

0181-58060

**PENERAPAN NILAI DAN
BUDAYA KERJA CEMERLANG
DALAM PENTADBIRAN
AWAM MALAYSIA**

354.545
A370

849247

Hadiah

7 SEP. 1998

Perpustakaan Negara
Malaysia



Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara di Majlis Penganugerahan INTAN Fellow dan Penyampaian Diploma Pengurusan Awam 1992 pada 28 November 1992 di Auditorium INTAN. Di sebelah kiri beliau ialah Y. Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia manakala di sebelah kanan beliau ialah Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim, Pengarah INTAN.

PENERAPAN NILAI DAN BUDAYA KERJA CEMERLANG DALAM PENTADBIRAN AWAM MALAYSIA

*INCULCATING VALUES AND
EXCELLENT WORK CULTURE IN THE
PUBLIC ADMINISTRATION OF MALAYSIA
SELECTED SPEECHES OF TAN SRI DATO' SERI
AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID,
CHIEF SECRETARY TO THE GOVERNMENT,
MALAYSIA*

Prakata/Preface:

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



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Kuala Lumpur, Malaysia
1993

© Hakcipta Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1993.

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 (INTAN).

Perpustakaan Negara Malaysia Data-Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Tan Sri Dato' Seri, 1938-Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia = inculcating values and excellent work culture in the public administration of Malaysia: selected speeches of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Government, Malaysia/prakata/preface, Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia.

Indeks: ms.547-554

ISBN 967-9933-17-2

1. Civil service ethics - Malaysia. 2. Public administration - Malaysia - Moral and ethical aspects. 3. Government executives - Malaysia. 4. Civil service - Malaysia - Labour productivity.

I. Judul. II. Judul: Inculcating values and excellent work culture in the public administration of Malaysia. III. Institut Tadbiran Awam Negara. 354.595

Diterbitkan oleh

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Kuala Lumpur, Malaysia.

Dicetak oleh

Ampang Press Sdn. Bhd.

6 Jalan 6/91 Taman Shamelin Perkasa

56100 Kuala Lumpur.

Hadiah

7 SEP. 1996

Perpustakaan Negara
Malaysia

KANDUNGAN

	Muka Surat
PRAKATA	xiii
PENDAHULUAN oleh Sidang Editor	3
BAB 1 - PENERAPAN NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM	
1.1 Manager In The Public Sector In The Year 2020	41
1.2 Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam: Dua Belas Peringatan	57
1.3 Budaya Inovasi Perkhidmatan Awam	67
1.4 Penerapan Nilai dan Etika di Badan-badan Berkanun	77
1.5 Persatuan Ibu Bapa dan Guru: Ke Arah Penerapan Nilai-nilai Murni	87
1.6 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam: Ke Arah Peningkatan Penghayatan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang	97
1.7 Excellent Work Culture Through Professional Ethical Practice	105

**BAB 2 - PENINGKATAN PRODUKTIVITI
DAN KUALITI**

2.1	Total Quality Management (TQM)	115
2.2	Jabatan Hasil Dalam Negeri: Pemenang Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam 1991	123
2.3	Nilai-nilai Kualiti Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta	133
2.4	Langkah-langkah bagi Meningkatkan Kemampuan Biro Pengaduan Awam	143
2.5	Inovasi Melalui Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia	151
2.6	Corporatization and Privatization: The New Dimension of Civil Servant	157
2.7	Does A Productivity Gap Exist?	165
2.8	Quality Improvement Through The Use of IT	177
2.9	Total Quality Management: Concepts, Principles and Implementation	185
2.10	Quality Work: Customers Satisfaction	195
2.11	Strategi dan Program Gerakan Budaya Kerja Cemerlang Peringkat Negeri Sabah	203

BAB 3 -	PEMBANGUNAN PENGURUSAN KE ARAH PENCAPAIAN WAWASAN 2020	
3.1	Private Sector Training and Attachment Programme For Senior Malaysian Public Executives - European Module	217
3.2	Polis DiRaja Malaysia: Ke Arah Kecemerlangan Perkhidmatan	223
3.3	Towards Office Automation	233
3.4	Mutual Co-operation In Human Resource Management and Development	241
3.5	Managing Change Towards The Challenge of Vision 2020	247
3.6	Morning Prayers Sebagai Satu Mekanisme Pengesanan (Monitoring) Projek-Projek Pembangunan	257
BAB 4 -	DISIPLIN MEMBENTUK KECEMERLANGAN	
4.1	The New Performance Appraisal System for The Public Service	271
4.2	Disiplin Teras Kualiti Perkhidmatan Awam	283
4.3	PUSPANITA Dalam Pembangunan Masyarakat dan Negara	297

4.4	PTD Tetap Memimpin Negara Pada Tahun 2020	305
4.5	Kelab Pemidato: Ke Arah Peningkatan Profesionalisme Penjawat Awam	313
4.6	ASEAN: Towards the Spirit of Cooperation	321
4.7	Universiti Utara Malaysia: Towards Malaysia's Management Success	327
4.8	Dari Sekolah Menengah Buyong Adil ke Harvard University: Satu Pengalaman Pendidikan	335
4.9	Tiga Prinsip Disiplin Dalam Perkhidmatan Awam	343
4.10	Amalan Disiplin Dalam Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)	351
4.11	Ke Arah Peningkatan Program Pencegahan Rasuah Dalam Perkhidmatan Awam	359

BAB 5 - DASAR-DASAR DAN STRATEGI PEMBANGUNAN KE ARAH MENJADIKAN MALAYSIA NEGARA MAJU

5.1	The Changing Profile of the Profession of the Malaysian Diplomats	373
5.2	Malaysia Incorporated Policy: The Role of National Chamber of Commerce and Industry of Malaysia (NCCIM)	385

	5.3 Strategi Memajukan Eksport Negara	395
BAB 6 -	KEPIMPINAN PENGURUSAN NEGARA	
	6.1 Sumbangan Siswazah Wanita Universiti Malaya Dalam Pembangunan Negara	403
	6.2 Nilai Kepimpinan Pegawai-pegawai yang Bersara	409
	6.3 Anugerah Khas Perkhidmatan Awam Ujian Kepimpinan Ketua-ketua Jabatan	415
	6.4 PTD Berkualiti Memimpin	425
BAB 7 -	BUDAYA ILMU	
	7.1 Peranan Media Massa Dalam Memajukan Perkhidmatan Awam	435
	7.2 Warisan Sejarah dan Struktur Pentadbiran Negara	445
	7.3 The Leadership Challenge: Striving Towards 2020	453
BAB 8 -	KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR OLEH KETUA SETIAUSAHA NEGARA	
	8.1 Kenyataan Akhbar Pada 11 Mac 1992	465
	8.2 Kenyataan Akhbar Pada 27 Mac 1992	481
	8.3 Kenyataan Akhbar Pada 2 April 1992	489

8.4	Kenyataan Akhbar Pada 15 Mei 1992	491
8.5	Kenyataan Akhbar Pada 27 Jun 1992	500
8.6	Kenyataan Akhbar Pada 1 Ogos 1992	509
8.7	Kenyataan Akhbar Pada 25 Ogos 1992	518
8.8	Kenyataan Akhbar Pada 18 September 1992	524
8.9	Kenyataan Akhbar Pada 13 Oktober 1992	532
8.10	Kenyataan Akhbar Pada 31 Oktober 1992	536
8.11	Kenyataan Akhbar Pada 3 Disember 1992	541
	INDEKS PERKARA	547
	SUBJECT INDEX	551
	SIDANG EDITOR	555

PRAKATA

Saya berasa bangga kerana terus terlibat dengan penerbitan siri koleksi ucapan-ucapan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara. Saya berpendapat usaha sumpama ini patut dijadikan satu tradisi berterusan Ketua Setiausaha Negara yang akan datang. Ucapan-ucapan Ketua Setiausaha Negara adalah dokumen penting untuk rujukan dan panduan kepada anggota-anggota perkhidmatan awam, ahli-ahli akademia, pelajar-pelajar universiti dan orang ramai yang ingin mengetahui dasar-dasar Kerajaan.

Siri koleksi ucapan-ucapan tahun 1992 ini berjudul *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. Sehubungan dengan tema buku ini, saya ingin merujuk kepada ucapan saya semasa melancarkan buku *Tonggak Dua Belas* di mana saya menganjurkan supaya dirumuskan satu "Falsafah Pentadbiran Negara" berasaskan pengalaman-pengalaman, dasar dan program yang telah dilaksanakan oleh Kerajaan selama ini. Oleh itu dengan penerbitan buku *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang dalam Pentadbiran Awam Malaysia*, saya yakin buku ini dapat dijadikan rujukan penting dalam merumuskan falsafah tersebut.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim, Pengarah INTAN, pegawai-pegawai dan staf Biro Penerbitan dan Konsultansi yang telah berusaha dengan penuh dedikasi dalam menerbitkan buku ini.



Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib
Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia
Januari 1993.

PENDAHULUAN

**MENANGANI PERUBAHAN DALAM
PENTADBIRAN AWAM MALAYSIA**

oleh

SIDANG EDITOR

PENDAHULUAN

Buku ini adalah jilid ketiga kumpulan ucapan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji b. Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara. Kumpulan ini mengandungi ucapan-ucapan beliau mulai Januari 1992 hingga akhir November 1992. Judul buku ini, *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*, adalah bertepatan dengan penekanan beliau kepada masalah nilai, etika dan budaya kerja cemerlang berasaskan kualiti dalam sebahagian besar ucapannya sepanjang tahun 1992; malah hasil pemikiran beliau tentang perkara ini telah diolah kembali oleh INTAN untuk dijadikan buku *Tonggak Dua Belas* (1992), sebuah buku yang memberikan panduan yang jelas tentang tatakelakuan para penjawat awam dalam membentuk budaya kerja cemerlang tadi.

Sesuai dengan penekanan kepada aspek nilai dan budaya kerja cemerlang itu, Pendahuluan ini akan meneliti dengan lebih terperinci aspek-aspek berkenaan dalam pemikiran Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara. Pendahuluan ini dibahagikan kepada tiga bahagian besar. Bahagian I akan meneliti perspektif nilai dan etika dalam sistem pentadbiran dan kaitannya dengan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang diusahakan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dan implikasinya dalam Pentadbiran Awam Malaysia. Bahagian II akan membicarakan kandungan *Tonggak Dua Belas*, sebagai contoh konkrit tentang pelaksanaan nilai dan etika dalam pentadbiran awam dan pembentukan budaya kerja cemerlang berasaskan kualiti.

Seterusnya dalam bahagian III akan dihuraikan kesan dan implikasi kedua-dua aspek di atas ke atas pentadbiran awam, khususnya dalam mencapai kecemerlangan pentadbiran dan

peningkatan kualiti. Akhirnya, sebagai kesimpulan, akan dikemukakan beberapa cadangan yang boleh dilaksanakan untuk memantapkan lagi pembentukan nilai unggul dan sikap positif serta peningkatan kualiti dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

I

Asas-asas Nilai Dalam Pentadbiran Awam

Jikalau kita meneliti ucapan-ucapan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji dalam masa tiga tahun beliau memegang jawatan sebagai Ketua Setiausaha Negara, kita akan dapat mengesan tiga tema pokok yang sering diulang-ulang oleh beliau dalam pelbagai cara, di pelbagai pertemuan. Tiga tema pokok itu ialah nilai dan etika, proses pentadbiran yang mengutamakan profesionalisme, dan kualiti. Tema pertama akan dibicarakan dalam bahagian ini, kerana ini merupakan asas yang penting kepada pemikiran Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam menangani dua lagi tema yang disebutkan. Kedua-dua tema itu akan dibicarakan dalam bahagian II dan III Pendahuluan ini.

Pemikiran dan pandangan Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara tentang keutamaan nilai dan etika itu diungkapkan oleh beliau dengan jelas dalam ucapannya di Majlis Penyampaian Hadiah dan Mesyuarat Agung Persatuan ibu bapa dan Guru (PIBG), Sekolah Menengah Anderson, Ipoh, pada 27 Jun 1992. Beliau berpendapat:

"The purpose of education is to transmit the culture of a society to its young. In accomplishing this it is hoped that the individual will be armed with knowledge, strength of judgement and moral virtues, as well as the ability to make a living, and in the process,

preserve the heritage of the nation and the achievements of previous generations."

Dengan ucapan itu, beliau tidak saja menekankan pentingnya nilai dan etika yang baik dalam kehidupan, tetapi juga menekankan bahawa pembentukan nilai dan etika yang baik haruslah bermula dari rumah dan di sekolah lagi, yakni ketika zaman anak-anak lagi. "Dalam mendidik anak-anak, penerapan nilai-nilai yang murni seharusnya diberi penekanan. Nilai-nilai inilah yang akan menjadi pegangan hidup dan mencorakkan keperibadian anak-anak kita pada masa hadapan." Beliau seterusnya menegaskan peri pentingnya guru dan ibu bapa memberi contoh yang baik dalam pendidikan, kerana "pengaruh teladan yang positif boleh mendaftarkan hasil atau keuntungan, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk."

Ucapan beliau ini menjadi lebih bermakna jika dibaca dalam konteks *nilai*, *norma* dan *etika* seperti yang dihuraikan oleh beliau dalam ucapan perasmian Seminar Nilai dan Etika pada 2 Mac 1992.

Beliau berkata:

"Dalam kebudayaan Malaysia ketiga-tiga perkara ini (iaitu *nilai*, *norma* dan *etika*) disatukan dan diberi nama adab. Adab atau dalam bahasa sehari-hari disebut budibahasa adalah cermin peribadi dan pendidikan seseorang. Adab adalah kesempurnaan tatakelakuan seseorang, yang lahir daripada sistem nilai yang diamalkan. *Adab is understood to imply learning and knowledge acquired for the sake of right living. It is a concept of what a person should know, be, and do to perfect the art of living.*"

Dengan penegasan seumpama itu, jelaslah Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara ingin meletakkan asas-asas nilai yang kukuh dalam Pentadbiran Awam Malaysia, supaya dengan itu lahirlah "the good man" - dalam Pentadbiran Awam, yang kemudiannya akan mempengaruhi orang lain untuk mencontohinya. "The good man makes others good," tegas beliau. Keyakinan beliau ini ditegaskannya dalam kata-kata sebagai berikut:

"Orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tuturkatanya atau tingkahlakunya yang mendatangkan kebaikan kepada orang lain. *The worst danger that confronts the younger set of officers and staff is the bad example set by a few older officers. A good example has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example. People are less convinced by what they hear than what they see.*" (Ucapan di Majlis Q, 28 April 1992, Hotel Hilton, Kuala Lumpur.)

