden memerlukan sokongan pekerja-pekerja yang bermotivasi. Negara kita mampu bersaing sekiranya kita memadukan penggabungan kesemua sumber-sumber pengeluaran iaitu mesin-mesin, sumber asli dan manusia supaya dapat mencapai a **winning edge**. Jika sebahagian besar daripada pekerja-pekerja kita bergerak di bawah tahap yang optima, keseluruhan sistem pengeluaran kita akan terjejas. Pihak pengurusan hendaklah memberi perhatian berat kepada perkhidmatan kaunseling sebagai salah satu daripada alat pengurusan. Kita tidak boleh membiarkan sumber tenaga manusia berfungsi di bawah tahap kemampuan mereka oleh kerana mereka menghadapi masalah-masalah peribadi dan masalah lain.



## **Kelemahan Organisasi**

Saya percaya bahawa kelemahan sesuatu organisasi itu adalah berpunca daripada kelemahan pengurusan sumber manusia yang menganggotai organisasi itu. Antara tanda-tanda kelemahan itu ialah kelembapan pekerja, ponteng kerja, konflik di antara rakan sejawat, tidak mengikut arahan ketua, tingkah laku yang tidak sesuai, tidak amanah dan sebagainya.

## **Objektif Kaunseling**

The objectives of counselling are therefore: to give advice, to provide reassurance, to clarify thinking, the release of emotional tension, to reduce anxiety, to provide a reorientation and to improve communication. It is acknowledged that many of these areas overlap and interact with each other, e.g. good advice may reduce anxiety.

If employee problems are tackled through an effective counselling resource, it may lead to the following benefits : a reduction in absenteeism; an improvement in the quality of work; a reduction in production wastage; a reduced number of

workplace accidents; an improvement in human relations and level of morale; reduced labour turnover; improved health and improved abilities in decision making and problem-solving. Trained employees represent assets which should be protected in the same way as plant and machinery are maintained through service contracts. Counselling could perform this role for the human assets of the organization.

## PEMBAHARUAN-PEMBAHARUAN DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS PERJUMPAAN KHAS YAB PERDANA MENTERI DENGAN PEGAWAI-PEGAWAI TINGGI KERAJAAN DI AWANA GOLF AND COUNTRY CLUB, GENTING HIGHLANDS PADA 22 MAC 1990)*

*Ucapan ini menggariskan secara kasar perkara-perkara yang akan disentuh oleh YAB Perdana Menteri dalam ucapan utamanya iaitu mengenai pembaharuan-pembaharuan di dalam perkhidmatan awam khususnya mengenai peningkatan produktiviti dan kualiti.*

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Wataala oleh kerana dengan limpah rahmat dan izinNya, dapat kita bersama-sama di Majlis pada pagi ini. Bagi pihak semua yang hadir, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih dan merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Yang Amat Berhormat Perdana Menteri kita di atas kesudiannya hadir bersama-sama kita pada pagi ini. Kita amat beruntung oleh kerana Yang Amat Berhormat Perdana Menteri telah sekali lagi sudi memberi amanatnya yang boleh kita jadikan panduan di dalam menjalankan tanggungjawab dan tugas kita.

## **Pembaharuan-pembaharuan Di Dalam Perkhidmatan Awam**

Pada pagi ini juga, kita akan dapat peluang berbincang dengan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri mengenai pembaharuan-pembaharuan di dalam perkhidmatan awam, khususnya mengenai dasar-dasar Kerajaan seperti persyarikatan Malaysia, peningkatan produktiviti, pergerakan kualiti, etika di dalam perkhidmatan awam, program-program bagi memperbaiki prosedur-prosedur untuk memesatkan pembangunan ekonomi dan juga lain-lain ciri yang penting untuk memperbaiki bukan sahaja prosedur-prosedur dalam perkhidmatan awam bahkan juga mengubah sikap dan nilai pegawai-pegawai selaras dengan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh negara kita.

Pada kali ini, kita telah mengubah sedikit format perjumpaan ini. Selepas amanat Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, beberapa orang pegawai terpilih akan memberi ulasan di atas isu-isu yang disentuh oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri di dalam amanatnya dan Majlis akan mendengar respon Yang Amat Berhormat Perdana Menteri terhadap ulasan-ulasan yang dikemukakan oleh ahli-ahli panel. Untuk tujuan penyertaan yang lebih luas daripada para

hadirin, maka kita akan membenarkan pembentangan beberapa soalan daripada para hadirin sekalian kepada Yang Amat Berhormat Perdana Menteri untuk mendapat jawapan yang sewajarnya daripada beliau.

Saya sudahi dengan ikrar bahawa kita di dalam perkhidmatan awam akan tetap berdiri teguh di belakang Kerajaan dalam mentadbir dan melaksanakan dasar-dasar dan program-program pembangunan negara. Kita juga berazam untuk terus berkhidmat, berbakti dan menabur jasa dengan penuh taat dan setia kepada negara yang tercinta.

Sekali lagi saya ingin mengucapkan setinggi penghargaan kepada Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad atas kesudian beliau hadir bersama kita pada pagi ini. Sekarang dengan segala hormatnya saya mempersilakan Yang Amat Berhormat Dato' Seri menyampaikan ucapan utamanya.

## PENINGKATAN MUTU PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MALAM PERKHIDMATAN KERAJAAN 1990  
DI GRAND BALLROOM, SHANGRI-LA, KUALA LUMPUR  
PADA 23 JUN 1990)

*Perkhidmatan Awam akan memberi penghormatan kepada anggota-anggotanya yang menunjukkan hasil kerja yang berkualiti, tidak kira di bidang apa. Usaha-usaha juga sedang giat dijalankan untuk mencapai kecemerlangan dan perwujudan budaya kerja yang mementingkan kualiti, termasuklah memperkenalkan Buku Panduan Peningkatan Kualiti. Usaha-usaha lain termasuklah perkara-perkara yang berhubung dengan membuat keputusan serta mengkaji pentadbiran pejabat daerah, sistem pemberian lesen dan permit.*

Mengadap,

Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong,  
Sultan Azlan Shah,

Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Raja Permaisuri Agong,  
Tuanku Bainun.

Ampun Tuanku, Sembah Patik Pohon Diampun,

Patik dan ahli-ahli jawatankuasa penganjur Majlis Malam Perkhidmatan Kerajaan bagi tahun 1990 ini, dengan penuh takzim, merafa' sembah, menjunjung kasih setinggi-tingginya, di atas limpah

perkenan Duli-duli Tuanku, berangkat mencemar Duli, menghadiri majlis pada malam ini. Sesungguhnya, keberangkatan ke bawah Duli-duli Tuanku sangat-sangatlah disanjung tinggi oleh patik-patik sekalian.

### **Kemajuan Perkhidmatan Awam**

Kemajuan perkhidmatan kerajaan kian meningkat di bawah pemerintahan ke bawah Duli Tuanku. Perkhidmatan awam di semua peringkat kini terus diperkemaskan untuk memudahkan rakyat ke bawah Duli Tuanku mendapat perkhidmatan yang lebih sempurna, dan yang berkualiti sepanjang masa.

Ampun Tuanku,

Patik mohon ampuni limpah perkenan ke bawah Duli Tuanku untuk menyampaikan sepatah dua kata kepada majlis pada malam ini.

Ampun Tuanku,

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

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

Yang Berhormat Menteri-Menteri,  
Tan Sri-Tan Sri, Puan Sri-Puan Sri,  
Dato'-Dato' dan Datin-Datin,  
Tuan-Tuan dan Puan-Puan sekalian.

Saya ingin mengambil kesempatan ini, untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan, di atas kesudian Yang Amat Berhormat Dato' Seri Perdana Menteri, dan Yang Amat Berbahagia Datin Seri, Yang Berhormat Menteri-Menteri, dan para hadirin sekalian, menghadiri majlis ini. Majlis pada malam ini akan bertujuan, untuk merapatkan hubungan silaturrahim di kalangan pegawai-pegawai kanan daripada berbagai perkhidmatan dalam suasana yang meriah dan mesra.

### **Kenangan Abadi**

Tema persembahan pada malam ini adalah Kenangan Abadi. Perkhidmatan Awam adalah memberi penghormatan kepada mereka yang menunjukkan hasil yang berkualiti, dalam apa jua bidang, tidak kira bidang seni, sains dan teknologi, mahupun pengurusan. Kita memulakan proses ini, dengan memberi penghormatan, kepada seorang insan yang hampir semua karyaciptanya adalah bermutu dan



berkualiti tinggi. Beliau telah menjadi Wira Lagenda yang hidup dan menjadi satu warisan negara yang dikenang sepanjang zaman.

### **Budaya Kerja Berkualiti**

Usaha-usaha sedang giat dijalankan untuk mencapai kecemerlangan dan perwujudan budaya kerja yang mementingkan kualiti dalam perkhidmatan kerajaan. Sebuah buku panduan mengenai peningkatan kualiti akan diperkenalkan dan diedarkan kepada semua agensi kerajaan mulai daripada hari Isnin yang akan datang ini. Buku ini akan menjadi alat untuk panduan mengenai pengurusan kualiti dan peningkatan produktiviti dalam perkhidmatan kerajaan.

### **Program Peningkatan Mutu Perkhidmatan Awam**

Beberapa usaha yang lain sedang juga dijalankan untuk memperbaiki lagi mutu perkhidmatan awam. Berhubung dengan proses membuat keputusan (**decision making**) Ketua-ketua Jabatan dan Pegawai-pegawai kanan yang mempunyai kuasa-kuasa **statutory** dan **administrative** telah diminta menyediakan asas-asas ataupun kriteria bagi mereka membuat sesuatu keputusan itu. Dengan adanya asas-asas ini, keputusan dapat dibuat dengan cepat, jelas dan mengelakkan

daripada mereka menggunakan banyak budi bicara (**discretion**). Pentadbiran Pejabat Daerah juga sedang dikaji semula dengan tujuan bagi menyampaikan perkhidmatan yang lebih cepat dan menyeluruh kepada rakyat. Sistem pelesenan dan permit sedang dikaji dengan tujuan hendak meringkaskan prosedur bagi memperolehi lesen dan permit.

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

Sekian sahaja ucapan patik kepada hadirin. Patik-patik sekalian sekali lagi dengan penuh takzim merafa' sembah menjunjung setinggi-tinggi kasih di atas limpah perkenan Duli-duli Yang Maha Mulia Tuanku berangkat mencemar Duli untuk menghadiri dan menyerikan majlis pada malam ini.

Ampun Tuanku.

## PENGURUSAN DAN PENINGKATAN KUALITI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

*(UCAPAN DI UPACARA PELANCARAN PANDUAN PENGURUSAN DAN PENINGKATAN KUALITI DALAM PERKHIDMATAN AWAM, DI DEWAN TAKLIMAT PUSAT KOMPUTER, UNIT PENYELIDIKAN PELAKSANAAN, JPM PADA 25 JUN 1990)*

*Pengurus agensi-agensi Kerajaan perlu memberi perhatian berat untuk melaksanakan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam. Antara tindakan-tindakan yang perlu diambil ialah agensi perlu mempunyai panduan kualiti dan menetapkan keutamaan, mewujudkan struktur dan mekanisma untuk mengurus dan mengawasi program kualiti serta membuat lawatan mengejut dan menilai tahap kesedaran anggota terhadap asas-asas kualiti.*

Pelancaran panduan pengurusan dan peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam ini adalah merupakan satu lagi usaha untuk memastikan bahawa kualiti sentiasa dititikberatkan dalam apa jua tindakan yang dilakukan. Adalah diharapkan bahawa buku panduan ini akan dapat membantu agensi kerajaan menyediakan panduan pengurusan dan peningkatan kualiti untuk menghasilkan perkhidmatan atau keluaran yang berkualiti.

Buku panduan ini bukan sahaja menerangkan mengenai konsep-konsep penting dalam pengurusan kualiti, malah ia juga telah

disusun begitu rupa bagi memudahkan pengurus-pengurus di agensi-agensi kerajaan mengetahui apakah aspek-aspek penting yang perlu diambil kira dalam mengurus dan meningkatkan kualiti, struktur yang perlu ada serta cara mengoperasikannya di tempat kerja masing-masing. Dengan penyediaan butir-butir ini adalah diharapkan bahawa pengurus agensi-agensi kerajaan akan mempunyai kefahaman yang menyeluruh dan dapat bertindak berdasarkan kaedah yang sama dalam usaha-usaha peningkatan kualiti.

Yang penting dan mustahak ialah tindakan-tindakan **follow-up** dan **follow-through** yang perlu diambil bagi menentukan bahawa kualiti menjadi satu kenyataan dan budaya kerja dalam satu-satu organisasi itu. Tindakan-tindakan ini memerlukan komitmen daripada ketua-ketua agensi serta pengurus-pengurus kanan dalam sesebuah organisasi.

### **Panduan Kualiti**

Sukalah saya mengambil kesempatan di sini untuk meminta kerjasama Ketua-Ketua Jabatan dan pengurus-pengurus kanan dalam agensi-agensi kerajaan supaya memberi perhatian yang berat dalam memastikan bahawa panduan-panduan yang terdapat dalam buku

panduan ini dilaksanakan sepenuhnya di agensi masing-masing. Saya suka menyarankan beberapa langkah konkrit yang harus diambil untuk menentukan bahawa usaha-usaha peningkatan kualiti adalah dilaksanakan. Ketua-ketua Jabatan hendaklah memastikan bahawa Jabatan/Agensi masing-masing mempunyai Panduan Kualiti masing-masing, dan menetapkan keutamaan-keutamaan di mana usaha-usaha peningkatan kualiti perlu ditekankan. Misalnya, seorang pegawai daerah hendaklah mengenalpasti bahagian-bahagian mana dalam organisasinya yang memerlukan penekanan kualiti: Adakah di bahagian pendaftaran, bahagian pelesenan, bahagian pembangunan dan sebagainya. Begitu juga keadaannya di hospital-hospital; Pengarah Hospital mestilah menyenaraikan keutamaan di mana kualiti tidak boleh diabaikan sama sekali. Adakah di bahagian rawatan kecemasan, bahagian pesakit luar, bahagian farmasi dan sebagainya. Dengan adanya senarai keutamaan ini, mudahlah bagi pihak pengurusan membuat pengagihan sumber-sumber bagi menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti di bahagian-bahagian yang telah ditetapkan keutamaannya itu.

## **Struktur Pengurusan Kualiti**

Usaha-usaha peningkatan kualiti dalam satu-satu jabatan perlulah dirancang. Adalah menjadi tanggungjawab Ketua-ketua Jabatan mewujudkan struktur atau mekanisma yang sesuai untuk mengurus dan mengawasi pelaksanaan perkhidmatan berkualiti iaitu sepertimana yang diterangkan di dalam panduan pengurusan dan peningkatan kualiti. Di beberapa Kementerian dan Jabatan, struktur ini telahpun sedia ada iaitu menerusi mesyuarat pengurusan ataupun jawatankuasa bagi memajukan perkhidmatan. Tugas-tugas pengurusan dan peningkatan kualiti boleh diserapkan ke dalam struktur yang sedia ada ini.

## **Pemeriksaan Kualiti**

Selain daripada itu, Ketua-ketua Jabatan hendaklah melakukan lawatan-lawatan mengejut ke pejabat-pejabat cawangan bagi memerhatikan samada usaha-usaha peningkatan kualiti ini dilaksanakan di peringkat bawah. Kesempatan ini juga boleh digunakan oleh Ketua-ketua Jabatan untuk memberi bimbingan bagi mempertingkatkan lagi usaha-usaha yang telah dan akan dijalankan oleh mereka.

## Senarai Semakan Q

Ketua-ketua Jabatan juga adalah dinasihatkan supaya menilai tahap kesedaran anggota-anggota di agensi-agensinya masing-masing terhadap asas-asas kualiti. Untuk membantu pihak agensi membuat penilaian tersebut, satu senarai semakan Q telah disediakan seperti berikut:

1. Pernahkan objektif umum agensi dikaji semula?
2. Perlukah objektif umum agensi diubahsuai?
3. Senaraikan beberapa perubahan semasa dalam persekitaran dan kesannya terhadap agensi.
4. Senaraikan kekuatan agensi.
5. Senaraikan kelemahan agensi.
6. Adakah objektif-objektif operasi agensi menyumbang kepada pencapaian objektif umum agensi?
7. Senaraikan strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai objektif operasi agensi.
8. Apakah perkhidmatan atau keluaran yang dihasilkan oleh agensi?
9. Siapakah pelanggan agensi?
10. Apakah kehendak-kehendak pelanggan?

11. Adakah perkhidmatan atau keluaran agensi memenuhi kehendak-kehendak pelanggan?
12. Bagaimanakah untuk mengetahui tahap kepuasan hati pelanggan?
13. Apakah strategi yang perlu diambil untuk memastikan kehendak-kehendak pelanggan dipenuhi?
14. Adakah proses-proses kerja didokumenkan?
15. Adakah proses-proses kerja di agensi berupaya memenuhi kehendak-kehendak pelanggan?
16. Adakah pegawai-pegawai dan staf agensi terlatih dalam bidang kerja masing-masing dan pengurusan kualiti?
17. Adakah wujud di agensi sistem memberi pengiktirafan?
18. Adakah anggota-anggota agensi terlibat dalam proses membuat keputusan yang melibatkan tugas-tugas mereka?
19. Adakah kumpulan-kumpulan kerja (pegawai atau staf) ditubuhkan untuk mengesan dan menyelesaikan masalah?
20. Apakah sungutan-sungutan terhadap agensi anda?



Perkara-perkara yang dibangkitkan di dalam senarai semakan ini diharap dapat mengingatkan kembali Ketua-ketua Jabatan akan perkara-perkara asas dalam usaha meningkatkan kualiti di agensi masing-masing.

Dalam kesibukan kita menjalankan tugas, perkara-perkara asas ini kadangkala terlepas daripada pandangan, dan kita juga menganggap bahawa semua anggota dalam organisasi dan agensi tahu mengenai perkara-perkara asas tersebut.

### **Tindakan Susulan Agensi**

Di peringkat agensi pusat pula, tindakan-tindakan susulan akan terus diambil bagi memastikan bahawa usaha-usaha peningkatan kualiti itu berjalan dengan lancar. MAMPU dan INTAN akan mengambil tindakan susulan bagi membantu agensi-agensi pelaksanaan dalam pengurusan kualiti. Bengkel-bengkel penerangan dan kursus-kursus latihan akan diadakan bagi memberi penerangan dan penjelasan tentang cara-cara untuk menyediakan panduan-panduan kualiti di tempat kerja masing-masing.

Saya sendiri akan memberi perhatian dan mengawasi usaha-usaha peningkatan kualiti yang dijalankan oleh agensi-agensi kerajaan. Ketua-ketua Jabatan akan diminta untuk menghantar laporan suku tahunan mengenai usaha-usaha peningkatan kualiti yang dijalankan di agensi masing-masing. Dari maklumbalas yang diterima daripada agensi-agensi pelaksanaan ini, langkah pembaikan dapat dijalankan secara terus menerus.

Langkah-langkah yang diambil ini bukan bertujuan untuk membebaskan mana-mana pihak. Tujuan utamanya, sepertimana yang telah saya tekankan di awal tadi, ialah untuk memastikan bahawa usaha-usaha peningkatan kualiti benar-benar terjadi dan bukanlah hanya merupakan satu **exhortation** sahaja.

Akhirnya, saya adalah sekali lagi menggariskan peranan agensi selepas pelancaran buku ini, seperti berikut:

Setiap ketua agensi:

1. Akan diminta melawat jabatan-jabatan di bawahnya dan menggunakan senarai semakan (**checklist**), seperti yang disebutkan tadi untuk meningkatkan

- kesedaran mereka tentang keperluan pengurusan kualiti;
2. Memilih satu atau lebih jabatan/bahagian untuk melaksanakan usaha-usaha pengurusan dan peningkatan kualiti;
  3. Akan memilih sekumpulan pegawai dari jabatan yang dipilih untuk diberi latihan; dan
  4. Akan menggubalkan dasar kualiti agensi untuk disebarkan kepada semua pegawai dan staf.

Dengan ini saya adalah dengan sukacitanya melancarkan buku **Pengurusan Dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam** ini.

## **PERKHIDMATAN CEMERLANG KE ARAH PENINGKATAN PRODUKTIVITI DAN KUALITI**

*(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL PERKHIDMATAN CEMERLANG,  
JABATAN HASIL DALAM NEGERI DI INTAN BUKIT KIARA,  
PADA 31 JULAI 1990)*

*Pengiktirafan dan suasana bekerja yang baik mendorong pekerja melipatgandakan usaha dan mempertingkatkan prestasi kerja. Oleh itu jabatan perlu menyediakan petunjuk-petunjuk yang dapat mencerminkan tahap produktiviti dan menerapkan nilai kualiti di dalam perkhidmatan kepada pelanggan.*

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahuwatalla oleh kerana dengan limpah keizinanNya, saya dapat bersama di majlis ini. Majlis ini adalah bertujuan untuk menyampaikan Sijil-sijil Perkhidmatan Cemerlang kepada staf jabatan yang telah memberikan perkhidmatan yang cemerlang sepanjang tahun 1989.

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor di atas perlantikan beliau baru-baru ini sebagai Ketua Pengarah yang baru bagi Jabatan Hasil Dalam Negeri. Saya yakin bahawa di

bawah kepimpinan beliau yang dinamik, jujur, ikhlas dan cekap, maka prestasi jabatan ini akan meningkat dengan lebih tinggi lagi pada tahun-tahun akan datang.

### **Pengiktirafan**

Penyampaian Sijil Perkhidmatan Cemerlang yang kita adakan pada hari ini adalah salah satu daripada usaha Kerajaan untuk mempertingkatkan produktiviti dan kualiti dalam perkhidmatan awam. Pihak Kerajaan percaya bahawa dengan memberikan pengiktirafan kepada individu, ia akan mendorong staf yang lain dalam jabatan yang sama untuk melipatgandakan usaha masing-masing dalam mempertingkatkan prestasi kerja. Kesan seperti ini, secara kolektif akan membolehkan sesebuah organisasi atau jabatan itu mempertingkatkan prestasinya.

### **Suasana Bekerja**

Bagi membolehkan setiap staf mempertingkatkan produktiviti dan kualiti dalam kerja-kerja yang mereka jalankan, maka pihak pengurusan perlulah mewujudkan suasana bekerja yang baik. Suasana yang dimaksudkan ini ialah suasana bekerja yang bersifat

menyokong kepada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh staf bagi mencapai tahap produktiviti dan kualiti yang ditetapkan kepada mereka. Dalam melakukan tindakan ini, pihak pengurusan perlulah menerangkan dengan sejelas-jelasnya konsep produktiviti dan kualiti dalam konteks peranan jabatan.

### **Petunjuk Produktiviti**

Saya suka mengambil peluang ini untuk menyentuh perkara produktiviti. Dalam menterjemahkan konsep produktiviti ke dalam urusan seharian Jabatan Hasil Dalam Negeri, pihak pengurusan, misalnya, boleh menyediakan petunjuk-petunjuk yang dapat mencerminkan tahap produktiviti sesuatu proses kerja itu. Dari segi membuat penaksiran cukai misalnya, tempoh masa yang diambil untuk menaksirkan sesuatu kes boleh dijadikan ukuran produktiviti. Semakin cepat sesuatu tugas disiapkan serta lebih banyak kes dapat diselesaikan, ini bermakna produktiviti telah meningkat. Dari segi kutipan cukai, produktiviti boleh diukur mengikut nisbah jumlah pungutan cukai sebenar berbanding dengan jumlah cukai yang ditaksirkan. Bagi kutipan tunggakan cukai pula, ukuran produktiviti ialah pengurangan dalam jumlah tunggakan tahun demi tahun. Selain daripada itu, jika lebih banyak syarikat-syarikat atau lebih ramai

individu yang mengelak daripada membayar cukai dapat dikenalpasti dan seterusnya mereka membayar cukai, ini juga bermakna produktiviti Jabatan Hasil Dalam Negeri telah meningkat.

### **Nilai-Nilai Kualiti**

Mengenai kualiti pula, pihak pengurusan Jabatan Hasil Dalam Negeri perlu menterjemahkan konsep kualiti yang bermaksud memenuhi kehendak-kehendak pelanggan ke dalam operasi jabatan. Ini bermakna kehendak-kehendak pelanggan yang perlu membayar cukai di bawah 8 undang-undang di bawah kuasa Jabatan Hasil Dalam Negeri perlu dikenalpasti dan diterjemahkan ke dalam nilai-nilai kualiti perkhidmatan. Misalnya, dalam menjalankan tugas penaksiran cukai, taksiran yang dibuat mestilah tepat dan mengikut formula-formula yang telah ditetapkan. Ini bukan sahaja menjamin kepuasan hati pelanggan, tetapi Jabatan Hasil Dalam Negeri juga tidak akan mengalami kos pentadbiran tambahan oleh kerana kerja-kerja ulangan dan pengendalian aduan. Contoh kedua ialah di mana seseorang pegawai Jabatan Hasil Dalam Negeri memberikan perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan melalui proses temubual, nilai kualiti yang dikehendaki ialah memberikan layanan yang segera, mesra dan penjelasan yang tepat.

Nilai-nilai kualiti yang telah digubal nanti perlulah didokumenkan supaya tiap-tiap seorang anggota Jabatan Hasil Dalam Negeri dapat memahami nilai-nilai yang patut diserapkan. Sungguhpun begitu, nilai-nilai yang berkenaan bukanlah statik, dan perlu dikaji dari semasa ke semasa mengikut kehendak-kehendak pelanggan. Di samping itu, Jabatan Hasil Dalam Negeri perlu mengesan sama ada nilai-nilai yang ditetapkan itu dapat dicapai ataupun tidak. Di mana nilai-nilai itu tidak tercapai, maka pihak pengurusan perlulah mengenalpasti punca masalah dan mengambil tindakan pembetulan.

### **Pendekatan Peningkatan Kualiti**

Untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan, Jabatan Hasil Dalam Negeri perlu juga menganggap peningkatan kualiti sebagai satu proses berterusan yang tiada kesudahannya. Oleh itu, peningkatan kualiti boleh dicapai melalui dua pendekatan. Pertama ialah melalui **administrative innovations** yang boleh meningkatkan kecekapan dan keberkesanan jabatan serta memberi kepuasan hati para pelanggan. Pendekatan kedua ialah melalui penambahbaikan secara berperingkat iaitu masalah-masalah dan isu-isu dikenalpasti dan tindakan pembetulan diambil untuk mengatasinya. Misalnya, bagaimana



mengurangkan tunggakan pungutan cukai, dan kerja-kerja penaksiran semula.

Saya menaruh keyakinan bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri akan senantiasa berusaha bagi meningkatkan produktiviti dan kualiti sebagaimana yang telah saya katakan tadi. Kejayaan Jabatan Hasil Dalam Negeri menganjurkan majlis pada pagi ini adalah satu bukti yang nyata yang menunjukkan bahawa Jabatan ini, khususnya mengambil perhatian yang berat di atas pergerakan perkhidmatan cemerlang.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada pegawai-pegawai dan staf yang dikurniakan Sijil Perkhidmatan Cemerlang pada hari ini dan saya berharap bahawa staf yang lain dapat menjadikan penganugerahan ini sebagai dorongan untuk bekerja keras pada masa yang akan datang.

## PROFESSIONALISME DAN KUALITI

*(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN TENGAH HARI SEMPENA PERSIDANGAN  
PROFESSIONALISME DI DALAM KESETIAUSAHAAN KORPORAT  
DI HOTEL SHANGRI-LA, KUALA LUMPUR PADA 25 SEPTEMBER 1990)*

*Ucapan menggariskan ciri-ciri penting dalam mengkaji peranan dan sumbangan 'corporate administrators and company secretaries'. Dua ciri profesionalisme yang utama diketengahkan ialah Kualiti dan Etika. Kualiti merupakan proses meningkat keupayaan memenuhi kepuasan dan kehendak pengguna; ianya juga memberi implikasi dari segi mencapai standard yang ditetapkan, dan cara-cara yang jitu ke arah meningkatkannya. Etika kerja menjadi asas 'integrity' sifat penuh tanggungjawab, amanah dan dedikasi; nilai-nilai ini perlu diserapkan untuk membentuk 'intellectual integrity'.*

Terlebih dahulu saya mengucapkan terima kasih kepada Persatuan Institut Setiausaha dan Pentadbir Berkanun Malaysia (MAICSA) atas jemputan makan tengahari ini. Saya juga mengambil kesempatan ini mengucapkan tahniah kepada pihak penganjur persidangan Profesionalisme Dalam Kesetiausahaan Korporat dan inisiatif yang diambil untuk menganjurkan persidangan yang penting ini.

Hasrat Kerajaan ialah untuk menjadikan negara Malaysia sebuah negara yang maju yang dihormati oleh seluruh dunia. Ke arah mencapai matlamat ini Kerajaan telah menggubal pelbagai dasar seperti Dasar Induk Perindustrian, Persyarikatan Malaysia dan Penswastaan untuk menggerakkan ekonomi negara bagi menghadapi cabaran dekad 90-an. Kerajaan adalah menggalakkan sektor swasta yang dinamis supaya sektor ini dapat bergerak sebagai **engine of growth** dalam ekonomi negara.

As Corporate Administrators and Company Secretaries, Chief Executive Officer, Directors, Company Secretaries, Accountants, Lawyers, General Managers, Financial Controllers, etc. you occupy a unique position in your respective organizations. In discharging your duties as manager, administrator, facilitator and adviser, your role is vital in determining the performance of your companies. The services you provide covering a whole range of legal, financial, personnel and other functions is indeed pervasive in nature. Whilst your responsibility is onerous, to say the least, it is also rewarding in that you have the unique opportunity to galvanize your organization to achieve its peak performance. Your position enables you to operate at all levels of the organization - from the Board of Directors to the shopfloor. As such, you can influence not only operational

policies but also the company's competitive strategies, as well as its organizational culture.

### **Quality and Professionalism**

It is in this context that I would like to share my views on two fundamental aspects of professionalism- that is, Quality and Ethics. The commonly accepted definition of Quality is conformance to customer requirements. This means that all products and services are deemed to be of the requisite quality if they meet the requirements of the customer. Quality output is therefore a logical outcome of meeting the needs of the customer and thus ensuring customer's satisfaction. Of course, meeting customer needs presumes two things. One, the organization is truly able to gauge the real needs of the customer and therefore is able to respond to it appropriately. Two, the organization taking into cognizance the needs of the customer is able to set the right standards to achieve the quality output in its products and services. Standards have to be, and must be set for each and every process involved in producing the final output of the organization - be it products or services.

It is in this context of setting standards that the crucial aspects of professionalism comes to bear. Professionalism necessarily means that a high standard of objectivity is maintained all the time. You as key people in your respective organizations bear this heavy responsibility in ensuring that professional standards are not only maintained at all times but also in determining the requisite standards in producing the outputs of the organization.

In this connection I would like to remind you that the concept of customers includes not just the organization's external customers but also the internal ones. The stakeholders of the organization, other divisions within the organization constitute your internal customers. In your position as corporate administrators you have to deal with a whole host of internal customers - the Board of Directors, the CEO, the Divisional Managers and others. The quality of service you provide to them will directly or indirectly determine the quality of their respective outputs. Thus, the importance of maintaining your professional standards in providing the said services is self-evident. It is not only important to maintain standards, it is equally important to continually strive to improve on the standards of the service, and thereby the quality of your output. In the final analysis, the standard of professionalism you bring to bear on your

services will determine the quality of the products or services of your respective organization.

## **Integrity**

There are a number of very practical reasons why integrity is so important for professionals like you. For one thing, many decisions are made or have to be put in your hands. If your company is going to weigh a person down with ever increasing responsibilities, your company will have to be able to count on him, and that presupposes your trust and belief in him. Honesty is one of the most important facets of personal integrity, because your company wants to be able to count on you when you research a problem or an issue and then present it to the Board of Directors for their evaluation and decision.

I would now like to dwell on a character flaw which is quite common which we call **intellectual dishonesty**. Both basic honesty and intellectual honesty are among qualities which we include under the general heading **integrity**. But they differ from one another in that simple honesty involves being truthful and honest with others, while intellectual honesty involves being honest with yourself. Good judgement, which is the key quality in performing well as a good

professional is rooted in the ability to be completely objective in making important decisions. And objectivity arises directly from the capacity to assume an intellectually honest perspective on things, to step back and view a plan or a project already in motion with cool detachment. But if a person's desire for a good result obscures the facts that he knows to be true, he becomes incapable of being objective in exercising good judgement.

### **Malaysia Incorporated**

Private sector organizations and professional bodies such as your association have a role to play in the Malaysia Incorporated Concept. I know that the Ministry of Trade & Industry has enlisted the membership of Chambers of Commerce, industry associations and business councils in the various task forces for the implementation of the Industrial Master Plan. In my capacity as Chairman of the Panel for the Improvement of the Public Service, I have also invited Chambers of Commerce, business councils and certain professional bodies to assist the Panel in its effort to streamline rules and regulations and procedures to facilitate the private sector. It is my hope that professional bodies such as yours will come readily forward to offer your views and suggestions in order to initiate improvements.

## KAUNSELING: STRATEGI KE ARAH PENGURUSAN KUALITI

(UCAPAN DI PERASMIAN SEMINAR "KAUNSELING: STRATEGI KE ARAH PENGURUSAN KUALITI" DI AUDITORIUM INTAN BUKIT KIARA, PADA 29 OKTOBER 1990)

*Pembangunan tenaga manusia merupakan faktor utama dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti dan nilai hasil kerja pegawai-pegawai dan kakitangan awam. Justeru itu pegawai-pegawai dan kakitangan awam yang menghadapi masalah peribadi dan tekanan jiwa perlu dibantu melalui khidmat kaunseling yang berkesan agar menghasilkan peningkatan kualiti kerja, kesejahteraan, kemesraan, moral dan keupayaan mereka keseluruhannya.*

Perkhidmatan awam kita hendaklah memberi perhatian kepada peningkatan produktiviti dan juga nilai hasil kerja (quality) oleh pegawai-pegawai dan lain-lain anggota Kementerian dan Jabatan masing-masing. Produktiviti kerja boleh dipertingkatkan menerusi penggunaan automasi pejabat, robotek dan komputer. **But people are the greatest valued asset in your Ministry or Department.** Oleh itu pembangunan dan kemajuan tenaga manusia adalah menjadi pokok utama pengurusan.



## **Deficit Performance**

**Deficit performance** atau kerendahan hasil kerja oleh pegawai-pegawai dan anggota-anggota yang tertentu di dalam Kementerian atau Jabatan kita boleh berpunca daripada kelembapan pekerja, ponteng kerja, konflik diantara rakan sejawat, tidak mengikut arahan, tingkah laku yang tidak sesuai dengan norma-norma kerja Kementerian atau Jabatan yang berkenaan, tidak amanah dan sebagainya. Kementerian Kesihatan telah memaklumkan kepada saya bahawa seorang pegawai atau anggota Jabatan itu boleh juga mengalami 3 types of stress. The 3 types of stress faced by a person are as follows: firstly, through physical causes arising from exhaustion and fatigue due to overwork, irregular meals and working hours, physical illness etc; secondly, endocrine causes, in males above 45 years of age, and in females due to menopause, premenstrual tension; thirdly, psychological stresses, namely life events such as bereavement - death of spouse or close family member, marital disharmony, divorce, health problems among family members, financial problems, problems with children, and change in religion and activities.

## **Perubahan Tingkahlaku**

Hasil daripada tekanan jiwa seseorang itu, maka tingkah lakunya boleh berubah. Dalam hubungan ini, saya suka menyenaraikan 5 perubahan laku yang akan terlihat :

- 1. The officer or staff member may be more withdrawn, reclusive, failure to cooperate without apparent reasons;**
- 2. The officer or staff member may show a loss in motivation and productivity;**
- 3. The officer or staff member may be restless, agitated, for example unable to sit still or may be unpredictable;**
- 4. The person may neglect grooming and his manners may deteriorate. He may not clean and not take bath or change unless reminded; and**

5. **Co-workers or subordinates have frequent complaints about the officer or staff, when such complaints were not forthcoming previously.**

Pada masa ini, saya belum lagi mendapat satu gambaran mengenai bilangan sebenar pegawai dan anggota perkhidmatan awam yang sedang mengalami masalah-masalah peribadi seperti saya telah huraikan tadi. Walau bagaimanapun kesedaran untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerja menerusi kaunseling yang berkesan telah lahir di masa kebelakangan ini.

### **Program Kaunseling**

Program ataupun kegiatan-kegiatan kaunseling telah lama wujud di institut-institut pengajian tinggi tempatan. Universiti Pertanian Malaysia dan Universiti Kebangsaan Malaysia mempunyai program kaunseling. Jabatan Perkhidmatan Awam sedang sedang berunding dengan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam bagi mengenalpasti jenis-jenis perkhidmatan yang perlu dikenakan ujian psikologi bagi menilai seseorang calon sebelum dilantik. Sebagai satu **pilot project**, ujian psikologi ini telahpun dilaksanakan dalam urusan pengambilan bagi pegawai dan Penolong Pegawai Penyiasat, Badan Pencegah Rasuah

yang telah diadakan pada tahun 1989. Ujian yang sedemikian sedang ditimbangkan bagi pengambilan calon-calon ke dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik yang akan datang sebagai salah satu cara untuk menjamin kualiti pegawai-pegawai PTD.

Jabatan Perkhidmatan Awam akan memberi penekanan terhadap perluasan program kaunseling kepada pegawai-pegawai perkhidmatan awam yang memerlukannya. Jabatan Perkhidmatan Awam juga sedang mengambil tindakan untuk melantik seorang Penasihat Psikologi untuk menyedarkan Ketua-ketua Jabatan akan betapa perlunya kegiatan-kegiatan bimbingan dan kaunseling di Jabatan masing-masing.

### **Training**

I wish to add that 'counselling' is a service where a counsellor who is sheltered in human relations is able to assist others with that problem. It is generally practised by those who have had training and expertise, and they include doctors (including psychiatrists), psychologists, nurses and even layman after undergoing special training. In the context of management, the type of 'counselling' that can be carried out by senior staff would

mainly be supportive and short term to help officers and other staff cope with that problem. Members of the staff who are afflicted with the serious types of stress that I have earlier mentioned, may benefit by consulting doctors, psychiatrists or psychologists. Please ask your afflicted staff member to go to a creditable counsellor. I am reminded of a small joke. 'A patient once complained to his psychiatrist that he was forgetting things. "What shall I do?" he asked. "Pay me in advance", the doctor advised. I have a story about the mercenary psychiatrist. It goes like this.

Psychiatrist to patient: "That'll be \$75."

Patient: "Why \$75? All the others only charge \$50"

Psychiatrist: "It's part of this treatment. It will help you to attach less importance to money and material things."

Sekali lagi saya ingin tegaskan di sini bahawa masalah anggota-anggota Jabatan atau Kementerian kita dapat diselesaikan menerusi kaunseling yang berkesan, ianya dapat menghasilkan banyak

faedah-faedah seperti mengurangkan ponteng kerja, peningkatan kualiti kerja, pengurangan pembaziran, meningkatkan lagi kesejahteraan, kemesraan dan moral pekerja dan juga meningkatkan keupayaan mereka pada keseluruhannya.

### **Pelaksanaan Perkhidmatan Kaunseling**

Sehubungan dengan ini, saya ingin mencadangkan supaya perkhidmatan kaunseling diperkenalkan secara beransur-ansur di dalam beberapa agensi yang terpilih di dalam perkhidmatan awam. Sebagai langkah pertama, Ketua-ketua Jabatan haruslah mengenal pasti bakal-bakal kaunselor daripada kalangan pegawai-pegawai di dalam Jabatan sendiri dan menyediakan rancangan-rancangan latihan bagi mereka. Ketua-ketua Jabatan hendaklah berusaha mengenalpasti pekerja-pekerja mereka yang memerlukan khidmat kaunseling di Jabatan masing-masing. **Some points to be considered in conducting counselling sessions include the following:**

#### **They should**

- (i) **be conducted by a reasonably senior and matured staff member;**

- (ii) **maintain privacy and confidentiality;**
- (iii) **think and plan carefully about what needs to be said, and avoid careless comments, or jumping to conclusions or saying too much;**
- (iv) **be neutral and not pass moral judgements.**

## PENINGKATAN KUALITI DAN KECEMERLANGAN DALAM PENGURUSAN SEKTOR AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS PENGUMUMAN PEMENANG ANUGERAH KUALITI  
PERDANA MENTERI BAGI SEKTOR AWAM TAHUN 1990 DI DEWAN MERDEKA,  
PUSAT DAGANGAN DUNIA PUTRA PADA 9 NOVEMBER 1990)*

*Tema ucapan ini menyentuh ciri-ciri peningkatan kualiti dan kecemerlangan dalam pengurusan sektor awam. Prestasi kerja yang bermutu; tanggungjawab awam yang berdedikasi; imej yang berkewibawaan; kepimpinan; perancangan yang strategik dan perkhidmatan yang dapat meningkatkan kepuasan hati pelanggan adalah di antara asas-asas yang ditekankan. Anugerah Kualiti Perdana Menteri bukan sahaja merupakan pengiktirafan yang paling tinggi dianugerah kepada sesuatu agensi, malah juga melambangkan komitmen dan sokongan penuh Kerajaan ke arah amalan budaya kerja cemerlang.*

Tugas saya pada pagi ini, sebagai Pengerusi Panel Hakim, ialah untuk mengumumkan pemenang Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor awam untuk tahun 1990.

Saya merasa amat bangga untuk membuat pengumuman ini oleh kerana Anugerah Kualiti Perdana Menteri merupakan pengiktirafan yang paling tinggi yang dianugerahkan kepada sesuatu agensi. Ini bermakna pemenang Anugerah ini adalah organisasi yang



telah membuktikan kecemerlangan dalam pengurusan dan peningkatan kualiti. Anugerah ini juga melambangkan komitmen dan sokongan penuh Kerajaan ke arah perwujudan budaya kerja cemerlang.

### **Asas-asas Pemilihan**

Terlebih dahulu saya ingin memberi sedikit penjelasan tentang asas-asas pemilihan yang digunakan dalam pencalonan bagi anugerah ini. Asas-asas yang telah digunakan ialah:

1. Agensi-agensi yang berkenaan telah menunjukkan prestasi yang cemerlang;
2. Agensi-agensi yang telah menunjukkan tanggungjawab awam yang tinggi dari segi menyiapkan projek mengikut jadual dan membelanjakan peruntukan mengikut tujuan-tujuan ditentukan; dan
3. Agensi-agensi yang mempunyai imej baik di kalangan orang ramai.

## **Calon-calon Anugerah Kualiti**

Berdasarkan asas-asas tersebut, sebanyak 14 buah agensi telah dicalonkan oleh Panel Memajukan Pentadbiran Awam untuk dipertimbangkan bagi anugerah ini. Izinkan saya menyenaraikan agensi-agensi tersebut:

- (a) Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP);
  - (b) Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI);
  - (c) Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA);
  - (d) Hospital Besar, Kuala Lumpur;
  - (e) Bank Simpanan Nasional;
  - (f) Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor;
  - (g) Jabatan Muzium Negara;
  - (h) Institut Penyelidikan Getah Malaysia;
  - (i) Dewan Bandaraya Kuala Lumpur;
  - (j) Lembaga Urusan dan Tabung Haji;
  - (k) Majlis Perbandaran Kuantan;
  - (l) Jabatan Hasil Dalam Negeri Malaysia;
  - (m) Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia;
- dan

(n) Jabatan Pendaftaran Negara Malaysia.

### **Kriteria Penilaian**

Semua agensi tersebut telah dinilai dengan menggunakan 7 kriteria yang berkaitan dengan pengurusan dan peningkatan kualiti dalam agensi-agensi masing-masing. Kriteria-kriteria yang digunakan ialah:

1. Kepimpinan yang dinilai ialah tindakan-tindakan yang telah diambil oleh pihak pengurusan atasan untuk meningkatkan prestasi organisasi;
2. Pengolahan maklumat dan analisis - perkara yang diteliti ialah bagaimana data dan maklumat dikumpul dan digunakan dalam proses membuat keputusan;
3. Perancangan strategik - perkara yang dinilai ialah sama ada sesuatu organisasi itu ada membuat perancangan dengan mengambilkira perubahan-perubahan yang berlaku di persekitarannya dan sama ada terdapat strategi, program, projek dan aktiviti-aktiviti yang sesuai untuk mencapai matlamatnya;

4. Penggunaan kakitangan/organisasi - aspek-aspek yang diteliti ialah penggunaan sumber manusia, sama ada terdapat rancangan latihan bagi kakitangan untuk membolehkan mereka memberi sumbangan yang berkualiti kepada organisasi dan sama ada terdapat sistem pengiktirafan bagi kakitangan-kakitangan yang telah menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang;
5. Kepastian kualiti perkhidmatan - penilaian dibuat dari segi sama ada terdapat senarai-senarai semakan (**checklist**), carta aliran kerja, manual prosedur kerja, standard-standard dan norma kerja untuk memastikan perkhidmatan yang berkualiti;
6. Kesan atau hasil usaha-usaha kualiti - aspek yang dikaji ialah kesan yang telah dicapai hasil daripada pengalaman pengurusan yang baik; kesan-kesan yang dimaksudkan ialah dari segi pengurangan kos operasi dan peningkatan kepuasan hati pelanggan dan keuntungan; dan

7. Kepuasan hati pelanggan. Perkara yang dikaji ialah cara-cara yang digunakan oleh organisasi berkenaan untuk mengenalpasti kehendak-kehendak pelanggan dan seterusnya mengambil tindakan-tindakan untuk memenuhinya.

### **Pemenang Anugerah**

Sukacita saya memaklumkan bahawa agensi yang telah dipilih sebagai pemenang anugerah ini ialah sebuah agensi yang terlibat di dalam pembangunan ekonomi. Aktiviti-aktivitinya merangkumi pembangunan harta tanah, pertanian, pelancongan dan perindustrian.

Hasil daripada pengurusannya yang berteraskan kualiti, agensi ini berjaya meletakkan dirinya setaraf dengan syarikat-syarikat gergasi lain di negara ini dan berjaya menaikkan imej dalam bidang korporat antarabangsa. Kejayaan ini dapat diukur melalui pencapaian keuntungan operasinya yang sentiasa menggalakkan sejak penubuhannya.

## **Kepimpinan**

Rahsia kecemerlangan agensi ini terletak kepada komitmen pemimpinnya yang tinggi terhadap pengurusan kualiti. Pihak pemimpin agensi ini telah menerajui usaha-usaha kualiti dengan cara membudayakan nilai-nilai kualiti menjadi budaya korporatnya. Kepimpinan agensi ini juga percaya kepada falsafah bahawa setiap anggota adalah teras kepada kekuatan organisasi. Oleh itu, struktur yang jelas bagi membolehkan setiap anggota memberi sumbangan telah diwujudkan dalam berbagai-bagai Jawatankuasa-jawatankuasa organisasi yang berkenaan.

## **Perancangan Strategik**

Bagi menjamin kecemerlangan yang berterusan, agensi ini juga telah memberi penekanan kepada soal perancangan strategik. Ini telah dilakukan melalui perancangan strategik korporat 5 tahun. Sesungguhnya, perancangan inilah yang telah membolehkan agensi ini merebut peluang-peluang keemasan yang wujud dan mengekalkan daya saingannya.

## **Etika Kerja**

Agensi ini juga menyedari hakikat bahawa sumber tenaga manusia adalah aset terpenting dalam pengurusan sesebuah organisasi. Oleh itu, agensi ini telah mengatur program-program latihan kakitangan 5 tahun yang lengkap. Program-program latihan ini telah disokong pula dengan mewujudkan satu Dasar Etika Kerja korporatnya yang cemerlang. Teras etika ini adalah kepada nilai-nilai positif seperti kejujuran, amanah, integriti, disiplin, dedikasi dan kesetiaan kepada organisasi.

**Saya selaku Pengerusi Panel Hakim dengan sukacita dan bangganya mengumumkan pemenang Anugerah Kualiti Perdana Menteri Sektor Awam ialah Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor.**

## PERKHIDMATAN AWAM YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI MAJLIS ANUGERAH KHIDMAT CEMERLANG DAN PELANCARAN PERKHIDMATAN BERKUALITI 1991 MPPJ DI DEWAN SIVIK PETALING JAYA PADA 16 JANUARI 1991)

*Pemberian perkhidmatan berkualiti merupakan kewajipan utama Perkhidmatan Awam. Perkhidmatan kualiti hanya boleh diamalkan sekiranya kita mempunyai budaya kerja cemerlang. Bagi merancang dan memberi pengiktirafan kepada usaha-usaha kualiti Anugerah Kualiti Perdana Menteri telah diperkenalkan pada tahun 1990. Kecemerlangan Kualiti Perkhidmatan Awam juga meliputi kebijaksanaan menggunakan kuasa "statutory" dan pentadbiran beramanah dan integriti. Jaminan terhadap kualiti perkhidmatan juga bermakna mempertahankan konsep objektiviti dalam proses membuat keputusan.*

Terlebih dahulu saya mengucapkan syukur ke Hadrat Allah Subhanahu Wata'ala kerana di atas rahmatNya saya dapat hadir di Majlis yang penting dan amat bermakna bagi Majlis Perbandaran Petaling Jaya ini. Saya juga mengambil kesempatan di sini untuk mengucapkan terima kasih kepada pihak Majlis Perbandaran Petaling Jaya kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan majlis penganugerahan khidmat cemerlang dan pelancaran tahun 1991 sebagai tahun perkhidmatan berkualiti untuk MPPJ.



Tahun 1991 adalah merupakan satu detik yang penting dalam sejarah pembangunan dan kemajuan negara kita. Detik ini bererti kita kini sedang bertindak dalam satu jangka masa atau satu dekad yang akan mempengaruhi kehidupan kita pada masa yang akan datang iaitu dekad ke 21. Strategi dan keputusan yang diambil kini dalam menghadapi cabaran akan mencorakkan Abad ke-21. Dengan kesedaran inilah Kerajaan telah berhasrat untuk menjadikan negara Malaysia sebuah negara yang maju dan yang dihormati oleh dunia berteraskan kecemerlangan.

### **Pembentukan Budaya Kerja**

Bagi mencapai hasrat ini, Kerajaan telah menggubal dan memperkenalkan pelbagai dasar yang bertujuan membimbing dan menghalakan pembangunan di negara kita. Antara dasar-dasar yang telah diperkenalkan dan yang paling utama adalah dasar-dasar yang berhubung dengan pembentukan budaya dan sikap. Mengikut Perdana Menteri,

*"Budaya sesuatu masyarakat adalah fakta utama yang akan menentukan maju mundurnya masyarakat itu. Budaya bukan dicerminkan oleh kesenian dan lain-lain*

*aspek fizikal, tetapi lebih penting lagi ialah nilai-nilai yang diamalkan. Umpamanya semua masyarakat mendakwa penerimaan nilai-nilai yang mulia, tetapi amalan sesuatu masyarakat itu tidak selalunya membuktikan penerimaan nilai-nilai berkenaan."*

(Petikan dari Ucapan YAB Perdana Menteri semasa Pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November 1989).

Pada malam ini, pada masa kita meraikan Anugerah Khidmat Cemerlang, izinkan saya mengingati kembali matlamat (mission) kita sebagai Ahli Perkhidmatan Awam kepada rakyat negara tercinta ini, dan sekali gus berkaitannya dengan usaha kita dalam menghasilkan Budaya Kerja Cemerlang dalam Pengurusan dan Peningkatan Kualiti.