Sejak dari awal-awal lagi Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara telah menyatakan bahawa takrif "the good man" itu hendaklah diasaskan kepada kriteria yang bersumberkan ajaran agama. Misalnya, dalam ucapan penutup "Asian Festival of Drama on Human Values" (16 September, 1990), beliau menegaskan:

"I firmly believe that our search for a lasting foundation of human values should begin at the fountain of human spiritual motivation - his religion" [Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti, 1991, hlm. 46]

Dalam ucapan yang sama beliau juga menegaskan bahawa adalah penting bagi kita semua memahami nilai-nilai yang dipegang dan diamalkan oleh masyarakat Malaysia (ibid., hlm. 41). Ini sangat bererti jika dilihat daripada konteks penegasan

beliau bahawa sebarang usaha untuk mengubat penyakit masyarakat haruslah dimulai daripada pemahaman yang mendalam tentang hakikat (*nature*) dan sebab-musabab timbulnya masalah-masalah dan penyakit-penyakit sosial itu. Yang beliau maksudkan dengan penyakit-penyakit sosial itu dijelaskan dalam ucapan beliau:

"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..." (Ibid., hlm.38)

Menurut beliau, semua penyakit masyarakat ini berpunca daripada sistem nilai masyarakat yang longgar, akibat pengaruh luar (terutama dari Barat) dan pesatnya pembangunan kebendaan yang membawa begitu banyak perubahan dalam institusi keluarga dan sistem nilai. Saranan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara bahawa kita harus kembali kepada agama adalah tepat dan sesuai dengan kehendak-kehendak masyarakat sekarang. Beliau menegaskan hal ini sekali lagi sewaktu merasmikan Seminar Nilai dan Etika (2 Mac 1992). Kata beliau:

"Religious values do not merely impinge upon cultural values but constitute the very womb from which cultural values emerge. ...Values are shaped primarily by religious tradition, ..."

Penekanan kepada aspek ini menjadi lebih bermakna apabila dikaitkan dengan gesaan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara supaya para penjawat awam meningkatkan profesionalisme dan kemahir-an mereka dan menambah ilmu pengetahuan. Beliau menegaskan:

“Perkhidmatan secara profesional bermakna pegawai-pegawai Perkhidmatan Awam hendaklah mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi dan kemahiran yang diperlukan bagi menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka. Menyelesaikan masalah secara profesional menghasilkan perkhidmatan lebih efisien dan efektif.” [*Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, 1992, hlm. 246]

Dalam konsepsi beliau, profesionalisme tadi akan melahirkan para pemimpin organisasi yang berkesan, yang memiliki tiga ciri penting, “iaitu keupayaan menentukan arah tujuan yang hendak diikut, keupayaan menyelesaikan sesuatu masalah dengan cepat, sistematik dan tidak diragui serta keupayaan melaksanakan sesuatu program dengan jayanya.” (Ibid., hlm. 250). Seterusnya beliau menjelaskan:

“Kepemimpinan yang baik perlu mempunyai visi yang jelas mengenai matlamat yang hendak dicapai dan arah tujuan yang perlu dikuti.” (Ibid., hlm. 251)

Dalam konteks memberikan visi yang jelas dan matlamat serta arah yang betul itulah pentingnya nilai dan etika tadi. Hakikat ini disimpulkan dengan amat indah oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan beliau yang berikut:

“All religions preach for peace and order. If there is righteousness in the heart, there will be beauty in character. If there is beauty in character, there will be harmony in the home; if there is harmony in the home, there will be order in the nation; if there is order in the nation, there will be peace in the world.” (Ucapan perasmian “The Role of Religion in a Caring Society”, 26 April 1992.)

Harapan yang tinggi dan cita-cita unggul ini cuba dilaksanakan melalui pelbagai panduan pentadbiran yang dipanggil Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA). Pada bulan April 1991 Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara telah melancarkan empat buah PKPA; pada bulan Julai delapan buah lagi; seterusnya baru-baru ini empat lagi PKPA dilancarkan. PKPA adalah usaha konkrit dalam "*operationalization*" nilai-nilai yang dititikberatkan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara. Tujuan pekeling-pekeling ini ditegaskan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam kata-kata berikut:

"Arahan-arahan dan garis-garis panduan yang ditetapkan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam itu adalah untuk mempermudah prosedur dan peraturan, meningkatkan prestasi serta keupayaan perkhidmatan awam dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan efisien kepada rakyat. Usaha-usaha pembaharuan dijalankan secara berterusan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berbudaya kualiti dan terus maju." [*Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, 1992, hlm. 160.]

Pada pandangan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara, Pentadbiran Awam mempunyai peranan utama untuk 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;
4. Konsep Persyarikatan Malaysia untuk mewujudkan kerjasama dan persefahaman di antara sektor awam dan sektor swasta; dan

5. Penghapusan semua sekali peraturan yang lapuk dan usang.

[*Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti, 1991*, hlm. 245-246.]

Untuk mencapai tujuan itu, Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara menekankan peri pentingnya Perkhidmatan Awam mempunyai ciri-ciri berikut: profesionalisme, integriti, kejujuran intelektual, neutraliti, akauntabiliti, bekerjasama, disiplin, kreativiti dan inovasi, kepimpinan, pengurusan masa yang cekap, pengurusan diri, nilai budi bahasa, ketahanan fizikal, sikap hormat menghormati, mempelajari dan mendalami kemahiran-kemahiran asas, ketaatan, patuh kepada peraturan, dan sebagainya. Ciri-ciri ini dihuraikan dengan terperinci oleh beliau dalam beberapa ucapannya, terutama sekali dalam ucapan di majlis perjumpaan khas dengan pegawai-pegawai teras pada 10 Mei 1991, [lihat teksnya dalam *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, hlm. 245-256]; ucapan perasmian Seminar Nilai dan Etika, 2 Mac 1992 (dalam koleksi ini); dan dalam pelbagai ucapan lain.

Penekanan kepada ciri-ciri ini tidak hanya berupa harapan dan impian semata-mata, tetapi dikonkritkan dalam struktur pentadbiran melalui latihan-latihan tentang produktiviti dan kualiti, penerbitan buku dan majalah, dan yang tidak kurang pentingnya ialah mengadakan *check and balance* di kalangan orang ramai dengan merombak dan memperbaiki serta meningkatkan peranan Biro Pengaduan Awam. Menurut Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara, "*The Bureau is the machinery of administrative justice. ...so that this Bureau will become an established part of the system of accountability...*"

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4/92 "Pengendalian Pengaduan Awam", adalah khusus untuk memberi panduan bagaimana Biro Pengaduan Awam dapat memainkan peranan

yang berkesan dalam peranan barunya. Peranan baru ini disimpulkan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam kata-katanya: *"to compel the granting of redresses when it discovers maladministration and in the process to hold civil servants to account for their misdeeds or inefficiency."* [Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia, hlm. 287].

Matlamat daripada peningkatan peranan Biro Pengaduan Awam ini ialah untuk mengamalkan sebuah *"open system of government"*, seperti yang ditegaskan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara di tempat lain. Menurut beliau lagi, "Malaysia adalah satu-satunya negara di dunia yang mengamalkan sistem pentadbiran yang terbuka." Dalam ucapan beliau pada 27 Oktober 1992, hakikat ini diulangi lagi dalam bentuk yang berbeza, tetapi memberi makna yang sama. Menurut pandangan beliau:

"Management studies continue to tell us that employees world wide want their views to be heard. The phenomenal success of the Japanese suggestion system and of the quality circle programme reflects a management philosophy which stresses the perfectibility of human beings."

Sebagai kesimpulan kepada bahagian ini, kita lihat bahawa Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara tidak saja memberikan dasar falsafah negara berasaskan nilai-nilai murni yang bertunjangkan nilai-nilai agama, tetapi telah merealisasikan nilai-nilai itu melalui Pekeliling-pekeliing Kemajuan Pentadbiran Awam dan memastikan ini dilaksanakan secara berkesan menerusi sistem maklumbalas yang diberikan oleh Biro Pengaduan Awam yang telah dipertingkatkan keupayaannya. Melalui Biro Pengaduan Awam ini beliau mengingini wujudnya sistem pentadbiran yang terbuka tadi.

Dalam bahagian II, kita akan melihat bagaimana Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara merumuskan dengan sistematis pemikiran-

annya tentang pentadbiran dalam *Tonggak Dua Belas*. Buku ini mengandungi intisari pemikiran beliau yang merangkumi semua aspek, ciri dan sifat unggul perkhidmatan awam yang pernah diutarakannya dalam ucapan-ucapannya.

II

Tonggak Dua Belas dan Pembinaan Peribadi yang Unggul dalam Pentadbiran Awam

Sejak dilantik sebagai Ketua Setiausaha Negara pada awal Februari 1990, Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah memberi makna baru dan peranan yang dinamik kepada kerusi Ketua Setiausaha Negara dalam tiga perkara penting: Pertama, beliau telah menjadikan kerusi Ketua Setiausaha Negara sebagai penggerak inovasi dan kreativiti dalam pentadbiran awam. Ini jelas terlihat dalam 16 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang mempunyai implikasi besar terhadap perubahan dan pembaikan Perkhidmatan Awam dan pentadbiran negara.

Kedua, melalui kerusi Ketua Setiausaha Negara itu juga beliau dengan sedar dan terus menerus memainkan peranan intelektualisme dalam pentadbiran yang amat membanggakan. Peranan intelektualisme ini terserlah dalam ucapan-ucapan beliau yang pelbagai ragam bentuk dan sudut untuk berbagai-bagai upacara dan situasi. Koleksi ucapan beliau dalam jilid ketiga ini membuktikan dengan lebih jelas lagi peranan intelektualisme ini. Peranan intelektualisme ini adalah peranan yang menonjol dalam masa Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, sesuatu yang tidak begitu jelas sebelumnya.

Ketiga, gesaannya yang berterusan dan bersungguh-sungguh supaya meningkatkan profesionalisme, produktiviti dan kualiti memberikan kedinamikan baru kepada corak kepemimpinan yang perlu wujud dalam Pentadbiran Awam untuk menghadapi abad 21 dan cabaran-cabaran Wawasan 2020. Penekanan kepada kepemimpinan yang dinamik ini adalah penting, kerana ini mempunyai implikasi besar dalam perkembangan Perkhidmatan Awam pada masa depan, lebih-lebih lagi jika dilihat dalam konteks Sistem Saraan Baru.

Dengan memberi makna dan dinamisme baru kepada kerusi Ketua Setiausaha Negara, Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji telah memberi arah yang jelas kepada corak perubahan yang mesti dilalui oleh Perkhidmatan Awam untuk mencapai matlamat yang digariskan beliau. Semua ini tidak saja memberikan martabat yang tinggi kepada para pemimpin organisasi, tetapi juga cabaran-cabaran yang lebih besar dan tanggungjawab yang lebih berat kepada mereka. Martabat dan cabaran kepemimpinan ini distrukturkan dalam Sistem Saraan Baru dengan wujudnya hierarki kepemimpinan yang begitu jelas di peringkat JUSA (Jawatan Utama Sektor Awam), dengan tugas-tugas besar seperti berikut:

1. Merumus, menggubal dan memberi nasihat dasar di bawah bidang fungsi dan dijalankan oleh organisasi berkenaan;
2. Menerajui dan menyelaras tugas-tugas perancangan dan pembentukan program-program pelaksanaan;
3. Menyelaras, mengawas dan menilai pelaksanaan program-program organisasi; dan

4. Memastikan pengurusan dan penggunaan sumber-sumber organisasi secara berkesan dengan penuh tanggungjawab dan akauntabiliti. (*Laporan Sistem Saraan Baru*, 1991, hlm. 80)

Kesemua tugas dan tanggungjawab tadi bertujuan untuk mencapai objektif JUSA yang berikut:

1. Meningkatkan kemajuan dan kualiti kepimpinan pengurusan dalam pentadbiran awam negara;
2. Menarik, mendorong dan mengekalkan anggota-anggota kumpulan pengurusan tertinggi yang berkualiti dan dinamik; dan
3. Mengambil satu langkah strategik dalam usaha jangka panjang menerapkan nilai dan budaya persaingan yang mementingkan kebolehan dan prestasi berkualiti dalam sektor awam. (Ibid., hlm. 79).

Objektif dan tugas JUSA yang di atas memperlihatkan kepada kita pentingnya profesionalisme, intelektualisme dan dinamisme dalam kepemimpinan organisasi. Nyatalah ini memerlukan asas yang kukuh dalam pembentukan tokoh-tokoh supaya mempunyai ciri-ciri tersebut. Asas ini diberikan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam buku *Tonggak Dua Belas* yang idea-idea asalnya datang daripada beliau sendiri. Penggubalan, penulisan dan penerbitan buku *Tonggak Dua Belas* memberikan pengalaman yang bermakna kepada para pegawai INTAN yang terlibat, sebagai cabaran kepada kreativiti mereka dalam menyediakan buku tersebut. Beberapa idea baru kemudiannya lahir daripada buku itu, seperti penerbitan poster *Tonggak Dua Belas*, penerbitan kalendar *Tonggak Dua Belas*, dan beberapa projek lain yang akan dilaksanakan. Insya Allah. Buku *Tonggak Dua Belas* adalah

istimewa kerana di dalamnya terangkum semua nilai dan etika yang pernah diutarakan dalam Perkhidmatan Awam, bermula daripada Panduan Perkhidmatan Cemerlang (1979), membawa kepada Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam Dalam Pentadbiran, hingga kepada Gerakan Budaya Cemerlang dan Gerakan Kualiti. Kesemua nilai, etika, dan budaya kerja yang hendak diamalkan itu dirumuskan dengan tepat dan jelas dalam dua belas peringatan Ketua Setiausaha Negara, yang menjadi dua belas tonggak dalam buku tersebut.

Tonggak Dua Belas merupakan rumusan paling menyeluruh kepada semua aspek pemikiran Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara tentang pentadbiran awam yang berkualiti. Asas-asas utama kepada rumusan pemikiran beliau telah diutarakannya dalam ucapan beliau sewaktu melancarkan buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* dan *Getting It Right* di Jabatan Perdana Menteri pada 19 Ogos 1991. Adalah amat simbolik bahawa idea-idea pokok yang menjadi dasar *Tonggak Dua Belas* diungkapkan oleh beliau sewaktu melancarkan dua buah buku penting yang matlamatnya ialah "*Getting It Right*" dalam pentadbiran awam. Dalam ucapan beliau, antara lain beliau meminta kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan Kerajaan "mengumpulkan contoh-contoh perlakuan yang sesuai dengan nilai-nilai utama" supaya "fahaman kita terhadap konsep dan amalan-amalan yang betul mengenai nilai-nilai utama itu" dapat dipertingkatkan. (*Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, hlm. 271). Dengan itu adalah tepat sekali buku *Tonggak Dua Belas* ini menjadi naskah pengiring kepada buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Bukan sebarang pengiring, tetapi pengiring yang berkualiti.

Asas falsafah buku *Tonggak Dua Belas* terkandung dalam ucapan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara yang berikut:

"Civil servants must have the correct attitude towards work. They must be highly motivated, and must take great pride in the work they do... Saya ingin menekankan bahawa sifat-sifat peribadi anggota-anggota Perkhidmatan Awam yang sebenarnya sama penting dan berkesan dengan sistem pengurusan yang kita amalkan. Kita tidak boleh melupakan bahawa akhirnya semua mesti dikendalikan oleh manusia and the system is only as good as the people who man it. Sistem yang terbaik sekalipun tidak akan mendatangkan hasil sekiranya yang menjalankannya tidak mempunyai nilai-nilai dan sikap yang baik, amanah, kebersihan fikiran dan kecekapan." (Ibid., hlm. 271).

Berasaskan kepercayaan dan keyakinan itulah Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara mengemukakan dua belas peringatan dalam ucapan perasmian Seminar Nilai dan Etika, pada 2 Mac 1992:

- (i) *The value of time*
(Menghargai masa);
- (ii) *The success of perseverance*
(Ketekunan membawa kejayaan);
- (iii) *The pleasure of working*
(Keseronokan bekerja);
- (iv) *The dignity of simplicity*
(Kemuliaan kesederhanaan);
- (v) *The worth of character*
(Ketinggian peribadi);
- (vi) *The power of kindness*
(Kekuatan sifat baik hati);

- (vii) *The influences of examples*
(Pengaruh Teladan);
- (viii) *The obligation of duty*
(Kewajipan menjalankan tugas);
- (ix) *The wisdom of economy*
(Kebijaksanaan berhemat);
- (x) *The virtue of patience*
(Keutamaan kesabaran);
- (xi) *The improvement of talent*
(Peningkatan bakat);
- (xii) *The joy of originating*
(Nikmat mencipta).

Tonggak Dua Belas mencirikan dengan terperinci asas-asas pembentukan peribadi para penjawat awam, tanpa mengira peringkat, kedudukan, dan jenis perkhidmatan. Semua peringkat penjawat awam akan mendapat manfaat dengan mengamalkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam *Tonggak Dua Belas*. Perkhidmatan awam itu sendiri akan menjadi lebih cekap, produktif, dan mengutamakan kualiti jika prinsip-prinsip itu dijadikan budaya organisasi yang sentiasa diperhatikan dan diikuti setiap ketika. Masyarakat juga akan mendapat manfaat jika semua penjawat awam dan organisasi yang mereka wakili menghayati prinsip-prinsip *Tonggak Dua Belas*.

Bagaimana ini dapat dicapai akan dihuraikan secara ringkas dengan mengambil beberapa tonggak sebagai contoh. Dalam hal ini, jika kita teliti makna dan maksud yang dituju oleh *Tonggak Dua Belas*, kita akan dapati terdapat tiga tonggak utama yang

menjadi teras kepada tonggak-tonggak yang lain. Tiga tonggak utama itu ialah "ketinggian peribadi" (tonggak kelima), "pengaruh teladan" (tonggak ketujuh), dan "peningkatan bakat" (tonggak kesebelas). "Ketinggian peribadi" menjadi penghulu tonggak-tonggak yang lain. Di bawah tonggak ini disenaraikan dua puluh dua amalan positif, yang pada hakikatnya adalah ciri-ciri peribadi unggul. Senarai ini adalah menyeluruh (*comprehensive*), mencakup semua aspek keunggulan peribadi manusia. Barangkali sekali imbas sifat-sifat peribadi yang disenaraikan itu terlalu unggul, oleh itu mungkin dianggap sukar mencapainya. Tetapi di sinilah kekuatan tonggak kelima ini, kerana setiap orang tidak perlu "membolot" kesemua sifat yang disenaraikan; cukuplah baginya mengambil beberapa prinsip atau amalan yang disenaraikan, dua atau tiga sifat utama - yang disukainya - yang sememangnya cukup dinamik untuk dijadikan panduan. Jika saranan ini diragui, eloklah siapa-siapa yang ragu itu cuba memikirkan dengan mendalam dua tiga ciri saja daripada ciri-ciri yang disenaraikan itu, nescaya dia akan dapati dua tiga ciri itu - apa saja yang dipilihnya - adalah meneukupi untuknya membina ketinggian peribadinya. Inilah kekuatan tonggak kelima, yang seolah-olah mempunyai kekeramatan dan rahsia yang tersembunyi, yang semakin direnung serta difikirkan, semakin terserlah kekuatannya. Kebenaran kesimpulan ini dapat dirasakan dan dapat dilihat dengan jelas jika tiap-tiap ciri yang disenaraikan itu dianalisis dengan kritis dan mendalam.

Tonggak ketujuh - "pengaruh teladan" - memberikan dimensi lain kepada tonggak kelima, iaitu dimensi kekeramatan (*charisma*) seorang tokoh yang mengamalkan ciri-ciri yang disenaraikan dalam tonggak kelima tadi. Tonggak ketujuh ini sekaligus mengandungi peringatan dan amaran: peringatan bahawa contoh yang baik akan diikuti dan dijadikan panduan; amaran bahawa contoh buruk akan mendatangkan malapetaka, kerugian, dan kemusnahan. Hal inilah yang diungkapkan dengan indah sekali

oleh Rasulullah s.a.w. yang dikutip dalam huraian tonggak ketujuh ini:

“Siapa yang memberi contoh kebaikan, maka ia mendapat pahala dan pahala orang-orang yang meniru perbuatannya hingga hari kiamat; dan siapa yang memberi contoh kejahatan maka ia mendapat dosa dan dosa orang-orang yang meniru perbuatannya hingga hari kiamat.” (*Tonggak Dua Belas*, hlm. 34)

Dalam bahagian I Pendahuluan ini kita telah melihat bagaimana Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara amat menekankan aspek memberi teladan yang baik itu. Malah beliau memperingatkan, sebagai satu amaran, bahawa contoh negatif akan membawa padah yang buruk. Pada beberapa tempat dalam ucapannya, beliau mengutip hadith Rasulullah s.a.w. yang bermaksud: “*Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain.*” [Hadith ini dikutip juga dalam *Tonggak Dua Belas*, hlm. 34]

Tonggak kesebelas - “peningkatan bakat” - sekali imbas kelihatan lesu dan kurang bermakna dalam kehidupan profesional seorang anggota perkhidmatan awam. Apakah bakat yang boleh ditonjolkan dalam birokrasi? Sikap begini nyatalah timbul dari salah faham atau dari fahaman yang sempit tentang bakat dan peranan bakat dalam kehidupan berorganisasi. Sikap negatif ini juga timbul daripada keketatan fahaman tentang sifat semulajadi manusia. Setiap manusia dijadikan oleh Maha Pencipta dengan potensi-potensi tertentu, yang hanya dapat dijelmakan jika digalakkan dan dipupuk. Itulah peranan bakat, yang dipunyai oleh semua manusia dalam kadar-kadar tertentu, dan setiap kadar itu boleh dikembangkan untuk dimanfaati bersama. Ilmu pengurusan moden memberi perhatian penting kepada bakat, dengan menggalakkan percambahan fikiran, mewujudkan Kum-

pulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dan di Malaysia diwujudkan pula pelbagai Anugerah Inovasi Pentadbiran Awam. Semua ini membuktikan bahawa aspek peningkatan bakat ini adalah penting dan diutamakan dalam pengurusan moden. Di sinilah terletaknya kedinamikan kepemimpinan organisasi, yang nantinya akan melahirkan budaya kerja yang mementingkan inovasi dan perubahan bermakna ke arah kecemerlangan. Inilah juga yang menjadi intipati dan harapan utama Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara, ditekankan dalam berbagai-bagai ucapan beliau.

Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara telah menerangkan dengan panjang lebar konsepsi beliau tentang inovasi dan kreativiti dalam perkhidmatan awam dalam Ucapan Penyampaian Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam pada 2 Mei 1992. Dalam ucapan penting itu, beliau memberi definisi inovasi sebagai yang berikut:

“Dalam Perkhidmatan Awam, istilah *inovasi* membawa maksud penghasilan idea-idea baru atau perubahan-perubahan yang diperkenalkan bagi mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah agensi kerajaan. ...*inovasi* juga merujuk kepada *penghasilan perkhidmatan-perkhidmatan baru* yang memberi manfaat kepada orang ramai, ataupun *penambahan ciri-ciri baru kepada perkhidmatan-perkhidmatan yang sedia ada*, yang boleh mempertingkatkan lagi tahap kepuasan hati pelanggan khususnya atau orang ramai amnya.”

Beliau kemudiannya memberikan empat kriteria inovasi: (1) pengurangan kos operasi; (2) penjimatan masa; (3) peningkatan hasil kerja; dan (4) peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan. Beliau menggesa supaya “budaya inovasi” ini “diterapkan secara menyeluruh di dalam jabatan-jabatan Kerajaan supaya dapat meninggalkan kesan yang mendalam terhadap peningkatan prestasi perkhidmatan awam.” Beliau mengingatkan bahawa “*the*

country needs a civil service which is creative and fast-moving." Oleh itu beliau mengingatkan seterusnya:

"...when considering merit in promotion, the performance of officers are being measured in terms of their effectiveness in improving quality, increasing productivity, their creativity and innovation, leadership ability, positive work ethics, and standards of discipline."

Sesuai dengan harapan beliau yang begitu tinggi, yang disebutkan dengan begitu jelas dan senang difaham, maka beliau memberitahu para penjawat awam supaya sedar tentang *"the power of ideas"*, yang seharusnya diterokai dengan kreatif oleh setiap orang. Perhatikan susunan kata-kata yang menarik ini:

"There is nothing more important than an idea in our mind. Problem solving without creative thinking is like a garden without seeds - only snails, worms, stones and soil will prevail. Creative thinking will plant a mental garden - one which can then be cultivated, weeded, nourished and harvested."

Dalam semangat yang demikianlah *Tonggak Dua Belas* dikonsepsi oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dan diberi bentuk oleh para pegawai yang mendapat inspirasi daripada saranan beliau itu.

Huraian kepada hanya tiga tonggak ini tidak bermaksud untuk mengabaikan tonggak-tonggak yang lain, tetapi sekadar memberi gambaran yang agak jelas bahawa kesemua dua belas tonggak itu boleh dianalisis dan dihuraikan dengan lebih mendalam jika didekati secara positif.

III

Kualiti Sebagai Matlamat Perkhidmatan Awam

Pada akhirnya matlamat yang dituju oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara melalui nilai dan etika dan proses "*operationalization*"nya menerusi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam ialah mewujudkan "*quality as a way of life in the public sector*", yang akan dicapai melalui pelaksanaan Total Quality Management (TQM) dalam semua agensi Kerajaan. Untuk mencapai matlamat utama ini, beliau menegaskan betapa pentingnya peranan pemimpin dan sokongan penuh kepemimpinan organisasi kepada program yang bercorak kualiti itu. Dalam ucapannya di "National Conference on Total Quality Management", pada 27 October 1992, beliau menegaskan:

"A key ingredient in the success of the Quality Control Circle program is the support of top management. The most critical factor in TQM is leadership. ...where leadership is present, something occurs in the dynamics of the organization that leads to change. Leadership involves helping the organization become aware of a new direction in which to move. Effective leadership is an absolute factor if the culture of TQM is to take root in an organization."

Mengapa budaya kualiti itu penting dan TQM perlu dilaksanakan dengan gigih di setiap peringkat agensi Kerajaan dihuraikan oleh Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan beliau pada 18 November 1992 (At the Dinner for the Future Economic Graduates, International Islamic University):

"In our quest to be a fully-developed nation we are stressing on quality consciousness, excellence and exemplary work ethic. In line with this, the implementation of the Excellent Work Culture Movement stresses that Malaysians should be hardworking and disciplined. Every job should be performed with the objective to improve quality in order to achieve excellence. This culture applies to all employees regardless of where they work."

Penegasan beliau di atas adalah selaras dengan cita-cita Wawasan 2020.

Pandangan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara tentang kualiti ini menjadi lebih menarik, dan lebih jelas maksudnya, jika dibaca bersama gesaan beliau yang bertalu-talu supaya amalan-amalan tidak produktif dalam Perkhidmatan Awam dihapuskan. Dalam ucapan penting beliau kepada para akademia pada 31 Oktober 1992, beliau menegaskan:

*"One of the most important subjects that I often touch in my public or inhouse addresses to heads of departments is the **elimination of unproductive practices** which include those that contribute little to the achievement of the departments or institutional or enterprise objectives. I wish to refer to some rules, regulations, requirements, or simply traditional operations that present roadblocks to effective work or impede productivity. Unproductive work includes any unnecessary activity or one that has a value less than its cost."*

Adalah amat menarik bahawa hal ini disebut oleh beliau di hadapan para sarjana tanahair di sebuah universiti; dan lebih menarik lagi apabila beliau menganjurkan supaya PKPA Bil. 4/1991 tentang strategi-strategi pelaksanaan kualiti dan PKPA Bil. 1/1992 tentang TQM dilaksanakan juga di universiti-universiti.

Jelaslah bahawa beliau mengingini budaya kualiti ini diamalkan di seluruh organisasi kerajaan, tanpa kecuali.

Matlamat sebenar sistem nilai dan prinsip-prinsip budaya kerja cemerlang yang dikonsepsikan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dalam ucapan-ucapan beliau tidak hanya sekadar untuk melahirkan tokoh pentadbir dan penjawat awam yang unggul, tetapi juga untuk memastikan outputnya berkualiti. Inilah matlamat terakhir yang ingin dicapai oleh beliau. Dan hakikat ini ditekankan oleh beliau dalam hampir kesemua ucapan beliau, hatta sewaktu berbicara di hadapan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) [ucapan pada 8 Ogos, 1992 di Sekolah Menengah Buyung Adil, Tapah] atau di hadapan pelajar-pelajar universiti sekalipun (ucapan perasmian Malaysia Week 1992 di Universiti Islam Antarabangsa (U.I.A.) pada 15 Ogos, 1992]. Oleh kerana itu adalah tepat sekali bahawa judul jilid pertama koleksi ucapan beliau ialah *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*. Pemahaman beliau kepada kualiti bukanlah sekadar slogan atau hanya "paying lip service" sahaja. Beliau komited kepada kualiti dan amat bersungguh-sungguh menanam kesedaran kepada setiap penjawat awam tentang kualiti ini. Mari kita perhatikan antara beberapa penegasan beliau tentang kualiti. Ketika berucap kepada 335 orang pegawai yang dinaikkan pangkat, beliau menekankan peri pentingnya "the quality imperative" dalam seluruh aspek kehidupan moden. Kata beliau:

"Everytime one buys a car, takes a plane, rides on a train, submits an application for land development or packs a child off to a school, we are reminded of how critical quality has become in modern life. At to-day's prices, no one wants a car that falls short of perfect. Nor do we like to settle for lousy service from airlines we fly, the stores we patronize, the banks we do business with. We are even, finally, becoming acutely aware of how a bad education can hurt not just our children but our country..."