### **Perkhidmatan Awam dan Kualiti**

Perkhidmatan Awam memainkan peranan penting dalam pembangunan negara. Untuk memainkan peranan ini dengan berkesan, adalah menjadi kewajipan Perkhidmatan Awam untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti. Perkhidmatan dan orientasi terhadap kualiti hanya boleh diamalkan sekiranya kita mempunyai satu budaya kerja cemerlang. Bagi mencapai matlamat tersebut

perubahan dalam cara kita berfikir, bertindak dan bekerja adalah perlu. Budaya cemerlang tidak akan terhasil hanya dengan kata-kata sahaja. Setiap individu perlu bertindak dan bergerak untuk mencapai matlamat tersebut. Perkhidmatan awam sebagai agensi yang terbesar menjadi perintis budaya baru yang akan mempengaruhi seluruh kehidupan dan kesejahteraan rakyat. Jika perkhidmatan awam dapat digerak sebagai model, maka kita akan dapat mempengaruhi seluruh negara bergerak dan bertindak menghalia budaya cemerlang dan berkualiti.

### **Kualiti**

Seperti yang kita sedia maklum, kualiti adalah satu keadaan yang cemerlang atau amat baik. Tetapi kebaikan itu tidak terhad atau tetap pada sesuatu tahap. Ia sentiasa berubah. Ia tidak statik. Ini membawa erti bahawa kita sentiasa perlu berubah. Setelah mencapai satu tahap, kita perlu berubah untuk mencapai satu tahap yang lebih tinggi. Kita sentiasa mengejar untuk mencapai tahap yang lebih tinggi secara peringkat demi peringkat atau dalam bahasa Jepun disebut **kaizen**. Usaha kita tidak kehabisan, tetapi kita mendapat kepuasan mengetahui bahawa melalui usaha kita itu, **the world is a better place to live in**. Kita telah menghasilkan sesuatu yang positif

yang akan membawa rahmat keseluruhan alam sepertimana tuntutan junjungan kita Rasullullah s.a.w.

### **Anugerah Kualiti Perdana Menteri**

Seperkara yang telah diperkenalkan oleh Kerajaan sebagai pengiktirafan pada usaha-usaha kualiti ialah Anugerah Kualiti Perdana Menteri. Tujuan anugerah ini ialah untuk mengiktiraf dan reward agensi dan organisasi di negara kita yang telah berusaha untuk mempertingkatkan kualiti dalam apa juga bidang. Pada tahun lepas, 3 organisasi telah mendapat penganugerahan, iaitu :

1. SEDC Johor;
2. Persatuan Orang Cacat dan Pekak; dan
3. Perusahaan elektronik INTEL.

Pada tahun 1991 kita akan meneruskan usaha anugerah ini. Kita berharap melalui usaha seperti ini, kita akan memantapkan lagi usaha budaya cemerlang yang akan membawa banyak faedah pada kesejahteraan rakyat serta ketahanan negara. Pada mutakhir kita akan menghasilkan masyarakat yang sanggup berubah untuk penyesuaian dengan kehendak masa serta berkeupayaan untuk bersaing dan

menghadapi cabaran dekad yang akan datang. Dalam hal ini, MPPJ telah mengambil tindakan awal untuk memperkenalkan budaya khidmat berkualiti, telah bergerak ke arah dan selari dengan dasar dan matlamat Kerajaan.

### **Concretization of Programmes**

Saya menyentuh perkara-perkara yang saya nyatakan tadi oleh sebab **quality management should not remain as mere campaign or exhortations, but should in fact be implemented in terms of concrete programmes.** It is in this light that I would like to take this opportunity to congratulate MPPJ for embarking on a quality programme. Your effort would serve to concretize the efforts of the government at the very level where the people could benefit directly. Your identification of "clients satisfaction" as your mission would certainly have an impact on the government's objective. Permit me therefore at this juncture to highlight a few areas of focus as guidance for your noble endeavour.

## **Kuasa dalam Perkhidmatan Awam**

Ada setengah pihak menyatakan bahawa telah berlaku hakisan kuasa dalam Perkhidmatan Awam, termasuk MPPJ. **We have lost our power and authority.** Saya setuju dengan anggapan ini oleh kerana mengikut satu kajian yang saya sendiri telah arahkan kepada MAMPU, saya dapati bahawa pegawai-pegawai Kerajaan banyak diberi kuasa **statutory, either in Acts of Parliament or State Ordinances** walaupun **Subsidiary legislation** dan juga kuasa **administrative** yang diserahkan sama ada oleh Kabinet, EXCO walaupun Menteri Besar. Jadi perkhidmatan Awam telah diberi kuasa yang cukup untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan berkesan.

Yang menjadi isu ialah sama ada kuasa-kuasa itu telah digunakan dengan betul. Adalah amat penting kuasa-kuasa itu tidak disalahgunakan. Kita perlu dikawal oleh etika (**ethics**) dan hati kecil kita (**conscience**). Undang-undang dan peraturan memberi kita kuasa, ia juga mengawal tindak tanduk kita. Kita perlu beramanah, jujur, ikhlas, berintegriti dan bertanggungjawab. Kita harus berkesanggupan tegur menegur untuk membina dan mencari kebaikan, bukan menfitnah, membuat tomanan dan bertindak secara mungkar. Kita

tidak harus bertindak dengan niat jahat atau *mala fide*. Setiap gerak kita harus berteraskan peruntukan undang-undang dan bercorak *bona fide*. **In a democracy, the immutable principle is, that those empowered by the people must, at all times, be responsive to the public or the constituencies that make up the democratic polity.** Ini bererti bahawa setiap ahli dalam perkhidmatan awam amnya dan MPPJ khususnya perlu bertindak secara bertanggungjawab. Perkara ini tidak terhad pada Yang Dipertua sahaja, tetapi adalah sama berat dan sama penting pada semua peringkat, daripada Ahli Majlis, Pengarah, Ketua Jabatan, Pegawai Eksekutif, Kerani, sehingga membawa kepada Penyelia, Pelayan Pejabat dan Buruh Kasar. Adalah tidak bererti jika hanya Ketua Jabatan bertanggungjawab, tetapi peringkat lain-lain melepas tangan atau bertindak secara tidak bertanggungjawab. **The public service, which is entrusted with resources and authority to utilize them to achieve desired goals, has a moral responsibility to be fully accountable for its activities. All public officials are accountable to those who provide the resources for them to carry out government programmes. The accountability of public officials is deemed to be part and parcel of a good and responsive government.**

## **Bekerja Secara Berpasukan**

Dalam membina budaya cemerlang, ianya tidak boleh dilaksanakan oleh seorang sahaja. Falsafah pembinaan perlu berteraskan pasukan. Seluruh organisasi adalah satu pasukan yang bertindak berteraskan kerjasama dan semangat setiakawan. Perasaan kepasukanan ini merentasi jawatan dan pangkat. Kita tidak akan mencapai apa-apa kemajuan jika hanya ketua yang bertindak tetapi peringkat lain tidak bergerak. Tanggungjawab untuk bertindak adalah tanggungjawab setiap ahli MPPJ, daripada Yang Dipertua, kepada Ahli Majlis, pegawai kanan terus kepada kakitangan bawah dan buruh kasar. Kecemerlangan dan kualiti hanya akan tercerna jika setiap individu bertindak dengan falsafah berkhidmat untuk kesejahteraan pelanggan. Tambahan pula pelanggan yang diberi khidmat adalah pelanggan yang telah bersusah payah membayar berbagai cukai dan hasil untuk MPPJ.

## **Membuat Keputusan**

Untuk menyempurnakan perkhidmatan kita dengan baik dan amanah adalah perlu kita menyegerakan perkhidmatan kita. Seperti kata orang **Justice delayed is justice denied, similarly, service delayed**



is service denied. Ertinya kita perlulah menyegerakan keputusan kita. Kualiti perkhidmatan kita antara lain bergantung kepada the speed of the decision process.

Untuk mencapai matlamat ini terdapat dua perkara yang penting iaitu:

1. Semua orang - ketua, pegawai dan pelanggan perlu mengetahui mengenai peraturan atau undang-undang berkenaan. Dalam ertikata lain, *the laws or the rules have to be transparent. People know that the rule exists and are aware of what the rule entails. It is not proper to suddenly bring out some old, unknown rule and suddenly enforce it. MPPJ serves a literate society, and certainly we have all the more responsibility to respect the rights of the people.*
2. Kita dapat mempercepatkan proses membuat keputusan jika kita mempunyai kriteria dan asas pertimbangan. Semua pihak yang terlibat tahu kriteria-kriteria dan asas yang dipakai. *Once when*

**we have this framework for decision making then we have clarity in our decision and nobody can fault us for it.**

Berasaskan kepada perkara-perkara yang saya sebut itu, we can firstly, defend our decision either if it is positive or negative, secondly it will make us more objective and thirdly, appeals against the decision can be carried out speedily and fourthly, everything will be above board and you will not be accused of any wrong doings.

Jadi berdasarkan apa yang telah saya katakan tadi, saya suka MPPJ dan mereka yang diberi kuasa sama ada kuasa yang diserahkan atas jawatan masing-masing mahupun **delegated authority** supaya mengkaji prosedur masing-masing dan dengan segera menyediakan kriteria dan asas pertimbangan yang boleh dimaklumkan pada semua pihak supaya kita mencapai **transparency** dan **clarity**.

### **Dayatahan dan Kesenambungan**

Seperkara yang harus saya sebut di sini ada kaitan dengan konsep dayatahan dan kesinambungan. Kerajaan telah banyak mengambil

tindakan dan menghasilkan dasar yang menguntungkan rakyat. Yang penting ialah usaha-usaha ini perlu mempunyai dayatahan dan asas kesinambungan. Kita tidak mahu amalan hangat-hangat tahi ayam. Kita perlu melihat usaha-usaha ini berteraskan kemajuan yang berterusan. Usaha-usaha peningkatan kualiti di dalam perkhidmatan awam adalah usaha-usaha yang berterusan yang tidak mempunyai garis penamat. Kualiti perkhidmatan perlu dipertingkatkan dari semasa ke semasa sejajar dengan perubahan kehendak rakyat, perkembangan teknologi yang pesat dan persaingan hebat di dalam pasaran antarabangsa. Jelasnya apa-apa yang kita usahakan perlu mempunyai dayatahan dan asas kesinambungan (sustainable).

### **Cabaran MPPJ**

Izinkan saya, kini menumpukan ucapan saya khusus pada MPPJ. Petaling Jaya adalah merupakan sebuah kawasan bandar yang mempunyai banyak cabaran dan potensi. Ia menjadi tumpuan berbagai jenis pelaburan. Sebahagian besar penduduknya adalah terdiri daripada mereka yang berpendidikan tinggi yang mempunyai kedudukan yang agak istimewa dalam masyarakat. Mereka mampu untuk membuat permintaan daripada MPPJ, perkhidmatan-

perkhidmatan yang mereka tahu adalah hak mereka. Bagi golongan yang kurang pendidikan pula, mereka mengharapkan agar MPPJ dapat menyediakan kemudahan-kemudahan asas tertentu bagi menjamin kualiti hidup yang lebih sempurna. Ini adalah cabaran-cabaran dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh MPPJ.

### **Matlamat MPPJ**

Kita semua sedar bahawa MPPJ adalah satu organisasi yang besar dan kompleks. Adalah amat penting bagi kesemua pegawai dan kakitangannya dari peringkat tertinggi hingga ke peringkat yang rendah, faham dengan sejelas-jelasnya tentang matlamat dan dasar MPPJ dan tahu tentang tanggungjawab dan tugas masing-masing untuk mencapai matlamat dan menghayati dasar-dasar tersebut. Seterusnya tuan-tuan dan puan-puan hendaklah bekerja dengan jujur dan rajin sebagai satu pasukan, kerana setiap bahagian di dalam organisasi adalah saling bergantung di antara satu sama lain. Sekiranya sebahagian sahaja yang mempunyai sikap yang positif manakala sebahagian lagi tidak, ia akan menjejaskan prestasi lain-lain bahagian dan akan melemahkan saluran organisasi. Justeru itu, di kalangan setiap komponen organisasi dari Ahli-ahli Majlisnya,

pegawai-pegawai dan semua kakitangan MPPJ, perlu ada semangat kekitaan untuk bekerjasama dengan rapat, di samping mewujudkan kesefahaman yang mendalam demi mencapai matlamat dan dasar-dasar yang ditetapkan untuk MPPJ. Matlamat dan kepentingan MPPJ harus diutamakan lebih daripada matlamat-matlamat peribadi. Dinding-dinding pemisah di antara jabatan-jabatan dan bahagian-bahagian tidak seharusnya menjadi penghalang kepada usaha-usaha untuk bekerjasama.

### **MPPJ dan Kualiti Perkhidmatan**

Sesebuah penguasa tempatan seperti MPPJ, pada asasnya adalah merupakan satu **service organisation**. Ia harus memberi perkhidmatan dan kemudahan-kemudahan tertentu bagi pelanggannya. Penduduk-penduduk di Petaling Jaya adalah pelanggan tuan-tuan dan puan-puan. Mereka adalah bergantung kepada MPPJ untuk mendapatkan pelbagai perkhidmatan sebagai balasan kepada aneka cukai dan bayaran yang dikenakan ke atas mereka. Di antara pelbagai jenis perkhidmatan yang penting termasuklah kesihatan dan kebersihan awam, keselesaan dan kualiti kehidupan yang munasabah

dan perkembangan serta pembangunan sosial dan ekonomi. Maju mundurnya Petaling Jaya dan sama ada Petaling Jaya dapat menjadi kebanggaan dan daya tarikan yang istimewa kepada penduduk-penduduk, peniaga-peniaga dan pelabur-pelabur, adalah bergantung kepada tahap serta kualiti perkhidmatan yang dapat diberikan oleh tuan-tuan dan puan-puan.

### **MPPJ dan Peningkatan Kualiti**

Oleh itu saya sangat tertarik dengan rancangan Majlis melancarkan tahun 1991 sebagai tahun perkhidmatan berkualiti. Walau apapun, yang mendorong Majlis melancarkan program ini, saya yakin ini adalah satu langkah positif untuk mengenalpasti beberapa jenis perkhidmatan yang diberikan oleh Majlis untuk dipertingkatkan ke tahap yang cemerlang dan yang terbaik. Saya berharap peningkatan ini akan juga melibatkan lain-lain perkhidmatan dan di satu ketika nanti semua perkhidmatan yang diberikan oleh MPPJ akan berada di tahap yang benar-benar cemerlang.

## Program Kualiti

Untuk mencapai matlamat perkhidmatan berkualiti itu, MPPJ perlu mengadakan berbagai program. Antaranya ialah:

1. MPPJ sedang mengemaskinikan sistem pentadbiran dan pengurusannya untuk mencapai kecemerlangan yang berterusan. Ini bererti seluruh jentera pentadbiran MPPJ perlu sentiasa cekap, bersih dan berkesan. Di antara perkara terpenting yang boleh menjadi sesebuah organisasi itu cekap, bersih dan berkesan ialah tenaga manusia yang mengendalikan organisasi tersebut. Sesebuah organisasi yang mempunyai susunan struktur yang baik, lengkap dengan peraturan-peraturan serta matlamat-matlamat dan dasar-dasar yang jelas, serta mempunyai peralatan-peralatan yang canggih, tidak semestinya menjadi satu organisasi yang cemerlang. Kecemerlangan organisasi adalah diukur daripada keupayaan, kemahiran dan kesungguhan semua pegawai-pegawai dan kakitangan di dalam menjalankan tugas masing-masing. Ciri-ciri yang

positif seperti berpengetahuan dan berkemahiran tinggi di dalam menjalankan tugas, rajin, mempunyai inisiatif, berhemah tinggi, dedikasi dan saling hormat menghormati di samping sentiasa memahami dan berusaha mencapai matlamat korporat, merancang pelaksanaan dasar organisasi dan sentiasa memperbaiki, mengubahsuai dan membaharui ilmu pengetahuan dan alat-alat pengurusan adalah merupakan keperluan-keperluan asas untuk mencapai kecemerlangan ini;

2. Penggunaan komputer di MPPJ adalah langkah yang sangat kena pada tempatnya, oleh kerana MPPJ harus, mulai dari sekarang, melengkapkan diri dari segi kegunaan teknologi maklumat untuk menghadapi dekad 90-an dan seterusnya abad yang ke 21. Saya ingin menegaskan sekali lagi bahawa teknologi maklumat adalah sangat penting dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dan pengurusan sektor awam; dan



3. MPPJ adalah sedang merancang kegiatan-kegiatan untuk tahun 1991 mengikut keutamaan. Dengan adanya perancangan yang teliti ini, maka **resources** yang terdapat di MPPJ akan dapat digunakan dengan maksimanya. Disamping itu, tindakan untuk menyusun semula organisasi untuk menuju ke arah pengkhususan yang lebih berkesan adalah satu tindakan yang baik. Dan penumpuan kepada peningkatan **managerial know how** bagi tenaga pengurusan, **practical knowledge** bagi tenaga pelaksanaan dan peningkatan kualiti perkhidmatan bagi yang terlibat secara langsung dengan pemberian perkhidmatan melalui kursus-kursus yang telah diberikan peruntukan sebanyak \$900,00 adalah satu tindakan positif dan bijak.

Saya ucapkan tahniah kepada pihak pengurusan MPPJ yang telah mengadakan perancangan yang begitu baik. Saya harap semua pegawai, kakitangan dan Ahli-ahli Majlis, akan menggunakan peluang keemasan ini untuk memperbaiki kemampuan dan keupayaan masing-masing bagi menyumbang ke arah mewujudkan Petaling Jaya yang lebih baik.

## **MPPJ dan Anugerah Khidmat Cemerlang**

Malam ini kita meraikan mereka-mereka yang telah dipilih sebagai pemenang anugerah khidmat cemerlang. Mereka telah dipilih kerana telah menunjukkan prestasi yang baik, beramanah, jujur, dedikasi dan berhemah tinggi. Jika pemilihan mereka telah dilaksanakan dengan adil dan bertanggungjawab, yang saya percaya telah dilaksanakan, mereka kini menjadi model kecemerlangan. Mereka juga mempunyai tanggungjawab untuk membuktikan bahawa pemilihan mereka itu adalah sesuatu yang benar dan betul. Tanggungjawab yang bertimbal ini akan menghasilkan hubungan yang rapat di antara pihak pekerja dan pengurusan. Saya ingin mengucapkan tahniah kepada MPPJ yang telah mengambil tindakan mengenalpasti, mengiktiraf dan memberi penghormatan kepada pegawai-pegawai dan kakitangan-kakitangan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang di sepanjang tahun 1990. Penghargaan yang diberikan oleh pihak pengurusan ini hendaklah dilihat sebagai satu usaha untuk mendorong dan menggalakkan semua pegawai dan kakitangan agar bekerja dengan lebih dedikasi lagi.

Akhir kata, dengan penglibatan yang lebih menyeluruh dari semua lapisan pekerja, saya penuh keyakinan yang MPPJ akan

menjadi satu organisasi penguasa tempatan yang terunggul di negara ini dan akan menjadi contoh kepada penguasa-penguasa tempatan yang lain. Dan dengan lafaz **Bismillahirrahmannirrahim**, saya dengan sukacitanya merasmikan Malam Anugerah Cemerlang MPPJ 1990 dan seterusnya melancarkan tahun 1991 sebagai tahun Perkhidmatan Berkualiti di MPPJ.

## PENGURUSAN MESYUARAT YANG BERKUALITI

(UCAPAN DI PERASMIAN KURSUS KHAS PANDUAN PENGURUSAN MESYUARAT DAN URUSAN JAWATANKUASA-JAWATANKUASA KERAJAAN DI INTAN BUKIT KIARA PADA 26 FEBRUARI 1991)

*Urusetia adalah memainkan peranan yang penting dalam menentukan keberkesanan sesuatu mesyuarat. Oleh itu urusetia hendaklah merancang sesuatu mesyuarat, mahir dalam merekod perkara yang dibincangkan, serta mengambil tindakan follow up dan follow through selepas mesyuarat.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengarah INTAN kerana telah menjemput saya ke Majlis Perjumpaan pada malam ini sempena dengan Perasmian Kursus Khas 'Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan' yang pertama kali diadakan.

Kursus ini diadakan atas hasrat saya mempertingkatkan dan memperkemaskan kualiti sistem Pentadbiran Awam, khususnya pengurusan mesyuarat, yang disebabkan oleh beberapa masalah yang telah saya perhatikan sendiri.

## **Pembaharuan dalam Perkhidmatan Awam**

Sepertimana yang kita maklum, sesuatu perkhidmatan awam yang mengutamakan kualiti dan kecemerlangan harus sentiasa mengejar pembaharuan. Pembaharuan dalam pentadbiran awam bukanlah sesuatu yang mudah dicapai. Terdapat berbagai dan beraneka masalah dan rintangan yang menghalang usaha kita ke arah perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang. Untuk mengatasi rintangan ini, segala usaha pembaharuan hendaklah dirancang dan dilaksanakan secara teratur dan tertib. Ia merupakan satu rancangan perubahan yang dibuat secara **incremental** dan dalam bentuk penyelesaian masalah (**problem solving**). Program dan projek pembaharuan perlulah dilaksanakan dengan penuh disiplin dan komitmen. Ini bermakna usaha-usaha gigih perlu diambil berdasarkan prinsip **follow-up** dan **follow through**.

## **Sebab-sebab Mesyuarat Kurang Berkesan**

Berteraskan perspektif ini, kursus printis ini diadakan iaitu Kursus Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan. Sepertimana yang tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, kita kerap mengadakan mesyuarat dan telah banyak mengadakan

mesyuarat. Isu pokok yang telah timbul ialah apakah keberkesanan mesyuarat tersebut. Saya dapati banyak mesyuarat tidak berkesan. Antara sebab-sebabnya ialah:

1. Mesyuarat jarang diadakan. Bila mesyuarat diadakan banyak perkara yang dahulu dibincangkan telah **out of date** dan telah di **overcome** oleh **event** atau pun semua pihak telah terlupa pada mesyuarat tersebut;
2. Minit lewat dihantar. Sebagai contoh minit dihantar 2 atau 3 hari sebelum mesyuarat sedangkan mesyuarat itu telah diadakan 3 bulan yang lalu;
3. Agenda tidak ditetapkan. Dengan demikian mesyuarat meleret dan tidak mencapai matlamat;
4. Orang yang tidak dapat memberi sumbangan atau terlalu **junior** menghadiri mesyuarat. Dengan demikian keputusan yang baik tidak dapat dibuat dan tindakan susulan terbantut;

5. Tidak ada persediaan yang rapi dibuat oleh sebab tidak ada perancangan mesyuarat. Dengan itu mesyuarat tidak berjalan lancar dan keputusan yang dicapai tidak optimum;
6. Sikap tidak **committed** dan **dedicated** pada mesyuarat. Dengan demikian mesyuarat tidak berjalan dengan lancar, selalu terganggu dan keputusan adalah kabur; dan
7. Tidak ada **follow up** dan **follow through**. Selepas mesyuarat, tidak ada apa-apa tindakan yang diambil. Dengan demikian tidak ada maklumbalas terhadap tindakan dan mesyuarat berikutnya tidak diadakan.

Jelasnya, terdapat berbagai sebab dan masalah mengapa mesyuarat tidak berkesan. Berbagai pihak akan disalahkan. Kebiasaannya, kita menyalahkan orang lain dan tidak diri kita sendiri. Saya rasa pihak yang paling bertanggungjawab mengenai kesalahan ini ialah pihak urusetia. **Urusetia has to take a major share of the blame. That is why we are having this course.**

## **Matlamat Kursus**

Matlamat kursus ini antara lain ialah:

1. Mempertingkatkan kemahiran dan pengetahuan para peserta dalam merancang dan mengurus sesuatu mesyuarat dengan lebih berkualiti;
2. Mempertingkatkan kemahiran dan pengetahuan para peserta mengenai kaedah-kaedah merekod minit-minit mesyuarat yang lebih berkualiti; dan
3. Mempertingkatkan kemahiran para peserta mengenai kaedah-kaedah yang berkesan untuk mengesan dan mendapat maklumbalas (**feedback**) sesuatu keputusan mesyuarat.

Saya berharap matlamat-matlamat ini dapat dicapai setelah kursus ini tamat.



## **Keperluan Mesyuarat**

Sepertimana yang kita sedia maklum, **meetings are very much a part of management. A meeting is, as the name suggests, a meeting of men's minds to resolve certain things. It is a decision process instrument. In government, the solution to an issue requires interdepartmental input. Therefore meetings have become a feature of management. It is precisely because of this that we have to optimise our meetings in order to have effective government administration.**

Kita perlu juga mengoptimumkan mesyuarat kita oleh sebab mesyuarat melibatkan wang, masa dan tenaga. **The cost of a meeting can be prohibitive if a meeting is not be conducted with the 3 'E's in mind namely, effectiveness, efficiency and economy.**

Jelasnya kita perlu bertanya, adakah sesuatu mesyuarat itu perlu diadakan. Bolehkah sesuatu perkara itu diselesaikan tanpa mesyuarat, misalnya melalui memo dan lain-lain surat arahan. Jika kita menganggap bahawa sesuatu mesyuarat itu perlu, maka perlulah kita mengambil langkah yang seimbang dengan kepentingan mesyuarat itu.

## **Perancangan Mesyuarat**

Pertama, kita perlu merancang mesyuarat itu. Dengan perancangan ini kita perlu jelas:

1. Matlamat mesyuarat;
2. Agenda mesyuarat yang selari dengan matlamat;
3. Isu-isu yang akan dibincangkan;
4. Keputusan-keputusan yang perlu;
5. Struktur mesyuarat; dan
6. Masa bermula dan berakhir serta penggunaan masa itu sendiri.

Kalau kita merancang mesyuarat dengan baik, maka sesuatu mesyuarat itu **becomes something that members look forward to. Often we find that past experiences dictate future actions. Therefore, rather than risk attending boring and unproductive meetings, bosses have a tendency to send junior officers to the meetings. This further erodes the quality of the outcome of the meetings.**

Untuk mengelakkan perkara ini berlaku, Pengerusi dan Setiausaha perlu berhubung rapat untuk membincang dan merancang mesyuarat dengan teliti.

### **Mesyuarat yang Efektif**

Pada masa bermesyuarat, Urusetia mesti:

1. Memahami dengan jelas perkara yang dibincangkan, jika tidak, urusetia akan sesat dan minit tidak dapat ditulis dengan jelas. Urusetia perlu mempunyai pandangan luas dan menyeluruh (**macro**) terhadap agenda yang dibincangkan. Konteks perbincangan perlu jelas. Ini hanya akan didapati melalui pembacaan yang luas, minat dan kesediaan mengikuti perkembangan bidang semasa. **You must be able to read about and around the subject of the agenda.**
2. Mempunyai kebolehan menguasai bahasa dan penulisan. Keupayaan untuk menguasai Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris dengan baik akan membolehkan kita menafsir dan merekodkan

perbincangan mesyuarat dengan baik. Kita juga akan dapat mengikuti perbincangan mesyuarat dengan lebih baik dan berkesan dan menghubungkan satu isu dengan yang lain. **You must have the skills to paraphrase and qualify meanings, as well as draw out special knowledge and experience in order to optimise the meeting itself. Some people are so mesmerized by the way people talk that they forget to take down notes. Mastery of the language is therefore very important.**

Pandai menyimpan rahsia dan beramanah. Oleh sebab berbagai perkara yang dibincangkan bertaraf rahsia, maka kita harus sedar bahawa kita mesti pandai menyimpan rahsia supaya tidak terdapat leakage.

Pada masa mesyuarat, **There is a tendency for every meeting to drift towards collective incompetence. An English author and statesman, T.B. MacCauly says, "Groups of individuals are far more likely to err than individuals. Groups give**

*reign to instincts which individual acting alone are forced to keep in check."*

A German writer and theorist Friedrich Schiller put it this way, *"Anyone taken as an individual is tolerably sensible and reasonable, but as a member of a crowd he at once becomes a block head."*

Apparently smart people just seem to leave part of their judgement at the door when they go to a meeting. This phenomenon of "Collective Incompetence" relates to a situation where very wise individuals can still compose very foolish groups. It is important to understand this tendency and its causes in order to develop effective meeting strategies.

Adalah menjadi tanggungjawab urusetia untuk membantu Pengerusi menguruskan mesyuarat supaya mencapai matlamat, mendapat keputusan yang dikehendaki dan mengikut masa yang telah ditentukan.

## **Tindakan Susulan Selepas Mesyuarat**

Kita harus sedar bahawa **No meeting is an end in itself. It is always intended for greater purpose. Therefore, it is not really over when the meeting is over.** Di sinilah terletaknya kepentingan **follow up** dan **follow through**. Norma yang telah ditetapkan oleh MAMPU ialah draf minit mesyuarat hendaklah mendapat kelulusan Pengerusi tidak lewat daripada 3 hari selepas tarikh mesyuarat diadakan. Edaran minit tersebut hendaklah dibuat dalam tempoh 7 hari selepas itu. Dalam tempoh 10 hari segala urusan minit mesyuarat telah selesai.

Salah satu kelemahan yang saya kesani yang memerlukan penumpuan kita yang khusus ialah isu **follow through**. Kerap kali selepas mesyuarat dan selepas pengedaran minit tidak ada apa-apa tindakan diambil. Tidak juga terdapat maklumbalas tentang hasil daripada mesyuarat tersebut. Pihak-pihak yang mengambil bahagian dalam mesyuarat sibuk dengan urusan lain. Urusetia yang baik, harus peka akan perkara ini.

Bagi mengatasi keadaan ini, adalah penting pihak urusetia **monitor** atau mengesan tindakan-tindakan yang telah diambil

sepertimana yang diputuskan di dalam minit. Jika sekiranya ini tidak dilakukan, maka kekesanan mesyuarat yang akan datang akan terjejas. Justeru itu, saya berharap perkara **follow through** ini diberi perhatian yang serius oleh tuan-tuan dan puan-puan sekalian.

### **Mesyuarat yang Tidak Efektif**

Sebelum saya mengakhiri ucapan ini, saya ingin menyentuh mengenai the **soft side of meetings**. Kadangkala kita terlalu menumpu pada the **mechanistic part** kita lupa pada the **people part or the habit part**. I have noticed the following bad habits during meetings:

1. **Not being dressed properly for meetings;**
2. **Going late to meetings;**
3. **Leaving meetings without excusing yourself;**
4. **Interrupting the chairman while he is still talking;**
5. **Talking out of turn;**
6. **Too much socialising in meetings; and**
7. **Talking while the meeting is in progress.**

## **Budaya Pengurusan Mesyuarat**

Untuk sesuatu mesyuarat ini dijalankan dengan berkesan dan baik kita perlu mewujudkan budaya pengurusan mesyuarat yang berkesan.

Kita perlu:

1. **Dress for the occasion;**
2. **Remember your manners and etiquette;**
3. **Contribute to the meeting and not indulge in matters that distract the meeting; and**
4. **Don't be petty during meetings.**

Adab dan sopan adalah hasil warisan kita. Kita perlu mengekalkan adab dan sopan ini, barulah kita dapat bergerak dan menghasilkan budaya cemerlang.

Akhir sekali saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengarah INTAN dan Ketua Pengarah MAMPU kerana telah menerbitkan buku Manual Latihan Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan sebagai panduan teks kursus khas ini. Adalah menjadi harapan saya bahawa tuan-tuan



dan puan-puan akan menjadi Setiausaha Mesyuarat dan Setiausaha Jawatankuasa Tinggi Kerajaan yang profesional setelah tamat kursus ini.

## STRATEGI PENINGKATAN KUALITI PERKHIDMATAN AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS PERJUMPAAN KHAS DI ANTARA YAB PERDANA  
MENTERI MALAYSIA DATO' SERI DR. MAHATHIR BIN MOHAMAD  
DENGAN PEGAWAI-PEGAWAI TERTINGGI KERAJAAN MALAYSIA  
DI JABATAN PERDANA MENTERI PADA 16 MAC 1991)*

*Kerajaan telah menggariskan beberapa langkah penting bagi  
mempertingkatkan Kualiti Perkhidmatan Awam. Di antaranya  
ialah penyediaan garis panduan sebagai asas pertimbangan  
Ketua-ketua Jabatan dalam proses membuat keputusan, garis  
panduan peningkatan kualiti dan produktiviti, garis panduan  
sistem penyimpanan akaun yang terperinci dan pengurusan  
mesyuarat-mesyuarat jawatankuasa terpenting.*

Kita bersyukur kehadiran Allah Subhanahu Wataala oleh kerana limpah keizinanNya kita dapat sekali lagi mengadakan perjumpaan khas diantara YAB Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamed, Perdana Menteri, dengan pegawai-pegawai tinggi Kerajaan. Bagi pihak pegawai-pegawai yang hadir sekalian, saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada YAB Dato' Seri oleh kerana memberi peluang keemasan ini untuk mendengar amanat YAB Dato' Seri dan seterusnya untuk mengadakan majlis perbincangan.

## **Peningkatan Prestasi Perkhidmatan Awam**

Di majlis perjumpaan seperti ini pada tahun yang lepas, YAB Dato' Seri telah memberi beberapa cadangan dan saranan ke arah mempertingkatkan lagi kecemerlangan perkhidmatan awam. Dalam hubungan ini, izinkanlah saya memaklumkan secara ringkas tindakan-tindakan yang sedang diambil untuk meningkatkan lagi prestasi perkhidmatan awam, seperti berikut:

1. Ketua-ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua-ketua Jabatan di semua peringkat telah diminta menyediakan garis panduan mengenai asas-asas pertimbangan bagi membuat satu-satu keputusan, iaitu pada menjalankan kuasa-kuasa yang ada pada mereka sama ada **statutory powers** mahupun **administrative powers**;
2. Panel-panel Persyarikatan Malaysia di peringkat Kementerian, Jabatan Persekutuan, Negeri dan Daerah telah dipergerakkan dengan lebih hebat lagi;
3. Garis-garis panduan mengenai peningkatan kualiti

dan produktiviti telah dikeluarkan;

4. Kajian ke atas sistem pelesenan dan permit berhubung dengan pelaburan dan perniagaan telah disiapkan;
5. Sistem perancangan dan pelaksanaan projek-projek pembangunan secara lebih berkesan telah diwujudkan;
6. Garis panduan mengenai sistem penyimpanan akaun yang terperinci (**micro accounting**) disediakan;
7. Perubahan-perubahan sedang dibuat mengenai pengurusan harta, inventori dan bekalan pejabat, menerusi pemakaian empat jenis daftar baru, iaitu daftar harta modal, daftar inventori, daftar stok bekalan pejabat, dan daftar pergerakan harta modal;
8. Garis-garis panduan sudah disediakan mengenai pengurusan mesyuarat-mesyuarat jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan yang terpenting, bagi

menjamin keberkesanannya dari segi **follow up** dan **follow through action**; dan

9. Kursus-kursus telah diadakan mengenai perubahan sikap, **the art of negotiation, counselling, financial accountability**, dan sebagainya, khususnya untuk memperlengkapkan diri pegawai-pegawai sasaran kita.

#### **Wawasan 2020**

Keutamaan-keutamaan yang akan diberi di bawah Rancangan Jangka Panjang Kedua (1991 - 2000), dan juga perkara-perkara yang terkandung di dalam wawasan atau vision YAB Dato' Seri dalam Kertas yang bertajuk **Malaysia - The Way Forward** untuk menjadikan negara kita sebuah negara maju menjelang tahun 2020, adalah memberi cabaran baru kepada perkhidmatan awam.

YAB Dato' Seri, saya percaya bahawa peserta-peserta majlis ini sedang ternanti-nanti untuk mendengar amanat dan nasihat YAB Dato' Seri. Oleh itu saya dengan segala hormatnya mempersilakan YAB Dato' Seri memberikan amanat.

## KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN RASMI LIMA PEKELILING MENGENAI  
KEMAJUAN PENTADBIRAN DI CARCOSA SERI NEGARA PADA 29 APRIL 1991)

*Usaha Perkhidmatan Awam sentiasa ditumpukan kepada pemberian perkhidmatan berkualiti, bersih dan cekap melalui peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu. Melalui konsep Persyarikatan Malaysia pula jalinan diwujudkan bagi kerjasama erat dengan sektor swasta. Sebagai langkah berterusan ke arah kemajuan Pentadbiran Awam, lima Pekeliling baru dilancarkan meliputi Panduan-panduan Penyampaian Perkhidmatan melalui telefon, Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa Kerajaan, Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam, Strategi-strategi Peningkatan Kualiti (7Q) dan Pekeliling Perbendaharaan mengenai pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat.*

Peranan utama Pentadbiran Awam adalah menyampaikan perkhidmatan berkualiti kepada rakyat melalui:

1. Pentadbiran yang saksama, bersih dan cekap;
2. Sistem peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang telah dipermudahkan;
3. Perkhidmatan kaunter yang mengandungi ciri-ciri bersopan santun dan mesra; dan

4. Konsep Persyarikatan Malaysia untuk mewujudkan kerjasama dan persefahaman di antara sektor awam dan sektor swasta.

Untuk mencapai matlamat tersebut, Perkhidmatan Awam perlu mengadakan pembaharuan-pembaharuan dan mengkaji cara-cara mengendalikan urusannya. Dalam ertikata lain, kita tidak harus meneruskan cara kerja yang sedia wujud, mengekalkan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur dan proses-proses kerja yang melambatkan, dan tidak membawa kepada kualiti, produktiviti dan kecekapan.

### **Pembaharuan Perkhidmatan Awam**

Pada masa ini, Kerajaan mengeluarkan 3 jenis pekeliling mengenai Perkhidmatan Awam, iaitu Pekeliling Perkhidmatan atau Surat Pekeliling Perkhidmatan untuk menyampaikan perkara-perkara berhubung dengan syarat-syarat perkhidmatan, gaji dan sebagainya oleh Jabatan Perkhidmatan Awam; Pekeliling Perbendaharaan untuk menyampaikan perkara-perkara mengenai kewangan dan elaun oleh Kementerian Kewangan; dan Pekeliling Am oleh Jabatan Perdana Menteri untuk menyampaikan perkara-perkara mengenai

perkhidmatan awam seperti pembaharuan-pembaharuan pentadbiran, perancangan ekonomi dan perkara-perkara am. Mulai daripada sekarang, Jabatan Perdana Menteri akan menerbitkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam khusus untuk menyampaikan keputusan-keputusan Kerajaan mengenai arahan-arahan, garis-garis panduan dan cadangan-cadangan untuk memajukan perkhidmatan awam. Dalam majlis pada hari ini, saya rasa amat bangga untuk mengumumkan pengeluaran 5 pkeliling baru mengenai kemajuan pentadbiran.

### **Perkhidmatan Telefon Yang Bersopan**

**Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1991** adalah berhubung dengan panduan mengenai penyampaian perkhidmatan melalui telefon. Walaupun tugas mengendalikan telefon pada hakikinya adalah mekanistik, tetapi dalam konteks pemberian perkhidmatan para telefonis adalah penghubung antara jabatan Kerajaan dan dunia luar. Walaupun kita tidak dapat melihat individu yang mengendalikan telefon, seorang telefonis itu adalah merupakan **mirror image** jabatan kerajaan. Oleh hal yang demikian, para telefonis hendaklah mempunyai sifat-sifat yang boleh meningkatkan imej jabatan, dan berpengetahuan mengenai fungsi dan



operasi jabatan, berkebolehan dalam menerima dan menyalurkan panggilan kepada pegawai berkenaan dengan cepat dan tepat, bersopan santun dalam mengendalikan panggilan serta menyampaikan maklumat asas mengenai jabatannya. Sifat-sifat tersebut adalah amat penting bagi jabatan-jabatan yang berurusan dengan sektor swasta, kerana perlunya mempermudah komunikasi yang cepat dan tepat.

### **Garis Panduan Pengurusan Mesyuarat**

**Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1991** mengandungi garis panduan mengenai pengurusan mesyuarat dan urusan jawatankuasa-jawatankuasa Kerajaan. Jawatankuasa-jawatankuasa adalah merupakan sebahagian daripada batang tubuh Perkhidmatan Awam dan mereka memainkan peranan penting bagi memudahkan urusan-urusan Kerajaan. Oleh hal yang demikian, pengurusan jawatankuasa dan mesyuarat yang berkesan adalah mustahak. Masa hendaklah diuruskan dengan baik. Penggunaan masa yang baik melalui pengurusan mesyuarat yang berkesan dan efisien hendaklah menjadi satu daripada ciri penting dalam budaya Perkhidmatan Awam. Pekeliling ini menghuraikan garis-garis panduan dan ciri-ciri penting bagi mesyuarat yang berkesan. Minit

mesyuarat hendaklah disediakan dan diedarkan kepada ahli-ahli mesyuarat dalam tempoh 7 hari selepas mesyuarat. Ini bermakna draf minit hendaklah disediakan untuk kelulusan Pengerusi mesyuarat dalam tempoh 3 hari selepas mesyuarat. Format minit hendaklah menunjukkan dengan jelasnya tindakan-tindakan **follow-up** dan **follow-through** yang diperlukan dan pihak yang bertanggungjawab mengenainya. Maklumbalas ke atas pelaksanaan keputusan-keputusan jawatankuasa akan disediakan dalam format yang mempunyai maklumat lengkap.

### **Pengiktirafan Inovasi**

**Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1991** adalah berhubung dengan pengiktirafan kepada inovasi dalam Perkhidmatan Awam. Pengiktirafan inovasi dalam Perkhidmatan Awam adalah satu komponen yang penting dalam rangka usaha bagi mendorong pembaharuan-pembaharuan dalam Pentadbiran Awam. Inovasi dalam Perkhidmatan Awam dapat dilaksanakan melalui kajian-kajian sistematik yang dijalankan oleh MAMPU atau Agensi-agensi Pusat dan jabatan-jabatan Kerajaan. Inovasi bermakna pengenalan idea-idea baru dan apabila dipakai dalam sistem Pentadbiran Awam, boleh menyumbang kepada produktiviti dan

penambahbaikan kualiti. Sebelum ini, pengiktirafan bagi kecemerlangan dalam perkhidmatan telah diberi melalui sijil, anugerah dan cenderamata seperti terkandung dalam Surat Pekeliling Am Bilangan 2 Tahun 1983.

Keupayaan seseorang insan itu berfikir tidak ada batasnya. Adalah penting bagi Perkhidmatan Awam memupuk satu budaya yang dapat menggalakkan inovasi. Ciri-ciri sistem pengiktirafan inovasi dalam Perkhidmatan Awam adalah seperti berikut:

1. Anugerah inovasi akan diberi kepada sesebuah agensi atau bahagian dalam agensi atau seseorang individu;
2. Sekiranya pemenang anugerah inovasi itu adalah merupakan sebuah agensi, bahagian atau unit dalam agensi yang berkenaan, maka nilai hadiahnya adalah wang tunai sebanyak \$5,000;
3. Sekiranya pemenang inovasi adalah seorang pegawai maka nilai anugerah adalah wang tunai sebanyak \$1,000;

4. Hadiah-hadiah wang tunai akan disertai dengan sebuah cenderamata yang mengandungi cogankata **INOVASI PERKHIDMATAN AWAM TAHUN .....**; dan
5. Maklumat mengenai sifat-sifat inovasi yang telah dihasilkan akan disiarkan dalam majalah rasmi perkhidmatan awam **KHIDMAT**.

Empat kriteria akan digunakan dalam menentukan pemenang inovasi, iaitu inovasi itu membawa kepada pengurangan kos operasi, penjimatan masa, peningkatan hasil kerja dan peningkatan dalam tahap kepuasan hati pelanggan. Panel Memajukan Pentadbiran Awam yang dipengerusikan oleh saya sendiri akan mengawasi pelaksanaan program ini.

### **Strategi Peningkatan Kualiti**

**Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1991** menyediakan panduan-panduan tentang strategi-strategi peningkatan kualiti dalam Perkhidmatan Awam. Perkhidmatan yang berkualiti adalah satu perkhidmatan yang boleh memenuhi kehendak orang

ramai yang sentiasa mengharapkan perkhidmatan yang segera, boleh dipercayai, tepat dan adil. Kualiti adalah merupakan satu matlamat yang sentiasa berubah atau merupakan satu perjalanan yang tiada garis penamatnya. Pekeliling ini menggariskan tujuh program yang perlu dilaksanakan oleh semua jabatan-jabatan Kerajaan. Program-program itu ialah:

1. **Sistem Cadangan Q**

Di bawah sistem ini, Jabatan Kerajaan akan menyediakan mekanisma bagi membolehkan pegawai-pegawai dan staf mengemukakan cadangan-cadangan bagi meningkatkan tahap kualiti perkhidmatannya. Mekanisma ini juga akan membolehkan ketua-ketua jabatan menyalurkan cadangan-cadangan kepada Ketua Setiausaha Negara secara langsung;

2. **Sistem Proses Q**

Di bawah sistem ini, setiap jabatan dikehendaki mengenalpasti peringkat-peringkat tindakan yang perlu disempurnakan apabila menyediakan sesuatu perkhidmatan. Peringkat-peringkat tindakan tersebut

akan didokumenkan dalam bentuk carta aliran dan kemudiannya dipamerkan di tempat-tempat yang strategik bagi membantu kakitangan mempertingkatkan kecekapan bekerja;

3. **Sistem Pemeriksaan Q**

Sistem ini memerlukan setiap jabatan melakukan pemeriksaan kualiti ke atas beberapa peringkat kerja yang kritikal. Tujuannya ialah untuk memastikan bahawa proses-proses tersebut sentiasa menepati nilai-nilai kualiti yang ditetapkan;

4. **Slogan Q**

Setiap jabatan adalah dikehendaki menggubal slogan-slogan kualiti seperti **Utamakan Pelanggan, Elakkan Pembaziran dan Buatlah Lagi**. Slogan-slogan ini mengandungi nilai-nilai kerja yang diutamakan oleh jabatan. Dengan itu, penghayatan serta penerapan nilai-nilai ini oleh pegawai dan staf jabatan akan boleh menjamin penghasilan perkhidmatan yang berkualiti;

5. **Hari Q**

Setiap jabatan adalah juga dikehendaki menganjurkan Hari Kualiti sekali pada setiap tahun. Majlis ini bertujuan merayakan kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh jabatan dalam usaha peningkatan kualitinya serta menggunakan kesempatan ini untuk menggubal nilai-nilai (**standards**) kualiti yang baru bagi tahun yang akan datang;

6. **Sistem Maklumbalas Q**

Di bawah sistem ini setiap jabatan akan mewujudkan mekanisma-mekanisma untuk mengesan tahap kepuasan hati pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakannya. Maklumat yang akan diperolehi itu akan digunakan sebagai bahan kepada usaha mempertingkatkan lagi mutu perkhidmatan jabatan yang berkenaan; dan

7. **Sistem Maklumat Q**

Di bawah sistem ini setiap jabatan akan menerbitkan **brochures** atau **pamphlets** bagi memaklumkan

kepada orang ramai tentang jenis-jenis perkhidmatan yang disediakan olehnya.

### **Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat**

**Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1991** - Penggunaan Borang-borang Baru Bagi Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat. Setiap tahun kerajaan membelanjakan berjuta-juta ringgit untuk perolehan dan penyelenggaraan aset. Pada masa ini 838 stor kerajaan sedang menyimpan aset kerajaan bernilai \$1.05 bilion ringgit.

Pekeliling ini memperkenalkan empat daftar baru, iaitu:

1. **Daftar Harta Modal** akan disediakan dalam bentuk sistem kad. Daftar ini akan mengandungi rekod-rekod aset seperti jentera, loji, kenderaan, peralatan dan lain-lain barangan tak-luak yang berharga \$500.00 atau lebih setiap satu;
2. **Daftar Inventori** juga akan disediakan dalam bentuk sistem kad. Daftar ini akan mengandungi rekod-



rekod barangan tak-luak yang berharga kurang dari \$500.00 setiap satu dan tidak direkodkan dalam Daftar Harta Modal;

3. **Daftar Bekalan Pejabat** akan mengandungi rekod semua barang luak dan bekalan alatulis; dan
4. **Daftar Pergerakan Harta Modal Dan Inventori** akan merekodkan pergerakan harta modal dan inventori, pejabat yang telah dipinjamkan oleh pegawai-pegawai.

Melalui pengenalan 4 daftar baru ini, maklumat mengenai harga kos penyelenggaraan, lokasi dan akauntabiliti ke atas pengurusan dan kawalan aset kerajaan akan lebih mudah diperolehi.

### **Latihan**

Untuk memastikan kejayaan pelaksanaan pekeliling-pekeliling ini satu program latihan yang menyeluruh telah digubal bagi membolehkan pegawai awam di semua peringkat memahami secara

mendalam pembaharuan-pembaharuan tersebut serta untuk melaksanakannya dengan secara berkesan.

Sesungguhnya, bagi mewujudkan Perkhidmatan Awam yang cekap, kita perlulah melipatgandakan usaha, bukan sahaja dari segi meningkatkan kualiti perkhidmatan-perkhidmatan yang dihasilkan, tetapi juga dari segi pemikiran kita, layanan baik kita kepada orang ramai, nilai keputusan-keputusan yang kita buat, dan dalam semua perkara yang kita lakukan.

Perjalanan ke arah kualiti tiada garis penamatnya. Perkhidmatan Awam adalah mempunyai komitmen untuk mewujudkan satu budaya kualiti yang berkekalan. Saya harap semua Ketua-ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua-ketua Jabatan akan mengambil tindakan untuk melaksanakan pekeliling-pekeliling ini supaya perkhidmatan yang berkualiti benar-benar berlaku di peringkat akar umbi perkhidmatan awam.

## KE ARAH PERKHIDMATAN AWAM YANG BERDISIPLIN, BERKUALITI DAN PRODUKTIF

(TEXT OF ADDRESS ON THE OCCASION OF MAJLIS 'Q'  
AT PUSAT ISLAM, JABATAN PERDANA MENTERI ON 18 JUNE 1991)

*Dalam menuju ke arah pembentukan budaya kerja cemerlang dalam Perkhidmatan Awam, pegawai-pegawai awam hendaklah sentiasa berdisiplin, berkualiti dan produktif. Dalam menjalankan tugas, pegawai-pegawai awam telah diwakilkan kuasa, hendaklah bertindak dalam kuasa yang dihadkan berasaskan kepada undang-undang dan peraturan. Selain daripada itu, berusaha mendisiplinkan diri dari amalan rasuah, membuang masa, dan berazam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran. Semasa menjalankan tugas, perhatian hendaklah diberikan kepada pengurusan masa, keutamaan, pengauditan tugas dan memastikan output memenuhi kehendak pelanggan. Pencapaian kualiti yang sedemikian adalah hasil dari amalan disiplin diri serta meninggalkan kerja-kerja yang tidak produktif.*

### Promotion

A promotion is a happy event not only for the officer being promoted, but also for those who have been instrumental in giving the promotion. For the head of department, instrumental in recommending the promotion, it constitutes a concrete action of

giving appreciation for outstanding performance which has benefited the department as a whole. For the recipient of the promotion, it has even more concrete benefits such as an increase in salary, allowances, increase in status as well as other perks.

You must be proud of your achievement because promotion in the Civil Service is no longer considered on the basis of seniority. It is certainly not an automatic process. It is an evaluative judgement. At least eight people are involved in this evaluation, two reporting officers and an evaluating officer to endorse, and five members of the Promotion Board. Therefore if one is promoted, one is fortified with the feeling that one has been properly evaluated.

However, it behoves the officer who has been promoted to perceive the promotion not only from the view of a rise in rank and increased authority, but also from the point of view of increased responsibility and accountability. Increased responsibility comes from the increased authority and ability to influence decisions affecting the department. The rise of an officer from the rank of say a Deputy Secretary-General to that of Secretary-General of a Ministry constitutes more than a mere rise in rank. It marks the shouldering of the mantle of such important responsibilities as the Controlling

Officer for the Ministry's funds, as well as the bestowal of several important powers either by statutes or through administrative delegation. What may constitute a single step up the ladder of promotion could represent a major increase in overall responsibility and accountability. Thus, you should not take your promotion for granted as just another event which entails increased rewards and status, but accept the promotion with gratitude. We in the Civil Service, should perceive promotion as an honour and a trust placed on us by our superiors to better lead the department to contribute to the advancement of the department, the Service and through these, the nation. The opportunity to serve the nation and to influence the course of the nation's history are motivating factors, which I believe, would continue to attract and retain good people in the Civil Service. According to a school in motivation theory, the real motivators which contribute to employee satisfaction are such things as recognition, responsibility and more challenging work.