Without a system, we cannot manage quality service properly. The quality system must be systematized. [Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia, hlm. 233-234.]

Sistem kualiti yang dimaksudkan oleh beliau itu diwujudkan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Tentang pekeli-ling-pekeli-ling ini beliau menegaskan:

"It is hoped that with such good administrative practices as contained in these circulars, and if such practices occur repetitively, there will develop a set of positive attitudes among civil servants; and there will emerge behaviour patterns concerned with quality at all levels of staff and management in the civil service. Scholars say that such a pattern of thinking, feeling and doing things is known as a culture. Since all the circulars are concerned with quality administrative practices, then we will have quality culture in the civil service." [Ibid., hlm. 234]

Mewujudkan perkhidmatan berkualiti ini sudah menjadi semacam obsesi kepada beliau, dan disebut oleh beliau hatta sewaktu memberi ucapan ringkas di Kejohanan Olahraga MAKSAK pada 13 Disember 1991: "Anggota-anggota perkhidmatan awam yang cergas akan melahirkan sebuah perkhidmatan awam yang lebih berkualiti." [Ibid., hlm. 239.] Obsesi kepada kualiti ini sebenarnya menguntungkan Perkhidmatan Awam Malaysia, kerana Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara telah menggariskan dengan jelas dan terperinci ciri-ciri perkhidmatan yang berkualiti dan faktor-faktor yang boleh melahirkan perkhidmatan yang berkualiti. Beliau telah mengeluarkan pekeli-ling khusus tentang kualiti, yakni PKPA Bil. 4/1991, yang menerangkan dengan terperinci strategi-strategi peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam. Beliau juga mengeluarkan pekeli-ling khas untuk "*Total Quality Management*" (TQM) dalam PKPA Bil. 1/92.

Dengan dua pekeling penting ini, tercapailah hasrat beliau supaya "*the quality system must be systematized*" dan distrukturkan dalam Pentadbiran Awam Malaysia.

Sewaktu berucap kepada Pegawai-pegawai Imigresen di Bangi pada 3 Mei 1991, beliau menjelaskan dengan panjang lebar kriteria-kriteria yang perlu ada bagi menjamin tercapainya kualiti. Di dalam senarai itu beliau menyebut ciri-ciri perkhidmatan yang berkualiti ialah: (1) perkhidmatan kaunter yang bersopan; (2) menepati janji; (3) ketepatan fakta; (4) mementingkan kemudahan kepada pelanggan; (5) responsif terhadap kehendak-kehendak pelanggan; (6) perkhidmatan yang cepat; dan (7) kebolehppercayaan. [*Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, hlm. 111-114.] Seperti biasa, beliau tidak lupa menasihatkan Jabatan Imigresen supaya menggalakkan setiap kakitangannya menyampaikan idea-idea yang baik melalui Sistem Cadangan Kualiti.

Dengan prinsip-prinsip ini dan gesaan yang bertalu-talu supaya meningkatkan produktiviti dan kualiti, beliau memperlihatkan keinginan dan kepercayaannya kepada "*an open system of administration*" di dalam organisasi sendiri. Hakikat ini diperkuat dengan gesaan beliau supaya diwujudkan "*participative management*" dalam Pentadbiran Awam Malaysia (lihat ucapan beliau, "Does a Productivity Gap Exist", dalam jilid ini). Beliau menegaskan bahawa "*productivity will not depend on the traditional authoritarian approach to management.*" Persoalan produktiviti dan kualiti ini menjadi tajuk yang dominan dalam ucapan-ucapan beliau; dan menjadi tajuk bab yang khusus dalam koleksi ucapan-ucapan beliau.

Falsafah kualiti itu diungkapkan oleh Y.Bhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara dalam kata-kata yang bersemangat ini:

"The race to quality improvement is really two races. One is to get ahead; the other is to stay ahead. Quality is a moving target, something like the one mile race. What was once a terrific four minute mile is now only second or third best."

Tahun 1992 adalah tahun yang amat penting dalam Pentadbiran Awam Malaysia, kerana mulai tahun ini dilaksanakan Sistem Saraan Baru (SSB) yang bertujuan memastikan sektor awam:

- (1) Menjadi lebih responsif dari segi cepat dan sentiasa bersedia menghadapi perubahan dan cabaran-cabaran baru;
- (2) Mempunyai kemampuan untuk menarik dan mengekalkan tenaga anggota yang berkualiti, inovatif, kreatif dan berbakat;
- (3) Mengawal dan memupuk nilai dan budaya kerja yang mementingkan prestasi, kualiti dan produktiviti; dan
- (4) Mempunyai kebolehan kepimpinan pengurusan yang cekap dan berkalibar dalam menerajui organisasi-organisasi awam ke arah mencapai objektif dan keutamaan dasar pembangunan negara. ["Kertas Taklimat Mengenai Sistem Saraan Baru Sektor Awam," Jabatan Perkhidmatan Awam, 8 November 1991, hlm. 3-4]

Kesemua tujuan ini bermaksud untuk menghadapi "perubahan falsafah, pendekatan dan orientasi Kerajaan dalam pengurusan sektor awam sekarang yang menekan kepada peningkatan produktiviti dan kualiti perkhidmatan." [Ibid., hlm. 5.]

Jikalau kita meneliti seluruh ucapan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara, kita akan dapati bahawa pandangan beliau tentang Perkhidmatan Awam adalah menepati tujuan-tujuan Sistem Saraan Baru yang disebutkan di atas. Malah beliau telah diberi pujian oleh Y.A.B. Perdana Menteri kerana usahanya menggesa pegawai-pegawai Kerajaan bekerja lebih setengah jam setiap hari (*Berita Harian*, 11 November 1992; ucapan Y.A.B. Perdana Menteri mengulung perbahasan Perhimpunan Agung UMNO 1992 di PWTC), bagi menjamin produktiviti dan kualiti perkhidmatan itu bertambah baik. Oleh itu, tidaklah berlebihan jika kita membuat kesimpulan bahawa beliau adalah "*champion*" Sistem Saraan Baru yang paling menonjol.

Kejayaan Sistem Saraan Baru banyak bergantung kepada sikap positif dan kepimpinan yang adil serta tegas dalam pengurusan kakitangan (*personnel management*). Aspek ini ditekankan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dan diuraikan dengan panjang lebar oleh beliau dalam ucapannya kepada pegawai-pegawai tinggi Kerajaan mengenai penilaian prestasi di bawah Sistem Saraan Baru (Pacific Resort, Pulau Pangkor, 20 April 1992). Beliau menekankan pentingnya menggunakan kriteria penilaian yang membezakan antara "*excellent performer from a mediocre*." Menurut beliau, kriteria "*excellent performer*" itu ialah: "*quality, productivity, discipline, innovativeness/creativity, professional competence, contribution to service, personal traits, values and ethics*." Penilaian prestasi hendaklah dibuat "*on a periodic basis. ...on a sustained, regular and frequent basis*." Beliau mencadangkan supaya ini dilakukan enam bulan sekali. Tegas beliau: "*This system entails open communication and close interaction between supervisor and the subordinate*."

Seterusnya beliau menegaskan:

"The officer needs to know clearly the system adopted for the

grading and evaluation of each critical factor. As an example the officer must know:

- (i) indices of good Quality work;*
- (ii) the performance measurement;*
- (iii) the meaning of innovation;*
- (iv) the knowledge to be acquired; and*
- (v) the meaning of high level discipline."*

Beliau memperingatkan bahawa *"the performance appraisal process must be regarded as an important instrument of personnel management and career development of personnel. ...[it] must necessarily be an essential management tool for personnel career development, job assignment, counselling, training and merit award."*

Oleh kerana itu beliau menegaskan:

"The new system must enable the officer to be aware of his strengths, faults and weaknesses. Such information must be made known to him by the Reporting Officer or the Evaluation Committee. There must be adequate opportunity given for the officer to correct his weaknesses and improve his performance."

Akhirnya, beliau memperingatkan ketua-ketua jabatan dalam kata-kata beliau yang amat bermakna untuk direnung:

"Ketua-ketua jabatan hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota jabatan masing-masing adalah merupakan satu amanah yang amat berat. Kerja itu hendaklah dijalankan dengan bersungguh-sungguh dan in an honest way."

Penekanan beliau kepada aspek penilaian prestasi ini penting kerana ini selaras dengan cita-cita dan visi beliau tentang perkhidmatan berkualiti - yang tidak dapat tidak mesti berasaskan anggota-anggota perkhidmatan awam yang berkualiti. Penekanan ini juga penting kerana kejayaan pelaksanaan Sistem Saraan Baru sendiri tergantung kepada kecekapan dalam pengurusan personal (*personnel management*). Pelaksanaan gaji matriks, misalnya, memerlukan komitmen kepada kualiti, kesungguhan, keadilan, keberanian, kemahiran, kebijaksanaan, dan kejujuran yang tinggi dalam melaksanakannya. Tanpa sifat-sifat ini, Sistem Saraan Baru dan pergerakan gaji matriks akan disalahgunakan, atau dilaksanakan secara berat sebelah, tidak adil, dan sambil lewa. Pelaksanaan Sistem Saraan Baru memerlukan orientasi baru dalam menilai pencapaian dan kebolehan penjawat awam. Untuk itu, tiga aspek yang sering ditekankan oleh Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara - nilai dan etika, pembentukan watak unggul, dan budaya kualiti - adalah perlu dilaksanakan secara bersungguh-sungguh dan penuh komitmen jika sekiranya Sistem Saraan Baru hendak dijayakan sepenuhnya. Tanpa tiga aspek ini, Sistem Saraan Baru akan tinggal sebagai "monument" indah yang didiami oleh orang-orang yang mencari kesempatan dan para pengampu semata-mata. Tetapi dengan terlaksananya tiga aspek tadi, Sistem Saraan Baru akan dapat dijayakan dengan adil dan berkesan, dan mungkin akan menjadi sistem yang berpengaruh di dunia.

**Kesimpulan:
Ke Arah Falsafah Pentadbiran Negara Yang Dinamik**

Semenjak memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid ternyata amat produktif

dan prolifrik dalam memberi ucapan. Hingga kini beliau telah membuat lebih daripada 175 ucapan (57 dalam tahun 1990, 43 dalam tahun 1991, dan 75 dalam tahun 1992). Bagi koleksi jilid ini, hanya 45 ucapan dipilih sesuai dengan tema buku ini. Selebihnya akan diterbitkan dalam koleksi ucapan pelbagai. Ini tidak saja mencerminkan keupayaan intelektual beliau yang tinggi, malah menunjukkan juga kesungguhan beliau dalam gerakan kualiti yang begitu dominan dalam ucapan-ucapan beliau. Ini juga membuktikan betapa dinamikannya peranan dan orientasi baru yang diberikannya kepada Kerusi Ketua Setiausaha Negara itu - yakni peranan sebagai penggerak inovasi dan kreativiti, peranan intelektual, dan peranan kepemimpinannya yang dinamik. Ketiga-tiga peranan ini terserlah pula dalam judul-judul koleksi ucapan beliau: *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti* (1990), *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia* (1991), dan *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia* (1992). Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara adalah seorang yang pragmatik, yang menggunakan sepenuhnya pemikiran, kaedah, dan proses yang terdapat dalam pengurusan moden. Hasilnya ialah ucapan-ucapan beliau selalu padat dengan saranan, anjuran, gesaan, dan tunjuk ajar yang berguna dan praktikal yang boleh dimanfaatkan oleh sesiapa sahaja.

Tetapi yang menjadi masalah dalam Pentadbiran Awam Malaysia ialah kurangnya minat membaca, dan ini diburukkan pula dengan sikap yang kurang mengambil berat kepada fikiran baru, kaedah-kaedah baru, dan kurang gemar kepada inovasi dan kreativiti kerana takutkan perubahan-perubahan yang akan timbul daripadanya. Selain dari itu, timbul pula sangkaan-sangkaan bahawa surat-surat pekeliling selalunya membosankan; begitu juga ucapan-ucapan yang agak berat sering diketepikan begitu saja, tanpa sebarang usaha untuk mendalaminya. Supaya halangan-halangan ini dapat di atasi, maka di sini dikemukakan beberapa cara yang boleh difikirkan untuk dilaksana, supaya

saranan-saranan, anjuran, gesaan, dan tunjuk ajar yang terdapat di dalam ucapan-ucapan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara dapat dimanfaatkan.

(i) Unit Latihan dan Pelaksanaan Kualiti

Untuk memastikan dokumen-dokumen rasmi, teks-teks ucapan, pekeliling-pekeliling dan sebagainya tersimpan dan dipergunakan semaksimum mungkin dalam memajukan Pentadbiran Awam, unit di atas perlu ditubuhkan di setiap organisasi, dengan tugas sepenuh masa diberikan kepada seorang pegawai yang dipanggil Pegawai Petugas Kualiti dan Dokumentasi. Dalam tahun 1979 Jabatan Perdana Menteri, melalui MAMPU, telah mengeluarkan pekeliling khas tentang penubuhan Unit Dokumentasi di jabatan-jabatan Kerajaan. Pegawai Petugas Kualiti dan Dokumentasi di Unit Latihan dan Pelaksanaan Kualiti ini berfungsi untuk membaca, meneliti, memberi cadangan dan perakuan, mengadakan program yang sesuai, memberi maklumat tentang berbagai-bagai cadangan, anjuran, kaedah, cara, dan sebagainya yang terdapat dalam dokumen-dokumen rasmi yang disebutkan di atas. Unit ini memainkan peranan inovasi dan kreatif dalam sesebuah jabatan atau organisasi.

(ii) Penggunaan Media Elektronik

Jabatan-jabatan Kerajaan patutlah disediakan peti TV dan perakam video untuk digunakan dalam latihan dalaman dan juga untuk memberi kesedaran kepada teknik-teknik baru dan penemuan-penemuan baru dalam pengurusan. Jika sekolah-sekolah dibekalkan alat-alat ini untuk tujuan pendidikan, maka lebih wajar lagi jika jabatan-jabatan Kerajaan juga mendapat kemudahan itu untuk tujuan latihan dan menanam kesedaran. Sesi-sesi perbincangan boleh disertakan dengan tayangan-tayang-

an "video clips" dan sedutan-sedutan ucapan, misalnya oleh Ketua Setiausaha Negara dan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam.

(iii) **Meluaskan Sebaran *Khidmat***

Perkhidmatan Awam Malaysia telah ada majalah rasminya, *Khidmat*, tetapi sebarannya boleh diperluaskan lagi supaya kandungannya dibaca dan diketahui oleh para penjawat awam. Adalah wajar jika *Khidmat* dilangani oleh semua jabatan Kerajaan, dengan mewajibkan semua agensi Kerajaan membeli beberapa naskah untuk keperluan agensi berkenaan.

(iv) **Sudut Q di TV**

Penggunaan media elektronik juga perlu diperluaskan supaya meliputi segala gerakan kualiti dan kemajuan Pentadbiran Awam. Untuk itu, Kementerian Penerangan hendaklah mengadakan Sudut Q di TV Malaysia yang akan mengisi segala program yang bercorak pengurusan - temuramah, filem-filem pengurusan, program-program yang bercorak nilai dan etika pengurusan, perbincangan dan forum tentang kualiti, memperkenalkan pekeli-ling atau apa saja dokumen baru (juga lama) Kerajaan yang penting. Ruangan ini hendaklah diudarkan sekurang-kurangnya dua minggu sekali.

(v) **Pertukaran Pengalaman Melalui Lawatan**

Para penjawat awam harus didekatkan lagi sesama mereka melalui program khusus, berupa lawatan antara jabatan. Ini terutamanya ditujukan kepada lawatan-lawatan ke jabatan-jabatan contoh. Hal ini menjadi lebih relevan dengan adanya beberapa jabatan yang memenangi pelbagai hadiah kualiti. Cara ini amat efektif untuk memperkenalkan inovasi dan kreativiti yang telah dilaksanakan.

Cadangan-cadangan yang dikemukakan di atas tidak sukar untuk dilaksanakan, kerana segala peralatan dan kemudahan sudah sedia ada. Dengan hanya sedikit perancangan dan penentuan matlamat yang jelas dan tepat, cadangan-cadangan di atas dapat dilaksanakan dengan mudah. Dengan itu apa yang selama ini sebahagian besarnya berupa seruan, saranan, anjuran, gesaan, cadangan dan peringatan dalam ucapan-ucapan Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara akan dapat direalisasikan dengan lebih berkesan dan menyeluruh.

Satu lagi cadangan penting perlu disebut di sini secara khusus tersendiri, kerana implikasinya cukup besar bagi Pentadbiran dan Perkhidmatan Awam Malaysia. Cadangan itu datanginya daripada Y.Bhg. Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Y.Bhg. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dalam ucapan pelancaran buku *Tonggak Dua Belas* pada 15 Oktober 1992 di INTAN, telah mencadangkan supaya dirumus satu "Falsafah Pentadbiran Negara" berasaskan pengalaman-pengalaman, dasar dan program yang telah dilaksanakan selama ini. Beliau menyebut bahawa *Tonggak Dua Belas* adalah pendorong utama ke arah perumusan falsafah itu.

Cadangan yang dikemukakan oleh Y.Bhg. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam bukanlah sesuatu yang asing. Y.Bhg. Ketua Setiausaha Negara sendiri telah bercakap tentang perlunya falsafah pentadbiran baru diwujudkan dalam Pentadbiran Awam Malaysia untuk memenuhi keperluan baru yang jauh berubah. Ini disebutkan oleh beliau dalam konteks pewujudan budaya kualiti dalam perkhidmatan awam. Dalam ucapan utama beliau di Manila pada 13 Februari 1992 (At the International Conference, "In Search of the Asian Manager for the Year 2020"), beliau menyatakan tentang perkara ini seperti yang berikut:

"A new management philosophy is required that emphasises on the attainment of management excellence, and linked to evaluation of public agency performance. The change demands that the higher civil servant should view himself as a manager, responsible for efficient management of resources rather than as an administrator who processes paper in the implementation of government policies or the mere application of the law. This is the basic distinction between proactive management and reactive administration."

Ucapan beliau di atas akan lebih bermakna jika dilihat dalam konteks inovasi dan kreativiti yang sangat dominan dalam ucapan-ucapan beliau sepanjang 1992 ini. Dalam konteks inilah juga cadangan Y. Bhg. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam itu cukup relevan dan perlu diusahakan untuk merealisasikan. Beliau berpendapat:

"Program penghayatan nilai-nilai yang baik telah dikendalikan oleh Kerajaan sejak pelancaran Etika Perkhidmatan Awam dalam tahun 1979 hinggalah kepada penganjuran Seminar Nilai dan Etika pada bulan Mac 1992. Semua program ini memperlihatkan kesungguhan Kerajaan dalam meningkatkan pencapaian dan prestasi Perkhidmatan Awam, di samping sedar pula akan pentingnya nilai-nilai yang baik dihayati oleh semua anggota perkhidmatan awam. Berasaskan program-program tersebut, saya fikir wajarlah kita merumuskan semula dengan lebih kemas dan teratur semua gagasan mengenai nilai dan etika dalam perkhidmatan awam. Saya ingin mencadangkan di sini supaya kita mewujudkan Falsafah Pentadbiran Negara kita sendiri berasaskan pengalaman, dasar dan program yang kita telah laksanakan. Ini akan memberi sumbangan yang besar dalam pelaksanaan Wawasan 2020. Dilihat dalam konteks ini, penerbitan buku

Tonggak Dua Belas ini bolehlah dianggap sebagai pendorong utama ke arah mewujudkan Falsafah Pentadbiran Negara.”

Cadangan penting Y.Bhg. Tan Sri Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam itu akan lebih mudah diusahakan kerana kita kini mempunyai sekumpulan ucapan penting daripada Pentadbir Nombor Satu Malaysia, iaitu Y. Bhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara sendiri, yang membincangkan pelbagai persoalan penting pentadbiran dalam ucapan-ucapannya. Tidak syak lagi, idea-idea, saranan-saranan, anjuran dan cadangan beliau boleh dirumus kembali untuk dijadikan unsur penting dalam Falsafah Pentadbiran Negara itu; dan ini merupakan antara sumbangan besar kepada negara yang diberikan oleh Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dato’ Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid.

Dr. Mohd. Rais Abdul Karim, dan
Mohd. Affandi Hassan.
INTAN,
13 November 1992

BAB 1

PENERAPAN NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM

“Asian countries, moving towards the year 2020 need more than competent bureaucrats; they also need more effective managers who are innovative, and ever ready to remove the dead hand of bureaucracy and revitalize managerial systems that have become so rigid, stultifying and burdened with red tape that they cripple government performance and make public sector management cost-ineffective. Specifically, a new management philosophy is required that emphasises on the attainment of managerial excellence, and linked to evaluation of public agency performance. The change demands that the higher civil servant should view himself as a manager, responsible for the efficient management of resources rather than as an administrator who processes paper in the implementation of government policies or the mere application of the law. This is the basic distinction between proactive management and reactive administration.”

MANAGER IN THE PUBLIC SECTOR IN THE YEAR 2020

(SPEECH AT THE INTERNATIONAL CONFERENCE "IN SEARCH OF THE ASIAN
MANAGER FOR THE YEAR 2020". AT THE PHILIPPINE INTERNATIONAL
CONVENTION CENTRE, MANILA ON 13 FEBRUARY 1992)

Adalah diperhatikan bahawa pengurangan penggunaan kuasa budibicara di dalam membuat keputusan, pengamalan nilai neutraliti dan akauntabiliti akan menjadi panduan ke arah kecemerlangan pengurusan perkhidmatan awam dalam tahun 2020. Menjelang tahun tersebut pengurus-pengurus sektor awam Asia akan menangani keperluan yang meningkat dalam pengurusan teknologi maklumat dan mampu bekerjasama serta dapat memenuhi keperluan-keperluan sektor swasta. Justeru itu dalam langkah ke arah tahun 2020 pengurus-pengurus perlulah lebih inovatif, kreatif, mampu mengemblend sumber-sumber yang ada, membuat perubahan dalam rintangan-rintangan birokratik dan seterusnya menjadikan kualiti dan produktiviti sebagai budaya korporat organisasi.

*Memandangkan bahawa profil pengurus-pengurus Asia akan dipengaruhi oleh sosiobudaya negara masing-masing maka adalah wajar satu sistem kerjaya (**career system**) dilaksanakan untuk pengurusan awam yang berkesan dan efisien.*

Introduction

It is indeed an honour and a privilege for me to be invited to be the Guest Speaker at this conference. I have been requested to speak

on the subject of **"The Asian Manager in the Public Sector in the Year 2020"**. This is a complex subject to speak on. There are a few reasons for this view. Firstly, who is the "Asian manager in the public sector" that I can refer to? For the purpose of this speech, the "Asian manager" that I will refer to is the higher civil servant, namely the Permanent Secretary or the Secretary General of a Ministry, the Director General of a Department or a bureau chief. Secondly, there is the phenomena of political pluralism in Asia, with some countries practising the western style of democracy (with multi party systems); some practising semi-democracy, while some countries are neither democratic nor semi-democratic. Thirdly, as a result of the different political systems, and the economic structures, there are basic differences too in public sector structure and functions. The social and economic environment during the next 30 years will generate difficulties for the public sectors in all the Asian countries; the citizens themselves will no longer represent the pliant population that they once did. The Asian continent, the home now for well over 3 billion people constituting 60% of the inhabitants of this earth, will have a population of 4.4 billion in the year 2020 out of a world total of 7.8 billion. The proportion of urban inhabitants in Asia is currently 30% and is expected to be 50% by the year 2020.

The Globalization of the World Economy

The globalization of the world economy in the areas of trade, finance, labour and technology now has tremendous implications for the Asian countries. The world economy is now characterised by an increasing reliance on foreign markets for the sale of domestic products, rapid movement of capital and funds across national boundaries, and the growth of labour migration from one country to another. The world has also dramatically *shrunk* in geographical and social distance through advances in communications, transportation and information processing technologies.

The developing countries in Asia, fall along a range that varies from states where virtually all modern sector enterprises are heavily regulated to states where *laissez-faire* policies prevail. But only a handful of Asian countries fall into the *laissez-faire* category. In the socialist states of Asia, large enterprises have almost no autonomy from government and are really integral parts of the bureaucracy. The Asian manager in such a situation will face a dilemma: he is the regulator as well as the state entrepreneur. He is faced with a conflict of interest situation.

In Asia, we have seen the growth and the increasing influence of public agencies. All governments are responsible for collecting taxes, and all governments perform some regulatory functions. How these tasks are carried out can have a fundamental effect in a country with a market economy, whether the market will function well or not. From the standpoint of making the market work, the important step is to remove as much discretion as possible from the regulatory chief executive. Discretionary authority in the hands of the regulatory official is a common means of achieving bureaucratic control over the direction of the economy, taking that control away from the market. Discretionary authority also leads to delays, and delays may often be artificially created in order to elicit favours. In the societies of the past, good government had depended on good people. If dedicated people controlled the bureaucracy, they would be given wide discretionary authority and the public good would be served. The modern view of public administration, however, has stressed how discretionary power could corrupt even well - intentioned bureaucrats.

The essential point is that the management of a private enterprise requires simple and clear goals, few rules beyond those goals, and a great deal of flexibility and discretion in meeting those goals. The requirements of a good public service regulatory system are virtually the opposite of the private sector. Fairness, and

avoidance of corruption demand a minimum of discretionary flexibility at any level, including that of the chief manager. His powers and authority should be clearly defined and made transparent, so that he does not go beyond the scope of his prescribed authority and also does not act on the basis of personal values.

Public-Private Sector Collaboration

One of the significant outcomes of globalization has been the imperative for greater and intense public-private sector collaboration in national development, in order to forge ahead in an increasingly competitive global marketplace. Malaysia has recognised this imperative, and has since introduced the Malaysia Incorporated concept. Malaysia Incorporated Panels have been set up facilitating the meeting between senior managers in both the private and public sectors. As is well known, senior managers in the public sector set the style and tone for conducting public business. In the past, in many Asian countries, they had been criticized for being unduly privileged, unworldly, arrogant, unenterprising, lacking in expertise and devoid of the managerial skills necessary in an era of complex interventionist government. The Malaysia Incorporated policy has led to a greater understanding by the private sector of national policies, objectives and procedures in order to facilitate their dealings with the government. There is now a greater appreciation that some regulations and procedures are not made to frustrate them, but are in fact a means of ensuring orderliness in trade and industry. If these regulations and procedures are found to be unduly obstructive, they can be modified by proper use of the Panels which have been established to serve as the channel of communication between the public and the private sectors. The Malaysia Incorporated concept has succeeded in creating a mutually beneficial relationship between both sectors in terms of joint activities in productivity improve-

ments and quality assurances in government departments, and the joint development of human resources through an attachment programme for middle level civil servants in large multinational corporations. The head of the public sector agency in Malaysia is required to be the facilitator in forging a positive public-private sector nexus within the context of developing and moulding a competitive national spirit.

Proactive Management

Asian countries, moving towards the year 2020 need more than competent bureaucrats; they also need more effective managers who are innovative, and ever ready to remove the dead hand of bureaucracy and revitalize managerial systems that have become so rigid, stultifying and burdened with red tape that they cripple government performance and make public sector management cost-ineffective. Specifically, a new management philosophy is required that emphasises on the attainment of managerial excellence, and linked to evaluation of public agency performance. The change demands that the higher civil servant should view himself as a manager, responsible for the efficient management of resources rather than as an administrator who processes paper in the implementation of government policies or the mere application of the law. This is the basic distinction between proactive management and reactive administration.

The Asian manager in the public sector towards the year 2020, will have to be a change agent, to overcome bureaucratic inertia or the bureaucratic mindset that suffocates innovation. He has to make government more effective; by making government more effective, the government could do more. By giving better value for money, public expenditure would go further. By freeing the public of needless bureaucracy, people could devote themselves to more

important tasks. By improving public sector performance, the government could be more responsive to national aspirations.

Quality and Productivity Improvement

The Asian manager in the public sector in the coming years must spearhead the efforts to develop and institutionalize an organizational culture where quality and productivity improvement is seen as a way of life - a **mind set** that permeates the entire organization. The manager's **mind set** should be characterized by the internalization of values like the concern for cost, timeliness, meeting targets, and most certainly, responsiveness to the customers he serves. In Malaysia, the head of a public sector agency is required to implement quality and productivity improvements in his organization. Innovative ideas and suggestions on quality and productivity improvements from staff members are given recognition in the form of monetary and other incentives. All public sector agencies are required to formulate Manual of Work Procedures and Desk Files for each member of the staff. A Manual of Work Procedures is a reference document at the agency level that gives an overall picture of the agency, its functions, procedures and the staff responsible to perform these functions. The Manual of Work Procedures systematically documents the sequence of a job, which consists of certain processes and procedures, and if these are carried out accurately and efficiently, will increase the productivity of an agency. A desk file has to be prepared for each individual and post in an agency. The network of procedures, the checklist of duties, and the source of his authority as contained in the desk file serve as a step-by-step guide to enable a staff member to carry out his duties efficiently.