### **Productivity**

I would like to touch on the question of performance both of the department and the individual officer. In the past, departments and

individuals have not been subjected to vigorous performance tests and reviews. We must now measure the individual officer's performance on a more scientific basis. For example, the performance of a District Officer can be based on the number of successfully completed development projects in the district in a given year. We must also measure the performance of a department based on its stated targets. For example, the Registry of Business can be evaluated based on the time taken to issue business licences. The stress is on **productivity**. I will soon be issuing a circular which will provide the guidelines for the measurement of productivity of departments and individual officers. The elimination of unproductive practices may be an immediate opportunity for major improvements of productivity. We must eliminate unproductive practices and types of work which prohibit or make difficult a high level of productivity. Specifically, they refer to rules, regulations, requirements or simply traditional operations that present roadblocks to effective work or impede increased productivity.

### **Discipline**

The role of public agencies is clearly spelt out in **Bab Satu Arahan**

**Perkhidmatan and I quote:**

*"Departments have been created with specific functions to implement policies of Government. Therefore it is the responsibility of Departments to implement policies and programmes that have been formulated by Government in a smooth and satisfactory manner. Consequently it is the bounden duty of Departments to discharge their functions quickly and satisfactorily without unnecessary utilization of resources, time and expenditure".*

Government departments must discharge their responsibilities within the parameters of the mandate and delegated authority as defined by the Government, and in accordance with the basic principles of integrity, loyalty and honesty. Permit me to reiterate some of the salient features pertaining to the conduct of public servants as spelt out in **General Orders Chapter D**. Every public servant must at all times:

- (a) Discharge his/her duties efficiently, sincerely and responsibly.
- (b) Put the public interest before personal interest.
- (c) Protect the image of the Public Service.

The development of a culture of excellent performance requires a **disciplined approach**. Discipline on the part of the individual public servant is critical to the development of culture of excellence. By **self-discipline** I mean not just obedience to rules and regulations, but the training of oneself to control one's habits, actions and desires. We must not only discharge our duties in an efficient and effective manner within the parameters of our delegated authority, but must at all times be committed to learn, develop and improve our knowledge and skills in the quest for quality. A nation that is composed of individuals constantly and consistently striving for excellence in whatever the endeavour will most certainly achieve progress and advancement.

### **Productivity and Quality**

The Civil Service must consistently bring about improvements and changes. We have introduced the "Red Book" system for development planning, monitoring and evaluation; One-Stop Payment Centres to provide service to the public; One-Stop Agencies to facilitate business and investment and a whole host of other measures to upgrade the provision of services. We have practiced an open administration in order to obtain feedback and this



has been operationalised through such mechanisms as Malaysia Incorporated Consultative Panels and the Public Complaints Bureau. Civil servants are now more approachable and are service-oriented. Civil servants have all along been highly conscious of the dangers of corruption. The laws, rules and regulations relating to anti-corruption have helped to keep corruption under control in the Civil Service. Compared to the public services of other nations, the Civil Service of Malaysia has withstood the test of time and has proven its mettle in providing the **winning edge** to the nation's development. The Civil Service should build on these strengths by now placing emphasis on **productivity and quality** in order to develop a national competitive spirit. Poor quality work is an example of disproductivity. Poor quality work requires extra man hours of effort to check, inspect and audit work. The better the quality of work built into the process in the first place, the fewer checks and audits will be necessary. Work improperly done and errors made usually mean that man-hours of related work are wasted; man-hours lost for work done preceeding the error and work added afterwards.

The important thing is to work on removing unproductive practices. In many departments, it is not very difficult to find such areas, provided it is a commitment by the departments to at least

identify potential areas of unproductive work, even if some represent some very sacred cows. For a start, I would like Heads of Departments to review the File Meja and Manual of Work Procedure of their officers below them and to find out from them the sources or reasons for any unproductive practice.

### **Malaysia Incorporated**

Within the context of Malaysia Incorporated, the Civil Service and the private sector will need to have a closer working relationship that fosters a strong sense of commitment to national development. The Civil Service must:

- (a) Review existing rules, regulations and procedures to expedite decision-making and work processes;
- (b) Establish criteria for decision-making in order to reduce discretionary powers and enable predictable, objective and transparent decisions;
- (c) Provide more efficient counter-services to facilitate business activities; and

- (d) Review the existing business and commercial licencing system in order to reduce duplicity and remove redundant licences and permits.

Consultative Panels comprising public and private sector representatives had in the past concentrated mostly on efforts toward streamlining government rules and regulations and procedures related to business. They would now need to increasingly focus on:

- (a) Developing skills centres for manpower needs of the public and private sectors;
- (b) Productivity improvements and Quality assurance issues; and
- (c) Attachment and training programmes for public servants in the private sector.

The *modus operandi* for a meaningful public-private sector collaboration must be forged within a consensual framework. There must be more extensive sharing of information, particularly commercial and marketing intelligence in order to keep abreast with

the fast changing demands of the global market. This dynamic public-private sector collaboration must necessarily permeate to all levels of interaction and be consistently supported by a strong sense of commitment by Heads of Departments. Subject to certain conditions, the private sectors should also be allowed to give recognition in the form of an appropriate incentive to government departments which have shown quality work. I will be issuing guidelines on this as soon as possible.

### **Core Values of The Civil Service**

In its journey towards the development of a culture of excellence the Civil Service can fall back on its traditional core values to provide the framework and foundation. These core values are namely; neutrality, intellectual honesty, accountability and integrity.

#### **Neutrality**

The Civil Service has maintained its **neutrality** by serving the Government of the day in a dedicated and loyal manner, implementing the policies and programmes of the government, irrespective of our personal preferences and judgements. Thus far,

the Civil Service has amply demonstrated this moral discipline in implementing the decisions of the Government. We must continue to uphold this tradition of neutrality. As such I expect public servants in Kumpulan A not to get involved in partisan politics as prescribed by the General Orders. At the same time, they are also prohibited from engaging in business activities.

### **Intellectual Honesty**

We must also continue to maintain and uphold our **intellectual honesty** in the exercise of our responsibilities. Our honesty in providing advice, and opinions to the Government on matters of policy, programme and projects, in an **objective manner** must be maintained at all times. The practice of this intellectual honesty must also be clearly demonstrated in the production of reports and research for the Government.

### **Accountability**

**Accountability** is defined as the obligation to give answers and explanations concerning one's actions and performance to those with

a right to require such answers and explanations. Accountability thus means that civil servants must:

- (a) Remain continually accountable in an honest and accurate manner for their actions to the relevant authorities;
- (b) Act in a competent and effective manner to achieve set purposes and produce desired results; and
- (c) Use public funds entrusted to them for authorised public purposes, not for their own gain or the private gain of others.

In short, we as civil servants have an obligation to carry out our assigned activities in a responsible and responsive manner and will be held answerable for success or failure. We in the Civil Service have successfully inculcated this ethos of accountability, and we must continue to uphold this tradition. Heads of Departments must therefore view with concern the observations of the Auditor General, the Public Accounts Committee of Parliament and the Cabinet Committee on Government Operations as they relate to their departments. Where remedial action is recommended, you must take

action immediately to redeem the honour and pride of your department.

### **Integrity**

Integrity is a core value in the Civil Service. By integrity I mean such values as honesty, trustworthiness, sincerity and loyalty. A sense of solid, unwavering integrity is a personal quality highly regarded in the Civil Service. The higher a person moves up in the Civil Service, the more important it is for his peers and superiors to feel they can depend on his words. There are a number of very practical reasons why integrity is so important as you move up the hierarchy. If you are going to entrust a person with increased responsibilities, you have to be able to count on him. This presupposes your trust and belief in him. **Honesty** is one of the most important facets of personal integrity because the Government wants to be able to trust your advice and judgment.

### **Corruption**

The public must never be at the mercy of corrupt officials. I am proud to state that civil servants in Malaysia have demonstrated high

personal integrity. However I need to remind the few who are prone to temptation that the **Prevention of Corruption Act 1961** defines corruption, as follows:

*"to receive or give whatever gratification as an inducement, reward or incentive to do or not to do an act".*

Under the Act, a corrupt practice means the acceptance of gratification or the misrepresentation or falsification of documents.

The **Penal Code (F.M.S. Cap 45)** also contains provisions of offences by, or relating to public servants, namely:

- (a) Public Servants taking gratification, other than legal remuneration, in respect of an official act. (Section 161).
- (b) Taking a gratification in order, by corrupt or illegal means, to influence a public servant. (Section 162).
- (c) Taking a gratification for the exercise of personal influence with a public servant. (Section 163).



- (d) Public Servant obtaining any valuable thing, without consideration, from person concerned in any proceeding or business transacted by such public servant. (Section 165).
- (e) Public servant disobeying a direction of the law with intent to cause injury to any person. (Section 166).
- (f) Public servant framing an incorrect document with intent to cause injury. (Section 167).
- (g) Public servant unlawfully engaging in trade. (Section 168).
- (h) Public servant unlawfully buying or bidding for property. (Section 169).

The **Emergency (Essential Powers) Ordinance No. 22, 1970** provides under Section 2(1) the use of public position or office for pecuniary or other advantage as a corrupt practice liable for punishment.

From the above provisions of the law which I have enumerated, corrupt practices in the Public Service can be generally

categorised as follows:

- (a) Bribery, graft, patronage, nepotism, influence-peddling;
- (b) Conflict of interests including activities such as financial transactions to gain personal advantage, outside employment during tenure in public service;
- (c) Misuse of inside knowledge for personal gain; and
- (d) The use and abuse of official position for private purposes.

I have mentioned all these to remind civil servants of the hardships that will befall them and their families if they are found to be corrupt. It is, therefore, imperative that all civil servants must at all times adhere to the highest level of integrity and honesty.

### **Professionalism**

The internalization, and hence, the practice of the core values that I have just enumerated would bring about **professionalism** in the Civil Service. The Code of Ethics enumerates the behaviour and conduct

expected of a group of professionals. The responsibilities of professionals be they doctors, engineers or accountants are enshrined in the code of ethics of their respective professions. The Code of Ethics reveals what the profession thinks of itself and its place in society. The **Civil Service Code of Ethics** which we have all pledged to uphold, does the same.

Professionalism also means acquiring the highest competency in the knowledge and skills required of a job. Only then can you deliver the quality goods and services expected of you. This is the litmus test of professionalism. However to maintain the high level of professionalism you need to constantly strive for excellence by engaging in a **life-long learning process**. This can only be achieved by a thirst for knowledge. The primary means of building knowledge must necessarily be through the cultivation of a **reading habit**.

### **Rules and Regulations**

Society without rules and regulations that ensure social discipline is a society in a state of anarchy. These rules and regulations provide the basis for social order and harmony within the society. These social regulatory laws and system form the basis of the society's code

of conduct which is the very essence of its values, norms and beliefs. The creation or establishment of the code of social conduct in a democratic society is determined by popular agreement and consensus of members of the society. Conformity to these consensual norms, values and beliefs is crucial for the society's continued existence as a living entity. Conformity to the established rules and regulations requires social discipline. It is this social discipline that holds society together and allows it to grow in strength and thrive. The lack of social discipline will render society's collapse and eventual disintegration.

Similarly, departmental strength depends on discipline, in the commitment of officers and staff of the department to norms and values derived from rules and regulations, while striving to achieve departmental goals. Rules and regulations seek to enforce discipline amongst officers. The code of conduct for civil servants is prescribed in **General Orders Chapter 'D' 1980**. It is imperative that heads of departments must be firm in ensuring that errant staff members are dealt with appropriately each time and every time, in order to affirm the Civil Service's commitment to enforcing discipline. Research on discipline shows that action should be taken immediately to correct the problem of indiscipline, match the severity

of the punishment to the severity of the offence and ensure that the staff see the link between the punishment and the undesirable behaviour.

The seriousness in the need for the heads of departments to enforce disciplinary action is clear. For this reason, the Government has entrusted the powers to enforce disciplinary action on public servants to 8,000 Disciplinary Boards instituted in each Federal Ministry and Departments. This is to allow heads of departments to institute appropriate disciplinary action on erring civil servants under their jurisdiction accordingly. It is also to enable the expeditious disposal of disciplinary functions through direct and immediate controlling powers. These boards do not include State Civil Services, Statutory Bodies and Local Authorities' services which have their own disciplinary boards. These Boards would be rendered useless if the disciplinary powers bestowed on heads of departments are not effected. Heads of departments are expected to exercise that power firmly and courageously without fear or favour according to the prescribed legal principles and regulations.

I must remind that Paragraph 22(2) of the General Orders Chapter 'D' provides that the failure to report indiscipline is

construed as having done wrong for being inefficient and is in itself liable for disciplinary action. The lack of firmness in enforcing discipline reflects the ineffectiveness of leadership and responsibility. Such callousness can lead to the eventual erosion of powers of the heads of department and allows indiscipline amongst subordinates to be widespread.

It would be pertinent for me at this juncture to list some of the important circulars and directives pertaining to the observance of a strict disciplinary code in the Civil Service. They are:

- (a) **Service Circulars No. 3 and 4 of 1981, and Service Circular No. 3 of 1982 and Service Circular No. 3 of 1984** requiring officers and staff to report on the acquisition of movable and immovable assets.
- (b) **Service Circular No. 10 of 1984** which provides the procedures and actions with respect to government officers and staff involved in drug addiction.
- (c) **Service Circular No. 2 of 1985** which provides the guideline on public statement by public officials.

- (d) **Service Circular No. 2 of 1985** which provides the guidelines on dress code for office and official functions for government officers; and
- (e) **General Circular No. 11 of 1981** which provides the instructions for the use of the punch card system.

### **Personnel Development**

Heads of departments must ensure that the right directions are given and the right environment prevails within the organization which is conducive to the staff to give off their best. The head of department should ensure that sufficient attention is paid to staff development through training, motivation and management support for the staff to perform at peak levels. Welfare considerations should also be given the necessary attention. The Public Service has provided for a system of reward and recognition for excellent service through **General Circular Letter No. 2 of 1983 - Guide for Implementing Rewards for Excellent Service**; and **Service Circular No. 5 of 1990 - Monetary Incentive based on Merit**. Recently, I have also introduced the **Development Administration Circular No. 3 of 1991 - Public Service Award for Innovation** which provides for a

system of recognition and reward for innovation in the Public Service. This represents our continuing efforts to motivate public servants. People must be treated as our most valuable asset; and therefore, efforts must be taken to improve and upgrade this critical resource. As such heads of departments must constantly be on guard not to allow any deterioration in this invaluable asset of the departments.

### **Time Management**

Time is one of the most critical resources of any agency. Time in which to undertake a piece of work and timeliness in completing the task are major considerations in any work situation. Wastage of time by officers and staff in any department can result in significant loss to that department. For instance, let us take the case of 10 staff members in a department who each wastes 30 minutes of time per day. This could happen if each staff member spends say 15 minutes on breakfast and 15 minutes to prepare for returning home or on personal phone calls. This can amount to the loss of more than 5 working days per month to the department. If these staff members earn in the region of \$2,000 each per month, this tantamounts to an undetected loss of about \$300 per month to the department.



Perceived thus, we can realise the significance of the loss if each staff member in a department were to waste a few minutes in a day. Time-consciousness is, therefore, one of the fundamental values which should be inculcated in our officers and other staff and departments should strive to eliminate unnecessary time wastage.

Timeliness is another concept which must be emphasised. Failure to complete work within the time-frame given can lead to immense losses in terms of money as well as in terms of the benefits to be accrued on completion of the project. This is particularly critical in terms of development projects being implemented by the Government. Delay in project completion will incur extra losses to the Government in terms of payment of workers' salaries and other implementation costs. At the same time, the recipients of the benefits from the completed projects are also deprived of these benefits. In some situations, timeliness is critical to avoid break-down in decision-making processes and can even spell the difference between success and failure. Heads of departments must see to it that applications for licences, permit etc. are speedily attended to. A decision must be made in good time.

Time is a precious commodity, more so for the busy officer who has many demands being made on his time. Time management is a basic skill which must be mastered by all officers. In mastering this skill, one of the first steps that we must take is to chart out in detail how our working day is spent and what are the events which lead to wastage of time. **Alec Mackenzie** in his book "**The Time Trap**" has identified several time-wasters such as the following:

- (a) Lack of planning of work schedule;
- (b) Lack of prioritisation of work;
- (c) Unnecessary meetings;
- (d) Unnecessary telephone calls;
- (e) Unnecessary or unscheduled visitors including social callers;
- (f) Disorganised paperwork;
- (g) Lack of delegation; and most importantly

(h) Procrastination.

Fortunately, time management is a skill that can be learnt and applied easily. An officer's skill in managing time can be improved greatly by such measures as the following:

- (a) Identifying priorities;
- (b) Learning to differentiate between work that is urgent and work that is important and giving priority to the most important work;
- (c) Avoiding unnecessary meetings being called by others and learning to organise meetings which are more time-effective;
- (d) Delegation of work;
- (e) Screening out unnecessary telephone calls and visitors; and
- (f) Avoiding procrastination.

An officer who has mastered the skill of managing his own time will be able in time to assist others, such as his subordinates and peers, to become more time-conscious as well.

### **Conclusion**

I have dealt at length on the ethical and cognitive basis for the development of a culture of excellence, as I believe strongly that the Public Service can most certainly continue to provide the winning edge to enable us to achieve the objective of a fully developed nation. The framework and the foundation for building this competitive spirit is in place. It is for you, as the future leaders of the Public Service, to make it a lasting reality.

## **BAB 3**

### **AKAUNTABILITI DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

## AKAUNTABILITI DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

*(SPEECH AT THE OPENING OF THE SEMINAR ON "ACCOUNTABILITY IN THE PUBLIC SERVICE", ORGANISED BY EROPA AND THE PUBLIC SERVICE DEPARTMENT MALAYSIA AT INTAN BUKIT KIARA ON 24 OCTOBER 1990)*

*Intisari akauntabiliti ialah memikul amanah untuk menjalankan aktiviti yang ditentukan secara bertanggungjawab ke atas kejayaan ataupun kegagalannya. Justeru itu, penjawat awam perlu memberikan komitmen untuk melaksanakan dasar-dasar dan program-program yang telah ditentukan oleh kerajaan. Oleh itu berdasarkan kepada hakikat ini pihak pengurusan hendaklah mewujudkan kesedaran mengenai akauntabiliti di dalam jabatannya.*

It is indeed a great pleasure and honour for me today to be invited to deliver the keynote address of this seminar on 'Accountability In The Public Service.' On behalf of the Government of Malaysia, I would like to extend a warm welcome to the distinguished foreign participants of this Seminar.

The convening on this Seminar is most timely. You will agree with me that there is an increasing awareness among those who are governing and those who are being governed of the urgent need to address the issue of "accountability." The public disclosures of

widespread questionable, negative and illegal activities of public officials together with the perennial problems of inefficiency and red tape in certain countries have led to a decline in the confidence of the public towards the public service. This decline warrants our serious attention.

The business of government cannot be divorced from the dictates of "accountability", which is the very cornerstone on which modern states practising the ideology of democracy have evolved, and are premised. In whatever way one defines democracy, the immutable principle is that, those who have been empowered by the people must at all times portray responsiveness, be it to the public, to higher political authorities, to client groups or the constituencies that make up the democratic polity. Responsiveness, thus, entails efficiency and effectiveness in the delivery of promised results, and this, of course is premised on the basic principle of accountability.

### **The Concept of Accountability**

This leads to the inevitable question - what is "accountability?". Whilst several definitions are possible and equally applicable, I would

like to use what I regard as a simple, but succinct definition, that is:

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

Subsumed in this definition is a myriad of legal and ethical obligations that comes with the occupancy of any public office. In short, it is the obligation to carry out assigned activities in a responsible and responsive manner, and being held answerable for success or failure. As such, when we talk about "accountability" in the public service, we cannot but consider the question of bureaucratic responsibility. **Internal accountability** means that at each level in an hierarchical organisation, public officials are accountable to those who supervise and control their work. On the other hand, **external accountability** means, answerability for action carried out and performance achieved to other relevant and concerned authorities, outside his department or organisation.



## **An Administrative System and Delegated Powers**

No modern state can exist without an administrative system. The legitimacy of the delegated powers to the public service, is premised on several important conditions, some of which are as follows:

1. That the public service (servants) should act in accordance with the basic principles which uphold the authority of the constitutionally elected government;
2. That public servants should subordinate their personal preferences and judgements to the dictates of the democratic process, and perform according to the constitutional and legal directives pertaining to their areas of authority;
3. That public servants are sworn to remain continually accountable in an honest and accurate manner for their actions to the relevant authorities;

4. That public servants should act in a competent and effective manner to achieve set purposes and produce desired results; and
5. That public servants are to use public funds entrusted to them for authorised public purposes, not for their own gain or the private gain of others.

What all these **conditions** mean is that, public servants should serve the will of the people as articulated through the authority of the executive and the legislature. Policy matters and decisions thereof should rest ultimately with the elected representatives of the people, and **all decisions made by public servants must be within the parameters of defined mandates and delegated authority.**

### **Institutional Obligations**

Thus, when applied to public servants, the term 'accountability' refers to the official's belief that they must act in accordance with the norms that they as individuals, society generally, and for certain institutions uphold as standards of behaviour. Experts of

administrative behaviour have tended to view accountability in the public service as falling along a continuum. **Highly subjective** officials would uphold as standards for their behaviour moral convictions, professional standards, and views of democracy that are derived predominantly from personal convictions. The **highly objective** officials would focus on institutional obligations. I am quite sure that this seminar will discuss and view this subject of accountability in the public service as following along a continuum on these two item of extreme positions.

### **Basic Commitments of Public Service**

The public service, and, thereby public servants, need to make some basic commitments. They are:

**Firstly**, a commitment to master the knowledge and skills required of their jobs and to conscientiously perform in accordance with their positions;

**Secondly**, a commitment to implement policies and programmes as formulated by the constitutionally elected government, even when they personally disagree with them.

Max Weber's argument drives home this point, and I quote:

*"Civil servants should obey orders exactly as if the order agreed with his own convictions. This holds even if the order appears wrong to him, and if, despite the civil servant's remonstrances, the authority insists on the order. Without this moral discipline and self-denial, in the highest sense, the whole apparatus will fall apart."*

**Finally**, public servants must have a commitment to act impartially and to treat all citizens with an equally disinterested concern. What this means is that the public servant must overcome his or her personal prejudices and preferences, in striving to provide the service to all citizens regardless of their race, creed or sex.

I am sure that you will readily agree with me that these commitments are absolutely essential if the public service is to perform it's role in an effective and professional manner.

The public service, which is entrusted with the public resources and the authority to utilize them to achieve its desired goals, has a moral responsibility to be fully accountable for its activities. All public officials are accountable to those who provide the resources for them to carry out the government programmes. The accountability of public officials is deemed to be part and parcel of a good and responsible government.

### **Instruments of Accountability**

There are many instruments of accountability. In Malaysia, the list of procedures, institutions, and actors that have been devised to attempt to control administration is by now very long and equally varied. In the public service in Malaysia, there are three levels of accountability, namely:

1. **Fiduciary or fiscal accountability** in terms of financial integrity, disclosure and compliance with the laws and regulations governing public administration;

2. **Managerial accountability** in terms of the efficient and economical use of manpower and other resources; and
3. **Programme accountability** in terms of programme impact, that is, whether it is achieving its intended objectives, and whether, the best programme options have been selected to achieve these objectives from the stand-point of total cost and outputs.

### **Accountability Mechanism**

Accountability mechanisms are built into the laws, regulations and the institutions controlling public expenditure. For example, the Secretary General of a Ministry is appointed as the controlling officer of the Ministry's expenditure. The effect of this appointment is that it clearly places responsibility for the financial management of the Ministry squarely on the shoulders of the controlling officer for which he is answerable to Parliament through the Public Accounts Committee (PAC). The PAC acts as a representative of Parliament. It represents the highest control level on public expenditure. Its investigations focus on whether approved funds are disbursed for the

purpose for which they had been approved and on whether expenditure has been properly incurred. Its basis of investigation is the Auditor-General's Reports which are annually laid before Parliament. The Auditor General's role and responsibilities are clearly spelt out in the Federal Constitution (Articles 106 and 107) and the Audit Act 1957. The Constitution requires that any money to be spent must be authorized by law and that the public accounts must be audited and reported on by the Auditor General. We also have the **Cabinet Committee On Government Management** which was set up as a recognition of the need to improve efficiency and accountability in public administration. This Committee investigates impropriety in government management and to identify areas for management improvements to reduce wasteful expenditures.

### **Conclusion**

In concluding this address, I would like to say that while each individual public servant is ultimately responsible for his or her behaviour with respect to accountability, I believe that organisations themselves are crucial in defining and controlling the situations in which decisions are made. If you accept this argument then you will

support me when I say, that one of the key functions of management is to **create an accountability consciousness** in the department. In this connection, I believe there is no substitute for **leadership**. It is the Head of Department who ultimately determines not only that all accountability obligations of the department are conformed to, but also the one who creates and sustains "an ethos of accountability." The Head of Department must be the role model, and I believe that his or her behaviour in respect of accountability obligations, will set the tone for the department as a whole. Thus it is absolutely vital that the Head of Department strives to create a culture where the practice of accountability is internalised, as a core value within the department. As such, the discharge of accountability obligations, must not be treated as a mere routine function that needs to be carried out, because of external imposition. For example, we should not treat the process of financial auditing as a bothersome annual affair, but should strive to provide the necessary information required of us, in a responsible manner. And we can only do this if we are constantly aware of the need to put into practice the basic tenets of responsiveness and accountability.



As you deliberate on the various aspects of the concept of accountability in the public service, I hope you will take into consideration some of the dimensions of accountability I have thus far tried to raise.

## **PENGURUSAN KEWANGAN YANG EFEKTIF DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

*(UCAPAN DASAR DI PERASMIAN BENGKEL PERINGKAT TINGGI PENGURUSAN BELANJAWAN UNTUK PEGAWAI-PEGAWAI TINGGI DAN PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI IPOH PADA 14 MAC 1991)*

*Pengurusan Kewangan adalah satu aspek yang terpenting di dalam pentadbiran kerajaan dan mutu pengurusan kewangan perlu ditingkatkan lagi terutamanya oleh Pihak-pihak Berkuasa Tempatan di mana Ketua Audit Negara telah mengenalpasti beberapa kelemahan. Pihak Berkuasa Negeri juga perlu menggunakan kuasa yang diberikan oleh Akta Kerajaan Tempatan, 1976 untuk mengawal perbelanjaan Pihak Berkuasa Tempatan. Untuk mengawasi pengurusan kewangan agensi kerajaan perlu melaksanakan sistem penyimpanan akaun yang terperinci (micro accounting). Kerajaan kini bercadang untuk memperbaiki lagi peraturan-peraturan mengenai pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat. Pegawai-pegawai Kerajaan dalam mengendalikan kewangan awam haruslah mengelakkan diri daripada perbuatan-perbuatan yang tidak beretika.*

### **Kelemahan Pengurusan Kewangan**

Pengurusan kewangan adalah merupakan satu aspek yang terpenting di dalam pentadbiran kerajaan di semua peringkat, iaitu di peringkat Persekutuan, Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan. Pengurusan kewangan di peringkat Pihak Berkuasa Tempatan perlu diperbaiki

memandangkan bahawa tahun demi tahun, Ketua Audit Negara di dalam laporan-laporannya telah menarik perhatian kepada beberapa kelemahan dalam pengurusan kewangan oleh Pihak Berkuasa Tempatan. Tiga kelemahan yang dikenalpasti, adalah seperti berikut:

1. **Kelemahan Perancangan dan Kawalan Perbelanjaan**

Terdapat perbezaan yang besar di antara anggaran hasil dan perbelanjaan dengan pencapaian sebenar, dan perbelanjaan mengurus dibuat terlampau tinggi berbanding dengan jumlah perbelanjaan sebenar, terdapat juga pertambahan-pertambahan perbelanjaan yang tinggi di bawah beberapa kepala perbelanjaan, anggaran yang kurang dibelanjakan atau melebihi yang diperuntukkan dan sebagainya.

2. **Prosedur Perakaunan dan Kewangan**

Pematuhan kepada prosedur perakaunan dan kewangan adalah perlu diberikan penekanan oleh setiap pengurus bagi mengelakkan penyelewangan, pembaziran dan pemborosan di dalam perbelanjaan, kelemahan dalam pengurusan kewangan Kerajaan

Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan boleh berpunca daripada kegagalan mematuhi prosedur perakaunan dan kewangan, misalnya tidak menyelenggarakan buku-buku vot, pelarasan buku-buku akaun, dan juga kegagalan dan kelambatan menyediakan laporan-laporan tahunan untuk diaudit mengikut kehendak Akta 171.

Di samping kelemahan-kelemahan di atas, kelemahan yang ketiga ialah kelembapan pungutan hasil dan bertambahnya jumlah tunggakan hasil dari masa ke semasa. Saya meminta supaya segala isu serta kelemahan yang dibangkitkan oleh Ketua Audit Negara diberi perhatian yang sewajarnya demi peningkatan mutu pengurusan kewangan di peringkat Pihak Berkuasa Tempatan.

### **Akta Kerajaan Tempatan 1976**

Kawalan ke atas perbelanjaan adalah penting. Akta Kerajaan Tempatan, 1976, melalui Seksyen 55(5), memberi kuasa kepada Pihak Berkuasa Negeri untuk mengurangkan atau menolak apa-apa butiran perbelanjaan dalam anggaran belanjawan yang dikemukakan oleh Pihak Berkuasa Tempatan. Di samping itu Seksyen 57 pula

memperuntukkan bahawa Pihak Berkuasa Tempatan tidak boleh membelanjakan perkara-perkara yang tidak ada di dalam belanjawan yang telah diluluskan kecuali mendapat keizinan daripada Pihak Berkuasa Negeri. Kedua-dua peruntukan ini memberi cukup kuasa kepada Pihak Berkuasa Negeri bagi menjamin bahawa Pihak Berkuasa Tempatan membelanjakan wang rakyat dengan sebaik-baiknya dan juga mutu perkhidmatan bandar yang diberikan adalah memuaskan dan mencapai tahap **value for money**.

### **Cabaran-cabaran Kepada Pihak Berkuasa Tempatan**

Saya telah dimaklumkan bahawa jumlah keseluruhan pemberian tahunan kepada Pihak Berkuasa Tempatan telah meningkat dari \$9.4 juta setahun kepada \$54.9 juta setahun mulai tahun 1991 iaitu pertambahan sebanyak enam kali ganda. Dengan peningkatan peruntukan itu, maka adalah diharap bahawa Pihak-pihak Berkuasa Tempatan akan melengkapkan diri untuk menghadapi cabaran-cabaran yang lebih besar selaras dengan tujuan pertambahan pemberian geran ini dan kehendak-kehendak ke atas penyampaian perkhidmatan yang berkesan kepada rakyat setempat.

## **Sistem Penyimpanan Akaun Terperinci**

Kerajaan adalah sentiasa mengawasi pengurusan kewangan di semua agensi-agensi kerajaan. Apa yang diharapkan adalah bahawa sistem penyimpanan akaun yang terperinci (**micro accounting**) hendaklah dilaksanakan oleh agensi-agensi kerajaan dengan tujuan bahawa setiap butiran perbelanjaan adalah direkodkan dengan teliti. Pegawai-pegawai Pengawal Perbelanjaan di peringkat Kementerian, Jabatan, Badan-badan Berkanun dan Pihak-pihak Berkuasa Tempatan hendaklah memastikan bahawa:

1. Peruntukan kewangan dibelanjakan mengikut program dan aktiviti yang diluluskan oleh kerajaan;
2. Perbelanjaan dibuat mengikut sistem dan prosedur yang ditetapkan; dan
3. Semua transaksi kewangan direkodkan dalam buku vot, dan memastikan bahawa garis panduan seperti yang didapati di dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 8 tahun 1987 bertajuk **Garis panduan untuk Penyelarasan dan Penyesuaian Buku Vot** dipatuhi.

## **Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan**

Sama pentingnya adalah pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat, iaitu satu kumpulan harta kerajaan yang besar jumlahnya hasil daripada perbelanjaan kerajaan. Berhubung dengan rekod dan pengurusan harta modal, kerajaan telah memberi tafsiran yang lebih tepat kepada harta-harta milik kerajaan menerusi pemakaian empat jenis daftar untuk pengurusan harta kerajaan. Keempat-empat borang baru itu adalah:

1. Daftar Harta Modal;
2. Daftar Inventori;
3. Daftar Stok Bekalan Pejabat; dan
4. Daftar Pergerakan Harta Modal.

Surat Pekeliling mengenai penggunaan borang-borang baru ini bagi pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat akan dikeluarkan tidak berapa lama lagi. Tujuan utama di atas pemakaian borang-borang baru ini adalah untuk memudahkan sesuatu harta modal, inventori dan bekalan pejabat itu dikesan, dan juga bagi memudahkan mengenalpasti pegawai atau staf yang

bertanggungjawab membuat keputusan mengenai perolehan harta itu, dan mereka yang menjaganya.

### **Etika dan 'Conflict of Interest'**

Sebelum saya mengakhiri ucapan ini izinkan saya menyentuh satu perkara yang selalu dikaitkan dengan isu kewangan iaitu isu etika dan conflict of interest. The Oxford English Dictionary defines ethics as the "science of morals" and "moral" itself is defined as concerned with goodness or badness of character or disposition or the distinction between right and wrong. Consequently, ethics can be considered to be a discipline that examines right and wrong behaviour.

The following activities are considered unethical by public services of most countries: acts of bribery, graft, patronage and nepotism; acts involving conflict of interest, including such activities of financial transaction to gain personal advantage, misuse of inside knowledge; favouring relatives and friends in awarding contracts or arranging loans.



Saya adalah menasihatkan pegawai-pegawai kerajaan supaya mengelakkan diri daripada perbuatan-perbuatan yang tidak beretika ini.

Dengan ini, saya mengucapkan terima kasih kepada jawatankuasa penganjur yang telah sudi menjemput saya memberi ucapan di Bengkel ini, moga-moga mendatangkan manfaat.

## KE ARAH PERKHIDMATAN AWAM YANG BERSIH DARI RASUAH

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL PERKHIDMATAN CEMERLANG  
BADAN PENCEGAH RASUAH PADA 22 APRIL 1991)

*Rasuah merupakan suatu penyakit. Banyak faktor yang mendorong seseorang Pegawai Awam itu melakukan rasuah. Antaranya termasuklah keinginan kepada kelazatan dan keseronokan serta kesempurnaan. Oleh yang demikian, tiap-tiap seorang Pegawai Awam hendaklah mempunyai etika terhadap diri sendiri untuk menjauhi dari perbuatan rasuah. Ini termasuklah membersihkan jiwa dari sebarang bentuk kekotoran, melatih jiwa supaya berfikir dan menganalisis dan menghakim dengan adil.*

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah kepada tuan-tuan dan puan-puan yang telah dipilih menerima Sijil Perkhidmatan Cemerlang. Saya juga menyampaikan ucapan setinggi-tinggi terima kasih kepada Ketua Pengarah, Badan Pencegah Rasuah (BPR) di atas kesudiannya menjemput saya ke Majlis ini, iaitu lawatan saya yang pertama kali ke BPR.

Penganugerahan Sijil Perkhidmatan Cemerlang seperti yang dilakukan pada pagi ini adalah satu langkah yang tepat, satu bukti yang menunjukkan bahawa pihak pengurusan BPR amat menghargai perkhidmatan cemerlang kakitangannya.

### **Peranan BPR**

BPR adalah sebuah agensi Kerajaan whose sole function is the prosecution of crooked officials and the prevention of corruption. The public service should be incorruptible. Corruption is a terrible disease, as we have seen from the experience of some countries. Its beginning is imperceptible. It starts in a small way, and there is no denying that it exists in our country. But it must never be allowed to spread. It must be stamped out. It spreads easily. The public must not be at the mercy of corrupt officials. The standard excuse for corruption is that the public servants are not adequately paid. But once widespread corruption has got hold of any country, then no matter how much their pay is increased by, even if it is doubled or trebled, the public service will still be corrupt. Corruption in "that country" can become a national custom, and any official who does not take advantage of it, is a fool.

## **Tanggungjawab Pegawai-pegawai BPR**

Berbagai-bagai pendapat telah diberikan berhubung dengan aspek-aspek pendorong kepada laku perbuatan manusia, antaranya, keinginan kepada kelazatan dan keseronokan dan kesempurnaan. Faktor-faktor yang diperkatakan ini telah membuahkan banyak aspek-aspek keburukan seperti rasuah, nepotisme, penyalahgunaan kuasa dan sebagainya. Wujudnya keadaan ini adalah bergantung kepada hidup manusia itu sendiri. Seorang pegawai BPR, dalam apa jawatan sekalipun, mempunyai autoriti atau kuasa-kuasa yang tertentu. Oleh hal yang demikian, tiap-tiap seorang pegawai itu hendaklah mempunyai etika terhadap diri sendiri, iaitu membersihkan jiwa dari sebarang bentuk kekotoran, melatih jiwa supaya berfikir dan menganalisis, dan tidak melampau batas dan lain-lain, dan menghakim dengan adil. Sempurnakan timbangan apabila menimbang, dan gunakanlah neraca yang benar.

Negara kita sedang membangun dengan pesatnya. Kita mempunyai rancangan pembangunan; mempunyai peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk sesuatu - **involving permits, licenses and so on, and many are the grumbles one hears from businessmen of delay in obtaining official approval. Some**

bureaucratic delay is inevitable and applicants are prepared to put up with it. But it is said that some delay is contrived in order to squeeze money. Causes of such delay should be investigated and identified and removed. BPR hendaklah bekerjasama dengan Ketua-ketua Jabatan dalam hal ini. We must avoid the situation whereby senior executives in both the public and private sectors will not dare bring their lowliest staff to book for they themselves live in glass houses. Honesty and fair play are the hallmarks of a good BPR officer - let your zeal be as warm as your heart's blood but let it be tempered with discretion and with self respect; let your independence be firm but let it be chastened by personal humility; let it amount to a passion but let it not appear to be a cloak for maliciousness. Dalam menjalankan tugas masing-masing, mungkin pegawai-pegawai BPR perlu diingatkan the timeless advice of Socrates "to hear courteously, to consider soberly and to decide impartially".

### **Pindaan Peraturan Tata tertib**

Dalam sistem yang ada sekarang, penerimaan hukuman, samada dilepaskan atau didapati bersalah, iaitu menerusi perbicaraan boleh mengambil masa yang panjang. Ini bermakna jika seorang pegawai

yang sedang dibicarakan dan menerima gaji separuh mengikut peraturan dalam Perintah Am Bab 'D' didapati bersalah selepas sekian lama, Kerajaan telah membayar gaji tanpa kerja dilaksanakan untuk tempoh yang sama. Sekiranya dikumpulkan kes-kes seumpama ini secara keseluruhan, mungkin jumlah pembayaran separuh gaji itu adalah besar juga. Peraturan yang ada sekarang tidak membenarkan tindakan tatatertib diambil terhadap pegawai awam yang sedang menghadapi perbicaraan. Saya akan meminta Jabatan Perkhidmatan Awam mengkaji peraturan ini daripada segala aspek perundangan.

### **Bilangan Anggota-anggota Awam Yang Rasuah**

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah khusus kepada Ketua Pengarah BPR, Tuan Haji Zulkifli Mahmood, yang telah memimpin agensi ini dengan berkesan. Mengikut laporan yang saya terima, bilangan tangkapan BPR pada tahun 1990 adalah 151 orang pegawai-pegawai awam (Kumpulan A 15 orang, Kumpulan B 15 orang, Kumpulan C 44 orang dan Kumpulan D 77 orang). Seramai 128 orang pegawai awam telah dibicarakan pada tahun 1990 dan 84 orang didapati bersalah. Tahniah juga saya ucapkan kepada pegawai-pegawai BPR yang telah dikurniakan Bintang-bintang Kebesaran baru-baru ini, dan khas

kepada Dato' Abdul Wahid bin Shamsuddin, Timbalan Ketua Pengarah BPR yang telah dianugerahkan Darjah Paduka Mahkota Perak baru-baru ini.

## **PENGURUSAN HARTA MODAL, INVENTORI DAN BEKALAN PEJABAT**

*(UCAPAN DI PERASMIAN SEMINAR PENGURUSAN HARTA MODAL, INVENTORI DAN BEKALAN PEJABAT DI INTAN BUKIT KIARA PADA 23 APRIL 1991)*

*Harta benda Kerajaan perlu diurus sama pentingnya dengan komponen-komponen lain (iaitu 'man and money'). Pada hakikatnya di kebanyakan agensi kerajaan, pengurusan harta tidak diberikan perhatian yang sewajarnya dibandingkan dengan pengurusan kewangan. Kelemahan-kelemahan ini perlu diatasi melalui kajian semula dasar-dasar dan perwujudan sistem kawalan aset yang berkesan. Dalam usaha bagi mewujudkan akauntabiliti dan mempertingkatkan mutu pengurusan harta dan inventori, kerajaan telah mengedarkan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1991.*

Seminar ini adalah penting oleh kerana melibatkan perkara berbangkit dalam soal pengurusan harta benda Kerajaan. Mengikut data yang sedia ada, peruntukan wang awam sebanyak \$1.05 billion adalah terikat kepada harta benda Kerajaan yang tersimpan dalam kesemua 838 stor Kerajaan yang terdapat di seluruh negara. Angka ini tidak mengambilkira harta modal, inventori dan bekalan pejabat yang tersimpan dalam setiap agensi Kerajaan untuk kegunaan mereka sehari-hari. Pegawai-pegawai Pengawal adalah bertanggungjawab untuk memastikan bahawa harta benda agensi-agensi Kerajaan



dibeli, diguna dan diuruskan dengan sempurna, cekap dan berkesan. Mereka juga perlu menentukan bahawa tatacara, data-data kewangan dan maklumat fizikal adalah sentiasa kemaskini dan terkawal serta urusan perolehan dan penstoran aset Kerajaan adalah diuruskan mengikut peraturan/tatacara pengurusan stor dan aset Kerajaan yang telah ditetapkan.

Pada hakikatnya, pengurusan aset-aset awam di kebanyakan agensi Kerajaan kurang diberi perhatian yang wajar oleh pihak pengurusan atasan walaupun peruntukan kewangan yang besar terikat dengannya. Sebaliknya, pengurusan wang tunai seperti hasil dan perbelanjaan sentiasa dikawal rapi oleh pegawai-pegawai berbanding dengan pengurusan aset. Sukalah saya menegaskan bahawa pengiktirafan yang sama berat dan penting hendaklah juga diberi kepada pengurusan aset oleh segenap peringkat pentadbiran di agensi-agensi Kerajaan.

### **Pengurusan Aset**

Pengurusan aset adalah salah satu komponen dalam pengurusan sumber-sumber kerajaan keseluruhannya yang terdiri dari **man**, **money** dan **material**. Ketiga-tiga aspek ini adalah penting dalam

operasi harian sektor awam dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti awam. Ketiga-tiga sumber ini sekiranya digemblengkan dengan cara berkesan dan cekap akan dapat menghasilkan output yang berfaedah dan berguna. Ketua Audit Negara sentiasa menegur kelemahan-kelemahan dalam pengurusan aset Kerajaan, antaranya seperti berikut:

1. Penyelenggaraan peralatan yang lemah;
2. Peralatan yang tidak digunakan sepenuhnya;
3. Kelemahan kawalan inventori yang mengakibatkan pembelian berlebihan atau berkurangan;
4. Kawalan paras inventori tidak disemak oleh pengurusan dari masa ke semasa;
5. Penyimpanan di tempat yang tidak sesuai;
6. Peralatan yang tidak digunakan atau ketinggalan teknologi;
7. Rekod-rekod tidak dikemaskinikan;
8. Item yang melebihi tempoh penggunaan masih tersimpan;
9. Semak uji terhadap aset yang diterima tidak diawasi; dan
10. Kelemahan kawalan fizikal aset.

Oleh hal yang demikian, maka adalah perlu supaya:

1. Diperbaiki sistem kawalan aset supaya pengawasan ke atas kedudukan aset adalah rapi;
2. Dikaji semula dasar-dasar mengenai perolehan aset oleh agensi Kerajaan serta kesesuaian keberkesannya khusus untuk membantu operasi aktiviti jabatan; dan
3. Diperbaiki sistem maklumat pengurusan untuk memudahkan perancangan, kawalan dan keputusan yang lebih tepat.

Baru-baru ini, satu kajian telah dijalankan mengenai pengurusan stor dan aset Kerajaan untuk mempertingkatkan lagi beberapa aspek berkaitan dengan pengurusan stor dan aset Kerajaan, yang merangkumi aspek-aspek berikut:

1. Peraturan merekodkan data-data asas;
2. Mengenalpasti lokasi aset dan inventori Kerajaan; dan
3. Prosedur menyediakan data-data penyelenggaraan.

Hasil kajian semula yang dijalankan itu, keputusan telah dibuat untuk memperkenalkan tiga jenis daftar baru, khas untuk mengawas aset, inventori dan bekalan pejabat yang terdapat dalam agensi-agensi Kerajaan. Perbendaharaan telah menyediakan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1991 untuk melaksanakan pembaharuan-pembaharuan yang diperkenalkan dalam pengurusan stor dan aset Kerajaan. Seminar seperti yang tuan-tuan/puan-puan hadiri dari 23 hingga 27 April ini adalah bertujuan untuk menerangkan kepada tuan-tuan/puan-puan pembaharuan-pembaharuan yang diperkenalkan itu serta cara pelaksanaannya supaya tidak ada apa-apa kekurangan, kelemahan atau kelewatan dalam pelaksanaannya nanti.

Butir-butir lanjut mengenai daftar-daftar baru ini adalah seperti berikut:

### **Daftar Harta Modal**

Daftar Harta Modal dengan menggunakan sistem kad kalamazoo akan mengandungi butiran yang lengkap mengenai setiap harta modal agensi Kerajaan. Kad ini akan digunakan untuk merekod semua jenis aset samada harta modal itu merupakan jentera, loji dan sebagainya.

Kad Daftar Harta Modal juga mengandungi butir-butir dan kos penyelenggaraan harta modal berkenaan untuk mengesan sama ada harta modal itu masih ekonomik untuk terus dikendalikan.

### **Daftar Inventori**

Daftar Inventori digunakan untuk merekodkan barangan terluak yang bukan merupakan harta modal. Daftar berasingan dikendalikan bagi barangan inventori untuk mengelakkan pengendalian butir-butir terperinci termasuk penyelenggaraan barangan berkenaan yang bukan merupakan harta modal dan kurang daripada \$500/- setiap satu atau tidak dianggap sebagai aset.

### **Daftar Bekalan Pejabat**

Daftar Bekalan Pejabat akan menggunakan sistem buku daftar dan akan merekod semula jenis bekalan luak dan bekalan alat tulis pejabat sahaja seperti sekarang.

Untuk mengesan pergerakan aset dan inventori yang selalu dipinjam oleh pegawai-pegawai telah juga diperkenalkan satu lagi daftar baru iaitu Daftar Pergerakan Harta dan Inventori. Dengan

adanya daftar ini lokasi sesuatu harta benda Kerajaan boleh dikenalpasti dengan mudah bagi tujuan menentukan harta benda Kerajaan digunakan untuk tujuan rasmi Kerajaan sahaja.

Peraturan-peraturan baru ini hendaklah terus dilaksanakan bagi semua perolehan baru oleh agensi-agensi Kerajaan. Bagi peralatan dan aset yang sedia ada agensi-agensi Kerajaan adalah diberi tempoh masa satu tahun, iaitu sehingga 1 Mei 1992 untuk memindahkan data dari rekod-rekod sedia ada kepada sistem baru yang diperkenalkan. Unit Penguatkuasa dan Pengesanan Stor di Perbendaharaan akan memeriksa stor agensi-agensi Kerajaan dari masa ke semasa untuk menentukan pembaharuan-pembaharuan yang dikenalpasti dalam Pekeliling Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 1991 dipatuhi dengan sempurna oleh semua agensi-agensi Kerajaan.

### **Membuat Keputusan Perolehan**

Satu lagi perkara yang patut diambil perhatian adalah mengenalpasti siapakah yang bertanggungjawab membuat keputusan mengenai sesuatu perolehan dalam agensi-agensi Kerajaan. Mengikut peraturan yang sedia ada sekarang memang sukar untuk mengetahui daripada rekod-rekod yang disimpan siapakah yang membuat keputusan

perolehan harta modal dan bekalan pejabat. Demi untuk memudahkan urusan mengenalpasti siapakah yang membuat keputusan berkaitan dengan sesuatu perolehan/pembelian harta modal dan bekalan pejabat, Perbendaharaan kini telahpun menyediakan satu Borang Pembelian/Perkhidmatan yang **standard** yang akan dapat menunjukkan dengan jelas pegawai yang bertanggungjawab membuat keputusan tentang sesuatu perolehan. Semua agensi Kerajaan adalah dikehendaki menggunakan Borang Permohonan Pembelian/Perkhidmatan yang baru itu untuk tujuan mengeluarkan pesanan tempatan bagi satu-satu perolehan.

### **Sistem Maklumat Pengurusan Stor**

Saya juga suka mencadangkan supaya agensi-agensi Kerajaan yang mempunyai kemudahan komputer menggunakannya untuk mengendalikan rekod-rekod berkenaan melalui komputer. Saya dimaklumkan bahawa Perbendaharaan kini dalam peringkat menyediakan satu pakej komputer Sistem Maklumat Pengurusan Stor yang mana akan membolehkan pengendalian rekod-rekod ini secara berkomputer. Pakej komputer berkenaan kini dalam peringkat ujian di Perbendaharaan dan apabila sempurna disediakan akan dipanjangkan untuk kegunaan agensi-agensi lain.

## **Tanggungjawab Pegawai Penyelia**

Pegawai-pegawai pengawal hendaklah dari semasa ke semasa menilai semula atau mengemaskinikan pembahagian tanggungjawab dan kewibawaan, sistem dan prosedur kerja, arahan-arahan pejabat, sistem maklumat pengurusan dan sistem penyimpanan rekod dan aset dan harta modal. Walaupun terdapat peraturan dan prosedur serta mekanisma penggunaan, kejayaan hasrat untuk mencegah penyelewengan dan pembaziran adalah bergantung kepada pegawai-pegawai penyelia, ketua-ketua stor dan pegawai-pegawai pengawal. Bagi menentukan mekanisma dan pembaharuan yang diperkenalkan dilaksanakan dengan baik pegawai pengawal hendaklah mendapat maklumbalas yang sesuai serta mengambil tindakan pembetulan di mana perlu dengan segera. Di mana perlu tindakan-tindakan tatatertib perlulah diambil dengan segera terhadap pegawai yang menyeleweng.



## **BAB 4**

### **PERANAN PTD DALAM PEMBANGUNAN**

## PTD DALAM PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI MAJLIS DEBAT TAHUNAN DAN MESYUARAT AGUNG PPTD 1990  
DI INTAN BUKIT KIARA PADA 23 JUN 1990)

*Pegawai PTD perlu sentiasa mengambil peranan pemimpin dan menunjukkan contoh dan teladan yang baik. Usaha-usaha pembaharuan dan penyesuaian perlu dibuat bagi menggalakkan dan memesatkan pertumbuhan ekonomi serta menjamin perkhidmatan yang baik, berkesan dan berkualiti. Mereka hendaklah berwibawa, adil, amanah, saksama disamping berupaya membuat keputusan dengan cepat, tepat dan objektif.*

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanuhwataala oleh kerana dengan limpah dan keizinanNya dapat saya bersama-sama di majlis ini. Saya ucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD) oleh kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan Debat Tahunan dan Mesyuarat Agung Tahunan PPTD pada tahun ini.