Quality improvement efforts in public sector agencies in Malaysia are supported by seven quality programmes, namely:

- (i) Having a quality suggestion system, wherein staff members are given recognition for any creative or innovative idea to improve a quality output or service;
- (ii) Instituting the quality process system wherein every step of the process involved in producing the output or service is documented in detail in the form of flow charts;
- (iii) Having a quality inspection system, wherein a public sector agency head is required to inspect the various stages of the work process, and to identify defects;
- (iv) Having a quality day, to celebrate the agency's achievements in quality management;
- (v) Disseminating the quality slogan, to instil awareness of quality in staff members, the agency's vision, and the quality value that every staff member should possess;
- (vi) Installing the quality feedback system, wherein the agency will collect feedback from the public with a view to further improving the service, and
- (vii) Providing the quality information system, wherein the agency is required to provide information to the public as to the kind of service the agency provides.

To ensure that these programmes are implemented, the government has created an inspectorate system. It is the responsibility of the chief manager of the public sector agency in Malaysia to ensure that these quality administrative practices are repeated over time to ensure that they become part and parcel of the daily work culture.

The stress is also on productivity improvements and public sector agencies are not only required to establish indicators to measure productivity, but are also required to eliminate unproductive practices. Heads of public sector agencies are required to improve the level of productivity by working on the factors which influence productivity such as efficient utilization of manpower, streamlining systems and procedures, organizational restructuring, efficient management style, improving work environment, efficient use of technology, materials and capital equipment. These efforts at productivity improvements are to be undertaken continuously. The impact of this reform has been to switch attention from process to substance, from general to specific improvements in individual public sector agencies. The public service could not be run like a business although it could be more businesslike.

The Civil Service Ethics

Almost all Asian countries want their civil servants to be ethical executives. The manager, therefore, must not engage in activities which are considered unethical by public services of most countries namely acts of bribery, graft, patronage and nepotism; acts involving conflict of interest, including such activities as financial transactions to gain personal advantage, misuse of inside knowledge, favouring relatives and friends in awarding contracts or loans. In Malaysia, civil servants from the Chief Secretary to the Government right to the lowest position have to declare their assets, and they have to report to the disciplinary authorities on further acquisition and disposal of assets; civil servants may, with permission, own shares in public listed companies not exceeding MS50,000/-; they can only form family holding companies to manage their declared assets; they are prohibited from engaging in any form of business activities. Speaking as the chairman of both the Promotion Board and the Disciplinary Board of higher civil servants in Malaysia, no officer can be considered for promotion

unless he has complied with all these rules and regulations governing his conduct and discipline.

Due to the differences in political systems in Asia, there are also ensuing differences in the concept of public administration. Many scholars of public administration are of the view that the basic foundation of a responsible, responsive and objective public service is the principle of **neutrality**. The civil service must strictly adhere to the principle of neutrality by serving the government of the day in a dedicated and loyal manner; civil servants must discharge their duties in a positive sense by implementing the policies of the government, irrespective of their personal preferences and judgments. This is the cornerstone of the tradition of public service neutrality. In the same vein, civil servants must continue to uphold their intellectual honesty by providing objective advice, and opinions to the government. Civil servants must adhere to a professional **code of ethics**, and pledge to uphold the authority of the legitimate government. In Malaysia, the higher civil servants are not allowed to participate in political activities. They are career civil servants.

There are three patterns of greater public sector involvement in the economy and society. One is the American revolving door system, wherein there is a great deal of movement back and forth between the public and the private sector, with most people staying in government only a few years. The majority of these posts would be political appointments, positions normally occupied by civil servants in other countries. A second pattern is that in which officers leave the civil service at a certain stage in their careers and go to work for the private sector. It is a normal step in the career patterns in Japan, for top civil servants from the Ministry of International Trade and Industry to take lucrative posts in the private sector after retiring early from the Government. In Malaysia, the trend is for the private sector to appoint retired

officers who have served the civil service and country well. They have privileged access to friends, former colleagues, and former subordinates who are still in government office. Finally, there is a system in Asia and elsewhere in which a civil servant is not considered incompatible with a political career; in this system, the civil servant can leave the government temporarily while pursuing a political career, and then return to the civil service.

For effective public management in Asia, I am of the view that the career system in the public service is the most desirable. The question to ask is: during that journey of 30 years towards the year 2020, will Asian governments have to go outside the public service to complement the internal supply and seek managerial talent? Some say that the bureaucratic elite should always be leavened by a sprinkling of capable, proven outsiders who would move in and out of government and would also move around government, energizing and revitalizing inert bureaucracies. One concern with that system is the perception of the values, job, and norms of the public service which are distinct from the private sector. The danger of this system would be the accusation of politicization of senior positions, as some governments would relish this freedom to pick and choose bureaucratic chiefs at will. The other demerit will be that many will see such public service as nothing more than a booster rocket on a one-way journey to wealth and power. The civil servants in Malaysia are career civil servants impartially administering programmes *pro bono publico* and in accordance with the letter of the law. The public sector has thus far served the country well.

Management Information System

The advance of information technology in certain Asian countries have an impact on the management of the public sector. The perceptible shift towards a more information-based organization

would dictate that the public sector manager must be computer literate. He must also be proficient in the application of the management information system and office automation technologies; he must have the knowledge for the effective use of informatics. The manager of the future in the public sector would then be, capable of executing tasks efficiently, making clear decisions and delivering high output with the minimum of supervision, not having to go through the vast paperwork jungle.

Accountability

Helpfulness should characterize the dealings of the public service with members of the public who should be informed of their rights and help to obtain their legal entitlements. Their complaints should be treated with respect and dealt with promptly. Possibly, most grievous of all bureaupathologies is wrongdoing that goes undetected for which no one claims responsibility and which goes uncorrected even when pointed out. The overloaded Asian manager in present times, and undoubtedly in the year 2020, cannot know about everything that happens throughout the elaborate government machinery or the millions of daily transactions between his officials and the public. We have seen that where there exists a high degree of accountability in the public sector, the society is better served. Accountability in the public sector is generally defined as the obligation of the officer or the public agency to provide answers and explanations concerning one's actions and performance to those who have a right to require such answers and explanations. The concept of accountability in financial management is closely related to the responsibility of public officers to manage public assets and resources in an efficient, trustworthy and fair manner. In many countries, including Malaysia, accountability mechanisms are built into the laws, regulations and the institutions controlling public expenditure. The Secretary General of a Ministry as the controlling officer is

answerable to Parliament through the Public Accounts Committee, which holds public hearings. The Auditor General's reports on accounts of public sector agencies are also released to the public. The Cabinet Committee on Government Management investigates improprieties in public agency management and identifies areas for improvements to reduce wasteful expenditures. Members of the public can seek administrative justice through the public complaints bureau. The annual report of the public complaints bureau is an open public document which serves to inform the public on maladministration. Public sector agencies have also installed suggestion or innovation boxes, an approach which is in line with the concept of accountability which is a fundamental requirement of a government practising parliamentary democracy. The mass media has made it easier for the population to be informed about the actions of the bureaucracy. During the coming years ahead in Asia, we may expect more public concern and involvement in public affairs.

Conclusion

The Asian manager who has the values and who can undertake the functions that I have just outlined, and in whom we seek, may already exist in some countries, and does not yet exist in some. The exact profile of the Asian manager in the public sector is up to each respective country to form, shape and develop. The Asian manager in the public sector in the year 2020 will see a Malaysian, Japanese, Filipino or from any other Asian country, having management-orientation, styles and set of practices which are different from country to country. The presumption is that political values, and the socio-cultural milieu will impinge upon the respective public sector in fundamental ways. Management and organization systems within a society do not remain stable as the milieu under which they function are subject to change. So, too will be the Asian manager in the public sector in the year 2020, where his functions,

style of management, and the values which he holds may be fundamentally different from the manager which we now have in our respective environments.

“Selesaikan sesuatu kerja hari itu juga, kerana keesokan hari akan membawa kerja lain pula. Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah tidak membuang waktu, tidak bertanggung mengerjakan sesuatu yang penting yang ditugaskan, terutama sekali membuat keputusan-keputusan yang penting yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi negara. Masa yang ada pada seseorang itu pada sesuatu hari mengandungi tiga bahagian: satu pertiga untuk bekerja; satu pertiga untuk tidur dan berehat; satu pertiga untuk beribadat (dalam erti ibadat khusus), bersenang-senang, melaksanakan tugas-tugas untuk keluarga dan masyarakat. Jika pembahagian masa ini diikuti dengan sedar dan betul-betul, maka kita akan dapat meningkatkan produktiviti kerja.”

NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM: DUA BELAS PERINGATAN

*(UCAPAN DI SEMINAR NILAI DAN ETIKA DI HOTEL PAN PACIFIC,
KUALA LUMPUR PADA 2 MAC 1992)*

Dua belas nilai yang diutarakan oleh Ketua Setiausaha Negara hendaklah dijadikan tonggak dalam perkhidmatan awam. Tonggak yang tidak digunakan akan menjadi tunggul, seterusnya tunggul ini akan menjadi penghalang. Oleh itu tonggak dua belas ini hendaklah difahami dan dihayati sepenuhnya oleh kepemimpinan perkhidmatan awam agar dapat diteladani oleh anggota-anggota organisasi di bawahnya. Seterusnya di bawah pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB), sistem penilaian prestasi penjawat-penjawat awam akan diubah supaya selaras dengan nilai dan etika yang akan diresolusikan oleh seminar ini.

Saya telah melancarkan pada tahun lepas sebuah buku yang bertajuk **Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam** yang diterbitkan oleh INTAN. Buku ini menjelaskan aspek-aspek penting tentang nilai dan prinsip-prinsip **budaya kerja** cemerlang yang patut kita amalkan. Menurut tafsiran yang mudah, budaya sesebuah perkhidmatan awam itu adalah keseluruhan sistem nilai-nilai, sikap, kepercayaan, dan tatakelakuan yang diamalkan dan dikongsi bersama oleh pihak pengurusan dan semua anggota dalam perkhidmatan awam yang berkenaan. Saya adalah berharap bahawa seminar yang diadakan ini akan dapat menghasilkan buah-buah fikiran mengenai cara-cara menerapkan nilai, norma dan ciri-ciri etika ke dalam perkhidmatan awam kita.

Nilai dan Norma

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk memberi penjelasan serba ringkas mengenai konsep **nilai**, **norma**, dan **etika** dalam kehidupan manusia. **A scholar has explained the nature and role of values in society as follows:**

Cultural values of a society constitute the core of its system of symbols. Continuously impinging upon it are the value systems of its economy, the polity, the arts, and the sciences, and the many other cultural sub-systems of a society. Religious values, however, do not merely impinge upon cultural values but constitute the very womb from which cultural values emerge.

The great American sociologist, Talcott Parsons, makes a clear distinction between values and norms as follows:

"Values - in the pattern sense - we regard as the primary connecting element between the social and cultural systems. Norms, however, are primarily social. They have regulatory significance for social processes and relationships but do not embody 'principles' which are applicable beyond social organization."

A value is a relatively permanent framework which shapes and influences the general nature of an individual's behaviour. One's values reveal his preferences, while norms reveal social prescriptions and obligations. Values are shaped primarily by religious tradition, while norms are shaped primarily by the exigencies of organized activity. Any kind of organized activity such as administrative actions requires rules and regulations.

Etika

The Oxford English Dictionary defines ethics as the science of morals or moral principles. The word moral itself is defined as concerned with goodness or badness of character or disposition, or with the distinction between right and wrong. Dalam kebudayaan Malaysia, ketiga-tiga perkara ini disatukan dan diberi nama adab. Adab atau dalam bahasa sehari-hari disebut budi-bahasa adalah cermin peribadi dan pendidikan seseorang. Adab adalah kesempurnaan tatakelakuan seseorang, yang lahir daripada sistem nilai yang diamalkan. Adab is understood to imply learning and knowledge acquired for the sake of right living. It is a concept of what a person should know, be, and do to perfect the art of living.

Seperti yang pernah diucapkan oleh Aristotle: "We are known by what we do repeatedly. Excellence is not an act; it is a habit." Good habits last a life time. Pada fikiran saya, intipati daripada masalah nilai dan etika dalam perkhidmatan awam ialah to cultivate good habits in all aspects of organizational life, both physical and spiritual. Saidina Umar al-Khattab once wrote as follows:

"Let there be no doubt about it that efficiency depends on not postponing today's work until tomorrow. If you do that it will create confusion in work. You will mix priorities and nothing will be accomplished; shun as much as you can from worldly love and lust and imbibe deep-seated interest in the affairs of the masses. Give them audience for justice, even if it be for one hour daily."

Pembahagian Masa ✓

Selesaikan sesuatu kerja hari itu juga, kerana keesokan hari akan membawa kerja lain pula. Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah

tidak membuang waktu, tidak bertanggung mengerjakan sesuatu yang penting yang ditugaskan, terutama sekali membuat keputusan-keputusan yang penting yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi negara. Masa yang ada pada seseorang itu pada sesuatu hari mengandungi tiga bahagian: satu pertiga untuk bekerja; satu pertiga untuk tidur dan berihat; satu pertiga lagi untuk beribadat (dalam erti ibadat khusus), bersenang-senang, melaksanakan tugas-tugas untuk keluarga dan masyarakat. Jika pembahagian masa ini diikuti dengan sedar dan betul-betul, maka kita akan dapat meningkatkan produktiviti kerja.

Disiplin dan Taat

Yang patut dipentingkan dalam etika kerja ialah penekanan kepada disiplin dan ketaatan. **The first and most significant theme that I always emphasise is the importance of discipline and obedience, the importance of doing 'right' thing even if it is unpopular or hard. You must undergo the experience of involving some form of self-denial where you do and what you do because it is the right thing to do even if it is not pleasurable. Another theme is frugality. You must reject the idea that success is mainly determined by luck, chance, or who you know.**

Twelve Reminders

I would like to set out 12 reminders that can be helpful in obtaining a sound sense of values:

- (i) The value of time;
- (ii) The success of perseverance;
- (iii) The pleasure of working;

- (iv) The dignity of simplicity;
- (v) The worth of character;
- (vi) The power of kindness;
- (vii) The influences of examples;
- (viii) The obligations of duty;
- (ix) The wisdom of economy;
- (x) The virtue of patience;
- (xi) The improvement of talent; and
- (xii) The joy of originating.

Pegawai-pegawai tinggi Kerajaan yang merupakan pemimpin-pemimpin kementerian dan jabatan masing-masing **must have the attitude of giving topmost recognition to standard procedures, rules and regulations. Order, predictability, efficiency and equality of treatment all require some kind of established procedures in conducting public business. They can remove the administration from dependence upon the changing whims of administrators; they are to buttress against favouritism and the working out of personal biases.**

Nilai-nilai dan norma-norma yang saya telah nyatakan ini boleh diterapkan ke dalam perkhidmatan awam sekiranya **we do them repeatedly and as a matter of habit. Good ethics cannot be effectively shaped and maintained in isolation. The heuristic process requires a supportive environment in the Ministry and Department if officers and staff are to be imbued with the values, norms and ethics**

which will lead to responsible conduct in the public service. The rules and regulations, the prescribed inner qualities and the departmental activities must reinforce each other in a situation of critical inter-relationships.