Kita seharusnya bersyukur oleh kerana kita berada dalam sebuah negara yang dikurniakan dengan alam semula jadi yang indah dan mempunyai banyak sumber-sumber asli untuk membangunkan

ekonomi negara kita yang tercinta ini. After 20 years of implementing the New Economic Policy, the country has achieved remarkable progress in the development of its economy to address the social problems of poverty and racial economic imbalances. In the process, the incidence of poverty, and the sharp inequalities in income, among the communities have been reduced. The nation's GDP grew at an annual average rate which compares favourably even with some of the developed countries. Export of goods and services grew by 8.8%. The most remarkable achievement is with respect to exports of manufacturers which rose from 12% in 1970 to 55% in 1990, in line with our policy of industrialization.

#### **Peranan PTD dalam Pelaksanaan Dasar**

Kedudukan ekonomi yang kukuh ini adalah hasil daripada perancangan dan pelaksanaan dasar yang baik di mana pegawai-pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) telah memainkan peranan yang amat besar, di atas sifat-sifat mereka sebagai Ketua-ketua Setiausaha Kementerian, Ketua-ketua Pengarah dan Pengarah Jabatan-jabatan yang tertentu, Setiausaha-setiausaha

Kerajaan Negeri, Pegawai-pegawai Daerah, dan Ketua-ketua kepada Badan-badan Berkanun dan Syarikat-syarikat Kerajaan dan beberapa jawatan penting yang lain.

Tahun ini, YAB Perdana Menteri sendiri telah memberi pengiktirafan kepada peranan Perkhidmatan Awam. Saya petik headline yang bertajuk **Pat On The Back For Civil Servants** dalam **New Sunday Times** bertarikh March 11, 1990 : **Prime Minister, Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad today praised Government Servants, including Armed Forces and Police Personnel, for their positive contributions in the maintaining of political stability, peace and prosperity in the country. He also praised civil servants for their understanding of the working of democracy and the right of the people to elect the Government of their choice. Syabas kepada Perkhidmatan Awam kita.**

#### **PTD - "Elite Service"**

Anggota Perkhidmatan Awam sekarang adalah berjumlah 711,290 orang. Dari jumlah ini, 2,960 orang daripadanya adalah pegawai-pegawai PTD. Biar pun jumlah PTD kecil, perkhidmatan ini sering disebut sebagai **elite service** dan tulang belakang kepada jentera

pentadbiran negara. Pada zaman pra merdeka dahulu, **the civil service was synonymous with the Malayan Civil Service (MCS)**. PTD hendaklah sentiasa berdiri teguh di belakang Kerajaan memberikan taat setia yang tidak berbelah bagi kepada kepentingan negara, serta memberikan khidmat yang baik kepada rakyat. PTD hendaklah sentiasa mengambil peranan pemimpin dan menunjukkan contoh dan teladan yang baik. Pegawai-pegawai PTD juga hendaklah sentiasa memikirkan perubahan-perubahan dalam Perkhidmatan Awam yang boleh memesatkan lagi pertumbuhan ekonomi negara dan menyalurkan perkhidmatan yang lebih berkesan kepada rakyat. Misalnya, serentak dengan pelaksanaan konsep Persyarikatan Malaysia, pegawai-pegawai PTD yang memegang jawatan-jawatan yang penting hendaklah memikirkan bentuk perubahan dan penyesuaian melalui penyemakan semula prosedur-prosedur, peraturan-peraturan yang mungkin tidak sesuai lagi dan memendekkan proses-proses yang panjang dan mengurangkan kerenah-kerenah birokrasi.

### **Membuat Keputusan**

Kerajaan juga memerlukan pegawai-pegawainya yang telah diberi kuasa-kuasa **statutory** dan **administrative** supaya membuat

keputusan-keputusan dengan adil, saksama dan cepat. Dalam hubungan ini, saya percaya bahawa ramai daripada pegawai-pegawai PTD yang terdiri daripada Ketua-ketua Setiausaha, Ketua Pengarah, Setiausaha Kerajaan Negeri dan Pegawai-pegawai Daerah mempunyai kuasa-kuasa yang tertentu. Oleh hal yang demikian, saya sukalah menasihatkan supaya pegawai-pegawai itu menyediakan garis-garis panduan dan asas-asas pertimbangan untuk membuat keputusan masing-masing agar keputusan-keputusan itu boleh dibuat dengan cepat, adil dan objektif. Pada pandangan saya, tanpa penyediaan asas-asas pertimbangan yang tertentu, pegawai-pegawai akan terpaksa menggunakan **discretion** masing-masing dan ini boleh menimbulkan perkara-perkara yang tidak diingini.

### **Sistem "Monitoring"**

Saya adalah juga berharap bahawa Ketua-ketua Jabatan akan mengadakan sistem **monitoring** yang lebih berkesan ke atas semua keputusan-keputusan Kerajaan, khususnya yang diperbuat oleh Jemaah Menteri dan EXCO. Kelewatan melaksanakan keputusan-keputusan ini boleh menjejaskan **credibility** perkhidmatan awam dan pembangunan negara. Pegawai-pegawai PTD yang memegang jawatan Ketua-ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua-ketua Jabatan

hendaklah sentiasa memikirkan prosedur-prosedur baru untuk memastikan bahawa keputusan Kerajaan adalah di laksanakan oleh pegawai-pegawai bawahan dan juga agensi-agens pelaksana mengikut objektif dan jadual yang ditetapkan.

### **Kualiti**

Di samping kesediaan membuat perubahan dan penyesuaian, pegawai-pegawai PTD perlulah memberi penekanan kepada soal kualiti sama ada di peringkat peribadi mahupun dari segi perkhidmatan yang diberikan. Dari segi peribadi, pegawai-pegawai PTD seharusnya mempunyai sifat-sifat seperti berwibawa, mempunyai etika yang baik dan bersifat profesional. Dari segi peningkatan kualiti hasil kerja pula, saya kira terdapat banyak mekanisme pengurusan yang boleh digunakan. Misalnya, mewujudkan garis panduan, peraturan, **checklist** dan prosedur yang kemaskini. Dari segi kelulusan, PTD mempunyai potensi untuk memberikan perkhidmatan yang profesional dan berkualiti berasaskan kepada ramainya yang mempunyai kelulusan tambahan, iaitu 36 orang berijazah Ph.D dan 728 orang berijazah Sarjana.

## **Teras Perkhidmatan Cemerlang**

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengingatkan semua pegawai-pegawai PTD supaya terus menjalankan tugas masing-masing dengan berpandukan khususnya kepada Teras Perkhidmatan Cemerlang; secara khusus dua daripadanya adalah berhubung dengan etika, iaitu Teras Ketiga: **Berusaha Mengikis Sikap Mementingkan Diri** dan Teras Ketujuh: **Berpegang Teguh Kepada Ajaran Agama**. Di Seminar Etika Pengurusan yang dianjurkan oleh Universiti Utara Malaysia pada 9 Mac tahun ini, saya telah menyatakan pandangan-pandangan saya dalam Kertas Kerja yang bertajuk **Ethics and the Public Service** dan saya petik sebahagian daripada pandangan-pandangan itu - **"There are a number of very practical reasons why integrity is so important as you move up in the civil service hierarchy. For one thing, many decisions are made or have to be put in the hands of subordinate officials whose work cannot always be double-checked. If you are going to weigh a person down with every increasing responsibility, you have to be able to count on him, and that presupposes your trust and belief in him. Honesty is one of the most important facets of personal integrity, because the Government wants to be able to count on you when**



**you research a problem or an issue and then present it to the leaders of Government for their evaluation and decision."**

Berhubung dengan honesty saya telah menyatakan seperti berikut: **"Both basic honesty and intellectual honesty are among qualities which we include under the general heading "integrity". But they differ from one another in that simple honesty involves being truthful and honest with others, while intellectual honesty involves being honest with yourself. Good judgement, which is the key quality in performing well as a higher civil servant, is rooted in the ability to be completely objective in making important decisions. And objectivity arises directly from the capacity to assume an intellectually honest perspective on things, to step back and view a plan or a project already in motion with cool detachment. But if a person's desire for a good result obscures the facts that he knows to be true, he becomes incapable of being objective in exercising good judgement."**

## PERANAN PEGAWAI DAERAH DALAM PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN SEMINAR PEGAWAI-PEGAWAI DAERAH  
MALAYSIA DI KUCHING, SARAWAK PADA 6 HINGGA 8 JULAI 1990)

*awai Daerah adalah merupakan imej kecemerlangan jentera kerajaan di peringkat akar umbi. Oleh itu dalam suasana persekitaran yang mencabar dalam mencapai matlamat kerajaan, peranan Pegawai Daerah dan institusinya perlu dipertingkatkan sama ada dari segi tugas dan tanggungjawab, struktur organisasi, penurunan kuasa-kuasa baru dan profil pegawai dan kakitangan di pejabat berkenaan.*

### Peranan Pegawai Daerah

Tan Sri Dato' Mubin Sheppard writing in his book "**Memoirs Of An Unorthodox Civil Servant**" on page 105 says:

*"The District Officer of Klang had a profusion of responsibilities.... he was Chairman of the Town Board, Chairman of the Rubber Licensing Board, Collector of Land Revenue, Chairman of the Excise Licensing Board, and the Rent Assessment Board, and of seven drainage boards. He was a member of the Port (Swettenham) Advisory Board, and*

*was exofficio president of the Klang District Boys Scouts Associations, the Klang Chinese Maternity Hospital and The Mariners Club Committee. He was also a member of the State Legislative Council and the State Penghulu's Committee. During the next two years the list grew appreciably longer." This was in 1949.*

Robert Henssler writing in his book "British Rule In Malaya 1942 - 1957" writing on page 133 about the District Officer stated that the D.O. had to write monthly reports to the Resident Commissioner who would ask questions about crops, roads, schools, collection of tax, justices, the performance of penghulus, clerks, police and members of the technical departments.

On page 213, he wrote:

*"A Malay Kathi appeared in the office with a boy and a girl who wanted to be married and said he would not perform the ceremony without the D.O's permission."*

Pejabat Daerah perlu diperkuatkan di atas sebab-sebab seperti berikut:

1. Dari segi mengasuh semangat dan potensi kepimpinan dalam pentadbiran. Mengikut JPA, daripada 2,806 pegawai-pegawai PTD, 2499 (89.1%) di agensi pusat, 146 (5.2%) di pentadbiran negeri dan 161 (5.7%) di daerah-daerah;
2. Sebagai satu mekanisma untuk memperbaiki mutu perkhidmatan di peringkat bawahan menerusi pentadbiran penguasa-penguasa tempatan, pengalaman dari segi perancangan kawasan dan mutu pencapaian perkhidmatan-perkhidmatan teknikal;
3. Untuk memusat **Social Engineering** bagi mengubah cara masyarakat kampung berfikir; dan
4. Menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan Kerajaan iaitu pengeluaran lesen, permit dan lain-lain.

### **Cadangan-Cadangan**

1. Pegawai Daerah perlu menjadi Pemungut Hasil Tanah, Yang di Pertua Majlis-Majlis Daerah/Penguasa-Penguasa Tempatan;
2. Pejabat Daerah sebagai Pusat Serenti untuk beberapa perkhidmatan kerajaan;
3. Penyelaras utama kepada pembangunan daerah menerusi jawatankuasa-jawatankuasa tindakan daerah; dan
4. Penggerak utama kepada pelaksanaan persyarikatan Malaysia di peringkat daerah.

### **Isu-isu Semasa**

1. **There is still poverty in the rural areas. The incidence of poverty in Peninsular Malaysia declined from 49% in 1970 to 15% by the end of this year. In terms of the regional dimension,**

poverty levels in the states of Kedah, Perlis, Kelantan, Terengganu, Sabah and Sarawak are much higher than the national average. Reducing poverty is not merely a matter of raising productivity and real incomes. Poverty is also a consequence of limited access to basic amenities and services such as food and nutrients, education, health and treated water supply, especially in the rural areas.

2. The profile of the unemployed showed that unemployment is concentrated among school leavers.
3. The thrust of the National Agriculture Policy is to increase productivity, efficiency and competitiveness through the modernization of smallholdings and commercialization of agricultural production; the focus on New Land Development, In-situ Development as well as improving support services; aquaculture projects

either as full-time or mixed activities to generate income.

4. To guide small business, particularly in the wholesale and retail sector. In 1985 30,000 licences were issued by 50 district councils in Peninsular Malaysia, and only about 15% were held by Bumiputera Traders.

## PTD SEBAGAI PERKHIDMATAN PREMIER

*(UCAPAN DI MAJLIS MALAM JASAMU DIKENANG PPTD 1990  
DI BALLROOM, LOWER LOBBY HOTEL PARK ROYAL, KUALA LUMPUR  
PADA 28 NOVEMBER 1990)*

*Walaupun kecil bilangannya, pegawai-pegawai PTD dianggap penting kerana ramai yang menerajui agensi-agensi dan jabatan-jabatan utama yang strategik di semua peringkat pentadbiran. Tradisi ini perlu dikekalkan. Tetapi ini hanya dapat dilakukan jika pegawai-pegawai PTD mempunyai kepakaran yang profesional, berkhidmat dengan cemerlang dan penuh tanggungjawab.*

### PTD Menerajui Perkhidmatan Awam

Adalah menjadi pendapat umum bahawa PTD adalah dipandang penting sebagai perkhidmatan awam oleh kerana pegawai-pegawainya menerajui agensi-agensi utama dan strategik dalam berbagai bidang seperti pengurusan, ekonomi, kewangan, keselamatan dan perhubungan antarabangsa. Peluang kenaikan pangkat di dalam PTD adalah baik. Daripada 2715 jawatan PTD dalam sektor dalam negeri, 939 atau 35% adalah terdiri dari jawatan-jawatan **Superscale**. Daripada jumlah tersebut, semua Ketua-ketua Setiausaha Kementerian adalah terdiri daripada PTD; 17 Ketua Pengarah, Jabatan-jabatan



Persekutuan, 7 Setiausaha Kerajaan Negeri, 3 Setiausaha Suruhanjaya dan 43 Pegawai Daerah. Di Badan-badan Berkanun pula, seramai 23 orang daripada PTD yang dipinjamkan adalah merupakan Ketua-ketua Pengarah atau Pengurus-pengurus Besar. Hampir kesemuanya Duta-duta Besar dan Pesuruhjaya-pesuruhjaya Tinggi kita adalah terdiri daripada pegawai-pegawai PTD.

Pegawai-pegawai tinggi PTD adalah diamanahkan dengan kuasa-kuasa statutori dan pentadbiran yang amat luas. Sebagai contoh, Ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua Jabatan adalah bertugas sebagai Pegawai Pengawal dan Pegawai Perakaunan. Mereka juga bertanggungjawab atas pelaksanaan dasar, strategi dan program yang meliputi pelbagai bidang sesuai dengan jawatan yang disandang. Pegawai-pegawai tinggi PTD mempunyai kuasa-kuasa yang besar di Agensi-agensi Pusat seperti di Kementerian Kewangan, Unit Perancang Ekonomi, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, MAMPU, JPA. Di peringkat daerah, Pegawai-pegawai Daerah juga diberi kuasa sebagai Pemungut Hasil Tanah, Pengerusi Majlis Tempatan, Pengerusi Majlis Tindakan dan Pembangunan Daerah, dan Pegawai Keselamatan. Kesemua ini adalah menunjukkan bahawa pengaruh PTD ke atas masyarakat umum dan negara adalah luas. Setakat ini, belum ada tanda-tanda yang nyata bahawa jawatan-jawatan ini, dan

berikutannya kuasa-kuasa yang tertentu, adalah di dalam keadaan yang terganggu oleh mana-mana pihak.

### **Warisan PTD**

Kini, isu-isu pokok yang perlu diteliti ialah cara mana PTD dapat menentukan kesinambungan tradisi ini. Perkhidmatan yang **premier** tidak bergantung kepada kuasa-kuasa atau jawatan-jawatan penting yang disandang oleh PTD, yang menjadi pengukur adalah tradisi pencapaian prestasi yang cemerlang dalam bidang-bidang yang dipertanggungjawabkan. Pegawai PTD masih mendapat kepercayaan pucuk pimpinan negara.

### **PTD Sebagai "Premier Service"?**

Setakat ini PTD mempunyai pegawai-pegawai yang berkelulusan dalam bidang-bidang pengkhususan yang ditetapkan, iaitu pengurusan sumber tenaga manusia dan organisasi, pengurusan sumber kewangan, pengurusan sumber ekonomi, pentadbiran tempatan, perancangan dan pentadbiran sosial, hubungan antarabangsa dan hal ehwal luar dan keselamatan dan ketahanan negara. PTD sekarang mempunyai 39 pegawai dengan kelulusan Ph.D., 682 orang dengan kelayakan

Sarjana dan 246 orang dengan kelayakan Diploma Lepas Ijazah. Kelayakan-kelayakan ini tidak termasuk diploma yang perlu diperolehi oleh pegawai-pegawai kadet untuk memasuki perkhidmatan PTD. Untuk meningkatkan lagi mutu perkhidmatan PTD, maka pada masa hadapan, **refresher training** akan diperluaskan **to keep senior officers abreast with the latest development in their respective fields of operations and in related subjects and with the changing techniques in governmental operation.**

Pegawai-pegawai PTD juga hendaklah mempunyai *sense of pride and in belonging to the PTD. The sense of being honoured to belong to a service whose proven traditions had been established by men of such distinction that they would have stood out in any field. A good PTD officer must possess a genuine interest in the people, vigor, imagination, the ability to make things hum and a willingness to speak for the right as one sees it, even if it means ruffling the feathers of powerful superiors.*

The quest for an efficient PTD adalah bergantung kepada tenaga manusia yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang khusus. Perkara-perkara pemilihan, penempatan, latihan dan kerjaya serta penilaian prestasi perlu diberi perhatian yang utama untuk

mengembangkan kecekapan dan keberkesanan pegawai-pegawai PTD. Satu sistem **job rotation** perlu dilaksanakan secara teratur. Pegawai-pegawai muda PTD perlu diberi **exposure** dalam pentadbiran di peringkat daerah, kerajaan tempatan dan di peringkat negeri sebelum berkhidmat di agensi-agensi pusat dan di kementerian-kementerian. Pegawai-pegawai muda PTD juga perlu memperkukuhkan kemahiran komunikasi dan **inter-personal** oleh kerana masa depan PTD juga bergantung kepada keupayaan pengendalian perhubungan dengan pihak-pihak tertentu dalam negara. Pengurusan perhubungan secara berdisiplin dengan parti pemerintah, ahli-ahli politik, ahli-ahli perniagaan di luar dan dalam negeri, serta orang awam akan meningkatkan imej PTD dan memperkukuhkan lagi kedudukannya.

**I would like to remind Secretaries General and Directors General and those below, of our own vulnerability, if we are not professional enough in the performance of our duties. Those of us who are vested with statutory and administrative powers, should exercise them with due care and objectivity. The conferment of these powers have made us individually answerable. Hence, you have to formulate a set of criteria, approved by the government, in the exercise of these powers. This is the concept of accountable management.**

Saya mengucapkan terima kasih kepada PPTD kerana sudi menjemput saya dan isteri untuk bersama-sama dengan tuan-tuan dan puan-puan pada malam ini. Kepada mereka yang telah meninggalkan PTD oleh kerana bersara dan memasuki bidang kerja yang lain, saya ucapkan selamat sejahtera dan maju jaya.

## PTD DALAM PEMBANGUNAN MASYARAKAT DAN NEGARA

*(UCAPAN SEMPENA PERJUMPAAN DENGAN PEGAWAI-PEGAWAI PTD TINGKATAN TERTINGGI "F" DAN "G" DI INTAN BUKIT KIARA PADA 3 JANUARI 1991)*

*Walaupun bilangannya kecil, PTD mempunyai kedudukan istimewa di dalam perkhidmatan awam. PTD menerajui jentera pentadbiran hampir disetiap peringkat. Usaha-usaha perlu dibuat oleh pegawai PTD untuk membangunkan diri, menerap budaya PTD, mengamalkan budi bahasa dan berdisiplin. PTD harus mengamalkan sikap berkecuali dalam politik. Dari segi pembangunan diri, pegawai PTD harus mengamalkan prinsip-prinsip pengurusan masa, pengurusan mesyuarat yang berkualiti dan cekap membuat keputusan.*

### **PTD sebagai "Premier Service"**

Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik adalah perkhidmatan yang mempunyai kedudukan yang istimewa dalam sistem pentadbiran negara kita, walaupun PTD hanya mempunyai 2,715 pegawai berbanding dengan anggota Perkhidmatan Awam yang berjumlah lebih dari 700,000 anggota. Dalam Kumpulan A, 2,715 pegawai PTD adalah merupakan 3.38% dari jumlah 80,138 pegawai. Walaupun bilangannya adalah kecil, sebahagian besar jawatan penting

dipegang oleh Pegawai PTD. Ini termasuk semua Ketua Setiausaha Kementerian, 17 Ketua Pengarah Jabatan-Jabatan Persekutuan, 7 Setiausaha Kerajaan Negeri, 3 Setiausaha Suruhanjaya dan 43 Pegawai Daerah. Seramai 23 pegawai PTD yang dipinjamkan ke Badan-badan Berkanun menyandang jawatan Ketua-ketua Pengarah atau Pengurus-pengurus Besar.

Pegawai-pegawai PTD sekarang ini terdapat berkhidmat di merata-rata dari peringkat daerah dan Kerajaan Tempatan membawa kepada Pentadbiran Negeri-negeri, hospital, universiti, badan berkanun, Kementerian dan agensi-agensi pusat hinggalah kepada syarikat-syarikat kerajaan yang menjalankan perdagangan dan perusahaan.

Hampir semua Duta dan Pesuruhjaya-pesuruhjaya Tinggi Malaysia terdiri daripada Pegawai-pegawai PTD. Butir-butir ini dengan jelas menunjukkan betapa pentingnya kedudukan dan peranan PTD dalam pentadbiran negara dan beratnya amanah yang harus dipikul oleh pegawai PTD.

Walaupun bilangan pegawai PTD adalah kecil, ramai pegawai PTD mempunyai kelayakan yang tinggi. Pada ketika ini 39 pegawai mempunyai kelulusan Ph.D., 682 Sarjana dan 246 Diploma lepasan Ijazah.

Saya perhatikan bahawa saudara-saudari sekalian berada dalam lingkungan umur yang membolehkan saudara-saudari meneruskan perkhidmatan dengan Kerajaan hingga ke tahun 2,000 atau beberapa tahun selepasnya dengan izin Tuhan yang maha Kuasa. Ini bererti bahawa saudara-saudari merupakan titian yang akan menghubungkan Abad ke-20 dengan Abad ke-21. Ini juga bermakna bahawa saudara-saudari memikul warisan dan tanggungjawab yang berat dalam menentukan bahawa PTD dapat terus wujud menyumbangkan tenaga bakti dengan berkesan kepada masyarakat dan negara.

### **"Self-Improvement"**

**Striving for continuous self-improvement must become an integral part of your personal value system. Only then will you be able to transform and catapult yourself to greater heights. What you are able to achieve is determined by your commitment**



to continuously strive for improvement, be it in knowledge or skills. If you are able to internalise this value, then your thirst for knowledge would be insatiable, and the acquisition of new skills would be relatively painless. What is insurmountable would become probable, what is difficult would become easy.

All of us are familiar with the fact, that formal education ends with the acquisition of the much revered paper qualification. Whilst this gives the required passport to our respective jobs, this in itself does not ensure future success. The necessity to make a personal commitment to learning as a life-long process is unquestionable. Whilst learning can be both formal and informal, often it is the informal learning process that provides the lasting lessons in life. And these are lessons that can transform people from mediocre to excellent performers. Of course, the process itself requires investment in time and effort, as well as making mistakes through experimentation. The bottom-line however, is that in the process of learning, you are able to absorb and adopt the positive values, whilst exercising and discarding the negative ones.

Of course the prerequisite for honing your thinking skills is the thirst for knowledge. And there is no short-cut to acquiring knowledge except through the cultivation of a reading habit. Updating your knowledge and information base through books and magazines (both national and international) should be an integral part of your life-long learning agenda.

In the same vein upgrading your communication skills should also be a priority. As PTD officers we cannot just rely on our authority and position to get things done. We need to be capable of achieving our objectives through excellent communications and inter-personal skills. The ability to articulate our position vis-a-vis the politicians and the public and to bring about understanding, would go a long way in achieving organisational objectives. The skills of persuasion and negotiation would certainly enhance our professional standing. The tasks of boundary management and networking can be facilitated by good communications and inter-personal skills. There can be no greater power than the ability to persuade.

## **Budaya PTD**

Kita telah memilih PTD sebagai kerjaya hidup kita. Ini bererti bahawa kita mestilah bersedia hidup dalam suatu budaya kecil yang mempunyai batasan-batasan tertentu. Pertama, perkhidmatan awam kita tidak mampu mengadakan gaji yang tinggi untuk kakitangannya. Keduanya, terdapat larangan-larangan dan had-had tertentu ke atas anggota-anggota perkhidmatan awam dari segi mengumpul harta dan mengambil bahagian dalam politik. Dalam masa lapangnya pun, tata kelakuannya diawasi supaya tidak menjejaskan imej dan nama perkhidmatan awam pada mata orang ramai. Oleh itu, sekiranya kita mahu memelihara keunggulan perkhidmatan kita, maka terpaksalah kita menerima hakikat ini. Sekiranya seseorang itu bercita-citakan gaji yang tinggi dan hidup bebas, maka PTD bukanlah tempatnya.

## **Nilai Budi Bahasa**

Ingin saya mengambil kesempatan ini membangkitkan satu perkara yang amat penting diberi perhatian oleh segenap anggota perkhidmatan awam khususnya anggota PTD. Perkara ini ialah budi bahasa. Tamadun Timur amnya dan Melayu khususnya, meletakkan nilai yang tinggi terhadap budi-bahasa. Di dalam keghairahan dan

kegigihan kita menerap budaya kerja yang progresif, janganlah hendaknya kita mengorbankan nilai-nilai budaya kita yang mementingkan kehalusan budi dan bahasa. Fe'el dan kelakuan kita terhadap ketua, rakan sekerja, pelanggan dan orang ramai hendaklah mencerminkan ketinggian budibahasa kita. Hormat kepada ketua dan kepada yang tua daripada kita hendaklah menjadi pegangan hidup kita sehari-hari semasa menjalankan tugas. Sikap hormat ini dapat dilahirkan dengan berbagai cara. Tegur sapa, tutur kata yang manis serta senyuman dapat mewujudkan suasana mesra yang amat membantu kita dalam menjalankan tugas-tugas harian. Semua ini tidak mahal harganya. Seperti pepatah Melayu: **ular yang menyusur akar masakan hilang bisanya.**

Sebaliknya, ketandusan budibahasa dapat hari-hari kita lihat di keliling kita. Gejala ini ditonjolkan semasa bercakap dengan suara yang kuat serta bahasa yang kasar, menyampuk bercakap sebelum orang lain selesai bercakap, bertengkar di mesyuarat, mengerutkan dahi apabila disuruh oleh ketua membuat sesuatu yang tidak disukai, dan banyak yang lain lagi.

Pepatah Melayu ada menyebut: **Bahasa menunjukkan Bangsa.** Saya fikir **Bahasa** disini merangkumi **body language.** Cara kita berdiri dan duduk di hadapan orang, lebih-lebih lagi yang tua daripada kita, mencerminkan sikap kita terhadap mereka. Cara kita berpakaian, berkemas diri dan bertutur kata menggambarkan dengan jelas nilai-nilai yang kita pegang. Umpamanya, kasut yang kotor dan baju-seluar yang selekeh dapat memberikan gambaran yang lebih terang daripada Laporan Nilai Prestasi Tahunan yang ditulis oleh Pegawai Pelapor yang tidak mengenal benar-benar seseorang pegawai itu. Pegawai seperti ini akan menjejaskan kepercayaan rakyat atau pelanggan terhadap dirinya. Ini dengan sendirinya akan menghalang seseorang pegawai itu daripada menjalankan tugas dengan sempurna.

Pegawai-pegawai PTD sebagai anggota perkhidmatan yang utama, hendaklah melambangkan budibahasa dan pekerti yang halus selaras dengan amalan kebudayaan bangsa yang kita banggakan. Segala kelakuan dan pekerti seseorang pegawai itu hendaklah mencerminkan kewibawaan dan keunggulan perkhidmatannya.

## "Discipline"

In this regard we as professional managers also need to stress on the accepted norms of discipline, etiquette and accountability. We need to be disciplined in that we should at all times resist the temptation to get involved in business. Our business is the provision of impartial and objective advice to the politicians, and the provision of quality service to the public. We should stick to that core business, if we want to be regarded as professionals. At the same time, we need to conduct ourselves in the proper and courteous manner, in upholding the prescribed standards of etiquette. Whether we like it or not, good manners and proper behaviour are still essential for success in this modern world. PTD officers have no excuse for bad grooming, bad manners or bad presentation as codes of behaviour have already been prescribed by the relevant circulars (For example Service Circular 2/1985 on Dress Code).

## PTD dan Politik

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini mengingatkan pegawai-pegawai tentang suatu perkara penting yang perlu disadari oleh semua anggota perkhidmatan awam khususnya PTD iaitu konsep berkecuali atau **concept of neutrality of the Public Service** yang telah kita warisi. Berasaskan konsep ini, anggota-anggota perkhidmatan awam adalah dikehendaki taat dan setia kepada parti politik yang memerintah. Walau apapun parti politik yang berkuasa, perkhidmatan awam dikehendaki melaksanakan segala dasar dan keputusannya dengan setia dan jujur kerana parti politik berkenaan telah diberi mandat oleh rakyat melalui proses pilihanraya. Khususnya, pegawai-pegawai PTD yang tergolong dalam Kumpulan A adalah dilarang mengambil bahagian dalam politik. Ini bererti bahawa menjadi anggota PTD memerlukan pengorbanan bagi seseorang itu. Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mengenai sesuatu perkara, beliau terpaksa menenggelamkan perasaan dan pendiriannya sendiri yang mungkin cenderung menyebelahi pendirian sesuatu parti politik yang bukan parti berkuasa.

Larangan ke atas pegawai-pegawai kanan bergerak cergas dalam politik adalah bertujuan memelihara tradisi berkecuali dan **integrity** perkhidmatan awam. Sebagai anggota perkhidmatan awam, seseorang itu berbuat sesuatu bukan dengan tujuan untuk mendapatkan sokongan. Sekiranya seseorang pegawai itu bergerak cergas dalam politik, umpamanya menjadi ketua bahagian sesuatu parti, maka segala pertimbangannya dalam membuat sesuatu keputusan rasmi akan dipengaruhi oleh hasrat memperkuat kedudukannya. Beliau akan cenderung membuat keputusan yang akan membawa sokongan kepada dirinya. Dengan demikian, matlamat dasar-dasar awam akan terkorban dan sumber-sumber awam (**public resources**) sama ada berupa wang ringgit, tenaga manusia, dan alat kelengkapan akan digunakan untuk kepentingan pegawai sendiri.

Penglibatan pegawai-pegawai kanan dalam politik juga boleh membawa keruntuhan disiplin atau tatatertib dalam sesuatu jabatan. Ia akan merosakkan **chains of command**. Keadaan ini boleh kita bayangkan sekiranya dalam suatu daerah, terdapat Pegawai Daerah yang bertanding dengan Penolong Pegawai Daerah di bawahnya merebut suatu jawatan dalam parti politik yang sama. Tindakan-tindakan dan keputusan yang diambil oleh keduanya akan bertujuan



untuk mendapat seberapa banyak sokongan kepada pihak masing-masing. Keadaan akan menjadi lebih buruk sekiranya pegawai-pegawai kanan dalam satu-satu jabatan itu bergerak cergas dalam parti-parti politik yang berlainan atau bertentangan. Dalam keadaan ini, dasar-dasar kerajaan sudah pasti tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna kerana ditentang oleh pegawai-pegawai yang menganut fahaman dan pendirian politik yang berbeza. **Partisan politics** akan bermaharajalela dalam organisasi awam yang akan membawa kepada keruntuhan disiplin dan **morale**.

### "Time-Management"

Saya suka membincangkan sedikit mengenai **management of time**, pengurusan mesyuarat, ketepatan membuat keputusan, menyerah tugas dan juga aspek **meritocracy** di dalam perkhidmatan awam, yang kesemuanya ada kaitan akrab dengan peningkatan kualiti ataupun nilai tambahan terhadap hasil kerja seseorang itu di dalam Jabatan atau Agensinya.

**Most of us find that we do not have enough time during our working day to carry out all the tasks that we see as essential to our jobs. Peter Drucker points out that the supply of time is**

**totally inelastic. Time is totally perishable and cannot be stored. Time is totally irreplaceable. There is no substitute for time.** Beliau menulis ini di dalam bukunya; **The Effective Manager.** Dalam hubungan ini saya suka lah mencadangkan supaya kita menilai mengenai masa yang ada pada kita pada tiap-tiap hari bekerja, **to find out whether there is a great deal of time wasted in activities that are unproductive, whether we are constantly aware of demands on our time which contributes little or nothing to the effective accomplishments of the main objective of our position or post which we hold. We should always ask ourselves whether we are spending our time on the right things. We should think about how we should be spending our day and decide which tasks take priority. Your value as a Head of Department is measured in degrees of effectiveness. Efficiency is doing the job right. Effectiveness is doing the right job. An effective officer starts out by finding where his time actually goes.**

### **Pengendalian Mesyuarat**

Masa juga boleh terbuang sekiranya kita tidak bijak mengendalikan mesyuarat-mesyuarat. **Meetings should only be held to get together to give or exchange information, or to solve a problem.**

We spend a lot of time in meetings of all kinds. In this context, I would like the Chairman of a meeting before calling for a meeting, to look at the basic questions; Is the meeting really necessary? Could the matter to be discussed be dealt with by letter, a memo, a phone call or a simple conversation between the persons concerned? Sometimes five minutes spent with six people separately is more effective and productive than the half-hour meeting with them all together. I have some suggestions to make on how to manage your time in as far as meetings are concerned. The agenda should be properly drawn up to indicate whether an item is for information, for discussion or for decision. I think you would agree with me that a meeting should not go on for too long, and one of the ways of avoiding this is to allocate a time to each item and to make sure that this is not exceeded. It is also a good idea to indicate the finishing time of a meeting on the agenda as well as the starting time.

### **Membuat Keputusan**

Kecemerlangan kualiti yang diharapkan di dalam perkhidmatan awam adalah juga meliputi aspek yang dihasilkan seperti kecepatan, ketepatan dan **quality of decision making**. Kelewatan boleh

dikatakan berlaku apabila sesuatu tugas itu mengambil masa yang lebih daripada minima yang ditetapkan atau diperlukan. Kelewatan dalam membuat keputusan boleh berpunca daripada kelemahan dalam sistem dan prosedur kerja, dasar yang tidak jelas, rujuk merujuk diantara agensi-agensi, penggunaan banyak budi bicara **discretion**, dan kuasa yang diberi itu tidak begitu jelas dan sikap seseorang itu sendiri. Oleh itu, Ketua-ketua Jabatan hendaklah sentiasa mengkaji semula sistem dan prosedur masakini untuk mempercepatkan proses membuat keputusan dengan mengurangkan peringkat-peringkat keputusan; dengan lain-lain perkataan, mengkaji semula Manual Prosedur Kerja yang sedia ada. Adalah penting untuk memastikan bahawa wujudnya kualiti dalam membuat keputusan oleh Ketua-ketua Jabatan. Oleh itu saya adalah mencadangkan supaya Ketua-ketua Jabatan membuat senarai:

1. Akan kuasa-kuasa **statutory** dan kuasa-kuasa pentadbiran yang diamanahkan kepada mereka; dan
2. Menyediakan kriteria-kriteria tertentu sebagai garis panduan bagi membantu mereka untuk membuat keputusan, dan mengikut jadual yang diperlukan.

### **Sistem Pengiktirafan**

Satu daripada kriteria yang penting untuk menuju ke arah peningkatan kualiti di dalam sesebuah jabatan atau agensi adalah sistem pengiktirafan bagi kakitangan yang telah menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang. Sistem pengukuran **meritocracy** adalah penting dalam pengurusan sumber tenaga manusia. Bagi tujuan kenaikan pangkat, sistem pengukuran merit adalah berasaskan kepada kecekapan, sifat peribadi termasuk keutuhan, kelulusan dan pengalaman yang sesuai dengan jawatan, dan kekananan hanya akan diambil kira sekiranya terdapat dua atau lebih pegawai yang mempunyai kebolehan yang sama. Selain daripada itu faktor kesesuaian dan penerimaan adalah juga penting bagi setengah-setengah jawatan yang tertentu.

## **BAB 5**

### **PERSYARIKATAN MALAYSIA**

## KERJASAMA PERKHIDMATAN AWAM DAN SWASTA DALAM BIDANG KESIHATAN

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN MAJLIS PELANCARAN PROGRAM PERLUASAN IMUNISASI HEPATITIS B KEPADA DOKTOR-DOKTOR SWASTA DI HOTEL HOLIDAY INN CITY CENTER, KUALA LUMPUR PADA 9 SEPTEMBER 1990)

*Pencegahan penyakit melalui program imunisasi dapat mewujudkan masyarakat yang sihat dan produktif. Program imunisasi bukan sahaja dapat mengurangkan kadar kejadian penyakit malah dapat menghapuskan beberapa penyakit tertentu. Program imunisasi Hepatüis B untuk bayi diberi perhatian berat oleh Kementerian Kesihatan kerana penyakit ini amat merbahaya. Perkhidmatan imunisasi ini boleh diperolehi dari hospital dan klinik kerajaan serta di hospital, klinik dan rumah bersalin swasta.*

Saya sangat berbesar hati kerana berpeluang berada bersama tuan-tuan yang hadir pada pagi ini dan saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur yang memberi saya kesempatan merasmikan acara kita pada pagi ini. Kegembiraan saya bertambah kerana acara kita pada pagi ini adalah berupa satu majlis yang bersejarah. Peristiwa hari ini akan merakamkan satu bentuk kerjasama antara pihak Kerajaan dengan pihak swasta dalam bidang kesihatan amnya dan kesihatan kanak-kanak khususnya.

## Pencegahan Penyakit

Apabila kita bercakap tentang kesihatan kanak-kanak, tidak dapat tidak kita mesti menekankan aspek pencegahan penyakit di kalangan mereka. Pencegahan bukan sahaja dapat mengurangkan kos penjagaan kesihatan, malah dapat mengatasi persoalan **morbidity** yang masih tinggi di kalangan beberapa kelompok masyarakat, serta mengurangkan tekanan psikologi yang dihadapi oleh ibubapa jika anak-anak mereka ditimpa penyakit. Pencegahan penyakit dapat dicapai dengan berbagai cara. Air yang bersih, makanan yang bersih, udara yang bersih, perumahan yang teratur serta amalan-amalan kesihatan seperti riadhah dan sebagainya semuanya boleh mencegah penyakit. Kerajaan memandang semua isu ini sebagai satu pakej yang perlu dihadapi serentak. Sebab itu kita lihat pendekatan bersepadu dan selari yang diambil oleh Kerajaan dalam membangunkan negara ini mengambil kira semua aspek-aspek yang saya sebutkan tadi.

Kesedaran orang ramai tentang peri mustahaknya pencegahan penyakit dalam masyarakat kita pada masakini kelihatan semakin meningkat. Di sana sini orang ramai memperkatakan tentang pencegahan penyakit, baik ianya penyakit kanak-kanak mahupun



penyakit orang dewasa. Pencegahan penyakit merupakan formula yang penting bagi menjamin kewujudan masyarakat yang sihat dan produktif serta berkualiti. Dalam hal ini pencegahan penyakit kanak-kanak melalui imunisasi perlu diberi penekanan yang secukupnya supaya orang ramai tidak lalai dalam tanggungjawabnya menyediakan anak-anak kecil mereka dengan imunisasi yang lengkap. Imunisasi merupakan satu strategi pencegahan yang sememangnya telah diterima umum dan kejayaannya telah dapat dilihat dengan berjayanya kita mengurangkan kadar kejadian penyakit-penyakit berjangkit yang merbahaya di kalangan kanak-kanak. Antara penyakit yang dimaksudkan ialah tibi, difteria, kancing gigi, batuk kokol, polio dan campak. Di samping itu kejayaan besar yang dicapai melalui imunisasi ialah penghapusan penyakit cacar atau 'smallpox' yang pada suatu masa dahulu merupakan pembunuh nombor satu di dunia ini. Setakat ini sambutan orang ramai terhadap Program Imunisasi Kementerian Kesihatan sangat memuaskan dan 85% bayi telah mendapat imunisasi yang lengkap sepanjang tahun ini. Berbanding dengan hanya 77% dalam tahun 1988 dan 76% dalam tahun 1989.

Dengan kejayaan program imunisasi ini taraf kesihatan kanak-kanak di negara kita telah meningkat dengan begitu baik. Kadar kematian bayi yang menjadi ukuran kepada taraf penjagaan kesihatan bayi telah menurun dari 28 orang bayi kematian bagi setiap 1000 kelahiran hidup pada tahun 1978 kepada 14 orang bayi pada tahun 1988.

### **Program Imunisasi Hepatitis B**

Pada tahun 1989, Kementerian Kesihatan telah memperluaskan lagi program imunisasi ini dengan memulakan imunisasi Hepatitis B bagi bayi-bayi sebagai sebahagian dari imunisasi untuk kanak-kanak.

Program Imunisasi Hepatitis B ini diberi perhatian berat oleh Kementerian Kesihatan kerana penyakit Hepatitis B ialah penyakit yang berbahaya dan teruk. Pada jangkamasa panjang ianya boleh menyebabkan komplikasi yang buruk seperti kanser hati, cirrhosis hati dan jangkitan hati kronik. Komplikasi-komplikasi ini akan membawa maut. Setakat ini tidak ada rawatan bagi Hepatitis B dan juga komplikasi-komplikasinya. Langkah yang paling berkesan ialah mencegah penyakit ini dari menyerang manusia melalui imunisasi.

## **Strategi Kementerian Kesihatan**

Strategi utama yang diambil oleh Kementerian Kesihatan ialah menyediakan imunisasi semasa di peringkat bayi lagi. Ini kerana di Malaysia, cara jangkitan yang paling penting ialah dari ibu kepada bayi semasa kelahiran dan juga di peringkat umur bayi.

Perlulah kita mengambil perhatian di sini bahawa untuk bayi-bayi kita mencapai perlindungan yang sempurna, dua perkara perlu diambil berat. Pertamanya kita mesti menentukan bahawa kanak-kanak kita diberi imunisasi pada hari kelahirannya. Ini bermakna tidak kira di mana bayi dilahirkan, sama ada di hospital atau di rumah, imunisasi ini perlu diberikan seberapa segera.

Yang keduanya ialah mengenal jadual imunisasi yang lengkap. Untuk imunisasi Hepatitis B ini, 3 suntikan diperlukan, iaitu pada hari kelahiran, ketika berumur 1 bulan dan apabila berumur 5 bulan. Jadual ini perlu dituruti dengan tertib kerana kegagalan berbuat demikian akan mengurangkan perlindungan yang dicapai oleh bayi tersebut.

Untuk menentukan agar semua bayi mendapat imunisasi ini pada masa yang ditetapkan, Kementerian Kesehatan telah menyediakan imunisasi ini di mana juga bayi tersebut dilahirkan. Kini bidan-bidan yang menyambut kelahiran di rumah telah dilatih untuk memberi suntikan imunisasi semasa lahir. Perkhidmatan yang sama juga disediakan di wad-wad bersalin. Selain dari itu lebih kurang 7.5% daripada kelahiran berlaku di hospital-hospital swasta dan rumah bersalin swasta. Bayi-bayi ini juga perlu mendapat imunisasi.

Setakat ini kita memperolehi kerjasama dari hospital bersalin swasta dalam program ini di mana Kementerian Kesehatan menjual vaksin kepada hospital-hospital ini dan hospital berkenaan akan mengenakan bayaran tidak lebih dari \$15 bagi setiap suntikan kepada bayi yang lahir di hospital tersebut. Saya dimaklumkan bahawa bagi 6 bulan pertama tahun ini, 99.8% bayi baru lahir telah menerima suntikan imunisasi Hepatitis B dos pertama. Ini adalah satu pencapaian yang sangat baik dan harus dibanggakan.

## **Klinik Swasta dan Program Imunisasi Hepatitis B**

Kementerian sedar orang ramai mahukan imunisasi ini disediakan juga oleh klinik swasta. Buat masa ini adalah diakui bahawa harga vaksin ini di klinik swasta masih mahal kerana mereka memperoleh vaksin dari pasaran terbuka. Oleh itu usaha telah dijalankan bagi Kementerian Kesihatan membekalkan vaksin ini kepada pihak swasta dan harga tender Kerajaan yang jauh lebih murah, dan klinik-klinik swasta pula akan mengenakan bayaran tidak lebih dari \$15 bagi setiap suntikan. Dengan cara ini harga bagi suntikan imunisasi Hepatitis B di klinik swasta dapat dikurangkan dan lebih ramai ibubapa mampu membawa anak-anak ke klinik swasta yang berdekatan.

Pada hari ini kita akan memulakan imunisasi tersebut di klinik-klinik swasta ini. Saya sangat berharap dengan kemudahan yang baru ini kadar pencapaian imunisasi Hepatitis B serta lain-lain imunisasi kanak-kanak akan bertambah dengan pesatnya. Setakat setengah tahun pertama tahun ini pencapaian dos ketiga ialah 83.1%. Dengan langkah yang akan kita mulakan ini, saya yakin ianya dapat membantu membaiki pencapaian imunisasi pada masa-masa akan datang. Namun begitu suntikan imunisasi Hepatitis B dengan harga

murah ini hanya boleh diberikan kepada bayi-bayi sahaja, iaitu kanak-kanak di bawah umur satu tahun. Bagi lain-lain kumpulan masyarakat termasuk orang dewasa, risiko untuk dijangkiti adalah lebih rendah dan kadar kejadian komplikasi-komplikasi dari jangkitan ini juga rendah. Mereka ini tidak termasuk dalam program ini.

Perluasan program ini dapat dilaksanakan terutamanya kerana terdapat minat di kalangan doktor-doktor swasta untuk sama-sama aktif dalam aktiviti-aktiviti promosi dan pencegahan.

Kita semua menyedari bahawa keuntungan kewangan yang doktor-doktor swasta akan perolehi dengan melibatkan diri dalam program ini tidaklah sebanyak mana. Namun apa yang penting dan perlu disebut di sini ialah telah ada kesanggupan di kalangan doktor-doktor swasta memainkan peranan yang lebih luas membantu usaha-usaha Kementerian Kesihatan memberikan perlindungan kepada bayi dari penyakit yang bahaya ini. Saya difahamkan bahawa doktor-doktor swasta akan turut memberikan lain-lain imunisasi seperti tiga serangkai, polio dan campak sebagai sumbangan mereka kepada masyarakat. Ini harus dipuji dan terus digalakkan. Mungkin perkhidmatan kepada masyarakat ini boleh diperluaskan kepada lain-lain aktiviti seperti perkhidmatan rawatan dan pemulihan.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan syabas dan tahniah kepada semua pihak yang terlibat menjayakan program ini terutamanya kepada Persatuan Doktor-doktor Perubatan Malaysia atau MMA, Koperasi Doktor-doktor Malaysia Sdn. Bhd. serta doktor-doktor swasta sekalian. Semoga usaha gigih tuan-tuan akan dapat pengiktirafan dari masyarakat amnya.

Saya dengan segala sukacita melancarkan program perluasan Imunisasi Hepatitis B kepada Doktor-doktor Swasta.

## KERJASAMA MELALUI PERSYARIKATAN MALAYSIA

*(UCAPAN DI MAJLIS JAMUAN MAKAN MALAM MALAYSIA INC.  
DI HOTEL SHANGRI-LA, KUALA LUMPUR PADA 25 NOVEMBER 1990)*

*Kerajaan melaksanakan konsep Persyarikatan Malaysia melalui perundingan, perbincangan dan hubungan kerjasama yang berfaedah antara sektor awam dan sektor swasta. Penetapan garis-garis panduan telah dijadikan asas bagi mewujudkan panel-panel perundingan dan majlis-majlis kerjasama antara kedua-dua sektor ke arah amalan konsep tersebut. Ini diperkukuhkan lagi dengan perlantikan MAMPU untuk mengesan dan menyelaras peranan panel-panel tersebut. Selain daripada itu, majlis-majlis sosial seperti Sukan Persyarikatan Malaysia juga merupakan dataran penting bagi pegawai-pegawai tinggi awam dan pengurus-pengurus korporat berbincang dan memperkukuhkan hubungan kerjasama sesama mereka.*

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kepada YAB Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri dan Y.A.Bhg. Dato' Seri Datin Paduka Dr. Siti Hasmah bte. Mohd. Ali di atas kesudian menghadiri majlis makan malam Persyarikatan Malaysia ini. Sebagaimana tuantuan dan puan-puan sedia maklum, YAB Dato' Seri Dr. Mahathir adalah pengilham dan tenaga penggerak konsep ini. Oleh hal yang



demikian, maka kehadiran YAB Dato' Seri di majlis ini adalah memberi perangsang kepada pencerusan dan kesinambungan konsep ini.

Bagi pihak perkhidmatan awam, saya mengucapkan berbilang-bilang terima kasih kepada Y.Bhg. Tan Sri Dato' Azman Hashim yang menjadi **Convenor** Sukan Persyarikatan Malaysia pada tahun ini, serta orang-orang kuat beliau seperti Encik Lim Ewe Jin dan S.A. Azman; dan bagi perkhidmatan awam diucapkan terima kasih kepada Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mohd. Nor, Kapten pasukan tenis dan kepada Y.Bhg. Dato' Shaharuddin bin Haron, Ketua Setiausaha Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri.

**Social occasions such as the Malaysian Incorporated games, namely tennis and golf, and the dinner tonight, have provided senior officers in the civil service and corporate leaders with the opportunity to forge and further strengthen meaningful links.**

## **Essentials of Malaysia Incorporated**

**Please allow me to reiterate some of the essentials of Malaysia Incorporated as stated by our Honourable Prime Minister at various times in the past:**

- 1. That civil servants need to perceive the role of their Ministries or departments as that of a service agency, and to provide quality services to clients, including the business community;**
- 2. Envisaging Malaysia as a company where both the private sector and the public sector hold equity, perceiving the private sector's share in this company as the returns to government by way of the taxes which they pay, which in turn can be ploughed back to upgrade public administration.**
- 3. The need to streamline processes and procedures and to revoke unnecessary rules and regulations which hinder the progress of business and industry.**

Based on these guidelines, the civil service has forged ahead to implement the Malaysia Incorporated concept. Public sector-private sector consultative panels and joint councils (77 in all) had been formed at the Ministry, Department and state levels. These committees have high level representation from both the public and private sectors. I have directed MAMPU to monitor the functioning of these panels or committees, so that these panels or committees are not likened to what some people say the unable appointed by the unwilling to do the unnecessary.

#### Panel for Improvement of the Public Service

Recently, the Panel for the Improvement of the Public Service has undertaken a major review of all licences and permits. The primary recommendations include the abolition of some licences which are found to be unnecessary, the introduction of composite licences and application forms used by local authorities and the Royal Customs and Excise Department; and the extension of the validity period of some licences from one year to three years. The Honourable Prime Minister has directed the civil service to implement these changes within six months. All these recommendations were made as a result of intensive consultations

between the civil service and the chambers of commerce, business councils and artistry associations, in the spirit of Malaysian Incorporated.

Before I end my speech, I must apologise for breaking a small but time honoured tradition. I am not presenting any golf or tennis jokes tonight. One anonymous poet once wrote as follows:

"Charm and wit and levity may help one at the start but in the end its brevity that wins the public's heart."

## SUMBANGAN SEKTOR SWASTA DALAM PEMBANGUNAN NEGARA

(SPEECH AT THE CELEBRATION OF THE 5 MILLIONTH UNIT WINDOW TYPE ROOM  
AIR-CONDITIONER AT MATSUSHITA INDUSTRIAL CORP. SDN. BHD.  
ON 5 FEBRUARY 1991)

*Usaha-usaha syarikat swasta dalam pengurusan dan peningkatan kualiti adalah penting bagi kemajuan negara. Dalam konteks ini latihan dan pengurusan secara penyertaan adalah asas ke arah peningkatan kualiti. Selaras dengan konsep Persyarikatan Malaysia, beberapa Panel telah ditubuhkan untuk menggalakkan kerjasama di antara sektor swasta dan sektor awam. MAMPU juga telah mengkaji peraturan dan prosedur berkaitan dengan kelulusan perniagaan dan pelaburan-pelaburan bertujuan untuk mengatasi masalah-masalah 'red-tape'. Selaras dengan usaha kerajaan ini, sektor swasta seharusnya memberi kerjasama penuh dalam menjayakan usaha ini.*

I am greatly honoured to have been invited to officiate the celebration of the attainment of the 5 millionth unit window type air-conditioner produced by Matsushita Industrial Corporation (MAICO) Sdn. Bhd. Today Malaysia exports more room air-conditioners than any country outside Japan to more than 120 nations around the world. The bulk of these room air-conditioners are produced by MAICO, a great achievement indeed. It is widely acclaimed that through the quality of Matsushita's products, Malaysia has become a world leader in

room air-conditioner exports. In this respect, the Government once again welcomes the establishment of the Research and Development Centre of MAICO. As we gradually move into an era of high technology and a more service-oriented society, quality management has taken a new meaning altogether. It does not just mean fewer product defects at the end of the manufacturing line; it now also means the delivery of products and services which fully satisfy customer requirements. This is the essence of being customer-driven. Businesses which want to be successful must initiate quality improvement efforts to help themselves and the nation in the quest for excellence. In this respect, MAICO has risen to the challenge of this imperative.

### **Quality Improvement**

The government has an abiding interest in quality improvement in both the public and the private sectors. I am glad to note that MAICO has already established a quality assurance system which serves as a good example for both the public and private sectors to emulate. Quality assurance ensures that a product is manufactured to meet the established standards, that it is reliable and also economical for the customer. In other words, it is a guarantee that the customer

can buy and use the product without any worry. In short, it assures that the product or service produced conforms to the requirements of the customers.

Training of employees is a prerequisite to quality management and improvement. An organisation or company could diligently identify the requirements of its customers, translate these requirements into standards and designed processes to meet these standards, but if little or no effort is made to train the employees in quality management and the day to day implementation of their tasks, quality improvement will remain a myth. Your basic belief, that is, "to make people before we make products" has embarked MAICO on a long journey of training for its employees. Participative management through Quality Control Groups to participate in important decision making at the operational level has increased productivity and has helped to ensure quality products and services.

### **Konosuke Matsushita**

In celebrating this occasion, permit me to reflect on the contribution of the founder of Matsushita, **Konosuke Matsushita**. Mr. Matsushita

in one of his books reflected:

*"There was something to be learned from what I had seen - from the way it was apparently thriving, from the mountains of donated logs, from the energetic, dedicated way the members of the section threw themselves into the construction work, from the sanctuary swept clean without a scrap of litter, from the pious men of every worshipper, from the diligent students at the school who would later guide others toward understanding of the teachings of the Sect, and from the way everybody worked with clock work-like smoothness. It was the epitome of skilful management."*

What grew out of this encounter by Mr. Matsushita was later to influence the company's creed which states:

*"In full awareness of our responsibilities as manufacturer, we will devote ourselves to the progress and development of society and the well being of people, thereby contributing to the growth of human civilization."*



## **Business Principles**

Matsushita's Business Principles also reflect this concern for society, namely:

1. Service to public;
2. Fairness and honesty;
3. Teamwork for the common course;
4. Untiring effort for improvement;
5. Courtesy and humility;
6. Accord with natural laws;
7. Gratitude for blessing.

Malaysia recognises his contribution by conferring him the title of Tan Sri.

## **Consultative Panels**

The civil service has been bracing itself to play an active role within the Malaysia Incorporated Concept. Many consultative panels have been formed up by Ministries and Departments which function as the official conduit for the establishment of a systematic framework for cooperation and problem solving of issues between the civil service

and the concerned departments. Most of the issues raised by the private sector relating to rules, regulations and procedures are being attended to by the civil service. For our part, a major review of all licences, permits and approvals related to investments and business has been undertaken by MAMPU. The review covers 5 sub-sectors namely manufacturing, trade and commerce, hotel and tourism, housing and services such as transportation and communications. The principal recommendations which are being considered by the Government include the introduction of composite licences and application forms and the extension of the validity period of some licences. The objective of the review is to cut down red tape. The civil service welcomes the views and suggestions of the private sector in such matters as the streamlining of rules, regulations and procedures and forms in order to facilitate investment and business. Your memoranda could be submitted to the Panel for Administrative Improvements which I chair and with MAMPU as the secretariat.

In conclusion, I would like once again to thank you for the kind invitation to this 5 Millionth Unit Air-Conditioner Production achievement celebration. I share your dreams and happiness.

## **PERSYARIKATAN MALAYSIA: KERJASAMA SEKTOR AWAM DAN SWASTA YANG AKRAB**

*(SPEECH AT MALAYSIA INCORPORATED DINNER AT HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR ON 7 FEBRUARY 1991)*

*Saling faham-memahami, kerjasama, kepercayaan dan keyakinan di antara sektor awam dan swasta adalah syarat perlu bagi kejayaan konsep Persyarikatan Malaysia. Sektor swasta harus memahami dan menghayati falsafah dan objektif dasar-dasar Kerajaan. Pegawai-pegawai dalam perkhidmatan awam pula harus menyedari bahawa hasil keuntungan yang diperolehi oleh sektor swasta membiayai kegiatan sektor awam. Oleh itu pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah berusaha untuk memahami budaya kerja sektor swasta dan mewujudkan sistem pertalian pengaliran maklumat yang efektif antara sektor awam dan sektor swasta.*

### **Malaysia Incorporated - The Concept**

The theme of my address tonight is "**Malaysia Incorporated - towards a symbiotic relationship**" - a concept launched in 1983 by the Government, and since then, has sparked off a tremendous amount of interest and enthusiasm particularly in the private sector. The civil service since then had been bracing itself to play its role within the context of cooperation between the public and the private sectors. These are very encouraging signs, indicating that both sectors are ready for new ideas and new approaches. But, as with

all new approaches, there had been a little bit of misapprehension and also a little bit of misunderstanding. Let me touch briefly on what is meant by Malaysia Incorporated. It simply means that the country can be run like a Corporation, with certain divisions responsible for production, sales and marketing, research and yet others responsible for providing the supporting and ancillary services. Within the ambit of the definition, the private sector forms the commercial and economic arm of the national corporation or enterprise, while the Government lays down the major policy framework and direction, and the civil service providing the necessary back-up services. The civil service becomes the service arm of the enterprise. Thus, the Malaysia Incorporated concept requires that the economic and service arm of the nation work in full cooperation, so that the nation as a whole can gain, in the way that a well-run corporation prospers.

The Malaysian Incorporated concept, therefore, requires that the private and public sector see themselves as sharing the same fate and destiny as partners, shareholders and workers within the same 'corporation', which in this case is the nation. The 'corporation' will only prosper if its commercial and economic arm, namely the private sector, does its best to promote production, marketing, sales etc, and obtaining the returns on investment. Under this concept, there is no

question of one sector having to do more for the nation than the other sector. The basic ingredients for the success of the Malaysia Incorporated is **mutual understanding, cooperation, trust and confidence** in each other.

### **Mutual Understanding and Cooperation**

The private sector must understand the policies, objectives and procedures of the Ministry or Department with which it comes into contact. Companies must appreciate that rules, regulations and procedures are not made to frustrate them, but are, in fact, a means of ensuring orderliness in commerce and industry. It is admitted, of course, that some of these rules, regulations and procedures may be unduly obstructive. But they can be modified and made more flexible if you make proper use of channels of communication between the companies and the relevant Ministry or Department.

The civil service is aware that it has a duty to ensure that no undue hindrance is put in the way of the private sector. The private sector provides the revenue necessary for the operating expenditure of the government, including the maintenance of the civil service.

The more profits you make, the more revenue is collected, and it would bring direct benefits to the civil service.

### **Consultation and Dialogue**

With Malaysia Incorporated, therefore, the view that Ministries and Departments administer Government policy in complete isolation from the outside world no longer holds true. Consultation and dialogue between civil servants and the corporate sector is now a feature of the day-to-day life of government departments dealing with commerce and industry. From a study by MAMPU on the operationalization of the Malaysia Incorporated concept, the following points emerge:

1. There is a need to increase the flow of information in both directions; for example, the private sector has lamented on the fact that there is a dearth of guidebooks or manuals which explain the procedures, rules or regulations, particularly on the issue of permits and licences; on the other hand, the civil service has also found it wanting when it requests for some basic information such as production output, costs of production, utilization of raw materials,

- employment data, as well as data on pay and salaries and allowances, from the private sector companies;
2. There is a general reticence from the private sector to submit specific views and suggestions on the streamlining of rules, regulations and procedures, even when these views and suggestions are solicited; and
  3. There is a need to inculcate a better understanding among civil servants on the work culture of the private sector.

### **Administrative Review and Reforms**

The public service has carried out various programmes at administrative review and reforms in keeping with the increasing demand for quality service from the public sector. Administrative reforms in the public sector are concerned with developing new ideas and implementing new programmes. There has been noticeable improvement in several areas including the simplification of forms, reducing the number of forms where they duplicate, shortening of processing time, and implementing one stop payment/service centres.

Programmes and measures under the umbrella of Malaysia Incorporated have opened the doors, and have gradually broken down the isolation of the civil service. Many consultative Panels have been formed in Ministries and Departments. There are dialogue sessions between certain Ministries/Departments with their client groups from the private sectors. A programme of secondment of mid-level civil servants to certain companies under the BMITA has enabled a group of civil servants (90 in all) to gain business experience. The stint by the civil servants in the private sector has also helped to break down what some see as a cultural barrier between the private and the public sectors. It can also be argued that there is a danger that in order to obtain a particular private sector post, a civil servant could bestow favour on his prospective employer, and, after his move, use his knowledge of the department's affairs to secure unfair advantages for his new employer.

As head of the civil service, I have to see that civil servants should be seen to be above any suspicion of impropriety. A code of conduct may be required to prevent any erosion, however slight, of public confidence in the traditional impartiality of the civil service, especially in a world where the public and private sectors increasingly interpenetrate.



Arising from the success of the BMITA programme, the government has decided to expand this cooperation to include companies originating from the United States, the European countries and Japan. This new training programme is to be undertaken jointly by the Public Service Department and the companies concerned. This cooperative endeavour will lead towards the establishment of a 'network' of relationships that would strengthen communication between the two sectors. I hope you would contact the Public Service Department in the design and the implementation of the new management training programme for the senior government officials.

## STRATEGI KE ARAH MALAYSIA MAJU

(CERAMAH UMUM COSTAM "INDUSTRIALIZED MALAYSIA IN THE 21ST. CENTURY"  
PADA 27 APRIL 1991)

*Untuk mencapai wawasan 2020 untuk menjadikan Malaysia sebagai negara perindustrian dan maju, cabaran utama ialah untuk mewujudkan masyarakat yang progresif dan saintifik. Pengalaman Jepun boleh dijadikan teladan yang baik.*

Towards reaching the goal of an industrialized Malaysia in the 21st. century, the challenge facing us is to establish a scientific and progressive society, a society that is innovative and forward looking, one that is not only a consumer of technology but also a contributor to the scientific and technological civilisation of the future.

The accelerated and intensified application of technology will be a key factor in ensuring sustained growth of the industrial sector of the Malaysian economy. There is a need for an intensification of effort in commercial exploitation of R & D result for broadening and deepening the industrial base and a wider use of technology for industrial growth and for increasing industrial competitiveness.

## **Economic Benefits of Research**

The economic benefits of research can only be realised when research results in the form of new products, processes and productivity gains are transferred from the laboratory into the market place. Commercialisation is that process of transference. Currently, there is a wide commercialisation gap in which research and technology improvements generated remain unexploited. Various elements constitute towards this commercialisation gap, including institutional infrastructure, financing, high volume production technology, intellectual property rights, management and others. Industrialised Malaysia demands greater utilisation of research benefits.

## **Developed Infrastructure**

Malaysia has a comparatively well developed infrastructure built up over the years through many development plans and on which further improvements could be made. We will have to devote substantial resources towards building and strengthening the country's infrastructure facilities to prepare for the need of the 21st. century.

### **Skilled Workers**

We need to produce the skilled workers needed by our industries. The traditional aversion to blue-collar occupation among school-leavers must be replaced by a more positive attitude and willingness to 'dirty' ones hands and to acquire skills on the factory shop floor. An industrialized country requires people who are good with their heads as well as with their hands. In order to transform the labour structure from white-collared orientation to industrial-orientation, there is a need for a concomitant value orientation reflected in the reward, prestige and compensation system. The skillful master craftsman would have to be accorded similar recognition as the scientist or an engineer. While thinkers are essential, thinkers who dirtied their hands in doing productive, skilful work too, need to be assisted and provided with the best training possible. This implies that high quality skill centres need to be established.

### **Technological Capability**

As a small country, Malaysia has to adopt an open and global outlook and be prepared to compete in the world market in the 21st. century. We need to improve our technological capability to enable

us to produce goods required by the world. We can no longer depend on an industrial structure made up of basically low value-added, labour intensive, assembly type operations, relying on imported inputs. With greater international competition, rising costs of labour, shortage of skilled labour and the need to maintain both our competitive and comparative advantage, the 21st. century will see Malaysia shifting its emphasis of industrial growth to high technology, value-added and high-skilled industries and the further downstream processing of natural resources. Labour intensive industries must give way to capital and knowledge intensive industries for the production of more intermediate and capital goods.

### **Competitive Advantage**

Our country is endowed and blessed with good weather, fertile agricultural lands and abundant natural resources. Our ability to convert from this status of comparative advantage to one of competitive advantage should always be our maxim. I would like to quote Michael E. Porter of the Harvard Business School:

*"National prosperity is created not inherited. It does not grow out of a country's natural endowment, its*

*labour pool, its interest rates, or its currency's value as classical economics insists.*

*A nation's competitiveness depends on the capacity of its industry to innovate and upgrade... In a world of increasing competition, nations have become more, not less, important. As the basis of competition shifted more and more to the creation and assimilation of knowledge, the role of the nation has grown... Ultimately nations succeed in particular industries because their environment is the most forward looking, dynamic and challenging."*

The history of industrialisation is replete with examples of former powers being usurped by new comers with new visions that superseded the congealed arteries of thoughts that previous industrial powers had associated with maturity. Britain fell in love with the steam power, and could not see the new vision of industrialism that was implied by the electricity revolution led by Germany and the United States. The United States fell in love with the power of technology that Japanese post World War II industrialism heralded.

## **The Japanese Experience**

Thus, industrialised Malaysia must herald a renaissance of vision; a renaissance in a way of thinking that had faith in the assertion of human power to see and understand the world for itself rather than according to the handed-down doctrines. At heart is a contention by a Dutch sociologist Fred Pollak, that *"when you look through a historical lens at the rise and fall of great civilizations, what you find is that: a society with vision progresses. And a society that has lost its vision has no way of orienting its actions in here-and now to achieve a desired future. Such societies atrophy and die."*

Perhaps, given the current industrial development saga of Japan, it may be pertinent at this juncture to pause and ponder a little of the Japanese lessons. Japanese industrial performance has appeared to be virtually miraculous. Some have sought to locate the source of this "miracle" in allegedly unique Japanese features - government policy or leadership, labor-management practices and institutions or more vaguely defined cultural attributes. If we are ignorant of Japan, we would most likely become susceptible to the use of stereotypes and ideal-types.

Post war Japan had three features that differentiated it from other countries. These features are important ingredients for rapid growth. They are:

- (a) A highly educated and skilled labour force;
- (b) Wide-spread dualism in labour use, in that there existed great differentials in productivity and wages in various sectors; and
- (c) Substantial managerial, organisational, scientific, and engineering skills capable of rapidly absorbing and adapting the best foreign technology.

Leading the way for the present mode of thinking about science and technology throughout the region, Japan turned science and sort to digest into its industrial structure the small, incremental technological pieces of the overall jigsaw puzzle to be fitted into the existing production. They have been enormously successful.

Public servants would have to transform themselves into role models on issues of quality and productivity. In pursuance of the Malaysian Inc. concept, we have to help, assist and facilitate the private sector in its endeavors for the nation. Towards this end, Acts,



regulations, rules, procedures and work methods need to be reviewed accordingly.

## KERJASAMA SEKTOR AWAM DAN SWASTA DALAM PEMBANGUNAN NEGARA

(OPENING STATEMENT AT THE SECOND MEETING OF THE SUB-COMMITTEE OF  
THE PANEL FOR THE IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AT  
CARCOSA SERI NEGARA, KUALA LUMPUR ON 29 APRIL 1991)

*Usaha Perkhidmatan Awam sentiasa ditumpukan kepada pemberian perkhidmatan berkualiti, bersih dan cekap melalui peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu. Melalui konsep Persyarikatan Malaysia pula jalinan diwujudkan bagi kerjasama erat dengan sektor swasta. Sebagai langkah berterusan ke arah kemajuan Pentadbiran Awam, lima Pekeliling baru dilancarkan meliputi Panduan-panduan Penyampaian Perkhidmatan melalui telefon, Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa Kerajaan, Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam, Strategi-strategi Peningkatan Kualiti (7Q) dan Pekeliling Perbendaharaan mengenai Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat.*

I had the privilege earlier this morning to launch a new series of circulars for the public service known as the Public Administration Development Circulars. As the title conjures, the circulars seek to improve the public administration. Five new circulars for administrative improvements were introduced today viz:

Circular No.1 - Improvement of the Quality of Service  
Through the Telephone;

Circular No.2 - Guide for The Management of Meetings and Government Committees;

Circular No.3 - Civil Service Innovation Award;

Circular No.4 - Guidelines on Strategies for Quality Improvement in the Civil Service; and a

Treasury Circular No.2 of 1991 on the Use of New Forms for the Management of Asset, Inventory and Office Supply.

### **New Culture**

These circulars embody the spirit of a **new culture** in the civil service which emphasizes on quality services, efficiency, innovativeness and transparent management. They are part of the agenda for the development of public administration in Malaysia this year. They set the pace and the direction for change and improvement of the civil service consistent with the need to meet the challenges ahead in perspective of a fully developed Malaysia in the year 2020.

## **Malaysia Incorporated**

The vision of a fully developed Malaysia by the year 2020 has been lucidly articulated by the Honourable Prime Minister in his momentous working paper presented at the inaugural meeting of the Malaysian Business Council last February. The way forward towards realising that vision is through the strategic placement of various public policies, amongst which is the reiteration of Malaysia Incorporated. The Honourable Prime Minister spoke of "the necessity of making Malaysia Incorporated a flourishing reality" and on the collaboration between the public and private sector, he stressed that "... there can be no doubt that a productive partnership will take us a long way towards our aspirations."

This Meeting of the Subcommittee of the Panel for the Improvement of Public Administration is indeed important in the context of forging that productive partnership. The institutionalisation of this Subcommittee is to find ways and means to improve the delivery of public sector services to the private sector, in order that the private sector as the primary engine of growth, would be helped to flourish, consistent with the Malaysia Incorporated Concept.

Since the last meeting of the Panel Subcommittee in March last year, the public sector has addressed itself to the four major issues raised by the Subcommittee viz:

**Firstly**, the improvement of public - private sector Consultative Panels in ministries and departments under Malaysia Incorporated;

**Secondly**, the improvement in the delivery of information and data from the public sector to the private sector;

**Thirdly**, the improvement of telephone communication with the private sector; and

**Fourthly**, and more importantly the improvement of administrative rules, regulations and procedures for the efficient delivery of services to the private sector.

### **Improvements of The Public Service**

The public service has earnestly sought over the year to improve the delivery of services to the private sector. Various improvements

have been achieved. Some of these were:

1. The abrogation of outdated licences;
2. The introduction of composite application forms for licences;
3. The introduction of composite licences;
4. The extension of validity of several licences from one to three years;
5. The setting up and increasing the number of one-stop centres for licensing of businesses;
6. The reduction of procedures for processing of licences;
7. The delegation of powers to enable expeditious processing of applications;
8. The computerisation of work processes, records and documentation;
9. The setting up of service counters to assist the private sector on queries and problems; and
10. The installation of modern telecommunication systems at most agencies to upgrade communication with government agencies.

## **Improvement Programmes**

The efforts to improve the administrative machinery of the Government have been carried out through thirteen programmes as elaborated in the Report **"Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1990."** The Report-documented significant improvement measures and creative initiatives of various ministries and departments. Some 140 improvements have been carried out in the last three years at the ministerial level and 210 improvements were implemented at various federal departments. The Report bears testimony to the commitment of the public service to continually improve itself to meet the challenges of the future.

Our continued collaboration at this Panel Subcommittee Meeting must persist to foster the productive public-private sector relationship as envisaged by the Honourable Prime Minister. The success of Malaysia's national development lies to a significant extent in the evolution of a deep-rooted public-private sector linkage. Presently the public-private sector nexus is still in its incipient phase. It needs to be developed in a coherent manner to allow for both the public and private sectors to work in concert to achieve the goals of national development. I therefore propose that the second meeting

of this Subcommittee focuses its discussion on the following ten new strategic directions:

1. Attitudes and Perception;
2. Institutions and Structures for Consensus Building;
3. Public and Private Sector Roles;
4. Malaysia Inc. Campaign;
5. Developing Channels for Articulating Interests;
6. Communication Culture;
7. Developing the Nation's Competitive Advantage Through New Collaborative Efforts;
8. Coordinating Mechanism;
9. Leadership Initiatives; and
10. Administrative Initiatives.

I thank you for your attendance and hope our deliberation will bear fruitful results.



## **BAB 6**

### **TEKNOLOGI MAKLUMAT**

## **TEKNOLOGI MAKLUMAT KE ARAH PENINGKATAN KUALITI DAN PRODUKTIVITI DALAM SEKTOR AWAM**

*(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP PERSIDANGAN DAN PAMERAN ANTARABANGSA  
TEKNOLOGI MAKLUMAT 1990 (ICIT-ITX '90)  
DI DEWAN TUN HUSSEIN ONN, PUSAT DAGANGAN DUNIA PUTRA, KUALA LUMPUR  
PADA 20 SEPTEMBER 1990)*

*Penggunaan teknologi maklumat semakin penting dalam meningkatkan kelebihan daya saing dalam sektor perniagaan dan perindustrian. Di sektor awam penggunaan teknologi maklumat adalah digalakkan kerana ia akan meningkatkan kualiti dan produktiviti serta menguruskan fungsi-fungsi di Jabatan-jabatan Kerajaan yang tertentu secara lebih berkesan.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur atas kesudian menjemput saya untuk merasmikan Majlis Penutup persidangan dan pameran antarabangsa mengenai teknologi maklumat ICIT-ITX '90 ini.

Saya juga ingin mengambil peluang ini untuk mengucapkan tahniah kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan ICIT-ITX '90 khususnya pihak MAMPU, Malaysia National Computer Confederation (MNCC), Management Science/Operations Research

Society of Malaysia (MSORSM) dan Persatuan Industri Komputer Malaysia (PIKOM).

I am positive that interesting issues have been raised over these past four days on the subject of using Information Technology (IT) in gaining the competitive advantage for our business and industry. I will instruct MAMPU to look into the numerous resolutions and bring up its recommendations to the Government.

### **Information Society**

John Naisbit, in his classic, *Megatrends* published in 1982, popularised the concept of information society and expounded the notion that modern society is shifting from one that is "industrial-based" to another which is "information-based". He said three things. First, he said, even in the early 1980s, information society was an economic reality. Second, innovations, particularly in the areas of communication and computer technologies will revolutionize the way we produce our goods and services and the way we conduct our trade and businesses, domestically and with our foreign trade partners. And thirdly, information society is a literate society, a knowledgeable society, and, hence, the paramount importance of knowledge, ideas,

concepts and thoughts. The concept of information society has since flourished and as we gauge at our own environment today, we can feel the impact of what were said then.

Let me illustrate by relating the above points to our own local environment. In 1983, the structure of our economy was such that agriculture's contribution to GDP was 21.1% and manufacturing and services 61.8%. In 1989, a shift was observable in that the contribution of agriculture to GDP had reduced to 20.6% while the contribution for manufacturing and services had increased to 66.9% of our GDP. I consider both these economic sectors, in particular the service sector, as information intensive sectors, in that voluminous data and information are needed and generated in the course of manufacturing and service operations.

### **Innovation**

On Naisbit's second point about technological innovations, what we are seeing today in our country is the tremendous growth and expansion of IT usage and the IT industry. IT usage is particularly pervasive in the service industries such as banking, air transportation and insurance. In banking for example, although computerisation

started later than the government, banks have moved ahead and computerised their operations to provide services unheard of in the 1970s such as electronic funds transfer and automatic teller machine services. In fact banks and the finance sector are ahead of government agencies in the usage of large computer systems.

In government, the number of mainframe and mini computer installations has increased from only 3 in 1966 to about 393 in 1989, thereby reflecting the importance of computers and information systems in the operations and management of government functions.

Although Malaysia is still considered a developing country, our telecommunications facilities can match those of the developed countries. A variety of sophisticated services such as MAYPAC, MAYCIS, TELEMAIL and DATEL are now being offered by our Syarikat Telekom Malaysia to local users. Within a year or two, we will also be introducing the Electronic Data Interchange (EDI) service. EDI provides the facility for electronic document transfer which can minimize paperflow and speed up business transactions. Once the EDI technology is in place, we can expect significant changes in the way our firms do business domestically and with their foreign partners. The 'Just in Time' concept in production, for

example, can be fully exploited with faster document flow for orders and invoices.

In other technology areas, the development of CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) can greatly enhance the productivity and quality of our manufacturing operations through higher quality design and improvements in the production process.

### **Information Technology, Quality and Productivity**

I note that this conference has chosen 'IT for Competitive Advantage' as its theme since competition especially in the global arena, will be very much part of our lives as we move ahead into the future. As I see it, an information society is a competitive society, imbued with qualities of confidence and cognition, and placing high values on quality and productivity. Malaysia is very much focusing on issues of quality and productivity today and befitting the theme, let me offer my own understanding on the relationship between IT with quality and productivity. I will use the public service as an example. From my perspective, quality means conforming to user requirements based on standards or specifications that have been established. This

definition is particularly apt for the public sector since it is very much a service sector geared towards meeting the aspirations of society.

In introducing the quality improvement programme in the public service, we have recently launched the Handbook on Quality Management and Improvement in the Public Sector, in which, a **four step model** has been described to guide public sector organizations in planning, implementing and managing quality improvement programmes in their respective organizations. The four steps are **strategic planning, setting service quality standards, setting process quality standards and setting human quality standards.** **Strategic planning** is the process by which an organization formulates general and operational objectives, strategies, programmes, activities and projects based on the needs of the environment and taking into consideration the capabilities and constraints of the organization. After programmes and projects have been identified as output of the strategic planning process, **quality standards for services** to be delivered need to be set or established based on the clientele's needs. Such standards have to be expressed in measurable terms and will vary from agency to agency. For example, to utility providers, quality standards of service could be in the form of

reliability, measured by the uninterrupted delivery of service. To revenue collecting agencies, quality standards could be in the form of accuracy of assessments of bills computed. **Quality process** entails the setting of quality standards for each of the processes involved in delivering a particular service. Setting standards and ensuring conformity to standards in every step of these processes can guarantee the quality of the services delivered. To guarantee service quality, skilled and knowledgeable workers with high ethics, motivation, commitment and professionalism will be required. These are the **human quality standards**.

To sum up the quality improvement process, I would say that strategic planning is geared towards doing the right things, service quality is doing things right the first time and every time, process quality is the principle of doing things right with 'zero defects' while human quality is the key to the implementation of the quality concept.

### **Application of Information Technology**

Given the model for quality improvement as described earlier, allow me to highlight some areas in which information technology can be



applied to gain quality improvements in the public sector. **Firstly**, the essential ingredient in any strategic planning is information. We need historical information showing our past performance, information about problems we are currently facing and information about possible future outcomes for the alternatives being considered in our strategic plan. It becomes important to us, therefore, to organize our information resources and structure our information systems in a manner that can support strategic planning in our organizations. Information for strategic planning incorporates both external (i.e environmental) and competitive information as well as a summary of internal (i.e within the organization) information. IT can be of use in this area by providing the capability of storing, retrieving, analysing and presenting this information to top management for their interpretation and assessment. **Secondly**, one of the essential requirements for standard specification and standard conformance is **measurement**. Elements which are commonly associated with performance such as quality, cost, quantity and timeliness of schedules are all measurable. For example, performance standard for response time at a service counter can be established and over a period of time, actual performance can be monitored against the standard. Likewise for revenue earning

departments, standards can be established for payment schedules such that percentage of late payments can be monitored.

In the areas that I have just described, the use of IT has become essential to handle the voluminous data involved in providing the service, while at the same time, monitoring the performance. In large revenue collecting agencies such as the Department of Inland Revenue and the Road Transport Department, it is unlikely that we can talk about quality service without the use of information technology or computers.

Earlier I have defined 'process' as a series of activities that takes an input, adds value to it, and produces an output. Processes are repetitive activities whose sequence of activities generally follows a logical flow. Preparation of payroll, for example, consists of a series of activities such as computing gross pay from salaries and allowances, computing net pay by subtracting deductions, printing payslips, updating yearly pay records and printing cheques. These are all processes which are amenable to the use of computers. As we are all aware, for these types of repetitive tasks, the computer can perform faster and more accurately than by manual methods. This is

the standard we use when considering the requests for the use of computers by government departments.

### **Quality of Human Resources**

On the quality of human resources, Peter Drucker in his book, **The New Realities** (Haper & Row Publishers, 1989) said that central to the knowledge society is the **knowledgeable worker**. IT being the technology for acquiring, storing, generating and communicating information, therefore, plays a central role in making workers more knowledgeable and in the process enhancing their quality. The use of electronic mail, for example, can facilitate exchange of information and knowledge among workers while the development of computerized on-line databases allow workers to have quick and easy access to stores of knowledge in a multitude of disciplines such as medicine, law, economics, engineering and the social sciences.

### **Secrecy and Social Responsibility**

In our exuberance and enthusiasm to promote the development of IT and provide greater availability and accessibility to information resources, I also would like to caution our IT planners, developers

and users the necessity for safeguarding the secrecy of classified information and social responsibility for accurate information dissemination. While information can be used for knowledge building and contribute towards self, organizational and national development, information can also be destructive through 'misinformation' and 'disinformation'. 'Misinformation' has the intention to mislead for purpose of deception and other devious reasons. Starr in his book **Political Intelligence in Classical Greece** (Publisher: Lugdini Batavorum, E.J. Brill, Leiden, Netherland, 1974) noted that even in ancient times speeches to troops giving false information that would eventually be reported to the enemy by spies were apparently used as a means of deception and reinforcement of the enemy's existing perceptions. 'Disinformation' or holding back information at critical times when knowledge matters is also an act of utmost irresponsibility when information at the right place and time can save lives, solve crimes and assist greatly in decision making. I would suggest therefore that apart from raising concerns regarding technology development, the IT community, particularly the professional associations, should also address ethical issues and good conduct in information work and information dissemination.

I have started by making reference to Naisbit and his predictions about the shape and substance of the future society. Such a society is an active and a competitive society, confident, innovative and placing high premium on quality and productivity. I have indicated that even at this point of time, we already have some semblance of the 'information society'. What needs to be done is continuous development of the infrastructure that can have impact on the development of this society. At the same time, I have also expressed my concern on security and ethical issues in information work and information dissemination and the need to adequately address these issues.

It is in this light that I see the role of IT as critical in generating and transferring information and propagating its use to nurture the growth of our society. In this respect, the efforts made to hold this conference to provide the forum for the exchange of information on IT development is indeed laudable.

## **BAB 7**

# **PENGURUSAN SUMBER- SUMBER EKONOMI UNTUK PEMBANGUNAN NEGARA**

## PEMBANGUNAN EKONOMI: STRATEGI PEMBASMIAN KEMISKINAN

(OPENING ADDRESS FOR THE SEMINAR ON "POLITICAL ECONOMY OF POVERTY,  
EQUITY AND GROWTH" AT HOTEL SHANGRI-LA ON 20 APRIL 1990)

*Persoalan pokok dalam pembangunan ekonomi ialah mengenai pertumbuhan ekonomi dan pengagihan pendapatan yang adil. Pencapaian pertumbuhan ekonomi dalam tempoh pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru adalah memberangsangkan. Kadar kemiskinan dapat dikurangkan.*

I feel honoured to be invited by Malaysian Institute of Economic Research (MIER) this morning to deliver a brief address to you on the opening of this seminar.

I note with interest that the theme for the seminar today is on the Political Economy of Poverty, Equity and Growth. A synthesis of the findings of the multi-country study is to be presented and discussed at this seminar today. I would like to congratulate the World Bank and all those involved in the study for undertaking such an important research project.

The timing of the seminar is very apt because the Malaysian government is now in the midst of preparing its Second Outline Perspective Plan (OPP2) to supercede the first Outline Perspective Plan, 1971-1990 (OPP1) which ends this year.

### **Growth and Distribution**

There are two grand questions in development economics which still attract much interest and debate. The first is: What causes economic growth? and the second is: How can income distribution be improved and poverty alleviated? I see from the title of the seminar that the theme has to do with issues of economic growth and equity. Much work has gone into researching into these two central questions in development economics and there are many divergent views on these important matters. It appears, to the uninitiated, that there are cycles or fashions in development economics because of the rise and fall of some of the reasons that have been put forward to explain growth and equity and the popularity of some policies over others at different times.

Indeed, in the case of Malaysia, not only have we learnt and appreciated better the intricacies that permeate in these three powerful



words (poverty, equity and growth), we actually have observed and experienced the various forces and variables at work. This as you all might have known, and rightly revealed in the case study for Malaysia under this World Bank project, is related to the formulation and implementation of the New Economic Policy (NEP) for Malaysia.

After 20 years of implementing the NEP, the country has achieved remarkable progress in the development of its economy to address the social problems of poverty and racial economic imbalances. In the process, the incidence of poverty, the sharp inequalities in income, employment and ownership among the communities which were prevalent before have been reduced. These achievements, in terms of growth and distribution, have helped to bring the various communities closer to one another in many fronts.

### **Poverty**

The incidence of poverty declined from 49% in 1970 to 17% in 1987; and by the end of 1990, it is expected that the target of reducing the level to 16.7% in Peninsular Malaysia will be met. Reflecting this substantial progress, the mean household income in

Malaysia has increased significantly from M\$350 in 1970 to M\$1,083 in 1986. On another dimension, the share of the bottom 40% of the income group has increased during this period from 10.8% in 1974 to 13.7% in 1987. Therefore, income distribution has also improved over the period.

The achievement of an average annual growth rate of 6.5% as against the original NEP target of 8.0% over the last 20 years is a creditable performance for any developing country. That such a high growth, with trends towards equity, was achieved despite the turbulent external economic environment of the 1970s and 1980s, is a striking tribute to development planning in Malaysia. What is even more important is that this growth rate was achieved with price stability being maintained together with a better profile of income distributions in the economy.

Looking ahead, the issues of equity and distribution of wealth will necessarily have to be further addressed as the country embarks on a new planning phase for the 90s and beyond.

## **Strategies for Growth**

Well-programmed strategies need to be carefully designed to ensure that lagging groups and communities have opportunities to pursue the right knowledge, skills, expertise, and resources that have potentials for income and productivity betterment. The development emphasis in the 90s will be focused towards building upon the recovery of the recent years as well as strengthening its growth momentum. The growth impetus will have to come from the rapid expansion of domestic activities, striving for further acceleration in value-added growth from indigenous resources that have widespread linkages across all sectors as well as the continued diversification of new sources.

I would like to stress that it has been the political stability in this country that has made it possible the progress that has been registered thus far.

## PENYELIDIKAN SAINS SOSIAL DAN PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUPAN SEMINAR PENYELIDIKAN SAINS SOSIAL  
DI HOTEL REGENT, KUALA LUMPUR PADA 19 JUN 1990)

*Lebih banyak penyelidikan yang mendalam perlu diadakan mengenai kesan proses pemodenan dan industrialisasi terhadap manusia dan alam sekitarnya. Penyelarasan penyelidikan Sains Sosial yang sempurna akan menghasilkan penggunaan penemuan-penemuan penyelidikan yang lebih baik. Penyebaran penemuan penyelidikan dapat disalurkan dengan sempurna melalui cara tertentu seperti penerbitan, jurnal sains sosial, kertas untuk seminar dan forum. Adalah penting satu mekanisme bagi menentukan penyelarasan semua penyelidikan Sains Sosial yang berkesan merangkumi spektrum wawasan yang luas yang mengandungi bidang-bidang Sosiologi, Psikologi, Ekonomi, Kesihatan, Kualiti Hidup dan sebagainya diwujudkan.*

Saya dimaklumkan bahawa saudara saudari sekalian telah berbincang dengan penuh kegigihan dan dedikasi isu-isu yang berkaitan dengan penyelidikan sains sosial. Saya percaya usaha saudara saudari itu telah menghasilkan resolusi-resolusi yang bernas yang dapat membantu dan menyumbang kepada perancangan dasar-dasar kerajaan. Saya juga dimaklumkan bahawa seminar ini adalah melibatkan bukan sahaja agensi-agensi kerajaan tetapi juga sektor

swasta dan Badan Bukan Kerajaan (NGO). Usaha ini adalah merupakan satu petanda yang baik dalam melaksanakan dasar kerajaan berhubung dengan konsep Persyarikatan Malaysia iaitu sektor awam dan sektor swasta mempunyai tanggungjawab bersama berusaha memajukan negara kita.

### **Perubahan Sosial**

Sepertimana saudara saudari sedia maklum negara ini sedang melalui proses perubahan yang pesat. Kita sedang berusaha untuk mempertingkatkan pembangunan negara melalui berbagai-bagai usaha termasuk pembangunan dan peningkatan perindustrian dan teknologi. Dengan letusan teknologi (**explosion of technology**), kehidupan manusia telah mengalami perubahan sosial. Proses perbandaran adalah hasil pemodenan dan industrialisasi yang telah mengakibatkan perubahan kepada struktur sosial keluarga dan masyarakat. Masalah sosial yang mengiringi perubahan sosial mestilah di atasi, jika tidak ia akan membantutkan perkembangan teknologi dan saintifik. Akibat dari tidak seimbang ini ialah perwujudan ruang di antara kemajuan teknologi dan perubahan sosial. Adalah perlu untuk mengetahui

sikap manusia dan tanggapan kepada perubahan. Ada kalanya manusia tidak menerima dan menyesuaikan diri kepada perubahan. Ini akan mengakibatkan masalah-masalah dan kegelisahan sosial.

### **Masalah Sosial**

Masalah-masalah sosial adalah rumit dan untuk menyelesaikannya, satu sumber data berbagai bidang yang bersepadu adalah perlu. Masalah-masalah sosial sedemikian di dalam masyarakat adalah wujud dalam beberapa bentuk seperti penyalahgunaan dadah, perceraian dan lain-lain. Pada asasnya semua ini adalah petanda-petanda masalah sosial yang terselindung. Data-data mengenai gejala-gejala ini tidak dapat diperolehi dengan mudah, sebaliknya ia hanya dapat diperolehi dari penyelidikan yang memakan masa diikuti dengan kegigihan dan dedikasi. Pada masa yang sama, lebih banyak penyelidikan mendalam adalah perlu diadakan mengenai kesan industri kepada alam sekitar dan seterusnya kepada manusia yang menduduki dunia ini. Selaras dengan kehendak ini Ahli Sains Sosial telah berusaha untuk mendapat sokongan penumpuan penyelidikan di dalam bidang alam sekitar untuk menentukan pembangunan yang berhasil akan berterusan tanpa mendatangkan kesan negatif terhadap

ekologi. Sesungguhnya alam sekitar yang kita nikmati sekarang ini merupakan amanah untuk generasi yang akan datang.

### **Nilai Negatif**

Sepertimana yang kita sedia maklum, antara masalah yang dihadapi oleh negara dalam membawa pembangunan ialah budaya ilmu, nilai dan norma yang telah tertanam di dalam masyarakat kita yang hanya menggalakkan penerapan dan pengekal nilai dan norma yang negatif tanpa persoalan kritis dan kreatif yang dapat melahirkan nilai dan norma yang positif. Pandangan alam (**world view**) kita tersekat, dan juga sedikit sebanyak dikuasai oleh peninggalan penjajah. **A classic example is the myth of the lazy native, to justify their compulsive and unjust practices in the treatment of workers in the colonies. It portrayed a negative image of natives as well as distorted the elements of social and human reality to justify their actions. These values and norms have been handed down with many negative stories and myths which serve to provide negative pictures of the people and the country. Examples of such myth is reflected in stories such as the "bangau" story where things are what they are because of the reasons and despite all the efforts one cannot break out of the vicious circle. Local sayings such as**

"rezeki secukupnya tidak akan jadi segantang" restrain and limit our aspiration for growth and development. But in reality we have achieved much more and can aspire to greater heights. Thus, there is a need for proper scientific research to develop a socio-psychological profile which will dispel all these myths which had plagued and placed us in a cocoon of ignorance. We need to carry out research which will reflect our values and norms in society and provide the right perspective to stimulate future growth. Similarly, we need to establish a prognosis borne out of our social milieu which will serve us in the future. The restrictions in our socio- psychological development in the past must be laid to rest. Like the phoenix, we have to rise to unsurpassed heights and to be strengthened and armed with new positive-oriented values and norms. This is required for the future generation who will need the right psychological make-up to have the confidence to take up any challenges to dispel them of any cultural labelling and stereotyping by others. Ini adalah merupakan cabaran untuk ahli sains sosial.



## **Mekanisme Penyelarasan Penyelidikan**

Untuk mencapai matlamat tersebut, penyelarasan penyelidikan sains sosial yang sempurna akan menghasilkan penggunaan penemuan-penemuan penyelidikan yang lebih baik. Terdapat banyak laporan penyelidikan yang baik yang tertinggal begitu sahaja mengumpul habuk. Penyebaran penemuan penyelidikan dapat disalurkan dengan sempurna melalui cara tertentu seperti penerbitan dan jurnal sains sosial, kertas untuk seminar dan forum. Dengan demikian adalah penting satu mekanisme bagi menentukan penyelarasan semua penyelidikan sains sosial yang berkesan merangkumi spektrum wawasan yang luas yang mengandungi bidang-bidang sosiologi, psikologi, ekonomi, pendidikan, kesihatan, demografi, kualiti hidup dan sebagainya diwujudkan. Data-data ini dapat disalurkan dengan betul kepada badan-badan perancangan pembangunan negara yang bertanggungjawab untuk mengadakan program-program pembangunan yang lengkap untuk negara.

Saya percaya bahawa mekanisme penyelarasan penyelidikan sains sosial yang dianggap penting itu akan dapat ditubuhkan. Dengan adanya mekanisme sedemikian, adalah diharapkan bahawa akan terdapat penyelarasan penyelidikan sains sosial dalam negeri

yang sempurna yang akan memberi keutamaan kepada bidang penyelidikan yang mencerminkan keperluan pembangunan. Keutamaan tersebut akan menentukan fokus keperluan penyelidikan yang lebih baik selaras dengan kepentingan dan pembangunan negara. Selain dari itu pembaziran akan dapat dikurangkan oleh kerana pertindihan kawasan penyelidikan akan dapat dikurangkan dan jumlah dari segi kewangan yang dapat diselamatkan boleh diagihkan dan digunakan dengan lebih baik. Wujudnya mekanisme penyelarasan seperti yang disebutkan itu di negara-negara jiran Asia Pasifik seperti Thailand, Indonesia, Filipina, India, Bangladesh, Korea, Australia dan New Zealand memperlihatkan kepentingan mekanisme tersebut serta penyumbangan yang boleh diberi oleh mekanisme tersebut dalam usaha pembangunan negara.

### **Penyelidikan Sains Sosial**

Kerajaan sedang menyusun semula Majlis Penyelidikan Kemajuan Sains Negara (MPKSN). Pada masa ini satu panel khas sains sosial telahpun diwujudkan di dalam Jawatankuasa IRPA (Intensification of Research in Priority Area) iaitu Jawatankuasa Penentuan Bidang-bidang Keutamaan Untuk Penyelidikan di Kementerian Sains dan Teknologi. Sebelum daripada ini penyelidikan sains sosial telah

dirangkumkan di dalam panel kajian strategik. Perwujudan panel baru ini memberi peluang kepada penyelidik-penyelidik sains sosial untuk membuat permohonan pembiayaan penyelidikan sains sosial. Garis panduan untuk penyelidikan, termasuk kepastian bahawa projek adalah benar-benar merupakan bidang keutamaan, telah ditentukan berasaskan kepada dasar kerajaan. Di samping itu penyelidikan perlu berlandaskan kepada peranan agensi dan institusi dengan objektif yang spesifik. Jenis projek yang digalakkan adalah projek yang besar dan bersifat multi-disiplin dan melibatkan berbagai agensi. Saya berharap saudara saudari sekalian akan menyambut rangsangan yang telah diberikan oleh kerajaan itu.

Akhir kata, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Socio-Economic Research Unit (SERU) dan United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) kerana menganjurkan seminar ini dan juga kepada semua peserta, pengerusi, penulis kertas dan semua yang telah membantu untuk menjayakan seminar ini.

## CABARAN SEKTOR PENGELUARAN DALAM TAHUN 1990-an

(UCAPAN PERASMIAN SEMINAR "MANUFACTURING ENVIRONMENT IN THE 90s - CHALLENGES AND OPPORTUNITIES" DI HOTEL HILTON PADA 22 SEPTEMBER 1990)

*Sektor swasta dalam dekad 90-an diseru supaya mempertingkatkan sumbangannya tanpa menghadkan kepada aktiviti tradisional yang dipraktikkan di dalam perusahaan sekarang. Sektor ini digesa memberi tumpuan yang lebih bagi memperhebatkan kegiatan industri dan membuka jalan mewujudkan 'strategic alliance' antara syarikat dan juga industri di peringkat tempatan dan antarabangsa. Sektor swasta perlu sentiasa sedia mempercepatkan usaha bersungguh-sungguh memajukan penggunaan sains dan teknologi serta R & D, ke paras yang lebih tinggi, di samping menghasilkan peluang inovasi bagi membangun industri seperti kimia, komputer, peralatan saintifik dan perubatan.*

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Standard and Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) di atas jemputan kepada saya untuk merasmikan Seminar Ketua-ketua Eksekutif Kerajaan dan Swasta yang bertajuk **Manufacturing Challenges in the 90s**. Saya yakin tajuk ini adalah kena pada masanya berasaskan kepada perkembangan industri pada masa kini.

## **Strategies and Directions**

**The manufacturing sector is expected to remain as the dominant sector of the economy for the next decade with an expected growth rate of 10.9% in 1990 and 10.6% in 1991. The basic strategies and directions for industrial development will continue to focus on the following:**

- 1. Widening the range of manufactured products for exports;**
- 2. Strengthening the industrial base by moving away from mere assembly type processes to more indepth manufacturing, based on locally produced parts and components;**
- 3. Encouraging more vertical and horizontal integration both within and inter firms in order to add more value to Malaysia's manufactured exports;**

4. **Enhancing the participation of the small and medium scale subsectors in the mainstream of industrial activities by developing an extensive network of modern ancillary firms, able to supply high quality components and parts to large firms;**
5. **Creating a conducive environment for private sector involvement in R&D activities; and**
6. **Developing a technically competent and creative pool of skilled labour to cater for Malaysia's industrial requirements in the post 1990s.**

### **Strategic Alliances**

Memandangkan kepada persaingan yang semakin hebat dalam sektor perniagaan di peringkat antarabangsa dan nasional, badan-badan korporat sekarang ini menyifatkan kerjasama dan rakan kongsi (**partnership**) sebagai satu usaha yang penting. Mereka telah sedar bahawa peluang-peluang perniagaan jangka panjang yang menjadi asas pertumbuhan perniagaan memerlukan kepakaran yang luar dari kemampuan syarikat secara individu. Atas kesedaran ini, firma-firma

yang pernah bersaing sesama sendiri apabila menghadapi pasaran yang berubah dan lebih kompleks telah mewujudkan sekutu yang strategik atau **strategic alliances** untuk memenuhi keperluan pelanggan-pelanggan. Banyak badan-badan korporat antarabangsa sekarang mewujudkan **strategic alliances** berhubung dengan perniagaan jangka panjang, yang mana akan memberi manfaat kepada kedua-dua pihak. Adalah penting syarikat-syarikat tempatan juga mengkaji mewujudkan **strategic alliance** dengan syarikat-syarikat luar negeri dan tempatan bagi menjamin perkembangan perniagaan yang pesat serta membolehkan mereka menerokai pasaran antarabangsa.

**Inspite of its impressive growth and performance, Malaysia's manufacturing sector continues to be dominated by two large sectors namely electrical and electronics and textiles. These subsectors are characterised by their labour intensity, exporting to captive markets and the production of generally low value added products. The level of skills and extent of linkages within these subsectors are relatively minimal.**

## **Programme Diversification**

Malaysian manufacturers should therefore move away from the traditional industries into more specialized areas like industrial chemicals, advanced pharmaceuticals, computers, medical and scientific instruments etc. Such diversification programmes would also facilitate the transition of Malaysian manufacturers from labour intensive to capital intensive and knowledge based industries.

Malaysians should also begin to develop comparative advantages in innovation and technology-intensive industries. One which has opportunities is in the production of capital and high technology goods. If rapid structural changes and relocation of industries in the Asian Pacific Region proceed at current level, there will be increased demand for new plant, machinery and intermediate capital goods.

## **Research and Development (R&D)**

Malaysia's sustained development requires a strong foundation in science and technology (S&T and R&D). The annual



expenditure on R&D of less than 1% of GNP does not compare well with other industrializing countries. Furthermore, the involvement of the private sector continues to be small accounting for only about 20% of total R&D expenditure. Between the results of R&D in the lab and products at the market place, there is a wide "commercialisation gap". Because of this gap, many research results and technology generated by local institutions remain unexploited. There is no infrastructure and mechanism that can undertake the task of commercial exploitation of research and technology at the present moment. The National Council for Scientific Research and Development will be studying a proposal on the formation of a mechanism for the commercial exploitation of the output of research institutions, with the participation of the private sector.

Saya berharap seminar hari ini akan mendedahkan lagi isu-isu yang ada hubungan dengan cabaran yang akan dihadapi oleh sektor pengeluaran dalam tahun 1990-an. Saya harap kita bersama-sama akan mendapat manfaat daripada penceramah-penceramah serta perbincangan yang akan diadakan. Saya juga ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan Selamat Maju Jaya kepada SIRIM yang pada bulan ini sedang merayakan Ulang Tahun Ke-15nya.

## SUMBER ASLI DAN PEMBANGUNAN NEGARA

(SPEECH AT BP DINNER AT CARCOSA SERI NEGARA  
ON 19 OCTOBER 1990)

*Kerajaan berhasrat untuk memajukan projek-projek berasaskan gas memandangkan rezab gas negara yang besar dan juga untuk menambah nilai ke atas sumber asli negara. Perkembangan kegiatan syarikat-syarikat antarabangsa yang besar seperti British Petroleum di negara ini akan membuktikan Kuala Lumpur sebagai tempat perniagaan yang ulung di rantau ini.*

I would like to thank Mr. Robert Harton, Chairman of the British Petroleum Company P.L.C. and members of the Board of Directors of British Petroleum Company P.L.C. for inviting my wife and I to this dinner. The Honourable Prime Minister is pleased to welcome the Chairman and Board of BP to this country.