Sistem Penilaian Prestasi SSB

Sifat amanah dan kejujuran pegawai-pegawai tinggi Kerajaan akan diuji dengan seberat-beratnya tidak berapa lama lagi. Seperti yang telah termaklum, di bawah Sistem Saraan Baru (SSB), beberapa perubahan dari segi menilai prestasi pegawai-pegawai dan staf dalam perkhidmatan awam akan diperkenalkan. Selaras dengan semangat yang terkandung di dalam SSB ini, maka borang-borang laporan penilaian prestasi yang baru akan diperkenalkan, iaitu yang bertujuan bagi:

- (i) menentukan kesesuaian dan kelayakan untuk kenaikan pangkat, penganugerahan khidmat cemerlang, pemberian insentif;
- (ii) menentukan kesesuaian pergerakan gaji sama ada secara melintang, menegak, mendatar atau statik;
- (iii) menentukan kesesuaian penempatan;
- (iv) mengenalpasti dan merancang keperluan latihan, kemajuan kerjaya dan pembangunan sumber manusia;
- (v) mengesan potensi, kebolehan, keistimewaan serta kemajuan seseorang pegawai dalam menjalankan tugas; dan
- (vi) sebagai satu maklum balas bagi memudahkan perhubungan dua hala di antara pegawai atasan dengan

pegawai bawahan, perbincangan dan kaunseling untuk meningkatkan kerjasama, motivasi dan produktiviti.

Jabatan Perkhidmatan Awam telah menyampaikan kepada saya draf borang baru Laporan Penilaian Prestasi untuk Pegawai Kumpulan Perkhidmatan Pengurusan, Pegawai Perkhidmatan Pengurusan dan Professional dan Pegawai Perkhidmatan Sokongan. Saya telah memutuskan supaya draf borang-borang baru Laporan Penilaian Prestasi ini dibincangkan selanjutnya di satu mesyuarat khas di antara Ketua-ketua Setiausaha, Ketua-ketua Perkhidmatan, Setiausaha-setiausaha Kerajaan Negeri, Ketua-ketua Jabatan, Ketua-ketua Badan-badan Berkanun dan wakil-wakil penguasa-penguasa tempatan. Proses perbincangan ini adalah amat perlu untuk memberi jaminan kepada keseluruhan anggota perkhidmatan awam bahawa urusan penilaian prestasi adalah dijalankan dengan **objektif, tepat dan adil**.

Saya berharap bahawa seminar ini akan berhasil merumuskan **proses-proses** yang boleh digunakan untuk menerapkan nilai-nilai, norma-norma dan juga ciri-ciri etika ke dalam perkhidmatan awam khususnya, dan di dalam kementerian dan jabatan masing-masing pada keseluruhannya.

“There is nothing more important than an idea in our mind. Problem solving without creative thinking is like a garden without seeds - only snails, worms, stones and soil will prevail. Creative thinking will plant a mental garden - one which can then be cultivated, weeded, nourished and harvested.”

BUDAYA INOVASI PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH INOVASI PERKHIDMATAN AWAM DI HOTEL PAN PACIFIC PADA 6 MEI 1992)

Majlis Penyampaian Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam adalah satu majlis yang pertama kali diadakan sebagai menghargai dan mengiktiraf hasil inovasi jabatan dan anggota perkhidmatan awam. Diharapkan dengan majlis pengiktirafan sedemikian usaha untuk menerapkan budaya inovasi akan menjadi satu proses yang berterusan. Oleh itu penjawat-penjawat awam hendaklah memahami nilai-nilai inovasi seperti nikmat mencipta, kriteria-kriteria dan proses-proses ke arah penciptaan sesuatu penemuan.

Saya bersyukur ke hadrat Allah subhanahu wataalla oleh kerana dengan limpah kurniaNya, kita semua dapat menghadiri majlis penyampaian Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam pada malam ini. Dalam perkhidmatan awam, istilah **inovasi** membawa maksud penghasilan idea-idea baru atau perubahan-perubahan yang diperkenalkan bagi mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah agensi Kerajaan. Inovasi ini mungkin menyentuh aspek teknologi seperti ciptaan peralatan-peralatan yang boleh mempercepatkan sesuatu proses kerja, atau **pengubahsuaian** kepada sistem, kaedah-kaedah dan prosedur-prosedur yang didapati di dalam perkhidmatan awam. Selain daripada itu, istilah inovasi juga merujuk kepada **penghasilan perkhidmatan-perkhidmatan baru** yang memberi manfaat kepada orang ramai, ataupun **penambahan ciri-ciri baru kepada perkhidmatan-perkhidmatan yang sedia ada**, yang boleh mempertingkatkan lagi tahap kepuasan hati pelanggan khususnya atau orang ramai amnya. Sesuatu idea baru itu akan

dianggap sebagai inovasi hanya setelah ianya dapat dilaksanakan dan terbukti mendatangkan manfaat. Ini bermakna bahawa idea-idea baru tersebut hendaklah dizahirkan sebagai hasil-hasil kerja yang nyata, sama ada dalam bentuk sesuatu hasil keluaran ataupun perkhidmatan yang diberikan.

Nikmat Mencipta

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk menghuraikan mengenai "*the joy of originating*" iaitu **nikmat mencipta**. Kepuasan ialah tujuan dan puncak segala usaha manusia. Kepuasan yang amat ketara dan mendalam ialah nikmat yang terhasil daripada mencipta sesuatu. Lebih-lebih lagi jika perkara atau bahan yang dicipta itu mendatangkan faedah kepada masyarakat dan negara. Penciptaan aliran-aliran seni membawa kepuasan sama ada dari segi keharmonian bentuk, warna, atau bunyi yang memuaskan panca indera. Akan tetapi kepuasan mencipta peralatan baru atau teknik baru akan menerbitkan kepuasan yang mendalam yakni rasa pencapaian, rasa penaklukan, dan rasa bangga kerana ia memanfaatkan orang ramai. "*Real joy comes not from ease or riches or from the praise of men, but from doing something worthwhile.*" (Sir Wilfred Grenfell).

Amalan-amalan Positif dan Negatif

Sebagai panduan kepada keseluruhan anggota-anggota perkhidmatan awam, amalan-amalan positif mengenai nilai ini adalah seperti berikut:

- (i) melaksanakan sesuatu idea atau cadangan yang jelas memberi manfaat;
- (ii) sentiasa mencari idea-idea dan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah; dan

- (iii) memberi dorongan kepada pencipta-pencipta idea-idea dan cara-cara baru dalam pentadbiran.

Sebaliknya, amalan-amalan negatif yang patut dihindarkan adalah seperti berikut:

- (i) berpuas hati dengan kedudukan yang sedia ada;
- (ii) memandang remeh kepada usaha orang lain;
- (iii) mempertahankan *status-quo* secara membuta tuli;
- (iv) tidak sabar dalam percubaan baru; dan
- (v) tidak suka kepada pembaharuan.

Kriteria-kriteria Inovasi ✓

Setiap hasil inovasi yang dipilih untuk memenangi Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam pada masa ini adalah dinilai berdasarkan kepada empat kriteria:

- (i) Kriteria pertama ialah pengurangan kos operasi. Di bawah kriteria ini, hasil inovasi itu adalah dinilai dari segi sejauh manakah ianya dapat mengurangkan kos operasi sesebuah agensi itu. Sebagai contoh, dengan mengemaskinikan pelbagai borang yang digunakan kepada satu atau dua borang sahaja, sesebuah agensi itu akan dapat mengurangkan kos operasinya;
- (ii) Kriteria kedua ialah penjimatan masa. Melalui kriteria ini sesuatu hasil inovasi adalah dinilai dari segi kesannya terhadap penjimatan masa dalam menjalankan urusan kerja. Sebagai contoh, penggunaan komputer mikro di

kaunter-kaunter bayaran di Pejabat-pejabat Pos telah dapat mempercepatkan proses kerja dan mengurangkan masa menunggu bagi orang ramai yang ingin menjelaskan bil-bil mereka:

- (iii) Kriteria ketiga ialah peningkatan hasil kerja. Di bawah kriteria ini, perkara yang dinilai ialah sejauh mana inovasi yang diperkenalkan oleh jabatan itu boleh menyumbangkan kepada peningkatan hasil kerja ataupun peningkatan tahap produktiviti. Sebagai contoh, dengan membuat perubahan kepada prosedur-prosedur memeriksa kenderaan komersial, Jabatan Pengangkutan Jalan telah berjaya memeriksa lebih banyak lagi kenderaan komersial setiap hari. Ini bermakna bahawa produktiviti kerja telah meningkat; dan
- (iv) Kriteria keempat ialah peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan. Sesuatu hasil inovasi itu adalah dikatakan baik hanya setelah terbukti ianya dapat membawa kepada peningkatan kepuasan hati pelanggan-pelanggan yang berurusan dengan agensi Kerajaan yang berkenaan.

Proses Penerapan Budaya Inovasi

Budaya inovasi perlu diterapkan secara menyeluruh di dalam jabatan-jabatan Kerajaan supaya dapat meninggalkan kesan yang mendalam terhadap peningkatan prestasi perkhidmatan awam. Ketua-ketua jabatan dan setiap anggotanya perlu mengambil bahagian, dengan menyumbangkan idea-idea yang baik, membuat perubahan-perubahan dan penambahan dalam bidang kerja yang mereka ceburi. Proses ini hendaklah dijalankan secara berterusan.

Innovation can emerge from an environment where there exists discipline and that the staff members are working towards clearly defined objectives in clearly defined jobs. Government departments have been instructed to establish innovative teams. These teams should be given latitude to explore weaknesses in the administrative rules, regulations and procedures; they should be project-oriented and goal-focussed.

Clear work procedures, high standards of achievement and a highly motivated work force will result in a work culture that spells quality. There is no room for sluggishness, inertia, or strangulations in red tape. The country needs a civil service which is creative and fast-moving.

There is nothing more important than an idea in our mind. Problem solving without creative thinking is like a garden without seeds - only snails, worms, stones and soil will prevail. Creative thinking will plant a mental garden - one which can then be cultivated, weeded, nourished and harvested.

The staff within government departments and statutory bodies are capable of coming up with new ideas, developing creative responses and providing the push for change. There have been many innovations, whether in products, market strategies, technological processes or work practices which have been designed by government officers. We must relearn to trust our staff and encourage them to use neglected reactive capacities in order to tap the most potent economic stimulus of all, namely idea power. Thus, the leadership challenge today is to translate the desire to innovate into the administrative environment. We need a civil service that is not stuck in the rhythm of routine jobs that it cannot easily adapt to a new drumbeat. *Innovation and change* has to be a way of life rather than an occasional shock. It should not be a one-event kind of a thing.

In striving to develop innovative culture, each Head of Department need to ask himself five key questions:

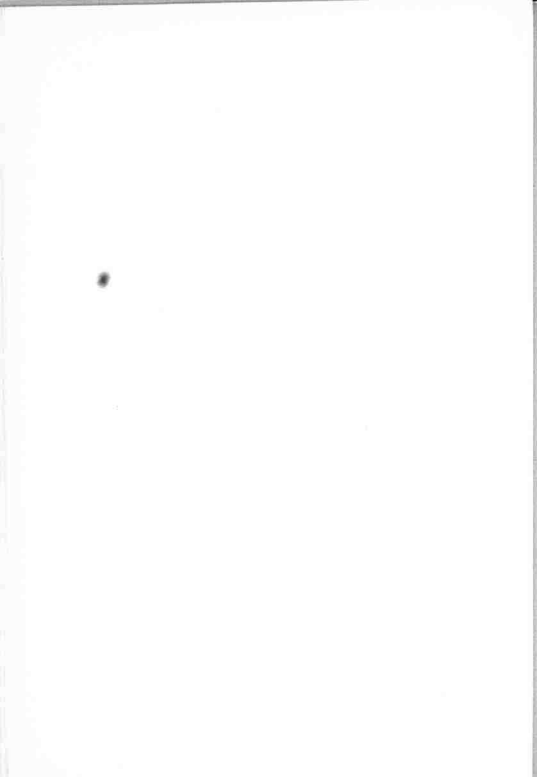
- (i) what specifically do I want to impact through innovation?
- (ii) how good is my department now and what are the specific things to innovate?
- (iii) what steps are required to innovate?
- (iv) how do I take those steps? and
- (v) how do I keep improving and maintaining the momentum of innovation in my department?

Supportive Leadership

The supportive role of leadership in government departments is crucial in inculcating the culture of innovation. To some, *leadership* has an inspirational innovation wherein the leader inspires his staff to strive for successively greater heights. Other see the role of the leader as a more supportive one with the leader assisting followers rather than directing them. In my view, and in practice, leadership is partly each of these roles. The activities of leaders do have an impact on the effectiveness of the departments, staff satisfaction, and productivity. That is why, the Public Service Promotion Board which I chair when considering merit in promotion, the performance of officers are being measured in terms of their effectiveness in improving quality, increasing productivity, their creativity and innovation, leadership ability, positive work ethics, and standards of discipline.

Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam ini diwujudkan untuk memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada jabatan, bahagian atau kakitangan awam di atas kejayaan mereka

menghasilkan inovasi-inovasi yang penting. Pihak Kerajaan berharap dengan insentif dan pengukuhan seperti ini jabatan-jabatan dan seluruh kakitangan awam akan lebih bersungguh-sungguh dalam memperkenalkan inovasi dalam bidang kerja masing-masing.



“Kecemerlangan Badan-badan Berkanun melaksanakan tanggungjawab bergantung kepada tahap integriti anggota-anggotanya. Pengalaman masa lalu sama ada di dalam atau di luar negeri menunjukkan bahawa adalah beberapa buah organisasi menemui kegagalan akibat daripada rendahnya integriti di kalangan anggota-anggotanya, iaitu sering menghadapi masalah penyelewengan pengurusan, amalan rasuah, penyalahgunaan kuasa, pembocoran rahsia korporat dan sebagainya. Oleh itu, saya menyarankan supaya nilai integriti ini dipertahankan pada sepanjang masa.”

PENERAPAN NILAI DAN ETIKA DI BADAN-BADAN BERKANUN

*(UCAPAN DI MAJLIS MALAM BERKANUN DI GRAND BALLROOM,
SHANGRI-LA HOTEL, KUALA LUMPUR PADA 21 JUN 1992)*

Dalam menangani cabaran-cabaran pembangunan negara kini dan di masa hadapan anggota-anggota Badan-badan Berkanun perlulah menghayati sepenuhnya nilai-nilai kualiti, produktiviti, akauntabiliti, integriti dan inovasi. Malah Ketua Setiausaha Negara menyarankan supaya nilai-nilai tersebut dijadikan pegangan hidup di kalangan anggota-anggota Badan Berkanun. Justeru itu dengan ketinggian nilai peribadi anggota-anggota dan keberkesanan sistem serta prosedur pengurusan sudah tentulah Badan-badan Berkanun akan mendapat keyakinan orang ramai dan seterusnya mampu bersaing di peringkat antarabangsa.