### **Oil and Gas Reserves**

Malaysia is fortunate to have substantial proven oil and gas reserves. Based on current production, our proven oil reserves of approximately 3 billion barrels will last us for another 10 years. In

the case of gas, the current proven gas reserves of 55 TCF will last us more than 100 years. It is therefore the Government's objective to develop gas-based projects which add value to our natural resources.

The Government is pleased that BP is a partner for the petrochemical project with PETRONAS and IDEMITSU in the State of Terengganu. We are pleased that BP has expressed keen interest in the deep sea exploration, refining and other downstream investment.

### **Good Record**

BP has a good track record in Malaysia. BP Malaysia has fully complied with the NEP by restructuring its equity. Bumiputera Institutions now hold 30% of the equity of BP Malaysia (LTAT 19%, MOCCIS 5% and KPD 6%). BP has also recently based its Oil Marketing Centre for the region in Kuala Lumpur. I have also been told that BP wishes to set up a Regional Retail Training Centre in Kuala Lumpur. These will go a long way to demonstrate that Kuala Lumpur is a preferred business location in the region.

## ENTERPRISE MALAYSIA - CANADA: STRATEGI HUBUNGAN EKONOMI MALAYSIA - CANADA

(SPEECH ON THE OCCASION OF THE SIGNING OF THE MEMORANDUM OF  
UNDERSTANDING FOR THE ENTERPRISE MALAYSIA - CANADA  
AT BILIK GERAKAN, JPM ON 18 JANUARY 1991)

*'Enterprise Malaysia-Canada' (EMC) merupakan suatu projek bantuan Canada untuk membantu pengusaha-pengusaha Malaysia mendapat teknologi, kepakaran dan pasaran melalui usahasama antara perusahaan-perusahaan Malaysia dan Canada. Oleh itu EMC adalah berperanan untuk membantu pengusaha-pengusaha swasta meningkatkan pertumbuhan perindustrian negara. Ini adalah selaras dengan perubahan bantuan teknikal Canada dari aspek pertanian, kesihatan dan perhubungan kepada aspek pembangunan sumber manusia dalam sektor-sektor pertanian, perindustrian, perkhidmatan dan teknologi.*

It gives me great pleasure to be present here this morning on the occasion of the signing of the Memorandum of Understanding between the Government of Malaysia and the Government of Canada for the Enterprise Malaysia-Canada Project, in short, the EMC Project.

On behalf of the Government of Malaysia, I would like to express our deep appreciation to the Government of Canada for the assistance amounting to C\$14.9 million (R\$35.3 million) towards this project.

### **Technical Assistance**

The Canadian Official Development Assistance to Malaysia had its origins in the 1950s. The period between 1951 to 1969 was characterised by grant-supported technical assistance for training programmes carried out under the Colombo Plan framework. With the establishment of the Canadian International Development Agency (CIDA) in 1968, Canadian assistance changed its texture from a more general training orientation under the Colombo Plan to a more specific bilateral focus. During the period 1970-1980, technical assistance was provided for individual development projects with an emphasis on agriculture, energy, health, mining, communication, and infrastructure sectors. Since 1985, reflecting the increasing strengthening of bilateral relationship between the two countries, the value of the last cycle (1986 to 1990) of C\$23.6 million (R\$54.28 million) provided much encouragement. Recent technical assistance had been mainly directed at human resource development in the

agriculture and industry sectors, and to the development of capabilities in science and technology.

In the education sector, fellowships and scholarships were offered through the Public Services Department. In 1988, "Education Canada-Malaysia" was set up to provide information and advisory services on educational opportunities in Canada. Among the important projects are Second Industrial Training, Human Resource Development and Agriculture Information System.

#### **Enterprise Malaysia-Canada**

In recognition of Malaysia's industrialization policy, the proposal from the Canadian Government witnessed the birth of the **Enterprise Malaysia-Canada concept**, a project designed specifically to assist the growth of enterprises in both the public and private sectors. Its main objective is to assist Malaysian enterprises in securing the necessary technology and expertise through the transfer of technology, know-how and expertise as well as providing market accessibility through joint-ventures and other collaborations with Canadian partners.

The EMC will, among other things, assist in the conduct of research and analysis to provide key economic, business and technical information on business opportunities in Malaysia and Canadian capabilities in order to promote and facilitate joint-ventures through the matching of Malaysia's technological needs with the capability of Canadian industries. The EMC will also provide financial assistance for Malaysian enterprises to identify and develop joint ventures with Canadian enterprises and for implant training in Canada.

The launching of the EMC, therefore, marks another watershed in the Malaysian-Canadian technical assistance relationship. It will see the transition of Malaysian-Canadian Development Cooperation from one of a donor-recipient aid relationship to one of economic partnership.

### **Investment**

The value of Canadian investment for the last 10 years is R\$146.4 million, small compared to other foreign large investors. Last year, Canada was the 13th largest foreign investor in Malaysia behind 12 other countries namely: Taiwan, Japan, Indonesia, Iran, Singapore, United Kingdom, Republic of Korea, United States of America,

Sweden, Hongkong, India, Federal Republic of Germany, i.e. interest and projects approval and the value of proposed investment. Recent interest on developing the linkages between Malaysia and Canadian enterprises was sparked by the attachment of a Canadian advisor to the Malaysian Industrial Development Authority (MIDA). This led to the emergence of the EMC concept where both Malaysian and Canadian businessmen exchange information on business and joint-venture opportunities. With this clearly defined scope of work, EMC will prove to be an effective instrument in stimulating further commercial linkages between Malaysia and Canada.

The Government regards the private sector as the engine of growth. For the first time, the Government is using technical assistance cooperation programme in a substantial way to assist private enterprises. I call upon the private sector in Malaysia to take advantage of this assistance.

The EMC will benefit both parties, and will further enhance Malaysian and Canadian economic relationships. This Memorandum of Understanding (MOU) which we sign today records the new era of technical cooperation between Malaysia and Canada.



## STRATEGI PEMBANGUNAN PERTANIAN NEGARA

*(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN PROJEK PEMBANGUNAN UNIT PELADANG, PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN, KAMPUNG PARIT MOKHYAT, JOHOR DARUL TAKZIM PADA 26 FEBRUARI 1991)*

*Usaha-usaha Pembangunan Luar Bandar yang dijalankan sekarang adalah merupakan kesinambungan hasrat dan usaha Allahyarham Tun Abdul Razak seperti yang termaktub dalam DEB dan Dasar Pertanian Negara. Strategi pembangunan yang diamalkan adalah secara memindahkan pembangunan "in-situ" melalui projek perindustrian kampung, penyusunan semula kampung dan halacara baru. Dalam konteks Projek Pembangunan Unit Pertubuhan Peladang, usaha-usaha yang dijalankan adalah berteraskan usaha pembangunan manusia bagi meningkatkan keupayaan sumber tenaga manusia negara. Ia merupakan pelengkap bagi pertubuhan-pertubuhan seperti National Farmers Association (NAFAS), Pertubuhan Peladang Negeri dan Pertubuhan Peladang Kawasan. Unit Pertubuhan Peladangan berperanan mengemblengkan penduduk-penduduk luar bandar ke arah peningkatan keupayaan mereka untuk mencapai matlamat pembangunan yang ditetapkan.*

### **Amanah Allahyarham Tun Abdul Razak**

Semasa pelancaran Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) Allahyarham Tun Abd. Razak pada tahun 1973, pernah memberi

amanat di dalam ucapannya seperti berikut:

*"LPP sebagai agensi kerajaan dalam usaha menyusun semula masyarakat dan membasmi kemiskinan - hendaklah mengatur projek-projek tertentu yang meliputi semua bidang ekonomi luar bandar dan melalui projek ini bukan sahaja memberi peluang pekerjaan kepada penduduk desa, bahkan dengan projek ini akan muncul kegiatan-kegiatan ekonomi yang baru, peluang perniagaan baru dan perusahaan baru di kawasan luar bandar yang akan membawa faedah kepada golongan-golongan yang lebih ramai lagi. Langkah muktamad dalam usaha-usaha ini boleh diibaratkan sebagai payong kepada kaum peladang di tanah air seluruhnya."*

Hasrat Allahyarham telah termaktub di dalam dasar Kerajaan seperti Dasar Ekonomi Baru dan Dasar Pertanian Negara serta lain-lain dasar pembangunan.

## **Strategi Pembangunan**

Antara strategi pembangunan ialah memindahkan penduduk ke rancangan tanah baru sebagai contoh Federal Land Development Authority (FELDA) dan Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority (FELCRA). Pada masa yang sama, pada mereka yang masih tinggal di kampung-kampung urusan pembangunan dilaksanakan melalui pembangunan "in-situ" seperti program Integrated Agricultural Development Project (IADP), FELCRA, Rubber Industry Smallholders Development Authority (RISDA), Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) dan lain-lain.

### **Kampung Asas Pembangunan "In-Situ"**

Kampung boleh dijadikan sebagai teras dan asas pembangunan "In-Situ" melalui berbagai-bagai langkah seperti projek perindustrian kampung, penyusunan semula kampung, halacara baru dan lain-lain program.

## **Jawatankuasa Perancangan Pembangunan Negara (JPPN)**

Sebagai Pengerusi Jawatankuasa Perancangan Pembangunan Negara (JPPN) kita sedang merancang pembangunan yang lebih pesat di dalam Rancangan Malaysia ke-6. Salah satu strategi baru yang akan menjadi penumpuan program pembangunan ialah pembangunan manusia.

### **Projek LPP**

LPP telah pun mengambil langkah pertama ke arah itu dengan mengadakan projek iaitu Projek Pembangunan Unit Peladang Pembangunan Manusia Berasaskan Kampung.

Projek Pembangunan Unit Pertubuhan Peladang yang berteraskan kepada pembangunan manusia adalah selaras dengan usaha mempertingkatkan keupayaan sumber tenaga negara.

## **Peranan Unit Pertubuhan Peladang (UPP)**

Adapun peranan UPP ialah membantu ke arah mencapai kemajuan ekonomi bagi setiap ahli peladang dengan:

1. Menapis permohonan menjadi ahli Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK) dan mengurus kedudukan ahli-ahli, saham, simpanan, yuran, dan hutang piutang;
2. Merancang dan melaksanakan kegiatan/aktiviti dan projek pembangunan sosio-ekonomi untuk memenuhi keperluan ahli-ahli;
3. Mengatur mesyuarat-mesyuarat, menyediakan dokumen serta laporan dan mengawal sumber kewangan, perbelanjaan dan akaun; dan
4. Menubuhkan kumpulan-kumpulan peladang secara informal, iaitu Kumpulan Hasil Pengeluaran, Kumpulan Peladang Wanita dan Kumpulan Peladang Muda.

## **Projek Pembangunan Unit Pertubuhan Peladang, PPK**

1. Projek ini adalah berteraskan pembangunan kumpulan ahli-ahli peladang dalam sesebuah/beberapa kampung di bawah PPK dalam rangkaian Pertubuhan Peladang tiga peringkat - NAFAS, Pertubuhan Peladang Negeri (PPN) dan Pertubuhan Peladang Kawasan (PPK). Ia mempunyai objektif dan peranan khusus dalam pergerakan Pertubuhan Peladang, iaitu sebagai nadi penggerak aktiviti-aktiviti ekonomi dan sosial PPK;
2. Projek ini adalah untuk mewujudkan Unit-unit Peladang/Kampung yang cemerlang dalam sesuatu bidang ekonomi dan sosial yang tertentu, umpamanya Unit Peladang yang terkenal dengan ternakan, usahawan tani atau usahawan kampung, kawasan yang indah dan sebagainya;
3. Dalam membangunkan ekonomi ahli-ahli Unit Peladang, tujuan PPK ialah menjadikan mereka usahawan-usahawan tani dan usahawan-usahawan kampung yang berlanggan dengan dan menyokong perkembangan PPK selanjutnya; dan

4. Unit Peladang yang mempunyai bilangan usahawan tani dan usahawan kampung yang berlebihan boleh mewujudkan badan kawalan sendiri dalam bentuk Syarikat Kerjasama Asastani (SKATA) ataupun anak syarikat PPK bagi mengendalikan projek-projek ekonomi yang tertentu.

### **Kriteria Pemilihan Unit Peladang Kampung**

Terdapat 10 kriteria untuk tujuan pemilihan, iaitu:

1. Keutamaan diberikan kepada kampung yang tersisih dalam aspek ekonomi dan sosial;
2. Sebahagian besar daripada penduduk kampung menunjukkan minat untuk menyertai projek;
3. Penduduk kampung berupaya memilih seorang Ketua Projek dari kalangan mereka yang mempunyai kemahiran mengurus kumpulan ahli-ahli peladang;
4. Penduduk kampung bersetuju untuk menjadi penjamin diri bagi pinjaman individu dan penjamin bersama untuk projek kumpulan;
5. Penduduk kampung sanggup untuk menghadiri mesyuarat-mesyuarat kumpulan dan program-program latihan;

6. Penduduk kampung patuh kepada undang-undang dan peraturan kumpulan ahli-ahli peladang;
7. Kampung yang hendak dibangunkan berpotensi untuk melahirkan sumber pendapatan sambilan/jangka pendek kepada penduduk kampung;
8. Kampung mempunyai potensi untuk tanaman campuran, bukan campuran dan kedua-duanya sekali (seperti tanaman padi dan tanaman kontan, aktiviti ladang dengan bukan ladang, aktiviti ladangan dengan perikanan/pertanian, ternakan dan lain-lain serta bukan ladang dengan luar ladang);
9. Kampung mempunyai potensi memberi peranan kepada wanita dan belia untuk menyertai pembangunannya; dan
10. Kampung mempunyai tenaga mahir.

### **Pendekatan Pembangunan Manusia**

Selepas pelancaran projek ini, PPK berkenaan akan diberi peruntukan tambahan melalui wang Pinjaman Kerajaan Malaysia dengan Bank Pembangunan Asia.



11 daripada 78 buah kampung telah dikenalpasti iaitu:

1. Kok Klang (Perlis);
2. Belimbing Kiri (Kedah);
3. Sungai Nipah (Perak);
4. Geduhom (Negeri Sembilan);
5. Ceranah Putih (Melaka);
6. Parit Mokhyat (Johor);
7. Desa Baru Purun (Pahang);
8. Telipot (Terengganu);
9. Buluh (Kelantan);
10. Indai Tuaran (Sabah); dan
11. Selang (Sarawak);

Pendekatan pembangunan manusia melalui pinjaman Bank Pembangunan Asia ini menggabungkan penekanan pada pendidikan, latihan kemahiran dan kesihatan dengan perwujudan persekitaran yang sesuai.

Sikap "lihat dan yakin" akan melibatkan diri tetapi sikap "lihat dan tunggu" akan terus meninggalkan kita di belakang tanpa kemajuan.

## **Kemiskinan**

Matlamat negara ialah untuk menghapuskan kemiskinan. Kita boleh berjaya mengurangkan kadar kemiskinan daripada 49.3% kepada 15%.

Jika dulu usaha utama telah diambil oleh pihak Kerajaan, usaha sekarang ialah oleh setiap individu termasuk tuan-tuan dan puan-puan.

Kemiskinan bererti kelaparan perut, kemelaratan hidup, pembantuan kesihatan, keciciran sekolah, kematian ibu yang mengandung dan kependekan umur. Pada masa yang sama alam sekitar mewah, orang lain meraih laba dan keuntungan. Kita juga boleh berjaya kalau kita berusaha.

## **Pembangunan**

Daripada penghasilan pembangunan sekarang, kriteria atau asas penilaian sesiapa juga akan memperlihatkan bahawa kita telah berjaya. Berjaya sebab hasil usaha petani dan peladang.

Profesor Soedjatmoko, Bekas Presiden, Universiti Bangsa-Bangsa Bersatu, Tokyo menyatakan **"... an increasing emphasis on human beings and human potential as the basis, the means, and the purpose of the development effort."**

Pembangunan sebagai proses pelbagai dimensi yang melibatkan perubahan besar dalam struktur sosial, sikap masyarakat dan institusi.

Prof. Kurshid Ahmad menegaskan bahawa konsep pembangunan dalam Islam mempunyai ciri-ciri yang menyeluruh termasuk aspek-aspek moral, kerohanian dan kebendaan. Pembangunan menjadi kegiatan yang diarahkan kepada nilai dan matlamat, dan ditujukan kepada pengoptimuman keeselesaan manusia dalam kesemua dimensi tersebut. Moral dan bahan, ekonomi dan sosial, rohani dan jasmani tidak boleh dipisahkan. Matlamatnya bukan sahaja kebajikan di dunia ini, kerana kebajikan dituntut oleh Islam menjangkau kehidupan akhirat dan tidak terdapat pertentangan di antara kedua-duanya. Dimensi ini tidak wujud dalam konsep pembangunan kontemporari. Tumpuan dalam usaha pembangunan (dalam konteks Islam) dan jantung kepada proses pembangunan ini ialah manusia itu sendiri.

Mengikuti Mahatma Ghandi, "pembangunan ialah pencernaan bakat individu" dan inilah usaha kita sekarang.

### **Kriteria Penilaian Pembangunan**

Kalau dicantumkan keseluruhan kriteria pembangunan yang berteraskan manusia, terdapat 4 perkara yang utama, iaitu:

1. **Penglibatan (Participation)**

Adakah masyarakat setempat terlibat dalam pembangunan? Usaha PPK ialah ke arah penglibatan masyarakat setempat;

2. **Di Mana Kuasa (Empowerment)**

Adakah kuasa itu di tangan pihak atasan sahaja ataupun pihak yang terlibat juga mempunyai kuasa tersendiri? Usaha PPK memberi kuasa pada tuan/puan yang terlibat;

3. **Pergantungan Antara Satu (Interdependence)**  
Oleh sebab usaha kita berbagai bidang, kita perlu berhubung dan saling bergantung di antara satu dengan yang lain. Adakah ini terdapat? dan
  
4. **Kesinambungan dan Dayatahan (Sustainability)**  
Adakah usaha kita ini sekejap saja atau berterusan. Perlu berterusan dan perlu dipertingkat ke tahap yang lebih baik dan cemerlang. Kata orang Jepun "Kaizen".

Dari semua segi, usaha LPP menghala ke arah kejayaan. Yang menentukan kejayaan ialah petani dan peladang.

Adalah dipercayai bahawa petani dan peladang akan berusaha ke arah kejayaan dan kecemerlangan demi masa depan anak-anak dan bangsa.

## SAINTIS DI DALAM KONTEKS PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN SEMINAR JANGKAAN KERAJAAN  
DARIPADA PARA SAINTIS DALAM KONTEKS PEMBANGUNAN NEGARA  
PADA 11 MAC 1991)

*Malaysia memerlukan sumbangan para saintis dalam menghasilkan teknologi moden dalam usaha penyelidikan mereka. Petani-petani memerlukan baka dan klon tanaman dan ternakan yang baru dan berkualiti untuk meningkatkan nisbah pengeluaran dan mengurangkan kos pengeluaran seunit. Kekurangan tenaga pekerja perlu diatasi melalui teknologi kejenteraan dan automasi. Teknologi baru hasil daripada penyelidikan yang berorientasikan kepada pasaran dan keperluan industri perlu dipertingkatkan demi untuk pembangunan negara.*

Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak pengurusan Lembaga Kemajuan Penyelidikan Pertanian Malaysia (MARDI) kerana sudi memberi penghormatan kepada saya untuk menyampaikan ucapan utama sempena perasmian seminar ini.

### **Kerjasama Di Antara Agensi-agensi Penyelidikan**

Dalam usaha untuk meningkatkan lagi tahap pertumbuhan ekonomi negara dalam dekad sembilan puluhan, dijangka negara kita akan

menghadapi pelbagai cabaran dari dalam mahupun luar negeri. Sektor pertanian yang mempunyai hubungkait (*linkages*) yang rapat dengan sektor industri hendaklah dipergiatkan lagi pembangunannya supaya ia dapat membekalkan bahan-bahan mentah kepada sektor industri secara berkekalan. Semua faktor-faktor ekonomi seperti buruh, tanah, modal dan lain-lain perlulah digunakan dengan sebaik-baiknya. Teknologi yang lebih moden dan bersesuaian perlu digunakan terutamanya dalam proses pengeluaran supaya faktor-faktor ekonomi tersebut dapat menghasilkan pengeluaran dan mutu yang lebih tinggi. Oleh hal yang demikian, para saintis dan penyelidik perlulah memainkan peranan masing-masing untuk menghasilkan pelbagai teknologi moden. Segala agensi yang bertanggungjawab dalam penyelidikan pertanian iaitu MARDI, Palm Oil Research Institute of Malaysia (PORIM) dan Forest Research Institute of Malaysia (FRIM) hendaklah mewujudkan kerjasama dalam usaha-usaha penyelidikan dan pembangunan. Tekanan perlu diberi kepada aspek peningkatan produktiviti sektor pertanian. Masalah peningkatan kos pengeluaran dan saingan yang hebat daripada lain-lain negara pengeluar perlu diatasi dengan mendapatkan klon-klon tanaman dan baka-baka ternakan yang mampu meningkatkan produktiviti dan kualiti pada tahap yang lebih tinggi yang akan dapat mengurangkan kos pengeluaran seunit. Masalah kekurangan buruh

pula perlu diatasi dengan meningkatkan lagi tahap mekanisasi ladang melalui penyelidikan dalam aspek mekanisasi.

### **Pemindahan Teknologi**

Segala teknologi yang dihasilkan dari usaha penyelidikan perlu dipindahkan dengan segera dan sempurna kepada petani-petani dan sektor perladangan agar hasil penyelidikan tersebut dapat dinikmati oleh mereka. Kerjasama di antara penyelidik dengan agensi-agensi pengembangan perlulah dieratkan bagi memastikan supaya teknologi tersebut dapat dipindahkan kepada petani-petani dan pihak-pihak berkenaan yang lain dengan berkesannya.

Maklumbalas dan pandangan-pandangan daripada agensi pengembangan dan petani-petani serta pihak-pihak tertentu tentang kelemahan sesuatu teknologi ataupun hasil penyelidikan hendaklah diberi pertimbangan yang serius supaya ia dapat diperbaiki dari masa ke semasa. Jurang yang besar di antara mutu dan hasil keluaran yang diperolehi dari plot-plot penyelidikan dengan apa yang sebenarnya dicapai oleh petani-petani perlulah dikurangkan dengan memberi tekanan kepada **applied research**.



**Tugas Majlis Penyelidikan Kemajuan Negara (MPKSN)  
dan Intensification of Research in Priority Area (IRPA)**

Majlis Penyelidikan Kemajuan Sains dan Teknologi telah pun mewujudkan IRPA, iaitu satu mekanisme untuk menyalurkan peruntukan kewangan bagi membiayai projek-projek R & D. However, even though the availability of funds for research are a crucial link in the total R & D enterprise, we have to return to the basic question of why we do R & D in the first place. I wish to emphasise here that R & D results have no innate value unless they are exploited for the economic well-being of the nation. In the past, we have allowed thousands of R & D results to flow into the market place on their own accord. Market imperfections take place, and we have not efficiently reaped the maximum return on investment in R & D. We therefore need a structured mechanism in technology diffusion. The MPKSN is now crafting such mechanism at the national level. To supplement this effort, research institutions may want to consider establishing their own in-house units to carry out market development and to commercialise their R & D results. The essence is to forge a new

**tradition to make research institutions more capable of earning a substantial part of their income from their clients through a more market-oriented R & D approach.**

### **Sumbangan Saintis**

Negara kita memerlukan sumbangan para saintis dari segi penerimaan teknologi. Petani-petani memerlukan baka dan klon tanaman dan ternakan yang baru untuk meningkatkan nisbah pengeluaran. Kekurangan tenaga kerja perlu juga diatasi melalui teknologi kejenteraan dan automasi. Penyelidikan untuk mengoptimumkan penggunaan tanah termasuk tanah yang marginal dan terbiar perlu diuruskan. Konsep penggunaan kawasan yang berteraskan agroiklim perlu ditekankan. Perkara-perkara yang saya sebutkan ini adalah sebahagian kecil daripada banyak lagi usaha-usaha yang wajar diterokai oleh para saintis kita.

Saya amat tertarik hati dan mengucapkan tahniah kepada MARDI kerana berasaskan kepada program persidangan, saya bertanggungjawab bahawa MARDI telahpun mengorak langkah dalam pengamalan pemikiran strategik untuk pembangunan pertanian. Pemikiran sebegini sememangnya disarankan didalam Dasar

Pengurusan dan Peningkatan Kualiti dalam Perkhidmatan Awam. Analisis persekitaran industri pertanian dan makanan yang akan diperbincangkan di hari ini dan disusuli dengan analisis dalaman pada hari kedua, saya harap akan memantapkan perancangan MARDI supaya semua pegawai yang berada didalam dewan yang mulia ini dapat memainkan peranan yang positif untuk pembangunan negara.

# **BAB 8**

## **KERJASAMA SERANTAU**

## KERJASAMA DI ANTARA NEGARA-NEGARA MEMBANGUN

(UCAPAN DI PERASMIAN "INTERNATIONAL COURSE IN PROPERTY VALUATION"  
DI INSTITUT PENILAIAN NEGARA, BANGI PADA 14 OGOS 1990)

*Malaysia percaya bahawa kerjasama antarabangsa merupakan satu faktor penting dalam meningkatkan perhubungan dan pembangunan ekonomi antara negara-negara membangun. Malaysia bersedia untuk berkongsi pengalaman pembangunannya iaitu dengan memberikan kerjasama teknikal kepada negara-negara tersebut. Malaysia juga mempunyai tenaga manusia yang berkecayaan, berkemahiran dan berpengalaman yang mampu memberikan sumbangan perkhidmatan di peringkat antarabangsa.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta kerana telah menjemput saya merasmikan **International Course in Property Valuation** pada pagi ini. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan syabas kepada Jabatan ini kerana mempunyai inisiatif untuk menganjurkan kursus antarabangsa ini, bukan sahaja kerana ianya bertepatan dengan komitmen Kerajaan kepada program MTCP (Malaysia Technical Cooperation Programme), tetapi juga kerana tahun ini adalah Tahun Melawat Malaysia. On behalf of the

Government of Malaysia, I would like to welcome all the distinguished guests from overseas.

It has been mentioned by Mr. Dass, this is the first international course under the MTCP Programme organised by this department, and I hope that Institut Penilaian Negara (INSPEN) will continue to organise similar courses in the future. I also understand that there is no other training Institute in the Asian Region which is capable of providing valuation training in a comparable way to INSPEN, and that is why countries such as Indonesia, Thailand and Brunei have sought training and advice in the field of valuation and property services from INSPEN and the department.

International Cooperation is an important factor that contributes to the overall advancement of developing countries, based on the interdependence of nations. Such cooperation is not limited to the provision of assistance by developed to developing countries but calls for a concerted attempt from developing countries to cooperate among themselves in order to promote self-reliance amongst them through the exchange of relevant experience, pooling and sharing of resources and development of complementary capabilities. Malaysia has benefitted from such a cooperation.

## **Technical Cooperation**

Malaysia is prepared to share her development experience by providing technical cooperation on a modest scale within her own limited resources to other developing countries. As an expression of her desire to cooperate in this direction, the Government has launched the Malaysian Technical Cooperation Programme in 1980. This Programme consolidates various forms of technical cooperation which has been extended in the past in areas where Malaysia has experience and expertise.

The Department of Valuation has a pool of experienced and skilled professionals who have contributed to international professional bodies and conferences. The country is especially proud that the Director-General of the Valuation and Property Services Department, Malaysia, Mr. R. Dass has been nominated as the President of Commonwealth Association of Surveying and Local Economy (CASLE) and elected Chairman of Commission Nine of the International Federation of Surveyors (FIS), two of the largest international organisations of valuers and property professionals in the world. With this reservoir of qualified, experienced and prominent

professionals the Department has, since the formation of INSPEN in 1985, embarked on technical and management training in a big way, and up to today, more than 5,000 from within the country have attended courses at INSPEN. Since INSPEN started going international, about 300 participants, mostly from Indonesia and a few from Brunei, have also attended courses at INSPEN.

The Department has also been given legal powers under the Valuers, Appraisers and Estate Agents Act in 1981, which also provides for registration and control of valuers and estate agents.

In short, in terms of valuation and property services, the Department is well developed, with qualified professional manpower, a good network of offices, a research and training institute, and the legal powers, a combination which no doubt many developed countries do not have. Hence, we are in a position to help others.

No amount of training will yield the desired results unless you yourselves are prepared to work hard to improve your technical and professional knowledge, which is one of the important objectives of this course.



I trust that by the end of this course, all the participants will have a much better appreciation and understanding of the job that a valuer does, in particular the wide professional knowledge and skills that are demanded from him. There will be better understanding of your roles; there will no doubt be better lines of communication among yourselves which will help you all to keep in touch with advances in valuation technology in your own and in each other's country and lead to sharing of this knowledge, which is one of the important objectives of this course.

## KERJASAMA SERANTAU MELALUI MALAYSIAN TECHNICAL COOPERATION PROGRAMME (MTCP)

(SPEECH AT THE OPENING CEREMONY OF INTERNATIONAL COURSES  
AT INTAN BUKIT KIARA ON 17 SEPTEMBER 1990)

*Program Kerjasama Teknikal Malaysia (MTCP) merupakan satu usaha untuk mengumpulkan pelbagai sumber bagi pembangunan ekonomi negara-negara yang sedang membangun, terutamanya di Afrika, Asia dan kawasan Pasifik Selatan. Program ini diadakan untuk memberi bantuan teknikal melalui kursus-kursus di institusi-institusi tempatan seperti INTAN. Empat kursus yang diuruskan oleh INTAN adalah: (i) Perancangan dan Pengurusan Persekitaran Bandar, (ii) Pengurusan Pemasaran yang Strategik, (iii) Mengurus Sistem Pertanian, dan (iv) Metodologi Latihan. Setakat ini sebanyak \$13 juta telah dibelanjakan untuk 1,915 peserta di 20 institusi, termasuk INTAN.*

I am honoured to be invited to officiate at this opening ceremony of four international courses under the Malaysian Technical Cooperation Programme, covering the areas of Planning and Management of the Urban Environment, Strategic Marketing Management, Managing the Agriculture System and Training Methodology. This occasion has assumed a special significance as this month marks the tenth anniversary of the Malaysian Technical Cooperation Programme of MTCP.

### **Malaysia's Determination**

MTCP is a manifestation of Malaysia's determination as a developing country to prove that diversity among Third World countries can provide the challenge and the opportunity to harness resources for economic cooperation. The programme was conceived at a time when leading nations showed a tendency to seek their own solutions to global problems. This tendency still prevails. In the past, the concept of technical assistance has been conceived as a prerogative of the developed countries. As a developing country, Malaysia too is prepared to share her development experience by providing technical assistance on a modest scale within her own limited resources.

### **MTCP Programmes**

The MTCP Programme helps to strengthen regional and sub-regional cooperation, and to nurture collective self-reliance among developing countries. The assistance extended under the MTCP is through the provision of scholarships and study awards at various institutions in Malaysia; through study visits and practical attachments at various Government agencies; the provision of training facilities for

participants sponsored by Third Countries or Organisations; and the provision of expert services and equipment, particularly in agricultural technology and training in the civil service.

To date, more than seventy countries have benefitted in varying degrees from technical and financial aid under the MTCP. They include the frontline states in Africa, countries belonging to the Organisation of Islamic Conference (OIC), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) countries, South Pacific countries such as Bangladesh, Myanmar, Sri Lanka, Nepal and Bhutan. I understand that two countries are participating for the first time in the MTCP at INTAN. I would like to extend a special welcome to the participants from Seychelles and Yugoslavia. Certain countries in South America may also come through the MTCP in the future.

Under the MTCP, a total of about 13 million ringgit has been spent by the Malaysian Government to sponsor 1,915 participants for various training courses at twenty training institutions in Malaysia, including 696 participants from 43 countries who have attended courses at INTAN.

## **Planning and Management of the Urban Environment**

The four courses that you are attending will focus on different aspects of development. However, the main concerns of these courses are the optimum utilization of resources. Malaysia, like all developing countries, is experiencing a rapid rate of urbanization. The crushing weight of the problem of urbanization upon relatively weak urban structures and anaemic urban economies in many capitals of the Third World calls for positive actions. There are problems associated with high population density, proliferating slums and squatter settlements, environmental pollution, traffic congestion and overburdened infrastructure and services. These are some of the major challenges facing urban planners and administrators. Urban growth in Malaysia is more than a mere increase in statistical number. Because it will involve persons of different ethnic groups and economic activities. It is clear that urbanized regions will require proper development planning.

## **Managing Agriculture Systems**

In most developing countries, the agriculture sector will continue to be a major component of economic development, contributing

towards 50% to 80% of employment and 30% to 50% of Gross Domestic Product. One of the main concerns of policy makers and implementors in agriculture is how best to utilize resources so as to maximise income and increase productivity. The agriculture sector is both complex and diverse, encompassing many sub-sectors and interest-groups, each having its own potentials and challenges. Thus, a wholistic and integrated approach is necessary to understand and manage agriculture systems. The course on Managing Agriculture Systems is an attempt to contribute to a better understanding and hence, management of the agriculture sector.

### **Strategic Marketing Management**

In most developing countries, the industrial sector is often the engine of growth. In Malaysia, manufactured goods account for 54% of total exports. To be successful, public enterprises need to be competitive especially in the foreign markets. The Strategic Marketing Management course has been designed to equip marketing personnel in the public sector especially those in trade promotion, public enterprises and government-owned companies with essential knowledge and skills to formulate strategic marketing plans to achieve a competitive edge.

## **Human Resource Development**

In the public service, the search for higher productivity and quality has been in itself an unending quest. The public services in the developing countries have been experimenting with numerous established and innovative management and organizational approaches. Concern about the need for changes in the behaviour of employees in organizations, and behaviour that contributed towards output, has occupied organization theorists and management for a long time. The human factor will remain the single most important factor in our concern for manpower development and economic growth in the 1990s.

The productivity of the work force can be improved through Human Resource Development or HRD programmes that are geared towards providing learning opportunities to increase employee ability and improve their motivation. Ensuring that training programmes remain viable and effective in delivering the learning that ensures a pro-active labour force, is the challenge that all trainers have to face. The International Training Methodology course is, I understand, thus designed for people who aspire to be change agents. It places

emphasis not only on the content of learning but also the process of learning.

### **Sharing of Malaysian Experience**

The MTCP has helped participating countries to share the Malaysian experience in many fields, such as agriculture, fisheries, forest administration and development, veterinary science, communications, training and education, management, library and archives administration, international relations, property valuations, banking, nursing, accounting, radio and television production, project planning, urban planning, marketing and hotel management.

After ten years, the list of technical expertise and training facilities to be made available under the MTCP would obviously have to be expanded. But the philosophy behind the MTCP that international cooperation should not be limited to the provision of assistance by developed countries to the developing countries would remain.



## Competitiveness

Michael Porter, Harvard Business School Professor, in an article entitled **The Competitive Advantage of Nations** in the March-April 1990 issue of the **Harvard Business Review** wrote as follows:

*"National prosperity is created, not inherited. It does not grow out of a country's natural endowments, its labour pool, its interest rates or its currency's value, as classical economists insist. A nation's competitiveness depends on the capacity of its industry to innovate and upgrade."*

## Leadership

The role of leadership is important. We hope that the knowledge acquired through these MTCP programmes will help to create leaders in the respective sectors and fields, leaders who believe in change and who will energize their organizations to innovate continuously.

## KERJASAMA DI ANTARA PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA DENGAN PERKHIDMATAN AWAM SINGAPURA

(SPEECH AT THE DINNER FUNCTION, HOSTED BY DR. ANDREW CHEW,  
HEAD OF THE SINGAPORE CIVIL SERVICE ON 27 SEPTEMBER 1990)

*Adalah penting diwujudkan kerjasama yang kukuh dan berterusan antara Pentadbiran Awam Malaysia dan Singapura di dalam proses melicinkan tugas pentadbiran dan penyelarasan sektor awam antara kedua negara. Usaha mengeratkan perhubungan pegawai awam Malaysia dan Singapura membawa pengertian yang mendalam oleh sebab kedua-dua negara mengalami banyak persamaan dari sudut sejarah perkembangan budaya dan sosial. Perhubungan erat ini telah dicerminkan menerusi persefahaman baik yang terjalin selama ini. Kedua-dua pihak perlulah menghargainya dan terus memupuk semangat kerjasama yang erat di dalam memajukan kedua-dua negara.*

It is indeed a great pleasure for me, on behalf of my colleagues from Malaysia, to express our sincere appreciation and thanks to Dr. Andrew Chew for hosting this dinner in our honour. Indeed, this dinner is a fitting curtain raiser to our three day visit to this vibrant Republic as it gives us an opportunity to socialize with our distinguished counterparts in Singapore and their spouses who will be our hosts for the next three days. I am sure Dr. Andrew Chew and

his colleagues have spent a great deal of time and expended a lot of effort in making preparations for our visit. For this, we are deeply grateful.

### **A Regular Annual Event**

I am happy to note that what was started a few years ago as an irregular get-together of senior government officials from both countries has crystallized into a regular annual event during which we are able not only to participate in games that we enjoy, namely golf and tennis, but also to exchange ideas on matters of mutual concern.

### **Bonds of Friendship**

One might ask as to why we now need to have this regular get-together. In the good old days, many of our senior officers in what has been referred to as the Dunearn Road generation, shared a common educational experience and alma-mater - the University of Malaya in Singapore where strong personal bonds of friendship were established. In many ways, this proved useful in later years. That generation of officers is fast fading from the scene. In all likelihood, with the grace of God, I will be the last Chief Secretary to the

Government of Malaysia who had the good fortune of studying at the then University of Malaya at Singapore with other Singaporeans. One of the most distinctive items of a gentleman's wardrobe is his collection of ties. Although in the course of our lives we are apt to collect a large number of clubs and other institutional ties, we always look forward to wear that special one attending the function to which it is appropriate. The University of Malaya in Singapore tie is now largely out of fashion as the number of old boys in circulation is slowly dwindling. Now a whole new generation of officers is coming into prominence on both sides of the causeway. In one important respect, they may be less fortunate than us in that they have been deprived of the opportunity to share a common experience and understanding that could come only through long term exposure to one another. They are not in the league of "old school ties." This underscores the need for us to make conscious efforts to link our officers in a web of mutually satisfying and beneficial relationship.

### **Sharing of a Common Destiny**

So many times has it been said that Malaysia and Singapore share a common destiny so much so that the significance of the phrase may have been lost. However, I feel that this phrase bears repetition for

it underlines a basic truth that although we are two separate nations, many of our interests are so intertwined and interwoven as a result of our historical past and due to our close physical proximity.

We share the same ideas or goals namely peace and prosperity for our people. The modalities and strategies we adopt to achieve these goals may differ. I believe that through good relations between senior officials of our two countries, nurtured through regular personal interactions such as on this occasion, we would be in a better position to view whatever differences we may have in their proper perspective.

I am also of the view that regular contacts between officials of our two countries should not be confined only to the very senior officers. In this context, I am glad to learn that a number of agencies both in Singapore and Malaysia, have taken the lead in organizing annual sporting and social activities. This is one way by which we are able to encourage the participation of junior and younger officers who can carry on this tradition long after we have retired from the scene, thereby reinforcing the foundations of the causeway of understanding and friendship between our two countries.

## **Exchange of Ideas and Experiences**

We have brought our wives along on this trip to assist us in this noble endeavour. I believe that our ladies can play a significant role to support and complement our efforts. I understand that a separate programme has been prepared for them. I hope this will lead to a useful exchange of ideas and experiences. Sometimes on returning from a trip overseas, our wives suspect that we have had a good time. Some may be jealous and do check our clothes when we come back home. I have a little story to tell. Complaint of a husband to his friend: "My wife is extremely jealous. When she finds a hair on my clothes, she goes absolutely mad. Lately she hasn't found anything and still she is furious. How can that be? She believes I am going out with a bald woman!"

I do not wish to give a long speech tonight as we have a long day ahead of us tomorrow on the tennis courts. Once again on behalf of the Malaysian officers and our wives, I wish to express our thanks to Dr. Andrew Chew for this sumptuous dinner.

## **BAB 9**

### **PILIHANRAYA DAN DEMOKRASI**

## PILIHANRAYA DAN DEMOKRASI

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM KHIDMAT BAKTI DI CARCOSA SERI NEGARA  
PADA 10 OKTOBER 1990)

*Pilihanraya diadakan bagi menjamin demokrasi. Anggota-anggotanya yang dilantik adalah terdiri dari mereka yang berwibawa. Pesara-pesara pula hendaklah "think like a man of action, act like a man of thought".*

Saya bersyukur ke hadrat Illahi oleh kerana dengan limpah dan izinNya dapat kita bertemu pada malam yang berbahagia ini iaitu di majlis yang khusus diadakan sempena persaraan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir Talib sebagai Pengerusi, Suruhanjaya Pilihanraya, Encik Lee Kok Cheng sebagai Ahli Suruhanjaya Pilihanraya dan Encik V.K Ravindra Dass, Ketua Pengarah, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta. Di samping itu, majlis ini juga diadakan untuk meraikan perlantikan Y. Bhg. Dato' Harun Din sebagai Pengerusi baru Suruhanjaya Pilihanraya, Encik Saw Chee Leng sebagai Ahli Suruhanjaya Pilihanraya, Tuan Haji Ahmad Hassan bin Osman sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, Tuan Haji Muhammad Nawawi bin Haji Arshad sebagai Ketua Pengarah baru Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, dan Encik Mohd. Annas bin Haji



Mohd. Nor sebagai Ketua Pengarah, Jabatan Bekalan Elektrik. Pertukaran-pertukaran ini membuktikan kata-kata hikmat Heraclitus (540 - 475 B.C): "There is nothing permanent except change."

### **Penghargaan**

Saya sukacita mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir Talib, Encik Lee Kok Cheng dan Encik R. Dass atas perkhidmatan cemerlang kepada Kerajaan dan rakyat Malaysia. Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir Talib telah berkhidmat selama 38 tahun dan sepanjang tempoh itu beliau telah menumpukan jiwa raganya terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Walaupun Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir pada keadaan biasa boleh menikmati alam persaraannya beberapa tahun yang lalu, namun ketokohan dan kewibawaannya telah mendorong Kerajaan untuk melantik beliau sebagai Pengerusi, Suruhanjaya Pilihanraya, iaitu satu jawatan yang amat penting dalam sistem pemerintahan negara kita. Oleh itu, persaraan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir Talib pada kali ini merupakan persaraan kedua baginya. Demikian juga halnya dengan Encik Lee Kok Cheng yang telah banyak mencurahkan bakti dan jasa

kepada rakyat dan negara dan kali ini bersara sebagai Ahli Suruhanjaya Pilihanraya.

### **Tugas Suruhanjaya Pilihanraya**

The functions of the Election Commission are to conduct elections to the House of Representatives and to the Legislative Assemblies of the States, and to prepare and revise electoral roles for such elections. It is also the duty of the Commission to review every eight or ten years the divisions of the Federation and the States into constituencies. The Election Commission is appointed by the Yang di Pertuan Agong to have regard to the importance of setting an Election Commission which enjoys public confidence. Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir Talib and Encik Lee Kok Cheng have contributed to the confidence of the nation in the conduct of our elections. You have done extremely well in the conduct of our elections, as a contribution to the democratic process. We must have elections to safeguard our democratic rights.

The key to democracy is election. What else can we contribute towards democracy? The hydrogen bomb, of course,

can make one great contribution to democracy. With it - all men are cremated equal. I am also reminded when someone told me: 'Democracy is a process by which the people are free to choose the man who will get the blame'.

### **Encik R. Dass dengan Jabatan Penilaian**

Bagi Encik R. Dass pula, nama beliau telah lama synonymous dengan Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta. Apabila disebut sahaja nama Jabatan Penilaian, muka yang terpampang di dalam ingatan kita ialah wajah Encik R. Dass. Dengan perkhidmatan yang begitu panjang di Jabatan Penilaian sebagai Ketua Pengarah, sudah semestinya jasa Encik R. Dass tidak dapat dihitng dengan mudah. Pengalaman dan pengetahuan pakar Encik R. Dass dalam bidang penilaian harta telah menaikkan murtabat beliau di kalangan rakan-rakan sejawatnya bukan sahaja di dalam negeri malah juga di luar negeri. **Encik R. Dass has a clean record, and this is very creditable coming from a department which is very vulnerable to temptations. Perhaps he agrees with me that: 'The surest protection against temptation is cowardice' (Mark Twain).**

## **Tahniah**

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Y. Bhg. Dato' Harun Din dan Encik Saw Chee Leng yang masing-masing telah dilantik sebagai Pengerusi dan Ahli Suruhanjaya Pilihanraya. Kedua-dua mereka ini masuk menganggotai Suruhanjaya Pilihanraya di saat yang amat mencabar iaitu di ambang Pilihanraya Umum yang akan diadakan beberapa hari sahaja lagi. Namun demikian, dengan pengalaman yang ada pada mereka, kita penuh yakin bahawa mereka akan menghadapi segala cabaran ini dengan jayanya. Kepada kedua-dua orang rakan pesara kita ini, saya cuma hendak menyampaikan pesanan: **'Think like a man of action, act like a man of thought'**

Kepada Tuan Haji Ahmad Hassan, Tuan Haji Muhammad Nawawi dan Encik Mohamad Annas yang baharu sahaja dilantik untuk mengetuai Kementerian dan Jabatan masing-masing, saya yakin dan berharap mereka dapat membuktikan kepercayaan Kerajaan dalam melantik mereka ke jawatan-jawatan yang telah diamanahkan kepada mereka.

Pada malam ini kita akan mendengar ucapan-ucapan daripada pesara-pesara kita. **The young tell you what they are doing, the old what they have done, and everyone else what they are going to do. We look forward to hearing from you the essential qualities of your success and your collective wisdom.**

## **BAB 10**

### **SUKAN DAN PERKHIDMATAN AWAM**

## KEPIMPINAN DAN KESUKANAN

*(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM BAGI MENGHORMATI Y.BHG. TAN SRI DATO' SALLEHUDDIN BIN MOHAMED DAN Y.BHG. TAN SRI DATO' ALWI JANTAN DI BILIK SABAH, HOTEL SHANGRI-LA, KUALA LUMPUR PADA 24 FEBRUARI 1990)*

*Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed telah berkhidmat dalam Perkhidmatan Awam selama 30 tahun dan sebagai KSN selama 5 tahun 7 bulan dan juga Yang Dipertua MAKSAK. Beliau telah membantu membina bangunan MAKSAK di Cheras dan juga berusaha menubuhkan Kelab Rekreasi Perkhidmatan Awam (KRPA).*

*Tan Sri Dato' Alwi bin Jantan telah berkhidmat selama 31 tahun dalam kerajaan dan menjadi KPPA semenjak 26 Januari 1987. Beliau adalah Timbalan Yang Dipertua MAKSAK dan telah banyak membantu MAKSAK terutama dari segi kewangan.*

Izinkan saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak Majlis Sukan Anggota-anggota Kerajaan (MAKSAK) selaku penganjur majlis ini kerana memberi peluang kepada saya untuk memberi sepatah dua kata. Kepada Tan Sri-Tan Sri, Datuk-Datuk, Tuan-Tuan dan Puan-Puan, para jemputan sekalian, saya bagi pihak MAKSAK ingin mengucapkan selamat datang ke majlis makan malam yang tidak sepertinya ini. Teristimewa ucapan terima kasih saya juga kepada semua Ahl-ahli Jawatankuasa, MAKSAK Malaysia,

MAKSAK Negeri, Majlis Sukan Angkatan Tentera Malaysia (ATM), Majlis Sukan Polis Diraja Malaysia (PDRM) dan Majlis Sukan Keretapi Tanah Melayu (KTM), Lembaga Letrik Negara (LLN), kepada tetamu yang dimuliakan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed dan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi Jantan kerana sudi meluangkan masa dan menerima undangan MAKSAK ke Majlis Makan Malam ini.

**Kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri**

**Dato' Sallehuddin bin Mohamed**

Sebagai makluman hadirin sekalian majlis makan malam ini khusus dianjurkan oleh MAKSAK Malaysia bagi menghormati Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed selaku bekas Ketua Setiausaha Negara dan juga Yang Dipertua MAKSAK Malaysia dan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi Jantan, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam selaku Timbalan Yang Dipertua MAKSAK Malaysia. Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed telahpun meninggalkan perkhidmatan kerajaan kerana bersara pada 31 Januari 1990 yang lalu. Pemergian beliau sudah pasti merupakan satu kehilangan yang besar kepada perkhidmatan awam dan juga kepada MAKSAK sendiri. Sebagai seorang Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri adalah seorang



yang berhemah tinggi dan berkewibawaan. Beliau amat dihormati bukan sahaja oleh anggota perkhidmatan awam, tetapi juga ahli-ahli politik, ahli-ahli akademik dan ahli-ahli perniagaan. Sudah tentu kita sebagai anggota perkhidmatan awam berasa bangga mempunyai seorang pemimpin dan ketua seperti beliau.

Ingin saya menyorot ke belakang pada tarikh 23 September 1932. Tarikh tersebut bertempat di Raub, Pahang Darul Makmur, Tan Sri Sallehuddin telah dilahirkan. Pendidikan awal beliau bermula di Raub. Kemudian beliau melanjutkan pelajaran di Sekolah Menengah Anderson, Ipoh, Perak. Seterusnya beliau pada tahun 1959 menerima ijazah B.A.(Hons.)(Economics) dari University of Malaya di Singapura. Pada tahun 1968 beliau telah dianugerahkan **Certificate International Tax Programme Harvard Law School** dan pada tahun 1981 beliau berjaya di dalam **Advanced Management Programme Harvard Business School**. Dari latarbelakang akademik yang mantap itu telah membawa Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed sebagai seorang pegawai kerajaan yang amat berjaya sekali. Khidmat beliau yang pertama dalam perkhidmatan kerajaan adalah sebagai Pegawai Kemajuan, **Rural Industry Development Authority (RIDA)** pada tahun 1959. Mengikut cerita, Y. Bhg. Tan Sri amat berdukacita dengan posting

yang pertama itu. Sebagai Pegawai Kemajuan beliau tidak berpeluang mengikat tali leher seperti mana rakan-rakannya yang lain. Walau bagaimanapun, Y. Bhg. Tan Sri amat berbangga dengan kereta pertama yang dimilikinya iaitu kereta **Renault Dauphine**. Bermula dari itu Y. Bhg. Tan Sri terus menempuh berbagai pengalaman di samping meningkat sebagai pegawai kanan kerajaan. Berkat kegigihan dan dedikasi itu beliau telah dapat berkhidmat dengan jayanya di Perbendaharaan negara. Pada tahun 1965 beliau bermula sebagai Ketua Penolong Setiausaha (Ekonomi) di Perbendaharaan. Y. Bhg. Tan Sri tanpa jemu dan bosan telah memberi khidmat baktinya selama lebih 17 tahun di Perbendaharaan. Tempoh tersebut telah cukup untuk menjadikan beliau sebagai orang penting 'kewangan'. Jawatan Y. Bhg. Tan Sri yang terakhir di Kementerian Kewangan adalah sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I sehingga beliau ditukarkan sebagai Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi pada tahun 1982. Sepertimana pepatah Melayu 'Benih Yang Baik Jatuh ke Laut Menjadi Pulau'. Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin terus meningkat dan berjaya dalam kerjayanya. Pada tahun 1984 beliau telah dilantik sebagai **No. 1 Civil Servant** iaitu Ketua Setiausaha Negara.

## **Semangat Kesukanan Y.Bhg. Tan Sri**

**Dato' Sallehuddin bin Mohamed**

Di dalam kesibukan sebagai seorang Ketua dalam perkhidmatan awam, Y. Bhg. Tan Sri Sallehuddin masih mempunyai kesempatan untuk turut aktif dalam bidang sukan. Beliau sendiri adalah seorang ahli sukan yang berbakat. Hoki, bolasepak dan tenis adalah di antara sukan **favourite** beliau semasa di sekolah dan di universiti. Atas nama cinta terhadap sukan, Y. Bhg. Tan Sri telah benar-benar mengambil berat kepada semua perjalanan dan aktiviti MAKSAK. MAKSAK tidak pernah diketepikan oleh Y.Bhg. Tan Sri. MAKSAK telah terus berkembang di bawah kepimpinan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin sebagai Yang Dipertua. Tidak berapa lama lagi MAKSAK akan dapat berbangga dengan projek bangunannya sendiri. Bangunan MAKSAK akan tersergam indah di atas tapak seluas 1.7 hektar bertempat berhadapan dengan Stadium Badminton Cheras. Bangunan MAKSAK akan terdiri dari rumah kedai, kondominium, dewan permainan, kolam renang, gelanggang squash dan ruang pejabat.

Golf adalah sukan utama beliau sekarang. Di atas usaha beliau golf telah menjadi salah satu sukan yang popular di kalangan pegawai-pegawai kerajaan. Melalui MAKSAK beberapa kejohanan golf telah dapat dianjurkan di antaranya golf antara kerajaan Malaysia - Singapura, Kejohanan golf pesara-pesara, Kejohanan golf berpasukan MAKSAK dan Kejohanan golf pesara - berkhidmat. Semua ini dianjurkan di atas satu matlamat untuk mengeratkan perhubungan di antara pegawai, di samping melahirkan pentadbir-pentadbir yang sihat dari segi mental dan juga fizikal. Sekarang Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin adalah merupakan Presiden Kelab Golf Negara Subang (KGNS) dan bermain dengan **handicap** (8). Lantikan beliau itu adalah merupakan penghormatan terhadap kebolehan dan kewibawaan yang dimiliki oleh beliau.

Penglibatan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin di dalam bidang sukan tidak berakhir dengan aktiviti MAKSAK semata-mata. Satu lagi projek beliau Insya Allah akan menjadi kenyataan iaitu Kelab Rekreasi Perkhidmatan Awam (KRPA). Usaha gigih beliau ini adalah semata-mata minat beliau yang tinggi terhadap sukan. Semua kakitangan Kerajaan akan menikmati khidmat sebuah kelab yang selama ini menjadi impian ramai pegawai kerajaan. Saya bagi pihak kakitangan perkhidmatan awam ingin mengambil kesempatan

mengucapkan tahniah dan syabas di atas usaha murni Y. Bhg. Tan Sri itu.

Baru-baru ini negara kita baru sahaja menjadi tuan rumah kepada Sukan SEA XV. Negara kita kali pertama keluar sebagai naib juara. Ramai di antara kita kurang sedar bahawa di antara pemenang-pemenang pingat untuk negara itu adalah merupakan kakitangan kerajaan yang juga adalah ahli MAKSAK. Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin telah tidak melupakan jasa-jasa mereka ini. Melalui MAKSAK semua kakitangan terlibat telah dianugerahkan cenderamata dan sijil penghargaan.

Kejayaan seperti ini selalunya mendapat kerjasama banyak pihak. Di dalam hal MAKSAK dan juga pentadbiran perkhidmatan awam seluruhnya, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin mendapat orang kanan yang mempunyai ketokohan yang tidak kurang handalnya. Sehubungan dengan ini orang yang dimaksudkan tidak lain dan tidak bukan ialah Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi Jantan, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Di dalam banyak bidang dan hal Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi telah memberikan kerjasama yang tidak berbelah bagi kepada Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin. Majlis pada malam ini juga adalah merupakan satu penghormatan kepada Y. Bhg. Tan Sri

Dato' Alwi Jantan yang selama ini telah memainkan peranan yang sungguh aktif dan bermakna sebagai Timbalan Yang Dipertua MAKSAK. Saya ingin menyentuh latarbelakang Y. Bhg. Tan Sri.

### **Kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri**

#### **Dato' Alwi Jantan**

Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi Jantan telah dilahirkan pada 16 April 1935 dan mendapat pendidikan dari Malay College Kuala Kangsar. Mendapat ijazah pertamanya dari University of Malaya di Singapura pada tahun 1958. Seterusnya Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi tidak hanya berpuashati dengan ijazah yang dimiliki telah melanjutkan pelajaran beliau dan pada tahun 1979 berjaya mendapat **Honorary Diploma In Palaeography, Archives and Diplomacy**, University of Roma, Rome. Pada tahun 1980 beliau mengikuti **Advanced Management Programme Harvard Graduate School of Business, Boston USA**. Lantikan pertama Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi di dalam perkhidmatan PTD adalah di Federal Establishment Office (FEO). Difahamkan kereta pertama yang dimiliki oleh beliau ialah **Opel Rekord - Plate No. BE 2211** (kalau tak silap) dan kereta ini adalah di antara beberapa buah kereta yang ada pada ketika itu di Kemaman. Seperti Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin, Y. Bhg. Tan

Sri Dato' Alwi juga merupakan seorang pegawai yang berdedikasi dan berhemah tinggi. Di atas kegigihan itu beliau telah terus diberi penghormatan dan disegani oleh semua kakitangan kerajaan, ahli-ahli akademik, politik dan ahli-ahli perniagaan. Beliau telah diberi tanggungjawab yang bertambah besar dari semasa ke semasa bersesuaian dengan kebolehan dan kepimpinan yang dibuktikan. Di antara lain dan secara ringkasnya Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi pernah menjadi Setiausaha Peribadi DYMM Timbalan Yang di-Pertuan Agong, Pengarah Arkib Negara, Ketua Pengarah Arkib Negara dan selanjutnya pada tahun 1972 dilantik sebagai Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor. Usaha yang tidak pernah mengenal erti jemu dan bosan dan sudah tentu di atas kepercayaan semua pihak telah menempatkan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi sebagai Ketua Setiausaha di beberapa kementerian. Di antara lain ialah Kementerian Kerajaan Tempatan dan Wilayah Persekutuan, Kementerian Kesihatan dan Kementerian Pertanian. Akhirnya Y. Bhg. Tan Sri Alwi terus menerajui paras atas di dalam perkhidmatan awam apabila beliau dilantik sebagai Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada 26 Januari 1987 sehingga sekarang ini.

## **Semangat Kesukanan Y.Bhg. Tan Sri**

**Dato' Alwi Jantan**

Di bidang sukan, sosial dan kebajikan, Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi turut sama memainkan peranan utama bagi menganjurkan serta memperteguhkan aktiviti MAKSAK. Pemilihan beliau sebagai Timbalan Yang Dipertua MAKSAK adalah satu pemilihan yang tepat sekali. Portfolio Kewangan adalah menjadi tanggungjawab utama beliau di dalam organisasi MAKSAK. Kita dapat berbangga, menjelaskan pada malam yang mulia ini MAKSAK mempunyai kedudukan kewangan yang kukuh pada ketika ini. Seperti mana Yang Dipertua MAKSAK, Timbalan Yang Dipertua MAKSAK juga mempunyai minat yang serupa. Beliau sekarang adalah di antara pemain golf yang benar-benar serius.

### **Selamat Bersara**

Pada malam yang berbahagia ini saya ingin mengucapkan selamat bersara kepada Y. Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed dan juga tidak ketinggalan kepada Y. Bhg. Tan Sri Dato' Alwi Jantan yang akan bersara pada 16 April 1990 ini. Bagi pihak hadirin dan Ahli Jawatankuasa MAKSAK, kami mendoakan semoga Y. Bhg.



Tan Sri berdua akan terus berjaya dalam apa juga lapangan yang diceburi selepas ini. Walaupun Y. Bhg. Tan Sri akan bersara sebagai kakitangan awam tetapi kami penuh yakin Y. Bhg. Tan Sri akan terus dapat menyumbangkan khidmat bakti Y. Bhg. Tan Sri dalam apa cara sekalipun. Sebarang bantuan yang dihulurkan oleh Y. Bhg. Tan Sri kami terlebih dahulu mengucapkan jutaan terima kasih. Semoga kita terus bersua dan bertemu.

## KEPIMPINAN DAN SUKAN GOLF

*(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP DAN PENYAMPAIAN HADIAH GOLF MAKSAK  
BERPASUKAN 1990 DI KELAB GOLF DIRAJA PERAK PADA 21 OGOS 1990)*

*Pertandingan golf MAKSAK pada kali ini telah mendedahkan kepada peserta-peserta akan detik-detik kepuasan dan ecstasy serta kekecewaan. Kepada yang berjaya diucapkan tahniah dan yang tidak berjaya, jangan putus asa.*

Dengan hormat dan takzimnya, patik merafak sembah menjunjung setinggi kasih Kebawah Duli Tuanku kerana berkenan bercemar Duli berangkat ke Majlis Hi-tea petang ini. Keberangkatan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku untuk turut serta bermain dalam pertandingan golf MAKSAK kali yang ke 23 ini adalah satu pengurniaan penghargaan yang amat tinggi kepada patik-patik sekalian. Patik-patik pemain golf sekalian sangat-sangat bersyukur kepada Allah oleh kerana dapat bernaung di bawah payung kemuliaan budi Tuanku. Sesungguhnya penyertaan Kebawah Duli Tuanku dalam pertandingan golf ini telah melahirkan dorongan dan semangat kepada para pemain golf dalam perkhidmatan awam. Mutu permainan Duli Yang Maha Mulia Tuanku pada kedua-dua hari amat menakjubkan diri patik sendiri, dan score berjumlah 167

pukulan itu adalah menjadi satu bukti mengenai ketokohan Duli Yang Maha Mulia Tuanku dalam bidang permainan golf ini.

Ampun Tuanku, patik mohon izin Kebawah Duli Tuanku untuk menyampaikan sepatah dua kata kepada hadirin sekalian,

Ampun Tuanku,

Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan, Tuan Syed Alwi bin Syed Nordin dan para hadirin sekalian.

Terlebih dahulu, saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada para pemain golf sekalian di atas penyertaan tuan-tuan dan puan-puan sekalian. Jumlah seramai 168 orang peserta ini adalah merupakan jumlah yang terbesar sekali di dalam sejarah pertandingan golf MAKSAK ini. Sepanjang pertandingan 2 hari ini sudah tentu para peserta sekalian telah melalui detik-detik kepuasan dan *ecstasy* dan detik-detik kekecewaan. Bagi saya, pengalaman yang amat bernilai sekali adalah menghayati permainan yang bermutu tinggi oleh Duli Yang Maha Mulia Tuanku, **whose putting is so very accurate and whose shots always found the fairway. As for my game, it is just like Mark Twain once said of the game. Golf is a good walk spoiled.** Saya mengucapkan tahniah kepada mereka

yang berjaya; kepada mereka yang tidak berjaya, jangan putus asa. **Golf is like a love affair; if you don't take it seriously, it's not fun; if you do take it seriously, it breaks your heart.**

Bagi tahun hadapan, pertandingan ini mungkin diadakan di Kelab Golf Cinta Sayang, Sungei Petani ataupun di Kelab Golf Rekreasi Perkhidmatan Awam di Bukit Kiara. Adalah juga diharapkan bahawa satu pertandingan di antara ladies juga akan diadakan; iaitu lady officers dan isteri-isteri pegawai-pegawai kerajaan.

Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan dan Kelab Golf DiRaja Ipoh di atas sumbangan dan kerjasama untuk menjayakan pertandingan ini. Kepada penderma-penderma, terima kasih saya ucapkan bagi pihak MAKSAK.

Ampun Tuanku, sembah patik mohon diampun.

## SUKAN DAN PERKHIDMATAN AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS JAMUAN MAKAN TENGAHARI SEMPENA GOLF PERSAJABATAN  
DI ANTARA PASUKAN D.Y.M.M. TUANKU YANG DI-PERTUAN BESAR  
NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS DAN PASUKAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA  
DI SAUJANA GOLF CLUB PADA 25 NOVEMBER 1990)*

*Ucapan ini mencerminkan pandangan Y.Bhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara terhadap majlis-majlis sosial seperti permainan golf sebagai satu cara untuk meningkatkan perhubungan yang lebih akrab antara penjawat-penjawat awam dengan ahli masyarakat yang lain.*

Mengadap Duli Yang Maha Mulia Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan Darul Khusus,

Tuanku Jaafar ibni Al-Marhum Tuanku Abdul Rahman,

Ampun Tuanku beribu-ribu ampun,

sembah patik mohon diampun,

Dengan hormat dan takzimnya, patik merafak sembah menjunjung setinggi kasih Kebawah Duli Tuanku kerana berkenan bercemar Duli berangkat bermain golf dan ke majlis santapan pada tengahari ini. Keberangkatan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku di kedua-dua acara ini adalah satu pengurniaan penghargaan

yang amat tinggi kepada patik-patik sekalian. Patik-patik pemain golf sekalian sangat-sangat bersyukur oleh kerana dapat bernaung di bawah payung kemuliaan budi Duli Yang Maha Mulia Tuanku. Sesungguhnya penyertaan Kebawah Duli Tuanku dalam pertandingan golf ini telah menzahirkan dorongan dan semangat kepada para pemain golf sekalian dalam perkhidmatan awam. Mutu permainan Duli Yang Maha Mulia Tuanku pada hari ini amat menakjubkan diri patik sendiri, dan *score* yang diperolehi oleh Duli Yang Maha Mulia Tuanku adalah menjadi satu bukti mengenai ketokohan Duli Yang Maha Mulia dalam bidang permainan golf ini.

Ampun Tuanku, patik mohon izin Kebawah Duli Tuanku untuk menyampaikan sepatah dua kata kepada hadirin sekalian.

Terlebih dahulu, saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada para pemain golf sekalian di atas penyertaan tuan-tuan sekalian. Sepanjang pertandingan pada hari ini, sudah tentu para peserta sekalian telah melalui detik-detik kepuasan dan *ecstasy* dan detik-detik kekecewaan.

Bagi saya, pengalaman yang amat bernilai sekali adalah menghayati permainan yang bermutu tinggi oleh Duli Yang Maha Mulia Tuanku dan juga **showmanship** oleh D.Y.M.M. Tuanku.

Saya mengucapkan tahniah kepada mereka yang berjaya memperolehi **good scores**; kepada mereka yang tidak berjaya, jangan berputus asa. **Golf is like a love affair, if you don't take it seriously, it's not fun; if you do take it seriously, it breaks your heart.**

Pertandingan secara persahabatan di antara pasukan Duli Yang Maha Mulia Tuanku Yang di-Pertuan Besar sebagai kapten, dan dengan pasukan saya di bawah limpah perkenan Duli Yang Maha Mulia tidak lain tidak bukan adalah untuk membina satu titian emas meningkatkan perhubungan yang lebih akrab di kalangan sahabat-sahabat sekalian.

Bagi saya, bumi bertuah Negeri Sembilan ini sentiasa membawa kenangan yang manis oleh kerana saya pernah berkhidmat di negeri ini, dengan menyandang jawatan-jawatan sebagai Penolong Pegawai Daerah Seremban dan Mantin (merangkap **Registrar of Titles Negeri Sembilan**), Penolong Setiausaha Kerajaan, Pegawai

Daerah Rembau dan Pegawai Daerah Port Dickson, perkhidmatan yang meliputi 5 ½ tahun. Dengan perasaan rendah diri, maka di negeri inilah saya memulakan perkhidmatan sebagai pegawai MCS; dan oleh itu, maka sebagai satu langkah simbolik, maka negeri ini jugalah merupakan negeri yang pertama saya memulakan lawatan secara rasmi berikutan dengan perlantikan saya sebagai Ketua Setiausaha Negara.

Sekian sahaja secebis kisah saya dengan Negeri Adat Pepatch ini.

Untuk pertandingan kita selanjutnya, dengan ini saya selaku Presiden Saujana Golf & Country Club, dengan segala hormatnya mempersilakan Pasukan Negeri Sembilan ke Saujana Golf & Country Club untuk meneruskan siri permainan persahabatan ini; dengan kami Pegawai-pegawai Kerajaan di Kuala Lumpur menjadi tuan rumah pula.

Ampun Tuanku beribu-ribu ampun,  
Sebagai insan biasa, tersalah silap mohon dimaafkan.



## SUKAN MEMBINA PERHUBUNGAN YANG AKRAB

*(UCAPAN DI MAJLIS JAMUAN MAKAN MALAM SEMPENA PERTANDINGAN GOLF  
JEMPUTAN PASUKAN D.Y.M.M. TUANKU YANG DI-PERTUAN BESAR  
NEGERI SEMBILAN DARUL KHUSUS DAN PASUKAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA  
DI TEMPLER PARK COUNTRY CLUB PADA 9 FEBRUARI 1991)*

*Pertandingan golf secara persahabatan di antara Pasukan DYMM Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan dan Pasukan KSN adalah sebagai membina satu titian emas bagi meningkatkan perhubungan yang akrab di kalangan peserta-peserta.*

Mengadap Duli Yang Maha Mulia Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan Darul Khusus,

Tuanku Jaafar ibni Al-Marhum Tuanku Abdul Rahman,

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

Dengan hormat dan takzimnya, patik merafak sembah menjunjung setinggi kasih Kebawah Duli Tuanku kerana berkenan bercemar Duli berangkat bermain golf dan ke majlis santapan pada malam ini. Keberangkatan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku di kedua-dua acara ini adalah satu pengurniaan penghargaan yang amat tinggi kepada patik-patik sekalian. Patik-patik pemain golf sekalian sangat-sangat bersyukur oleh kerana dapat bernaung di

bawah payung kemuliaan budi Duli Yang Maha Mulia Tuanku. Sesungguhnya penyertaan Kebawah Duli Yang Maha Tuanku dalam pertandingan golf ini telah melahirkan dorongan dan semangat kepada para pemain golf sekalian dalam perkhidmatan awam.

Ampun Tuanku, patik mohon izin Kebawah Duli Tuanku untuk menyampaikan sepatah dua kata kepada hadirin sekalian.

Ampun Tuanku,

Terlebih dahulu, saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada para pemain golf sekalian di atas penyertaan tuan-tuan sekalian. Sepanjang pertandingan pada hari ini, sudah tentu para peserta sekalian telah melalui detik-detik kepuasan dan *ecstasy* dan detik-detik kekecewaan.

Pertandingan secara persahabatan di antara pasukan Duli Yang Maha Mulia Tuanku Yang di-Pertuan Besar sebagai Kapten dan dengan pasukan saya di bawah limpah perkenan Duli Yang Maha Mulia tidak lain tidak bukan adalah untuk membina satu titian emas meningkatkan perhubungan yang lebih akrab di kalangan sahabat-sahabat sekalian.

Ampun Tuanku beribu-ribu ampun, sebagai insan biasa, tersalah silap  
mohon dimaafkan.

## **BAB 11**

### **PELBAGAI**

## INSTITUSI RAJA SEBAGAI PENDORONG PEMBANGUNAN NEGARA

(UCAPAN DI MAJLIS SANTAPAN DI RAJA DI HOTEL SHANGRI-LA,  
KUALA LUMPUR PADA 21 JUN 1990)

*Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara menjunjung kasih kerana menerima limpah perkenan daripada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Raja Nazrin Shah Ibni Sultan Azlan Muhibbuddin Shah, Pemangku Raja Perak Darul Ridzuan bercemar duli menghadiri majlis Santapan Diraja anjuran pegawai-pegawai kerajaan yang berasal dari Negeri Perak Darul Ridzuan. Majlis yang julung-julung kali diadakan ini berhasrat memperolehi limpah perkenan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku untuk bertemu dan beramah mesra dengan pegawai-pegawai tinggi dalam Perkhidmatan Awam.*

Mengadap Kebawah Duli Yang Maha Mulia Raja Nazrin Shah Ibni Sultan Azlan Muhibbuddin Shah, Pemangku Raja Perak Darul Ridzuan.

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

Patik mohon ampuni limpah perkenan Kebawah Duli Tuanku bagi merafak sembah, dan seterusnya menyampaikan sedikit ucapan di majlis ini.

Ampun Tuanku,

Patik-patik sekalian merasa amat bertuah oleh kerana telah menerima limpah perkenan daripada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku bagi patik-patik sekalian menganjurkan majlis Santapan Di Raja pada malam ini. Patik-patik semua merafak sembah mengalu-alukan keberangkatan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku oleh kerana inilah julung-julung kalinya sebahagian daripada patik-patik sekalian berpeluang mendapat limpah perkenan Kebawah Duli Tuanku untuk menjunjung kasih yang setinggi-tingginya dan seterusnya akan mendengar titah ucapan oleh Kebawah Duli Tuanku.

Ampun Tuanku,

Seperti Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku sedia maklum, kesemua yang hadir pada malam ini adalah merupakan pegawai-pegawai tinggi dalam perkhidmatan awam, termasuk juga

daripada Perkhidmatan Kehakiman dan Perundangan serta isteri masing-masing, yang telah menunjukkan hasrat yang tinggi untuk menghadiri majlis ini, dengan mengandungi sepenuh harapan untuk menatap wajah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku serta memperolehi limpah perkenan Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku untuk beramah mesra. Adalah menjadi harapan patik-patik semua bahawa pertemuan ini akan mendatangkan sesuatu hikmah yang akan mendorong patik-patik sekalian untuk menyumbangkan derma bakti bagi pembangunan Negeri Perak Darul Ridzuan.

Oleh hal yang demikian bagi pihak semua yang hadir pada malam ini, patik ingin merafak sembah ucapan setinggi-tinggi kasih kepada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku di atas limpah perkenan untuk mewujudkan suasana seperti yang dipancarkan pada malam ini. Dengan izin Allah Subhanahuwataala, niat murni Ke bawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku untuk bertemu dengan pegawai-pegawai tinggi dalam perkhidmatan awam yang berkhidmat di berbagai Kementerian, Jabatan dan Badan-badan Berkanun yang berasal dari Negeri Perak telahpun termakbul.

Sehubungan dengan ini, patik memohon ampuni limpah perkenan Kebawah Duli Tuanku untuk patik menyampaikan terima

kasih kepada Y. Bhg. Dato' Dr. Mohd. Shahari bin Ahmad Jabar dan ahli-ahli jawatankuasa penganjur dan juga individu-individu yang berkenaan yang telah membantu menjayakan malam ini.

Ampun Tuanku,

Sekianlah ucapan patik dan patik sekali lagi menjunjung setinggi-tinggi kasih Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku dengan iringan doa semoga Allah lanjutkan usia Kebawah Duli Yang Mulia Tuanku.

Ampun Tuanku, sembah patik harap diampun.



## PERHUBUNGAN DI ANTARA KERAJAAN PERSEKUTUAN DAN NEGERI

*(UCAPAN DI MESYUARAT KE-35, JAWATANKUASA PERHUBUNGAN ANTARA  
KERAJAAN PERSEKUTUAN DENGAN KERAJAAN-KERAJAAN NEGERI  
DI NEGERI TERENGGANU PADA 30 JUN DAN 1 JULAI 1990)*

*Mesyuarat Jawatankuasa antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan Negeri adalah penting kerana ianya membentuk satu mekanisma komunikasi yang berkesan dalam menyelaraskan dan mencari penyelesaian dalam pelbagai isu pembangunan dan pengurusan menyentuh bidang kuasa Persekutuan dan Negeri. Selain daripada itu, pertemuan ini juga dapat memberi peluang kepada ahli-ahli mesyuarat meninjau projek-projek pembangunan di negeri mesyuarat berkenaan diadakan.*

Saya melafazkan kesyukuran kepada Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurniaNya dapat kita bersama-sama hadir di majlis Mesyuarat Jawatankuasa Perhubungan Antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-Kerajaan Negeri yang ke - 35. Saya mengalu-alukan kedatangan tuan-tuan dan puan-puan sekalian ke mesyuarat kali ini dengan menaruh sepenuh harapan bahawa Mesyuarat Jawatankuasa Perhubungan kali ini dapat menghasilkan banyak buah fikiran yang bernas dalam meningkatkan lagi perhubungan di antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-kerajaan Negeri. Bagi pihak peserta-

peserta mesyuarat, saya ingin mengambil kesempatan mengucapkan berbilang-banyak terima kasih kepada Kerajaan Negeri Terengganu Darul Iman kerana bersetuju mesyuarat kita bagi kali ke - 35 ini diadakan di Kuala Terengganu.

Mesyuarat Jawatankuasa Perhubungan Antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-Kerajaan Negeri kali ini akan membincangkan sebanyak 22 kertas kerja yang merangkumi pelbagai aspek. Di antara perkara-perkara yang akan dibincangkan ialah peningkatan kualiti Perkhidmatan Awam, kajian sistem lesen, permit dan cukai berhubung dengan pelaburan dan perniagaan, usaha-usaha pencegahan rasuah serta pembasmian penagihan dadah di kalangan penjawat awam.

Saya percaya kita akan dapat membuahkan pandangan yang bernas melalui kertas-kertas yang akan dibentangkan ini. Walau bagaimanapun, kita tidak perlu menghadkan diri kepada kertas-kertas ini sahaja, kerana peluang bagi bertukar-tukar fikiran serta menjalinkan persefahaman sentiasa ada semasa perjumpaan itu. Adalah diharapkan daripada pertukaran fikiran dan persefahaman itu yang dijalinkan akan memudahkan lagi urusan di antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan-Kerajaan Negeri.

Selepas urusan mesyuarat ini kelak, pada hari Ahad 1 Julai 1990, ahli-ahli mesyuarat serta isteri-isteri masing akan bertolak ke Kerteh, Kemaman untuk lawatan ke kilang penapis minyak dan kilang memproses gas dan mendengar taklimat mengenai usaha carigali dan perusahaan-perusahaan yang berkaitan dengan petroleum oleh PETRONAS serta Stesen Janaelektrik Sultan Ismail, Paka. Saya berharap kesemua ahli mesyuarat dan isteri akan mengambil kesempatan ini. Untuk itu, saya sekali lagi, bagi pihak ahli-ahli mesyuarat mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak Kerajaan Negeri khususnya Y.B. Setiausaha Kerajaan atas aturcara yang telah dirancang dengan baik itu.

Akhir kata, saya sekali lagi bagi pihak ahli-ahli mesyuarat Jawatankuasa Perhubungan Antara Kerajaan Persekutuan dengan Kerajaan-Kerajaan Negeri Yang Ke - 35 ini, merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Kerajaan Negeri Terengganu yang sudi menjadi tuan rumah.

## KELAB HARVARD DAN AKTIVITI-AKTIVITINYA

(SPEECH AT THE ANNUAL DINNER AT THE SHANGRI-LA HOTEL, KUALA LUMPUR  
ON 22 AUGUST 1990)

*Dalam ucapan ini beliau menyebarkan program-program yang akan dilaksanakan oleh Kelab Harvard di Malaysia dalam masa yang akan datang dan kisah-kisah lucu mengenai graduan-graduan Harvard. Beliau mengakhiri ucapannya dengan memperkenalkan YAB Perdana Menteri yang akan menyampaikan ucapan di atas tajuk "Post 1990 -Economic Policy of Malaysia."*

Bagi pihak Kelab Harvard di Malaysia, saya adalah mengalu-alukan kehadiran YAB Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad dan Y.Bhg. Dato' Seri Datin Paduka Dr. Siti Hasmah bt. Mohd. Ali ke majlis makan malam tahunan Kelab pada malam ini. Kehadiran YAB Perdana Menteri dan isteri amatlah dihargai dan disanjung tinggi. Kehadiran Yang Amat Berhormat dan Yang Amat Berbahagia pada malam ini adalah penghormatan kali yang kedua kepada Kelab Harvard di Malaysia; kali pertama Yang Amat Berhormat dan Yang Amat Berbahagia hadir di majlis anjuran Kelab ini adalah pada bulan Jun tahun 1988 bagi menyaksikan persembahan muzikal oleh Harvard Radcliffe Orchestra. Pada malam ini, Kelab Harvard di Malaysia telah diberi satu penghormatan yang tinggi oleh YAB Dato' Seri

Perdana Menteri oleh kerana Yang Amat Berhormat telah sudi menyampaikan satu ucapan di atas tajuk **Post 1990 - Economic Policy of Malaysia, a subject of vital interest to all of us.**

We have had the honour previously of hosting dinner or lunch talks by His Majesty D.Y.M.M. Sultan Azlan Shah while he was the Sultan of Perak, the First Deputy Prime Minister of Singapore, Mr. Goh Chok Tong, our own Minister of Education, Encik Anwar Ibrahim, and the Minister of Trade and Industry of both Malaysia and Singapore, Dato' Seri Rafidah Aziz and Brig. Lee Hsien Loong respectively, our Inspector General of Police and the Secretary of the Australian Ministry of Primary Industry.

Among our plans for the future? Allow me a few commercials. The Club will be running a three week programme on Project Appraisal and Risk Analysis Management for Bankers. We are organising this jointly with the Harvard Institute for International Development (HIID) and **Institut Bank-Bank Malaysia**. HIID will provide the course leaders and lecturers for the programme which will be held at PERMATA Institute, the PETRONAS Management Training Centre at Bangi from 7 to 26 January 1991. Secondly, the Club is in the process of establishing a foundation for educational and

charity purposes for all Malaysians. Thirdly, the Club will be organising a charity piano concert by Dennis Lee, a Malaysian, who now resides in London. Fourthly, the Harvard Club of Malaysia will be a co-sponsor of a forthcoming economic seminar with the Malaysian Economic Association and the Oxford and Cambridge Society of Malaysia. So much for our future programmes.

I am told that when the Oxford and Cambridge Society holds its annual, they talk a lot about themselves. A social function of the Harvard Club is also not complete without some stories about Harvard graduates. I will tell only just one story. Many of you may recall the encounter between Roosevelt, the Harvard-educated President of the United States, who visited Prime Minister Winston Churchill of Great Britain. As Mr. Roosevelt was wheeled into the room, Mr. Churchill was coming out of the bathroom in his birthday suit! Mr. Roosevelt was greatly embarrassed and wanted to withdraw but Mr. Churchill detained him.

"Mr. President", he said, "as I have said to you, the Prime Minister of Great Britain has nothing to hide from the President of the United States."

Another Harvard-educated figure John Kennedy was asked when he was campaigning if he would consider running for Vice-President instead of running for President of the United States. Kennedy declined saying he was against vice in any form!

It is said that you can tell a Harvard man or woman from a mile off but you cannot tell him or her anything! But, I am an exception to this, YAB Perdana Menteri.

The staff at Harvard too have been carried away by this snobbery. The President of Harvard University had gone to the White House to call on the then President of the United States. One private secretary was reported to have told a caller haughtily that The President of Harvard had gone off to see a Mr. Lyndon Johnson in Washington!

Lest we Harvard graduates get too swell headed let us be reminded of a final story. The scene is at a Supermarket in Cambridge, where Harvard and M.I.T. share and glare at each other. There is a special express lane for those with 5 items or less. A student comes through with at least two dozen items. The

conclusion? He must be an M.I.T. student who cannot read or alas a Harvard student who cannot count!

Returning to our main business at hand, YAB the Prime Minister has chosen a topic that concerns not only all of us present here tonight but also to many others, labourers, managers, investors both foreign and local, high income to hard core poverty groups and the diplomatic community to name only a few segments. In fact all Malaysians throughout the country and several sectors overseas are looking forward most eagerly to hear our Honourable Prime Minister's pronouncements on the post 1990 - Economic Policy of Malaysia.

The views of the Prime Minister as the head of our government would be particularly important. They are crucial not only in determining the direction of the entire nation's economy but also the future of several generations of Malaysians in the 21st Century.



It is therefore a very special honour for me as President of the Harvard Club to invite YAB the Prime Minister to address us a topic of momentous importance.

Ladies and Gentlemen, I have the greatest honour in calling upon YAB the Prime Minister to address us.

## SUMBANGAN PESARA DALAM MASYARAKAT

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM "KHIDMAT BAKTI" DI NIRWANA BALLROOM,  
HOTEL HILTON PADA 12 SEPTEMBER 1990)

*Mereka yang bersara masih boleh terus menyumbangkan perkhidmatan kepada masyarakat seperti madah pujangga berikut:*

- (i) *We make a living by what we get, we make a life by what we give.*
- (ii) *It is your attitude that determines your attitude in life.*
- (iii) *The retiree says "Age is a matter of attitude. I am retreaded not retired".*

Pada malam yang permai ini, kita adalah berkumpul di dalam dewan ini untuk meraikan 4 orang sahabat kita yang baru sahaja bersara daripada perkhidmatan Kerajaan, dan 9 orang pesara yang akan menerima surat-surat perlantikan mereka, sebagai ahli-ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan, dan 13 orang pegawai yang telah dilantik sebagai ketua-ketua jabatan dan yang akan menerima juga surat-surat perlantikan mereka.

Bagi 4 orang sahabat kita yang baru sahaja bersara, rekod perkhidmatan mereka boleh didapati di dalam buku cenderamata yang diedarkan kepada tetamu-tetamu sekalian. **So they need no introduction from me. They just need a conclusion!** Oleh itu, saya tidak berhajat hendak bercakap panjang. **Since the Attorney General is here tonight, I am sure he agrees with me that when talking, be as brief as when you are making a will. The fewer the words, the less chances for litigation.**

Empat orang sahabat kita yang baru sahaja bersara iaitu **Y.Bhg. Tan Sri Talha, Y. Bhg. Dato' Kamaruddin Mahmood, Y. Bhg. Datuk Syed Zainal Abidin Jamalullail and Encik Liew Kee Hooi have reached the top and have been successful in their respective public service careers.** Tan Sri Talha telah berkhidmat selama 31 tahun dan bersara di atas jawatan yang tertinggi dalam perkhidmatannya sebagai Ketua Pengarah Jabatan Kerja Raya. Beliau telah menerima darjah kebesaran Panglima Setia Mahkota dan menerima kurniaan D.P.C.M. dan D.S.D.K. **Y. Bhg. Dato' Kamaruddin Mahmood** telah berkhidmat selama 30 tahun, bersara di atas jawatan Ketua Setiausaha Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan, dan mendapat anugerah Dato' (D.P.C.M.) dan J.M.N. daripada Kerajaan Persekutuan. **Y. Bhg. Datuk Syed Zainal**

Abidin Jamalullail bersara di atas jawatan Ketua Setiausaha Kementerian Kebajikan Masyarakat selepas berkhidmat selama 30 tahun, dan menerima darjah Datuk (D.M.P.N.) dan J.S.M. Encik Liew Kee Hool bersara di atas jawatan Pengarah Perkhidmatan Farmasi selepas berkhidmat selama 29 tahun 11 bulan dan memperolehi bintang K.M.N. **People are divided into 3 groups - those who make things happen, those who watch things happen and those who wonder what happened!** Kesemua rakan-rakan kita **ini have made things happened.** Dan oleh itu, mereka telah berjaya di dalam perkhidmatan mereka masing-masing. Di antara 4 orang pegawai yang bersara ini, 2 orang daripadanya adalah sahabat karib saya, iaitu Y. Bhg. Dato' Zainal Abidin Jamalullail dan Y. Bhg. Dato' Kamaruddin Mahmood, **both of Dunearn Road Hostel vintage.** Saya mula berkenalan dengan Y. Bhg. Dato' Kamaruddin Mahmood semenjak tahun 1956, bersama-sama di Anderson School Hostel, Ipoh, dan kemudian **as a room-mate in Block 5 of Dunearn Road Hostel in Singapore in 1958, we both represented the University of Malaya in Singapore at soccer and hockey.** Y. Bhg. Datuk Syed Zainal Abidin juga bersama-sama dengan saya di Dunearn Road Hostel, dan sebagai **room-mate** selama 6 bulan di **The Hague at The Institute of Social Studies, pursuing the Diploma in Public Administration.** **They are both wonderful friends ever since. We**

all believe in the wise saying: 'Be kind to your friends, without them you'd be a stranger'. Saya banyak menyimpan personal secrets atau rahsia mereka. But I am a man. Tell no manly secrets. An author once defined a secret as follows: 'A secret is something a woman tells everybody not to tell anybody'. Saya minta maaf kepada saudari-saudari yang hadir pada malam ini.

Saya percaya bahawa kejayaan keempat-empat orang pegawai ini adalah juga hasil daripada dorongan dan kasih sayang yang dicurahkan oleh isteri-isteri mereka. I am sure that throughout your years of marriage, joys that are shared are doubled and the troubles that are shared are halved. Saya ucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Y. Bhg. Puan Sri Datin Siti Aishah, Datin Zainab, Datin Hajah Khatijah dan Puan Liew yang tidak dapat hadir. My dear ladies, do not worry about your retired and aging husbands. Marriage is like a violin. After the beautiful music is over, the strings are still attached. Seorang French Author yang bernama Simone de Beavouir pernah berkata: to catch a husband is an art, to keep him is a job. Di dalam menempuh alam persaraan, saya dan Sagiyah berdoa, bahawa Tan Sri dan Puan Sri, Dato' dan Datin, En. Liew Kee Hooi dan Puan Liew akan sentiasa dalam sihat walafiat, dan berharap akan dapat terus menyumbangkan

perkhidmatan kepada masyarakat. **There is an old English saying: We make a living by what we get, but we make a life by what we give.** Di dalam perjalanan hidup seterusnya, **if we can't be thankful for what we receive, we should be thankful for what we escape.** Mengikut Al-Quran: 'Dengan bersyukur, balasan yang setimpal akan diberi (pahala, nikmat, keselamatan).'

Saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah kepada pegawai-pegawai yang akan menerima surat-surat perlantikan mereka, termasuklah pesara-pesara kita yang telah sudi menerima perlantikan-perlantikan ke jawatan-jawatan yang penting di dalam Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan, iaitu perlantikan di bawah perkara-perkara 139(4) dan 141A(2) oleh DYMM Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong selepas menimbang nasihat YAB Perdana Menteri dan selepas berunding dengan Majlis Raja-Raja. Sumbangan bakti Dato'-Dato' dan tuan-tuan sekalian adalah amat dihargai, **for living up to the dictum that 'it is not your aptitude, but rather your attitude in life'.** Berhubung dengan sindrom persaraan ini, pada satu hari, seorang teman bertanya kepada seorang pesara mengenai sikap hidupnya. **The retiree said as follows: 'Age is a matter of attitude. I am retreaded, not retired'.**

## PENGURUSAN PROJEK YANG BERKESAN

(WELCOME ADDRESS BY THE PRESIDENT HARVARD CLUB OF MALAYSIA AT THE  
OPENING OF TRAINING PROGRAMME ON PROJECT APPRAISAL AND RISK  
ANALYSIS MANAGEMENT AT PERMATA, BANGI ON 7 JANUARY 1991)

*Para pengurus yang terlibat dalam perancangan, penilaian dan pembiayaan projek-projek seharusnya lebih professional dan sentiasa melengkapkan diri dengan bidang-bidang kemahiran operasi berkaitan dengan tugas. Ini termasuklah analisis aliran tunai, pengurusan kos, analisis risiko projek dan pelbagai aspek mengenai pembiayaan projek-projek.*

On behalf of the Harvard Club of Malaysia, the Harvard Institute for International Development and Institut Bank-Bank Malaysia, I have the honour to welcome Y.A.B. Dato' Seri to the official opening of our training programme on Project Appraisal and Risk Analysis Management.

We are particularly honoured that Yang Amat Berhormat Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, our Prime Minister has most kindly agreed to address us and to open this programme. This is the third time that Yang Amat Berhormat the Prime Minister has graciously attended our Harvard Club functions. Most recently he gave us the honour of addressing our Club on the Post 1990

National Economic Policies, a subject of crucial interest not only to all Malaysians but also to many foreign institutions. Our Prime Minister was also our guest of honour when we hosted The Harvard Radcliffe Orchestra's performance here. We are deeply grateful to him for the honour of his continued presence and support for the modest efforts of our relatively new Club.

Let me turn to some aspects of the training programme that we are now offering jointly with the Harvard Institute for International Development and the Institute of Banks In Malaysia. The three week residential course is on a subject of importance to all of us.

The course is geared specifically for the needs of professionals who design, select or finance projects. At the conclusion of the programme, participants will have learnt modern techniques for conducting financial evaluation, planning and organising projects and rehabilitation management. In addition, they will have learnt to use micro computers to make financial and risk analysis. Our aim is to develop the operational skills of participants so that they can plan and assess all aspects of investment projects. This expertise will be very handy for those directly involved in



planning, assessing or executing projects and for those who need to judge investment proposals prepared by others.

Among the major topics covered are analysis of cash flows, evaluation and investment projects from alternative points of view, determination of optimal scale and timing of projects, impact of inflation, financial analysis with uncertain exchange and inflation rates, analysis of rehabilitation projects, risk and project analysis, risk sharing and risk reduction.

We believe that at the end of the programme, participants will have obtained more than techniques from this course. When they go back to their jobs, they should be more professional. One of our aims at the Harvard Club is to enhance professionalism in this country. Among the significant features of this course therefore is that it plays a part in the promotion of that objective of professionalism.

Another significant feature of this course is that it helps to link many institutions in Malaysia with outstanding educational institutions of the calibre of Harvard University. Our Prime Minister

has been in the forefront, in the pursuit of excellence in this country. We hope to make a modest contribution in this respect.

There are many people we wish to thank for helping to make this programme possible. We thank the programme leaders from Harvard Institute for International Development for specially creating this course and the **Institut Bank-Bank Malaysia** for their help with the administration. We are grateful to PETRONAS for their support in making available to us all their facilities at their PETRONAS Management Training Institute (PERMATA) here in Bangi. The Harvard Club Malaysia already has personal links with this Institute. We hope to strengthen these links even more in the joint pursuit of professionalism and excellence with PERMATA.

The response to this course has been most enthusiastic. We declared earlier that participation is limited to only 50 persons. We have now 62 participants. Our participants comprise not only Malaysians but also from our ASEAN neighbours. No less than 49 different institutions are represented. We thank everyone of you for your kind support.

## PERUNDINGAN YANG EFEKTIF

*(WELCOME ADDRESS ON THE OCCASION OF A PUBLIC LECTURE BY  
PROFESSOR ROGER FISHER AT SHANGRI-LA HOTEL, KUALA LUMPUR  
ON 6 MARCH 1991)*

*Perunding (negotiator) yang berkesan ialah seorang yang boleh berunding dalam apa jua situasi sama ada dalam krisis antarabangsa ataupun rumahtangga.*

On behalf of the Harvard Club I welcome you most warmly to our special Public Lecture on "The Art of Negotiations: How To Get The Other Side To Say Yes." This is the seventh in a series of talks organised by the Harvard Club Malaysia. Previously Sultan Azlan Shah spoke on the "Principles of the Constitution of Malaysia", Tan Sri Haniff Omar on "Security and the Police Force". Dato' Seri Anwar Ibrahim on "Education in Malaysia", Dato' Seri Rafidah Aziz on "Policy on Investments in Malaysia", Geoffry Miller, the Secretary of the Australian Ministry of Primary Industries on "The Global Economy", and our Prime Minister on two occasions, entitled "Post 1990 - Economic Policy of Malaysia", and on "Malaysian Fiscal and Monetary Matters."

Our speaker, Professor Roger Fisher is the Director of the Harvard Negotiation Project and Professor of Law at Harvard Law School where he has taught for more than 30 years. He advised both the Iranian and the U.S Governments in negotiations for the release of the American hostages in 1981. Perhaps if President Bush and Mr. Saddam Hussein had listened to him we might have avoided the bloodshed and the destruction we just witnessed in West Asia. He helped design the process for the successful Camp David negotiations between President Sadat of Egypt and Prime Minister Begin of Israel.

His efforts helped the Dominican Republic to earn no less than US\$1 billion in re-negotiating a mining contract with a major multi-national. He also has substantial expertise in foreign investment assistance and helped countries in dealing with racial problems.

A **good** negotiator is said to be one who can convince his wife that she will look fat if she wore a fur coat and that polyester is the generic name for mink. A **great** negotiator is said to be one who can make his wife feel sorry for the girl who left her make-up compact in the back seat of his car. Some of us here are hoping to

get tips from Prof. Fisher on how to negotiate with our wives, and hope as a result to get more time for harmless pursuits such as golf.

We hope that after this lecture by Prof. Fisher you will know everything you have always wanted to know about negotiations.

## **BAB 12**

**KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR  
OLEH  
Y. BHG. TAN SRI DATO' SERI  
AHMAD SARJI BIN ABDUL  
HAMID**

**KENYATAAN AKHBAR OLEH JABATAN PERDANA  
MENTERI MENGENAI PERLANTIKAN KETUA  
SETIAUSAHA NEGARA YANG BARU PADA  
24 JANUARI 1990**

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah melantik Y.Bhg. Dato' Ahmad Sarji bin Abdul Hamid sebagai Ketua Setiausaha Negara dan Setiausaha Jemaah Menteri yang baru mulai 1 Februari 1990. Perlantikan ini dibuat bagi menggantikan tempat yang dikosongkan oleh Y.Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed yang akan tamat perkhidmatannya pada 31 Januari 1990 ini. Y.Bhg. Dato' Ahmad Sarji sekarang ini memegang jawatan sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian yang disandanginya sejak 16 Ogos 1985.

Y.Bhg. Dato' Ahmad Sarji bin Abdul Hamid dilahirkan di Tapah, Perak pada 16 September 1938 dan berkelulusan Sarjana Muda Kepujian dari Universiti Malaya, D.P.A. (Hague), Sarjana Pentadbiran Awam (Harvard) dan Eisenhower Fellowship. Beliau memasuki perkhidmatan awam sebagai Pegawai M.C.S. (sekarang P.T.D.) pada 1 Jun 1961. Beliau mempunyai pengalaman luas di daerah sebagai Timbalan Penolong Pegawai Dacrah di Kelang (1961), di Seremban dan Mantin (1961), Penolong Setiausaha di Pejabat

Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan (1962) dan juga sebagai Pegawai Daerah di Rembau (1963) dan Port Dickson (1964). Seterusnya pada tahun 1967 beliau kembali ke Kuala Lumpur dan memegang jawatan sebagai Penolong Setiausaha, Pencen di Pejabat Perjawatan Malaysia dan Penolong Pengarah, Perkhidmatan di Jabatan Perkhidmatan Awam (1968). Pada tahun 1972 beliau menjadi Setiausaha Bahagian Kabinet, Jabatan Perdana Menteri dan pada tahun 1973 menjadi Ketua Pengarah, Lembaga Pertubuhan Peladang. Beliau terus melangkah dalam kerjayanya dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi pada tahun 1979 dan pada tahun 1981 sebagai Ketua Pengarah/Timbalan Pengerusi MARA. Dalam tahun 1981 juga, beliau telah bertukar dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam I, Jabatan Perkhidmatan Awam. Pada tahun 1985, Y.Bhg. Dato' Ahmad Sarji menjadi Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

Menyingkap kembali, Y.Bhg. **Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed** dilahirkan di Raub, Pahang pada 23 September 1932. Beliau mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 7 Ogos 1959 sebagai Pegawai Kemajuan RIDA, selepas mendapat Ijazah Sarjana Muda (Ekonomi) dengan kepujian dari Universiti Malaya di Singapura pada



tahun 1959. Selepas itu beliau bertukar ke Pejabat Perjawatan Persekutuan dan ke Perbendaharaan. Semasa di Perbendaharaan beliau memegang beberapa jawatan penting iaitu sebagai Setiausaha Bahagian Cukai, Pengarah Bahagian Belanjawan, Timbalan Ketua Setiausaha II dan kemudiannya Timbalan Ketua Setiausaha I. Semasa di sana beliau juga menghadiri Kursus Certificate International Tax Program di Harvard Law School 1967/68 dan pada tahun 1981 Kursus Advanced Management Program di Harvard Business School. Setelah memberi perkhidmatan yang cemerlang di Perbendaharaan selama 17 tahun lebih, pada tahun 1982 beliau dinaikkan pangkat menjadi Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi. Setelah itu beliau meningkat ke jawatan tertinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai Ketua Setiausaha Negara pada 15 Jun 1984 selepas berkhidmat di Unit Perancang Ekonomi selama 1 tahun 7 bulan sahaja. Y.Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin telah berkhidmat sebagai Ketua Setiausaha Negara selama 5 tahun 7 bulan.

Semenjak beliau memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara beliau telah memberi tekanan khas bagi meningkatkan mutu perkhidmatan khususnya perkhidmatan kaunter, pentadbiran daerah serta menubuhkan Panel Memajukan Pentadbiran Awam di mana pembaharuan-pembaharuan dalam Kerajaan dibincang dengan

mendalam sebelum dilaksanakan. Begitu juga beliau sentiasa berusaha meningkatkan integrasi dalam sektor awam khasnya hubungan baik antara Kerajaan Persekutuan dan Negeri-negeri menjadi satu sistem pelaksanaan yang berkesan.

Y.Bhg. Tan Sri Dato' Sallehuddin bin Mohamed telah memberi sumbangan baktinya kepada Kerajaan dan Negara selama 30 tahun 5 bulan apabila tamat perkhidmatannya pada 31 Januari 1990.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 5 FEBRUARI 1990

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah melantik **Y.Bhg. Dato' Hj. Shaharuddin bin Haji Haron**, yang sekarang ini menyandang jawatan Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Awam, ke jawatan yang lebih Kanan, iaitu **Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian** mulai daripada 6 Februari 1990.

**Y.Bhg. Dato' Hj. Shaharuddin bin Haji Haron** sekarang berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya dan Master in Public and International Administration (MPIA) daripada Universiti Pittsburgh, Amerika Syarikat. Beliau dilantik ke Perkhidmatan Awam pada 11 Februari 1964, mempunyai pengalaman yang luas di dalam Perkhidmatan Awam; antara jawatan-jawatan penting yang pernah disandang adalah Setiausaha, Jawatankuasa Pelaburan Asing di Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha Bahagian Kewangan di Perbendaharaan, Ketua Pengarah Insuran; dan Ketua Pengarah, Lembaga Padi Dan Beras Negara. Pada 1 April 1988 beliau telah dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Awam.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 26 FEBRUARI 1990

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah membuat dua perlantikan berikut:-

1. **Y.Bhg. Tan Sri Dr. Abdul Khalid bin Sahan** bekas Ketua Pengarah Kesihatan, sebagai **Pengerusi, Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara** yang baru mulai daripada 1.3.1990 selama 2 tahun. Beliau adalah menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Abdullah Ayub yang telah memegang jawatan itu selama 6 tahun.

Beliau kini berusia lebih 56 tahun dan mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 1.8.1961 selepas mendapat ijazah perubatan pada tahun 1960. Y.Bhg. Tan Sri mempunyai kelulusan M.B.B.S. (Malaya) 1960, D.P.H. (London) 1965, D.I.H. (London) 1966 dan Certificate in Epidemidology (Prague/Delhi). Beliau juga mendapat penghormatan, Hon. Doctorate

of Medical Sciences daripada Universiti Kebangsaan Malaysia.

Beliau mempunyai pengalaman yang luas dalam pengurusan dan pentadbiran perkhidmatan kesihatan negara ini serta pernah dilantik sebagai pakar rujuk di dalam berbagai badan di peringkat nasional dan antarabangsa. Dalam World Health Organization (WHO), beliau pernah terlibat dalam WHO Executive Board, World Health Assembly dan Regional Committee Meeting.

2. **Y.Bhg. Dato' Amirruddin bin Kaharudin** sekarang ini menjadi Setiausaha Kerajaan, Negeri Sembilan, adalah dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Awam** mulai daripada 1.3.1990 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Shahrudin bin Hj. Haron yang telah bertukar sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

Beliau berumur 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya dan Master in Public Policy and Administration (M.P.P.A.) daripada University of Wisconsin, Amerika Syarikat. Beliau dilantik ke Perkhidmatan Awam pada 30.7.1966, dan antaranya beliau telah berkhidmat di Unit Perancang Ekonomi, JPM, di Bahagian Cukai dan kemudiannya di Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan. Pada 1.4.1985 beliau dilantik sebagai Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 9 MAC 1990

Adalah dimaklumkan bahawa **Encik Shamsuddin bin Md. Dubi** yang sekarang ini menyandang jawatan sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar telah dilantik ke jawatan yang lebih tinggi iaitu sebagai **Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan Darul Khusus** mulai daripada 16 Mac 1990. Encik Shamsuddin bin Md. Dubi sekarang berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) dan M.A. (War Studies) daripada King's College, London. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Ulu Perak. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau pernah menyandang beberapa jawatan seperti Ketua Penolong Pengarah Kerajaan Negeri Kelantan, Jabatan Perdana Menteri dan di Kementerian Pertahanan sebagai Ketua Penolong Setiausaha (Naziran), Setiausaha Bahagian Dasar dan sebagai Timbalan Ketua Setiausaha. Beliau dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar pada 1 Januari 1988.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 27 MAC 1990

Adalah dimaklumkan bahawa berikutan dengan persaraan pegawai-pegawai tinggi dalam tempoh masa dua bulan ini, Kerajaan telah melantik pegawai-pegawai berikut ke jawatan-jawatan berkenaan.

1. **Dato' Mahmud bin Taib**, 51 tahun, sekarang ini Ketua Setiausaha, Kementerian Kesihatan dilantik sebagai **Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam** yang baru bagi menggantikan Tan Sri Alwi Jantan, mulai daripada 16 April 1990;
2. **Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil**, 53 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha Kementerian Kesihatan** mulai daripada 16 April 1990;
3. **Dato' Zainol bin Mahmood**, 52 tahun, sekarang ini Ketua Pengarah Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri adalah dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Dalam Negeri**



bagi menggantikan Dato' Haji Wan Sidek bin Haji Wan Abdul Rahman, 53 tahun yang akan dilantik mengetuai Pejabat Perwakilan Malaysia yang penting di luar negeri. Tarikh pertukaran ini akan diumumkan kemudian;

4. **Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib**, 50 tahun, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kewangan** menggantikan Dato' Mohd. Hussaini bin Abdul Jamil mulai daripada 16 April 1990;
5. **Dato' Sulaiman bin Hashim**, 51 tahun, bekas **Pengurus Besar Keretapi Tanah Melayu**, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Unit Penyelarasan Pelaksanaan** menggantikan Dato' Zainol bin Mahmood. Tarikh pertukaran ini akan diumumkan kemudian;
6. **Dato' Wan Jaafar bin Wan Abdullah**, 51 tahun, sekarang ini Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang Darul Makmur, dilantik sebagai **Ketua Setiausaha**,

**Kementerian Pertanian**, menggantikan Dato' Ahmad Badri bin Mohd. Basir yang akan bersara pada 22 April 1990. Pengganti Dato' Wan Jaafar bin Wan Abdullah akan diumumkan kemudian;

7. **Haji Mohd. Khalil bin Datuk Haji Mohd. Noor**, 49 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Kerjaraya** menggantikan Dato' Nik Mohamed bin Nik Mohd. Salleh yang akan bersara pada 12 Mei, 1990;
8. **Encik Asmat bin Kamaluddin**, 46 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian, dilantik menjadi **Timbalan Ketua Setiausaha I** di Kementerian yang sama bagi menggantikan Haji Mohd. Khalil bin Datuk Haji Mohd. Noor;
9. **Dato' Abu Bakar bin Hj. Mohd. Said**, 54 tahun, sekarang ini Ketua Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha**,

**Kementerian Kebajikan Masyarakat,**  
menggantikan Datuk Syed Zainal Abidin bin S.A.M.  
Jamalulail yang akan bersara pada 18 Mei 1990;

10. **Encik Ahmad Zabri bin Ibrahim,** 47 tahun, sekarang ini menjadi Pengarah Pembangunan Negeri Sabah, dilantik sebagai **Ketua Setiausaha Kementerian Belia dan Sukan** menggantikan Dato' Abu Bakar bin Haji Mohd. Said mulai daripada 18 Mei 1990;
11. **Haji Alias bin Sulaiman,** 49 tahun, sekarang ini Ketua Pengarah Jabatan Tenaga Rakyat, Kementerian Sumber Manusia, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Pembangunan Koperasi, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar,** menggantikan Haji Abdul Aziz bin Abdul Wahab, yang bersara secara pilihan sendiri mulai daripada 1 April 1990;
12. **Encik Asnan bin Pi'i,** 50 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Sumber

Manusia dilantik sebagai **Ketua Pengarah Jabatan Tenaga Rakyat** bagi menggantikan Haji Alias bin Sulaiman.

Adalah dimaklumkan juga bahawa Kerajaan Persekutuan telah mewujudkan semula jawatan-jawatan Setiausaha Persekutuan Sabah dan Setiausaha Persekutuan Sarawak. Tujuan jawatan-jawatan ini diwujudkan semula adalah untuk mendapatkan saluran yang lebih luas bagi menyampaikan pandangan-pandangan, permintaan-permintaan dan membincangkan perkara-perkara yang wujud di antara Kerajaan Negeri Sabah dan Sarawak dengan Kerajaan Persekutuan. Kedua-dua Setiausaha Persekutuan ini akan menumpukan kepada tugas-tugas utama seperti berikut:

1. Bertindak sebagai pegawai penghubung di antara Kerajaan Negeri dengan Kerajaan Persekutuan bagi perkara-perkara utama daripada pihak Kerajaan Negeri yang perlu mendapat perhatian terus Kerajaan Persekutuan;
2. Membantu dan memudahkan cara pelaksanaan projek-projek Persekutuan bagi Rancangan Malaysia

Kecnam, Pelan Jangka Panjang Pembangunan Negara dan mengenalpasti serta membantu mengatasi masalah-masalah pelaksanaan.

Setiausaha-setiausaha Persekutuan Sabah dan Sarawak ini adalah bertanggungjawab terus kepada Jabatan Perdana Menteri.

Kerajaan Persekutuan telah melantik pegawai-pegawai ke kedua-dua jawatan itu, iaitu:

1. **Encik Samsudin bin Osman**, 43 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha (Bahagian Perancangan), Kementerian Pengangkutan, dilantik sebagai **Setiausaha Persekutuan Sabah**.
2. **Encik Zawawi bin Mahmuddin**, 44 tahun, sekarang ini Setiausaha Bahagian Kabinet, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Setiausaha Persekutuan Sarawak**;

Mereka akan mula bertugas pada 1 Mei 1990.

Butir-butir perkhidmatan pegawai-pegawai yang dilantik itu adalah seperti berikut:

1. **Dato' Mahmud bin Taib** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 26 Julai 1962 di Kementerian Luar Negeri. Beliau berkhidmat seterusnya di Kementerian Penerangan dan Penyiaran dan juga di Jabatan Perkhidmatan Awam. Pada tahun 1971 beliau telah dilantik sebagai Pendaftar, Universiti Pertanian Malaysia; sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kesihatan (1975), Pengarah Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam (1978), Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pelajaran (1982) dan, akhirnya sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Kesihatan mulai daripada 17 Februari 1988 hingga sekarang ini. Dengan perlantikan ini, Dato' Mahmud telah 3 kali berkhidmat di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau berkelulusan B.A. (Hons.) daripada Universiti Malaya dan pernah menghadiri Senior Executive Program di Massachusetts Institute of Technology.

2. **Dato' Mohd. Hussaini bin Haji Abdul Jamil**, mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 1 Jun 1961 di Jabatan Perdana Menteri dan pada 1 September 1961 bertukar ke Kementerian Dalam Negeri. Beliau pernah memegang jawatan di Perbendaharaan Ibu Kota, Kuala Lumpur (1970). Pada 1 Oktober 1967 beliau telah bertukar ke Kementerian Kewangan di mana beliau telah memegang jawatan-jawatan Timbalan Pengarah (Belanjawan) (1973); Setiausaha Bahagian Kontrak dan Bekalan (1974); dan Timbalan Ketua Setiausaha mulai daripada tahun 1982 hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A. (Hons.) daripada Universiti Malaya serta Diploma in Development Planning (London).
  
3. **Dato' Zainol bin Mahmood**, mulai dilantik ke Perkhidmatan Kerajaan pada 1 Jun 1961 dan ditempatkan di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor. Beliau kemudian berkhidmat di Daerah Rawang (1962); Pengerusi, Majlis Bandaran Petaling Jaya (1964), di Bahagian Kemajuan Pentadbiran, Jabatan Perdana Menteri (1967); Ketua Pegawai

Pentadbir, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (1972); Ketua Setiausaha, Kementerian Wilayah Persekutuan (1978) dan Setiausaha Kerajaan Negeri Pulau Pinang (1982). Pada 1 April 1986, beliau dilantik sebagai Ketua Pengarah Unit Penyelarasan Pelaksanaan hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya dan Master in Public Administration daripada University of Pittsburgh.

4. **Dato' Mohd. Ramli bin Mat Wajib** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 21 Februari 1964 di Kementerian Kewangan sehingga 30 November 1986, dan memegang jawatan-jawatan Timbalan Setiausaha (Analisa Cukai), Timbalan Setiausaha Bahagian (Analisa Ekonomi & Kewangan) dan Setiausaha Bahagian Kewangan. Mulai 1 Disember 1986 beliau telah dipinjamkan sebagai Pengarah Eksekutif di Bank Dunia (World Bank) sehingga akhir tahun lepas. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada University of Exeter; Diploma in Economic Development (Oxford) dan Master in Public Administration daripada Universiti Harvard.



5. **Dato' Sulaiman bin Hashim** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada tahun 1963 dan pernah berkhidmat di Daerah Jelebu, Negeri Sembilan, Dinding dan Parit, Perak; Timbalan Pengarah INTAN; Timbalan Pengarah, Pusat Pembangunan Pentadbiran Asia dan Pasifik (APDC); Pengarah Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor; Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pertahanan dan Pengurus Besar Keretapi Tanah Melayu. Beliau mempunyai kelulusan B.A. daripada Universiti Malaya dan Master in Public Administration daripada University of Pittsburgh.
  
6. **Dato' Wan Jaafar bin Wan Abdullah** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 1 Mei 1964 di Kementerian Pertahanan. Beliau pernah memegang jawatan-jawatan: Pegawai Kewangan Negeri Sembilan; Pengarah Belanjawan di Kementerian Kewangan; Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Pada 16 Ogos 1988, beliau dilantik sebagai Setiausaha Kerajaan Negeri

Pahang Darul Makmur hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya, dan Diploma in Public Administration daripada Institute of Social Studies, The Hague.

7. **Haji Mohd. Khalil bin Datuk Haji Mohd. Noor** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 15 Julai 1964 di Pejabat Perjawatan Perskutuan. Antara jawatan yang disandang ialah Pengarah Perdagangan Dalam Negeri, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; Setiausaha Jawatankuasa Pelaburan Asing, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Ketua Pengarah, Jabatan Pengangkutan Jalan dan Setiausaha Bahagian Kewangan, Kementerian Kewangan. Mulai 16 September 1988, beliau dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya.
8. **Encik Asmat bin Kamaluddin** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 1 Ogos 1966 di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau pernah

berkhidmat sebagai Penasihat Hal Ehwal Ekonomi, Perwakilan Malaysia ke Kesatuan Ekonomi Eropah, Brussels hampir 3 tahun. Sekembalinya ke Kementerian Perdagangan dan Perindustrian, beliau telah menyanggah jawatan-jawatan Pengarah (Perdagangan Dalam Negeri) dan Pengarah, Bahagian Perdagangan Antarabangsa sebelum dilantik menjadi Timbalan Ketua Setiausaha II. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya dan telah menghadiri kursus International Courses in European Integration di The Hague.

9. **Dato' Abu Bakar bin Haji Mohd. Said** mula berkhidmat dengan Kerajaan mulai 1 Jun 1963 di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak. Beliau pernah memegang jawatan Timbalan Ketua Pengarah Pendaftaran Negara; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kerjaraya dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan. Pada 16 Mei 1984 beliau dilantik sebagai Ketua

Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan. Beliau berkelulusan B.A. daripada Universiti Malaya.

10. **Encik Ahmad Zabri bin Ibrahim** mula berkhidmat pada 30 Julai 1966 di Kementerian Pelajaran dan pernah memegang jawatan Timbalan Pengarah INTAN, dan Setiausaha Institut Strategi dan Kajian Antarabangsa Malaysia. Pada 16 Mei 1987, beliau dilantik sebagai Pengarah Pembangunan Negeri Sabah hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya, Diploma in Development Administration daripada Universiti Birmingham dan Master in Public Administration daripada University of Southern California, U.S.A.
  
11. **Haji Alias bin Sulaiman** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 30 Julai 1966 di Kementerian Kewangan, dan pernah memegang jawatan Pegawai Pentadbir ITM (pinjaman); Timbalan Pengarah, Bahagian Belanjawan di Kementerian Kewangan; Setiausaha Bahagian Kewangan, di Kementerian Kesihatan dan Ketua Pegawai Pentadbir, Jabatan

Hasil Dalam Negeri. Pada 1 Ogos 1983 beliau dilantik sebagai Ketua Pengarah Jabatan Tenaga Rakyat, Kementerian Buruh hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya.

12. **Encik Asnan bin Pi'i** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada tahun 1963 dan pernah berkhidmat di Negeri Melaka. Beliau pernah menjadi Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Tenaga Rakyat di Kementerian Buruh, dan selepas itu sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Buruh mulai daripada 16 Februari 1983 hingga sekarang. Beliau berkelulusan B.A. daripada Universiti Malaya, Diploma in Social Planning dari London School of Economics and Master of Labour & Industrial Relations daripada Michigan State University, U.S.A.
13. **Encik Samsudin bin Osman** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 15 Oktober 1969 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau pernah menjadi Setiausaha Sulit kepada Ketua Setiausaha Negara, dan Timbalan Pengarah (Akademik), INTAN. Beliau

dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan pada 1 Jun 1987. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) serta Diploma Pentadbiran Awam daripada Universiti Malaya dan Master in Public Administration daripada Pennsylvania State University, U.S.A.

14. **Encik Zawawi bin Mahmuddin** mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 28 Ogos 1968 di Kementerian Pengangkutan. Beliau telah dilantik menjadi Setiausaha Sulit kepada Y.A.B. Timbalan Perdana Menteri pada 15 Oktober 1970. Beliau telah berkhidmat di Bahagian Kabinet sejak tahun 1975 dan mula memegang jawatan Setiausaha Bahagian Kabinet pada 1 Januari 1988. Beliau berkelulusan B.A.(Hons.) daripada Universiti Malaya.

Pengumuman mengenai perlantikan-perlantikan ini dibuat lebih awal untuk membolehkan urusan pertukaran berjalan dengan licin dan untuk memberi masa yang mencukupi kepada pegawai-

pegawai yang berkenaan menyediakan Nota Serah Tugas (handing-over notes) dengan lengkap untuk memudahkan pengambilalihan jawatan.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 29 JUN 1990

Pada masa akhir-akhir ini soal penyusunan semula struktur-struktur dalam perkhidmatan awam telah banyak diperkatakan terutama sekali dalam akhbar-akhbar. Supaya perkara ini tidak mengelirukan, sukacita saya menjelaskan bahawa tujuan kajian semula ini adalah untuk menjadikan jentera perkhidmatan awam supaya lebih kemas dan produktif. Adalah juga diharapkan bahawa menerusi penyusunan semula ini, pertindihan-pertindihan fungsi dan perkhidmatan yang berlapis-lapis akan dapat dihapuskan. Tujuan yang penting dalam penyusunan semula ini adalah untuk mempertingkatkan keberkesanan perkhidmatan awam dalam konteks dasar Kerajaan untuk memperkecilkan saiz perkhidmatan awam.

Sukacita juga saya maklumkan bahawa penyusunan semula struktur perkhidmatan-perkhidmatan Pendidikan, Teknikal dan Pentadbiran Persekutuan telahpun dipersetujui oleh Kerajaan untuk dilaksanakan. Lanjutan daripada itu, Kerajaan juga telah bersetuju supaya pelaksanaan penyusunan semula struktur perkhidmatan pentadbiran dipanjangkan ke Perkhidmatan Awam Negeri, Badan-



badan Berkanun dan Penguasa-penguasa Tempatan mengikut kesesuaiannya.

Kerajaan sedar bahawa banyak lagi perkhidmatan-perkhidmatan yang sama pentingnya wajar juga disusun semula untuk memberi perkhidmatan yang lebih baik kepada negara. Pada masa ini, kajian sedang dijalankan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam untuk menyusun semula beberapa perkhidmatan seperti perubatan, ancillary perubatan dan perkhidmatan sokongan dalam Kumpulan A di Kementerian Kesihatan, Perkhidmatan Polis Rendah, Perkhidmatan Laut, lain-lain Perkhidmatan Teknikal, Perkhidmatan Juruteknik Pertanian, Perkhidmatan Merinyu Taliair, dan Perkhidmatan Kawalan Trafik Udara. Untuk meliputi keseluruhan perkhidmatan awam, Kerajaan telah bersetuju supaya satu kajian penyusunan semula secara menyeluruh ke atas lain-lain perkhidmatan dalam perkhidmatan awam dijalankan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Walau bagaimanapun, memandangkan bahawa pelaksanaan penyusunan semula ini akan memakan belanja yang amat besar, kajian semula perkhidmatan-perkhidmatan ini akan menggunakan prinsip-prinsip yang akan menepati had-had peruntukan kewangan yang ditetapkan. Dalam

lain-lain perkataan, adalah ditegaskan bahawa pelaksanaan hasil kajian-kajian itu kelak akan tertakluk kepada kemampuan kewangan negara.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 16 OGOS 1990

Adalah dimaklumkan bahawa Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong Sultan Azlan Shah telah berkenan mengurniakan Darjah Kebesaran Seri Setia Mahkota (S.S.M) yang membawa gelaran **Tun** kepada Y. A. Bhg. Toh Puan Suhailah bt. Tan Sri Haji Mohd. Noah, iaitu balu kepada Allahyarham Tun Hussein Onn. Pengurniaan ini adalah bagi mengingati jasa bakti Y. A. Bhg. Toh Puan kepada negara.

Istiadat Pengurniaan darjah kebesaran ini akan diadakan pada satu masa yang akan ditetapkan kelak.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 16 OGOS 1990

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah membuat perlantikan-perlantikan berikut:

1. **Y. Bhg. Dato' Ir. Wan Abdul Rahman bin Haji Wan Yaacob** berusia 48 tahun, sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya menggantikan tempat Y. Bhg. Tan Sri Ir. Talha bin Mohd. Hashim yang akan bersara pada 10 September 1990.
2. **Y. Bhg. Dato' Haji Mohd. Noor bin Mohd. Hassan** dilantik sebagai **Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** bagi tempoh selama 5 tahun mulai 18 Mei 1990. Sebelum perlantikan ini beliau adalah Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan mengisi kekosongan berikutan kembalinya ke rahmatullah Y. Bhg. Tan Sri Dato' Ishak bin Patch Akhir pada 18 Mei 1990.

3. **Y. Bhg. Dato' Nik Mohamed bin Nik Mohd. Salleh** dilantik sebagai **Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** bagi tempoh 3 tahun mulai 18 Mei 1990. Beliau sebelum ini adalah Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan mengisi tempat Y. Bhg. Dato' Haji Mohd. Noor bin Mohd. Hassan.

Butir-butir perkhidmatan mereka yang dilantik adalah seperti berikut:

1. **Y. Bhg. Dato' Ir. Wan Abd. Rahman bin Hj. Wan Yaacob** berusia 48 tahun dan berkelulusan Diploma in Civil & Structural Engineering, Brighton, United Kingdom. Beliau mula dilantik ke dalam Perkhidmatan Awam mulanya sebagai Kadet Teknik pada 1 Jun 1964 dan selepas itu melanjutkan pelajarannya di United Kingdom pada 13 September 1965 dan dilantik sebagai Jurutera pada 16 November 1967. Beliau pernah dipinjamkan kepada Institut Teknologi Kebangsaan (1973); Timbalan Pengarah Kerja Raya Terengganu (1974);

dipinjamkan kepada Bahagian Teknik, Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (1977); Pengarah Kerja Raya Terengganu (1982); Pengarah Kerja Raya Pahang (1985) dan Pengarah Pengurusan di Ibu Pejabat JKR (1986). Pada 6 Mei 1988 beliau menjadi Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya I.

2. **Y. Bhg. Dato' Haji Mohd. Noor bin Mohd. Hassan** telah dilantik sebagai Timbalan Pengerusi, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam pada 28 Januari 1987 bagi tempoh selama 3 tahun dan dilantik semula pada 28 Januari 1990 untuk tempoh 2 tahun lagi. Beliau berkelulusan B.A. (Hons.) (Econ.) Universiti Malaya dan pernah menghadiri Seminar Executive Program MIT Boston 1983. Beliau memasuki Perkhidmatan Awam mulai 1 Ogos 1958 dan pernah menjawat pelbagai jawatan penting seperti Ketua Pengarah, Lembaga Padi Negara, Ketua Setiausaha, Kementerian Perhubungan dan Ketua Setiausaha, Kementerian Kerja Raya. Jawatan terakhir beliau sebelum dilantik sebagai Timbalan Pengerusi, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam ialah

Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri. Beliau mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang Perkhidmatan Awam iaitu selama 28 tahun sehingga bersara pada 28 Julai 1986.

3. **Y. Bhg. Dato' Nik Mohamed bin Nik Mohd. Salleh** telah dilantik sebagai Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam pada 16 Mei 1990 bagi tempoh selama 3 tahun. Beliau berkelulusan B.A. (Hons.) daripada Universiti Malaya dan telah memasuki perkhidmatan Kerajaan pada 13 Mac 1960. Antara jawatan-jawatan penting yang pernah disandangnya ialah Timbalan Pengarah II, Bahagian Penyelidikan, Jabatan Perdana Menteri, Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Dalam Negeri dan Ketua Setiausaha, Kementerian Kerja Raya. Pengalaman beliau yang luas dalam perkhidmatan Kerajaan amat berguna kepada Suruhanjaya Perkhidmatan Awam.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 4 OKTOBER 1990

Saya adalah sukacita memaklumkan 5 (lima) perlantikan seperti berikut:

1. **Y. Bhg. Dato' Harun Din** adalah dilantik sebagai **Pengerusi Suruhanjaya Pilihanraya** yang baru bagi menggantikan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir bin Talib yang mencapai umur 65 tahun pada 11 Oktober 1990, dan oleh itu telah tamat tempoh perkhidmatannya mengikut Perkara 114(3) Perlembagaan Persekutuan.

**Y. Bhg. Dato' Harun Din** berusaha 56 tahun adalah bekas Pengerusi Lembaga Pelabuhan Kuantan. Semasa berkhidmat dengan Kerajaan beliau pernah memegang beberapa jawatan penting dan mempunyai pengalaman di peringkat Negeri dan Persekutuan. Antara jawatan yang disandangnya ialah Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan, Ketua Pengarah, Lembaga Pelabuhan Kelang, Ketua



Setiausaha, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar, Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan dan akhirnya menjadi Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri.

2. **Tuan Haji Ahmad Hassan bin Osman**, yang sekarang memegang jawatan Timbalan Ketua Pengarah, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan** mulai daripada 16 Oktober 1990 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Kamaruddin bin Mahmood yang telah bersara pada 8 September 1990.

**Tuan Haji Ahmad Hassan bin Osman** berusia 52 tahun dan berkelulusan Sarjana Muda Ekonomi daripada Universiti Malaya dan Master in Agriculture Economics daripada Universiti Wisconsin, Amerika Syarikat. Semenjak memasuki Perkhidmatan Awam pada 1 April 1966 beliau telah memegang beberapa jawatan penting, antaranya Pengarah Penyelidikan

dan Perancangan di Keretapi Tanah Melayu, Setiausaha Bahagian Perancangan dan Pembangunan di Kementerian Pertanian, Pengarah Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Pengarah Bahagian Gaji dan Elaun, dan Pengarah Bahagian Perkhidmatan, di Jabatan Perkhidmatan Awam, dan Setiausaha Agung Persatuan Negara-negara Pengeluar Getah Asli.

3. **Tuan Haji Muhamad Nawawi bin Hj. Arshad**, yang sekarang memegang jawatan Timbalan Ketua Pengarah Penilaian dan Perkhidmatan Harta, dilantik sebagai **Ketua Pengarah** yang baru mulai daripada 9 Oktober 1990 bagi menggantikan Encik V.K. Ravindra Dass yang akan bersara mulai daripada 8 Oktober 1990.

**Tuan Haji Muhamad Nawawi** berusia 51 tahun, mempunyai kelulusan Associate of Royal Institute of Chartered Surveyor (A.R.I.C.S.) (U.K) MIS(M) dan mula berkhidmat dalam Kerajaan pada 1 Disember 1966 sebagai Pegawai Penilaian.

4. **Encik Mohd. Annas bin Hj. Mohd. Nor**, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Jabatan Bekalan Elektrik** mulai daripada 1 September 1990. Jawatan ini adalah satu jawatan yang baru yang diwujudkan di bawah Akta Bekalan Letrik, 1990.

**Encik Mohd. Annas bin Mohd. Nor** berusia 44 tahun ialah bekas Ketua Unit Tenaga di Kementerian Tenaga Telekom dan Pos. Beliau adalah seorang bekas pegawai Lembaga Letrik Negara. Beliau mempunyai kelulusan Diploma in Engineering dan Bachelor of Science daripada Brighton Technical College dan Master in Management, daripada Asian Institute of Management, Philippines.

5. **Encik Ali Abul Hassan bin Sulaiman**, sekarang ini Setiausaha Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah (Makro) Unit Perancang Ekonomi**, Jabatan Perdana Menteri bagi menggantikan

Tuan Haji Ahmad Hassan bin Osman yang dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan. Perlantikan Encik Ali Abul Hassan adalah berkuatkuasa mulai daripada 1 November 1990.

**Encik Ali Abul Hassan bin Sulaiman**, berusia 49 tahun berkekelulusan B.A. (Hons.) (Ekonomi) Universiti Malaya, M.A. (Wisconsin) dan M.A. (Boston). Beliau mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 25 Ogos 1965 sebagai Penolong Setiausaha di Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan selepas itu sebagai Pengarah (Tenaga Rakyat), Pengarah Perancangan Makro, Pengarah Infrastruktur dan Kemudahan-kemudahan Awam di unit yang sama.

Sebagai Ketua bagi Perkhidmatan Awam (Head of the Civil Service), saya adalah mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kepada:

1. **Y. Bhg. Tan Sri Dato' Abdul Kadir bin Talib** di atas perkhidmatan yang cemerlang selama 13 tahun sebagai Pengerusi Suruhanjaya Pilihanraya sehingga 11 Oktober 1990 ini.
2. **Encik V.K. Ravindra Dass**, di atas perkhidmatan cemerlang selama 21 tahun sebagai Ketua Pengarah Penilaian dan Perkhidmatan Harta dan 32 tahun dalam perkhidmatan Kerajaan.
3. **Y. Bhg. Dato' Kamaruddin bin Mahmood**, di atas perkhidmatan cemerlang selama 30 tahun dalam perkhidmatan Kerajaan.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 10 OKTOBER 1990

Saya sukacita memaklumkan perlantikan **Encik Saw Chee Leng** sebagai **Ahli Suruhanjaya Pilihanraya** mulai 12 Oktober 1990 bagi menggantikan **Encik Lee Kok Cheng** yang telah tamat perkhidmatannya pada 5 Oktober 1990 setelah mencapai umur 65 tahun. Beliau telah berkhidmat selama 9 tahun dengan Suruhanjaya Pilihanraya.

**Encik Saw Chee Leng** adalah berusia 58 tahun dan adalah bekas Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan. Beliau memulakan perkhidmatannya dengan Kerajaan pada tahun 1951 sebagai guru. Beliau pernah menjadi Pengarah Pendidikan Negeri Terengganu, Kelantan dan Selangor sebelum bersara pada 29 Disember 1986. Beliau kemudiannya dilantik sebagai Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan mulai 16 Disember 1987 sehingga 11 Oktober 1990.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 15 NOVEMBER 1990

Saya sukacita memaklumkan **Dr. Shamsuddin bin Kassim**, Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai daripada 15 November 1990. Perlantikan ini adalah berikutan perwujudan jawatan baru di Kementerian berkenaan.

**Dr. Shamsuddin bin Kassim**, berusaha 52 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya), Diploma P.A (Malaya), M.P.A. (Albany) dan Ph.D.(Urban Planning), University of Washington, U.S.A. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pengangkutan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan kerajaan, beliau pernah menyandang beberapa jawatan sebagai Penolong Setiausaha (Unit Perancang Am), Jabatan Perdana Menteri; Ketua Bahagian (Pengajian Pengurusan Personel), INTAN; Timbalan Pengarah (Pusat Kerajaan Tempatan dan Pembangunan Bandar), INTAN; Ketua Pusat Kerajaan Tempatan, Pembangunan Bandar

dan Wilayah, INTAN; Timbalan Pengarah (Akademik), INTAN; Pengarah, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri mulai 16 Februari 1989.



## KENYATAAN AKHBAR PADA 13 DISEMBER 1990

Kenyataan ini adalah memaklumkan pertukaran jawatan bagi beberapa orang Pegawai-pegawai Kanan Persekutuan, di peringkat pusat dan negeri.

Kerajaan telah menyusun semula jentera Pentadbiran Pembangunan bagi Negeri-negeri Kelantan dan Sabah. Sebuah Jabatan Pembangunan Persekutuan, yang diketuai oleh Pengarah Pembangunan Negeri, adalah diwujudkan di Negeri Kelantan dan Sabah. Dengan penubuhan Jabatan ini, maka Pejabat Kemajuan Negeri Kelantan dan Bahagian Penyelarasan di Jabatan Pembangunan Negeri Sabah adalah dimansuhkan. Jabatan Pembangunan Persekutuan di kedua-dua buah negeri adalah mengambilalih semua tugas pelaksanaan projek-projek Persekutuan daripada jabatan-jabatan teknikal negeri yang sebelum ini melaksanakan projek-projek pembangunan bagi pihak Kerajaan Persekutuan.

Jawatan Pengarah Pembangunan Negeri Sabah dan Kelantan telah dinaikkan taraf daripada Tingkatan-Tertinggi 'D' kepada Tingkatan Tertinggi 'C' yang bertujuan untuk mengawal dengan lebih

berkesan projek-projek pembangunan Persekutuan di kedua-dua buah negeri, iaitu daripada peringkat perancangan, penyelarasan dan pelaksanaan dan juga untuk menentukan penyaluran semua bantuan pembiayaan Kerajaan Persekutuan di peringkat negeri dan daerah di kedua-dua buah negeri. Beberapa orang pegawai pentadbir dan teknikal akan dilantik kemudian untuk membantu Pengarah Pembangunan Negeri Kelantan dan Sabah.

Adalah juga di maklumkan bahawa Pengarah Pembangunan Negeri Kelantan dan Sabah telah dilantik sebagai **Pengerusi, Majlis Pembangunan Persekutuan** (yang dahulunya dikenali sebagai Jawatankuasa Tindakan Negeri) bagi negeri Kelantan dan Sabah, mulai daripada 1.1.1991.

Pegawai-pegawai yang telah dilantik adalah seperti berikut:

1. **Encik Ahmad bin Tokimin** sekarang ini Ketua Pengarah, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) dilantik sebagai **Pengarah Pembangunan Negeri Sabah** yang baru bagi menggantikan Encik Sulaiman Khan bin Kala Khan.

**Encik Ahmad bin Tokimin** berusia 46 tahun, dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Exeter), DPA (Malaya) dan MPPA (Wisconsin); telah berkhidmat dengan Kerajaan sejak 15 Oktober 1969 di Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan kemudiannya ke Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan dan Kemajuan Pentadbiran, Jabatan Perdana Menteri, Pegawai Kemajuan Negeri Pulau Pinang dan Kedah, Setiausaha Bahagian Ekspot, Kementerian Perusahaan Utama dan Setiausaha Bahagian Perancangan dan Pembangunan, Kementerian Pertanian sebelum menjadi Ketua Pengarah Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutan pada 16 Februari 1987.

2. **Y. Bhg. Dato' Mohd. Noor bin Abdul Rahim** sekarang ini Pegawai Kewangan Negeri Perak dilantik sebagai **Pengarah Pembangunan Negeri Kelantan**, bagi menggantikan **Haji Ismail bin Haji Abdul Kadir**.

**Y. Bhg. Dato' Mohd. Noor** berusia 45 tahun, berkelulusan B.A (Hons.) (Malaya) mula berkhidmat dengan Kerajaan pada 12 September 1968, di Bahagian Stor dan Kontrak; dan Bahagian Kewangan di Kementerian Kewangan. Beliau kemudiannya menjadi Setiausaha Bahagian (Bekalan) Kementerian Pertahanan, dan Ketua Pengarah, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur.

Saya adalah juga memaklumkan 6 perlantikan yang lain seperti berikut:

1. **Y. Bhg. Dato' Ir. Michael Yu Wen Chieh** Pengarah JKR Selangor dilantik sebagai **Ketua Pengarah Lebuhraya Malaysia** yang baru mulai 1 Januari 1991 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Mustaffa bin Ahmad yang akan bersara pada 22 Disember 1990.

**Y. Bhg. Dato' Ir. Michael Yu Wen Chieh** berusia 54 tahun, berkelulusan Fellowship Dip. in Engineering dan mula memasuki perkhidmatan Kerajaan mulai 29 Mac 1963 sebagai Jurutera Awam di Ibu Pejabat JKR. Beliau pernah berkhidmat di

Terengganu, Johor, Pulau Pinang dan Kelantan. Beliau kemudiannya balik ke Ibu Pejabat sebagai Pengarah Cawangan Tentera pada tahun 1985 dan Pengarah JKR Selangor sejak tahun 1987.

2. **Y. Bhg. Dato' Shahbuddin bin Iman Mohamad Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan** dilantik sebagai **Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** yang baru mulai 16 Disember 1990 bagi menggantikan Y. Bhg. Dato' Sulaiman bin Osman yang bertukar sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kesihatan pada tarikh yang sama.

**Y. Bhg. Dato' Shahbuddin bin Iman Mohamad** berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) dan mula dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik mulai 1 Ogos 1966 di Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat. Seterusnya beliau pernah berkhidmat di Jabatan Perdana Menteri, Kementerian Pertahanan, Pentadbiran Negeri Pahang sebagai Timbalan Setiausaha Kerajaan dan Pegawai

Kewangan Negeri, Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Tenaga Telekom dan Pos, dan Timbalan Pengarah Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan.

3. **En. Shaari bin Mohd. Noor** sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perpaduan Negara dilantik sebagai **Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan** menggantikan tempat Y. Bhg. Dato' Shahbuddin bin Iman Mohamad yang dilantik sebagai Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam mulai 16 Disemberi 1990.

**En. Shaari bin Mohd. Noor** berusia 51 tahun berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya) dan Diploma in Public Administration, Birmingham. Beliau mula berkhidmat pada 13 Ogos 1965 di Kementerian Pengangkutan. Antara lain beliau pernah berkhidmat sebagai Pegawai Pentadbir, Maktab Teknik, Timbalan Pendaftar, Institut Teknologi Kebangsaan dan Pegawai Penyelidikan, Jabatan Perpaduan Negara.

4. **Dr. Zainul Ariff bin Hussain** sekarang ini Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio-Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Disember 1990 bagi menggantikan Dr. Shamsuddin bin Kassim yang telah dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna.

**Dr. Zainul Ariff bin Hussain** berusia 44 tahun, dan mula berkhidmat dengan Kerajaan mulai pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Kerajaan Negeri Selangor. Beliau seterusnya berkhidmat di INTAN sebagai Pensyarah, Ketua Jabatan Pengurusan Am, Penyelaras Program (Pembangunan Pengurusan) dan Timbalan Pengarah/Ketua Pusat. Seterusnya beliau telah dilantik sebagai Setiausaha, Bahagian Pelajaran Tinggi, Kementerian Pendidikan pada 1 April 1985 sebelum menjadi Ketua Pengarah SERU pada 16 September 1988.

5. **Dr. Mohd. Yusof bin Ismail** kini Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio-Ekonomi dilantik memangku jawatan **Ketua Pengarah** mulai 16 Disember 1990.

**Dr. Mohd. Yusof bin Ismail** berusia 49 tahun, berkelulusan B.A. (Malaya), DPA (Malaya); MPA (Cornell) dan Ph.D. (Cornell). Mula berkhidmat sebagai pegawai PTD sejak 20 Ogos 1969 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau seterusnya menjadi Pengarah Pentadbiran Lembaga Pertubuhan Peladang, Pengarah Bahagian Industri, di Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan selepas itu dilantik sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Kemajuan Perindustrian, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Pada 1 April 1990 beliau telah dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio-Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.

6. **Y. Bhg. Dato' Haji Omar bin Md. Hashim**, bekas Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan dilantik



sebagai **Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** mulai 1 Disember 1990.

**Y. Bhg. Dato' Haji Omar bin Md. Hashim** berkelulusan Universiti Malaya, Singapura. Beliau mula berkhidmat dengan Kerajaan sebagai Guru di Maktab Sultan Abdul Hamid Alor Setar, Kedah. Antara jawatan-jawatan penting semasa berkhidmat di Kementerian Pendidikan ialah Pengarah Pengajian, Maktab Tentera DiRaja Sungai Besi, Pengarah Pendidikan Sabah dan Johor, Pengarah Lembaga Peperiksaan, Pengarah Perancangan dan Penyelidikan dan Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan hingga bersara pada 11 November 1990.

## KENYATAAN AKHBAR PADA 19 JANUARI 1991

Adalah dimaklumkan bahawa Kerajaan telah melantik **Tuan Haji Zainal Abidin bin Haji Abd. Kadir** yang sekarang ini menyandang jawatan Pengarah Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia ke jawatan **Ketua Pengarah, Bahagian Hal Ehwal Islam**, Jabatan Perdana Menteri mulai 16 Januari 1991. Perlantikan ini adalah bagi mengisi kekosongan jawatan berikutan dengan persaraan pilihan sendiri Y.Bhg. Dato' Abdul Hamid bin Othman.

**Tuan Haji Zainal Abidin bin Haji Abd. Kadir** berusia 47 tahun dan berkelulusan M.A. (Universiti Al-Azhar) dan Diploma Pendidikan (Universiti Al-Azhar). Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Kategori D1 pada 25 Februari 1974. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan iaitu sebagai Pengetua Kolej Islam Kelang, Pengetua Maktab Perguruan Islam, Petaling Jaya dan dilantik sebagai Pengarah Pendidikan Islam, Kementerian Pendidikan Malaysia mulai 1 Julai 1984.

## **KENYATAAN AKHBAR PADA 14 FEBRUARI 1991**

Sukacita saya memaklumkan bahawa YAB Perdana Menteri telah melantik 2 orang Setiausaha Parlimen yang baru dan membuat pertukaran seorang Setiausaha Parlimen ke Kementerian yang lain:

1. **Y.B. Senator Dr. Sak Cheng Lum** dilantik sebagai **Setiausaha Parlimen Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna;**
2. **Y.B. Dato K. Kumaran a/l Karunakaran** dilantik sebagai **Setiausaha Parlimen Kementerian Kesihatan;** dan
3. **Y.B. Encik Ong Ka Ting,** Setiausaha Parlimen Kementerian Kesihatan bertukar ke **Kementerian Dalam Negeri sebagai Setiausaha Parlimen.**

Perlantikan-perlantikan ini adalah berkuatkuasa mulai daripada 25 Februari 1991 ini. Upacara penyerahan Suratcara

Perlantikan dan Mengangkat Sumpah Menyimpan Rahsia akan diadakan di Pejabat Perdana Menteri pada 27 Februari 1991.

1. **Y.B. Senator Dr. Sak Cheng Lum** berusia 46 tahun berkelulusan MBBS, University of Singapore. Beliau pernah menjadi ahli EXCO Kerajaan Negeri Pulau Pinang. **Y.B. Senator Dr. Sak Cheng Lum** telah dilantik sebagai **Ahli Dewan Negara** selama 3 tahun mulai 2 Februari 1991.
2. **Y.B. Dato' K. Kumaran**, Ahli Parlimen bagi Kawasan Tapah berusia 53 tahun. Beliau pernah dilantik sebagai Ahli Dewan Negara pada tahun 1979 hingga 1985 dan kemudiannya dipilih sebagai seorang Ahli Dewan Undangan Negeri Perak pada tahun 1986.

Saya juga ingin memaklumkan pertukaran Pegawai-pegawai Kanan berikut:

1. **Y.Bhg. Datuk Haji Hassan bin Ibrahim**, yang sekarang ini menyandang jawatan Ketua Pengarah, Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan

Getah (RISDA) bertukar sebagai **Pegawai Turus Kepada Pengerusi Kumpulan FELDA** mulai daripada 16 Februari 1991. Tugas-tugas beliau ialah mengkaji perkembangan program pembangunan masyarakat di rancangan-rancangan FELDA, dan mencadangkan program yang boleh menjalin persefahaman yang lebih erat di antara para peneroka dengan pentadbiran FELDA. Beliau akan mengawasi program-program latihan bagi generasi kedua rancangan-rancangan FELDA, di samping membantu melicinkan peralihan tugas pentadbiran peneroka bagi rancangan-rancangan yang telah diberi hakmilik.

**Y.Bhg. Datuk Haji Hassan bin Ibrahim** berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A.(Hons.) (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Ogos 1962. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan sebagai Pegawai Daerah Ulu Langat; Setiausaha, Suruhanjaya Pilihanraya; Pengarah Bahagian (Dasar), Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Ketua Pengarah, Dewan Bahasa dan Pustaka (Pinjaman); Ketua Pengarah

Pengangkutan Jalan, Kementerian Pengangkutan; Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah Bahagian Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Pengarah I, Jabatan Hasil Dalam Negeri (Tukar Sementara) dan dilantik sebagai Ketua Pengarah RISDA mulai daripada 1 Jun 1989 hingga sekarang.

2. **Dr. Abdul Aziz bin Mohd. Yaacob** sekarang ini Pengarah Pertanian, Unit Perancang Ekonomi dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA)** mulai 16 Februari 1991 bagi mengisi tempat yang dikosongkan oleh Encik Ahmad bin Tokimin yang bertukar sebagai Pengarah Pembangunan Negeri Sabah.

**Dr. Aziz bin Mohd. Yaacob** berusia 44 tahun, berkelulusan B.Econ. (Malaya) M.Sc.(Agri. Econ) Wisconsin dan Ph.D. (Econ.) University of Maryland. Beliau mula berkhidmat pada 10 Oktober 1970 di Bahagian Ekonomi, Perbendaharaan dan kemudiannya di Bahagian Analisa Cukai. Beliau

seterusnya menjadi Pengarah Pertanian, Unit Perancang Ekonomi, pada 16 September 1986.

3. **Y.Bhg. Datuk Yaacob bin A. Hamid** 44 tahun, sekarang ini Pengarah, Urusetia Perancangan Lembah Kelang, Jabatan Perdana Menteri bertukar ke Perbendaharaan sebagai **Setiausaha, Bahagian Analisa Cukai** mulai 16 Februari 1991. Y.Bhg. Datuk Yaacob bin A. Hamid berkelulusan B.Econ. (Hons.) (Malaya) dan MURP (Wisconsin).
4. **Encik Abdul Jalil bin Mohamed Ali** 45 tahun, berkelulusan B.Sc. (Hons.) (Econs.) sekarang ini Setiausaha Bahagian Bekalan, Kementerian Pertahanan bertukar ke Jabatan Perdana Menteri sebagai **Pengarah, Urusetia Perancangan Lembah Kelang** mulai 16 Februari 1991 bagi mengisi tempat Y.Bhg. Datuk Yaacob bin A. Hamid.
5. **Encik Jaafar bin Abu Bakar** 44 tahun, berkelulusan B.A. (Hons.) (Malaya), MPPA (Wisconsin) bekas Pengurus Besar, Perbadanan

Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan ditukar sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai 16 Februari 1991, iaitu satu jawatan yang baharu diwujudkan.

6. **Encik Cheah Kong Wai** 45 tahun, B.A. (Hons.) (Malaya) Timbalan Pengarah (Khas), Jabatan Perkhidmatan Awam ditukar sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan** mulai 1 Mac 1991 bagi mengisi tempat **Y.Bhg. Dato' Mohamed bin Hamzah**.



## **KENYATAAN AKHBAR PADA 27 FEBRUARI 1991**

Sukacita saya memaklumkan bahawa YAB Perdana Menteri telah melantik 8 orang Setiausaha-setiausaha Politik kepada Yang Berhormat Menteri-menteri seperti berikut:

1. **Encik Lim Si Cheng, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Pengangkutan;**
2. **Encik Chin Chee Peng, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Perumahan dan Kerajaan Tempatan;**
3. **Encik Md. Alwi bin Hj. Che Ahmad, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Belia dan Sukan;**
4. **Encik Ding Chu Teck, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Perusahaan Utama;**
5. **Encik Mohd. Shafie bin Haji Apdal, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Tanah dan Pembangunan Koperasi;**

6. **Encik Zaiedi bin Suhaili, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna;**
7. **Encik Wong Kung Kuong, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri Sains, Teknologi dan Alam Sekitar; dan**
8. **Tuan Syed Omar bin Abdullah, Setiausaha Politik kepada Y.B. Menteri di Jabatan Perdana Menteri dan Menteri Kehakiman.**

Upacara Mengangkat Sumpah Menyimpan Rahsia Setiausaha-setiausaha Politik di hadapan YAB Perdana Menteri akan diadakan di Pejabat Perdana Menteri pada hari Rabu jam 3.30 petang, 27 Februari 1991.

Perihal diri Setiausaha-setiausaha Politik yang berkenaan adalah seperti berikut:

1. **Encik Lim Si Cheng** berusia 41 tahun adalah bekas Ahli Dewan Undangan Negeri Johor selama dua

penggal iaitu ADUN bagi kawasan Bandar Segamat (1982-1986) dan ADUN bagi kawasan Jementah (1986-1990). Beliau juga pernah dilantik sebagai Ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan Johor Darul Takzim pada Ogos 1986 dengan memegang portfolio Kebajikan Masyarakat;

2. **Encik Chin Chee Peng** berusia 27 tahun dan berkelulusan Sarjana Muda Ekonomi, Universiti Utara Malaysia. Beliau telah berkhidmat sebagai Setiausaha Sulit kepada Y.B. Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri, dari Jun 1989 hingga Oktober 1990;
3. **Encik Md. Alwi bin Haji Che Ahmad** berusia 34 tahun dan berkelulusan Diploma Ukur Tanah, UTM, Sarjana Muda Sains Gunaan dari Australia dan Ijazah Lanjutan Hidrografi Kategori 'B' dari Canada. Beliau pernah berkhidmat sebagai Pegawai Kerja Luar Ukur di Negeri Kelantan dari tahun 1979 hingga 1982, Juru Ukur Geodesi dari tahun 1984 hingga 1985 dan Penolong Pengarah Ukur Topografi

dari tahun 1985 hingga November 1990. Beliau juga menjadi Ahli Institut Juru Ukur Malaysia dan Setiausaha Lembaga Peperiksaan, Institut Juru Ukur Malaysia;

4. **Encik Ding Chu Teck** berumur 39 tahun dan berkelulusan Sarjana Muda Sains dan Diploma Perguruan, Universiti Malaya. Beliau pernah berkhidmat sebagai guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Ayer Tawar, Perak dari tahun 1978 hingga 1990;
5. **Encik Mohd. Shafie bin Haji Apdal** berusia 33 tahun dan berkelulusan B.A. (Hons.) (Econ.) (UK) dan Diploma Pengurusan. Beliau pernah berkhidmat dengan Kerajaan Negeri Sabah sebelum dilantik sebagai Setiausaha Politik. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandang beliau ialah sebagai Ahli Ekonomi di Kementerian Kewangan, Pegawai Tadbir Kanan di Unit Projek Pelaburan, Jabatan Ketua Menteri, Penolong Setiausaha Kanan di Kementerian Pembangunan Perindustrian, Setiausaha Jawatankuasa

Penyelarasan Perindustrian, Setiausaha Jawatankuasa Penyelarasan Perindustrian Di Antara Kerajaan Sabah dan MIDA, Ahli Lembaga Pengarah Cement Industri Sdn. Bhd., dan Ahli Lembaga Pengarah Soils Egen Sdn. Bhd.;

6. **Encik Zaledi bin Suhaili** berusia 35 tahun dan berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Sains Kemasyarakatan dari USM. Beliau pernah berkhidmat selama 10 tahun lebih dalam Perkhidmatan Awam Negeri Sarawak. Beliau juga pernah menjadi Tutor Sambilan di USM, Wilayah Kuching di bawah Program Pengajaran Luar Kampus dari 1986 hingga 1990. Selain dari aktif dalam bidang politik beliau juga bergerak cergas dalam pertubuhan-pertubuhan kemasyarakatan. Antaranya, beliau menjadi Penolong Setiausaha, Pertubuhan Belia Kebangsaan Bersatu Sarawak (SABERKAS) Daerah Kuching dan Timbalan Setiausaha Agung, Persatuan Pemborong Am dan Binaan Bumiputera Sarawak (PARBUMIS) Negeri Sarawak;

7. **Encik Wong Kung Kuong** berumur 40 tahun dan berkululusan Diploma Pertanian dari Kolej Pertanian Malaysia pada 1973. Beliau pernah berkhidmat sebagai Penolong Pegawai Pertanian, Jabatan Pertanian Sarawak pada tahun 1973 hingga 1977. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai Setiausaha Sulit Kanan kepada Y.B. Timbalan Menteri Sains, Teknologi dan Alam Sekitar mulai Mei 1987 hingga Oktober 1990 dan kemudiannya kepada Y.B. Menteri Sains, Teknologi dan Alam Sekitar mulai November 1990; dan
  
8. **Tuan Syed Omar bin Abdullah** berumur 35 tahun dan pernah berkhidmat sebagai pemberita di akhbar Berita Harian selama 5 tahun mulai 1980. Pada tahun 1987 beliau berkhidmat sebagai Setiausaha Akhbar kepada YAB Menteri Besar Johor.

## Penghargaan

Terima kasih diucapkan kepada Dr. Johari bin Mat, Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim dan En. Md. Yusof bin Md. Johor selaku penasihat serta pegawai-pegawai dan kakitangan INTAN atas penglibatan mereka dalam penerbitan buku ini:

Rahin bin Ramli  
Jelani bin Pardi  
Norpidah bt. Bidin  
Thor Keat Beng  
Nik Pa bin Raja Kechik  
Rubiah bt. Hj. Abd. Rahman  
Sarojini Naidu  
Syed Zulflida bin S.M.Noor  
Shuib bin Md. Yusop  
Halim bin Man  
Yong Lee Fen  
Noriyah bt. Ahmad  
K. Selvarajah  
Thean Lip Shien  
S. Sachidhanandam  
N. Selvaraj  
Hashim bin Hassan  
Yahya bin Hj. Awang  
Mahat bin Bahari  
Mohd. Azli Lee

Mohamad Ali bin Rabani  
Norrihan bt. Talib  
Gunaselan a/l Kunjan  
Rosli bin Miskam  
Johari bin Ramli  
Roslan bin Mohammad  
Salleh bin Hj. Yasin  
Ismail bin Abd. Razak  
Latifah bt. Abdullah  
Khor Beoh Leng  
Zainah bt. Mohd. Nor  
Khatijah bt. Lop  
Zuraida bt. Othman  
Ros Aniza bt. Ngadamin  
Hasnah bt. Zainal  
Wan Aziah bt. Wan Cheek  
Salinah bt. Mohd. Yusof  
Osman bin Isa  
Dr. Mohd. Ghazali bin  
Md. Noor