Terlebih dahulu saya ingin merakamkan setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada pihak penganjur kerana menjemput saya dan isteri ke Majlis Malam Berkanun ini. Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan kepada Persatuan Badan-badan Berkanun Malaysia yang telah sudi memberi saya peluang untuk berucap buat kali pertamanya di majlis yang permai ini.

Di majlis seperti ini yang dihadiri oleh sebegitu ramai staf yang mewakili berbagai-bagai Badan Berkanun, adalah lebih sesuai saya tumpukan ucapan saya kepada perkara-perkara umum yang boleh diambil iktibar oleh semua Badan-badan Berkanun. Pada kali ini, saya ingin menyampaikan pandangan saya kepada perkara-perkara berikut, iaitu:

- (i) kerja-kerja yang berkualiti, produktif dan inovatif;
- (ii) isu akauntabiliti dari segi pengurusan dan pengurusan kewangan; dan
- (iii) isu disiplin.

Nilai Kualiti Badan-badan Berkanun

Memandangkan Badan-badan Berkanun terlibat secara langsung dalam aktiviti ekonomi dan perniagaan, oleh itu adalah sangat penting baginya untuk mempertingkatkan keupayaan daya bersaing secara berterusan. Ini dapat dicapai apabila nilai-nilai kualiti dan produktiviti dijadikan pegangan hidup di kalangan anggota-anggota Badan Berkanun. Penghayatan nilai-nilai ini dapat dicerminkan melalui penghasilan barangan atau perkhidmatan yang berkualiti, dan **timeliness**. **Quality is the extent to which a product or service meets customer requirements. Timeliness implies meeting schedule for design, development and delivery of a product or service.**

Nilai Produktiviti Badan-badan Berkanun

Selain daripada itu tahap produktiviti Badan-badan Berkanun perlu terus dipertingkatkan, memandangkan tingginya penghargaan masyarakat terhadap mereka. Untuk menyokong pencapaian matlamat ini, pihak pengurusan Badan-badan Berkanun perlu meningkatkan usaha memupuk kesedarannya di kalangan anggotanya tentang pentingnya peningkatan produktiviti dalam kerja-kerja harian mereka. **Productivity improvement efforts must seek to:**

- (i) increase service levels while holding costs constant; or

- (ii) **decrease costs for current service levels or ideally;**
- (iii) **increase performance and service levels while simultaneously reducing costs.** Dengan menghayati nilai-nilai kualiti dan produktiviti ini serta penggunaan sistem dan prosedur yang kemaskini, Badan-badan Berkanun bukan sahaja dapat mengurangkan kos pengeluaran tetapi juga dapat meningkatkan mutu barangan yang dikeluarkan atau perkhidmatan yang diberikan. Saya percaya kelebihan inilah yang akan memberikan **competitive edge** kepada Badan-badan Berkanun dari segi pengeluaran hasil mahupun perkhidmatan yang disampaikan untuk kejayaan pada masa hadapan.

Kemajuan Pentadbiran Awam

Kerajaan telah mengambil pelbagai usaha yang konkrit untuk menyemai nilai-nilai kualiti, produktiviti dan disiplin di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam yang bertujuan membantu mempertingkatkan kecekapan, keupayaan dan keberkesanan jentera pentadbiran Kerajaan. Di antara usaha-usaha tersebut ialah mengeluarkan Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam antaranya:

- (i) Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam;
- (ii) Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam;
- (iii) Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam; dan
- (iv) Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK).

Saya yakin dan percaya bahawa Badan-badan Berkanun telah pun mengambil inisiatif untuk melaksanakan Pekeliling-pekeliiling berkenaan di organisasi masing-masing. Saya berharap bahawa Badan-badan Berkanun dapat menunjukkan komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan pekeliiling-pekeliiling itu.

Anugerah Kualiti Perdana Menteri

Saya amat berbangga oleh kerana beberapa Badan-badan Berkanun telah menunjukkan keupayaan mereka dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan. Ini telah terbukti dengan kejayaan dua buah Badan Berkanun memenangi **Anugerah Kualiti Perdana Menteri** iaitu Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor (PKENJ) bagi tahun 1990 dan Institut Penyelidikan Getah (RRI) bagi tahun 1991. Di samping itu, beberapa Badan Berkanun yang lain pula telah berjaya memenangi **Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam 1992** iaitu MARA, SIRIM, Lembaga Kemajuan Johor Tenggara, Suruhanjaya Pelabuhan Pulau Pinang, Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia dan Yayasan Pahang. Pencapaian dan kejayaan Badan-badan Berkanun berkenaan harus dijadikan teladan dan dorongan kepada Badan-badan Berkanun yang lain.

Nilai-nilai Akauntabiliti Badan-badan Berkanun

Sungguhpun Badan-badan Berkanun diberikan autonomi dalam pengurusannya, tetapi mereka masih lagi merupakan institusi-institusi awam. Badan-badan Berkanun tidak boleh menyamakan kedudukan mereka sama seperti institusi-institusi dalam sektor swasta. Sebagai institusi awam, sesebuah Badan Berkanun itu adalah **accountable** kepada Kerajaan dan masyarakat. Oleh itu, dalam pengurusannya, ia perlu menekankan kepada nilai-nilai akauntabiliti. Ujian terpenting kepada kecekapan pengurusan sesebuah Badan Berkanun ialah sejauh manakah ia dapat

memelihara tahap akauntabiliti yang tinggi. Ini dapat dibuktikan apabila ia berupaya menyediakan penyata-penyata kewangan mengikut tempoh yang ditetapkan oleh undang-undang serta memenuhi keperluan Ketua Audit Negara. Dari satu sudut yang lain, akauntabiliti ini juga memerlukan semua aspek pentadbiran atau pengurusan seperti kewangan, perolehan dan kontrak serta pengendalian projek-projek pembangunan hendaklah dilakukan mengikut peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh Lembaga Pengarah, dan oleh Kerajaan.

Pengurusan Badan-badan Berkanun

Pengurusan atau pentadbiran Badan-badan Berkanun adalah diserahkan kepada kakitangan mereka sendiri; tidak lagi oleh pegawai-pegawai PTD seperti dahulu, melainkan beberapa buah badan berkanun sahaja; itupun di atas kehendak Y.B. Menteri masing-masing. Mungkin saya ada kelayakan sedikit untuk menghuraikan pandangan saya mengenai pentadbiran atau pengurusan. Banyak polimik telah berlaku mengenai ini sama ada **administration can be considered a science or an art? Science is characterized by precision and predictability. A scientific rule is one that works all the time. As a matter of fact, rules in science are so rigid and final that they are not called rules at all, but laws. Two parts of hydrogen combined with one part of oxygen will always give us water, or steam, or ice, depending on the temperatures. No doubt administration uses scientific data, laws and theories. An obvious example is the use of mathematics and computers to keep a statutory body's financial records. But administration in itself is not a science. So management or administration can only be effectively carried out if the executive head of statutory body adheres to rules, regulations and procedures. Obedience to rules, regulations and procedures create continuity, predictability and good management. However, administrative problems are rarely identical and it is impossible to evolve scientific equations that work the same way, everytime, for**

such problems. Creative heads of departments can therefore recommend new rules, regulations and procedures to solve administrative problems. But before you change them, you must adhere to existing rules, regulations and procedures because they are the legitimate ones.

Dalam usaha untuk memantapkan lagi pentadbiran Badan Berkanun kita perlu juga memperkemaskan struktur organisasinya. Dalam hal ini, saya berpendapat bahawa adalah perlu diwujudkan pembahagian fungsi yang jelas di antara pihak yang menggubal dasar dengan pihak yang melaksanakannya. Ia boleh dicapai apabila Badan-badan Berkanun dapat membuat pengasingan secara jelas di antara bidang kuasa Lembaga Pengarah dengan pihak eksekutif atau pengurusan. Pendekatan ini bukan sahaja boleh mengelakkan daripada berlakunya konflik tetapi juga dapat mengekalkan keharmonian dalam pengurusan organisasi. Sistem ini membolehkan prinsip serampang dua mata iaitu, pertama mengekalkan akauntabiliti pihak eksekutif kepada Lembaga Pengarah dan kedua memberi kebebasan yang secukupnya kepada pihak eksekutif untuk menggunakan **professional judgement** masing-masing dalam menyempurnakan tanggungjawab mereka. Ini adalah kunci kejayaan sesebuah organisasi.

Nilai Integriti

Kecemerlangan Badan-badan Berkanun melaksanakan tanggungjawab bergantung kepada tahap integriti anggota-anggotanya. Pengalaman masa lalu sama ada di dalam atau di luar negeri menunjukkan bahawa adalah beberapa buah organisasi menemui kegagalan akibat daripada rendahnya integriti di kalangan anggota-anggotanya, iaitu sering menghadapi masalah penyelesaian pengurusan, amalan rasuah, penyalahgunaan kuasa, pembocoran rahsia korporat dan sebagainya. Oleh itu, saya

menyarankan supaya nilai integriti ini dipertahankan pada sepanjang masa.

Inovasi

Akhirnya, saya ingin menyentuh mengenai **fostering innovation** di dalam Badan-badan Berkanun. "**Invention**" is the creation of something new. An invention becomes an "**innovation**" when it is put into use. At the most basic level, "**innovation**" has two distinct meanings. First, it is a new idea, product, programe, or technology - an entity, though not necessarily a tangible one. Second, the term may refer to a process, the act of innovating. Untuk mewujudkan suasana **innovation** di dalam perkhidmatan awam dan juga antara **R & D institutions**, maka Panel Bagi Memajukan Perkhidmatan Awam akan menimbangkan penganugerahan inovasi kepada **administrative innovations**, dan MPKSN akan menimbangkan penganugerahan inovasi kepada **S & T innovations**. Saya adalah berharap bahawa Badan-badan Berkanun akan menyambut keputusan ini dengan positif.

Saya lihat ramai di kalangan yang hadir di malam ini merupakan penyumbang ke arah kejayaan organisasi dan saya percaya ramai lagi yang berpotensi untuk menghasilkan kecemerlangan perkhidmatan dalam konteks fungsi agensi masing-masing. Kita semua, saya percaya mahu melihat wujudnya satu bangsa yang berjaya yang akan disegani oleh semua pihak di seluruh dunia. Kita mahu hanya yang terbaik untuk negara kita seperti juga wujudnya manusia sebagai ciptaan terulung Allah s.w.t.

“Dalam mendidik anak-anak, penerapan nilai-nilai yang murni seharusnya diberi penekanan. Nilai-nilai inilah yang akan menjadi pegangan hidup dan mencorakkan keperibadian anak-anak kita pada masa hadapan. Di sekolah, guru-guru mempunyai peranan yang penting dalam soal ini. Mereka seharusnya bertindak sebagai *“role model”* dalam menyediakan contoh-contoh yang baik bagi menerapkan nilai-nilai murni yang dituntut oleh masyarakat.”

PERSATUAN IBU BAPA DAN GURU: KE ARAH PENERAPAN NILAI-NILAI MURNI

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN HADIAH DAN MESYUARAT AGUNG PIBG
SEKOLAH MENENGAH ANDERSON IPOH, PADA 27 JUN 1992)

Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) memainkan peranan yang penting dalam membina generasi yang bermoral tinggi dan beretika, iaitu selaras dengan matlamat Wawasan 2020. Oleh itu PIBG sebagai sebuah persatuan yang berpengaruh di setiap sekolah hendaklah membantu usaha-usaha Kerajaan dalam penerapan nilai-nilai murni dalam kurikulum pendidikan. Seterusnya ibu bapa pula sebagai ahli-ahli PIBG perlu menunjukkan contoh teladan yang baik supaya dapat diikuti oleh anak-anak. Oleh itu dengan kerjasama yang sedemikian usaha kita untuk membina satu bangsa yang bersatu, bermoral dan beretika akan tercapai.

Saya bersyukur ke hadrat Allah Subhanahu Wataala oleh kerana dengan izinnya saya dapat bersama tuan-tuan dan puan-puan menghadiri Majlis ini. Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak PIBG Sekolah Menengah Anderson oleh kerana sudi mengundang saya ke majlis yang berbahagia ini.

Kenangan Manis

Saya merasa amat bertuah oleh kerana pada hari ini, saya berkesempatan untuk menjejakkan kaki ke sekolah ini. **As they say, this is a trip down memory lane for me, having left this school to join the University of Malaya in September 1957.** Saya menuntut di sekolah ini as **“a sixth former”** pada tahun-tahun 1956 dan 1957.

Sekolah Anderson ini telah menganugerahkan kepada saya beberapa jawatan pada masa itu, sebagai **school prefect** yang diumumkan oleh Guru Besar pada masa itu, Mr. N.R. Miller, menjadi **Vice Captain, Ayre House**, dan **Hostel Captain**. Saya juga bermain hoki mewakili sekolah ini. Oleh hal yang demikian, zaman saya menuntut di sekolah ini tidak mudah saya lupakan. Banyak kenangan manis yang akan dikandung sepanjang hayat.

Sekolah Anderson ini setahu saya telah banyak mengeluarkan pemimpin-pemimpin masyarakat, sama ada di dalam perkhidmatan Kerajaan mahupun di dalam sektor swasta. Kejayaan ini adalah hasil daripada mutu dan nilai tenaga pengajar dan kepintaran murid-murid sekolah ini. Dalam lain-lain perkataan, sekolah ini telah berhasil menjunjung cita-cita dasar pendidikan. **What is the purpose of education? The purpose of education is to transmit the culture of a society to its young. In accomplishing this, it is hoped that the individual will be armed with knowledge, strength of judgement and moral virtues, as well as the ability to make a living, and in the process, preserve the heritage of the nation and the achievements of previous generations.**

Penerapan Nilai-nilai Murni

Dalam mendidik anak-anak, penerapan nilai-nilai yang murni seharusnya diberi penekanan. Nilai-nilai inilah yang akan menjadi pegangan hidup dan mencorakkan keperibadian anak-anak kita pada masa hadapan. Di sekolah, guru-guru mempunyai peranan yang penting dalam soal ini. Mereka seharusnya bertindak sebagai **"role model"** dalam menyediakan contoh-contoh yang baik bagi menerapkan nilai-nilai murni yang dituntut oleh masyarakat. Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk. Rasulullah (S.A.W.) bersabda: **"Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain."** The good man

makes others good. Di sini nyatalah bahawa orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan sama ada kebaikan atau keburukan kepada orang lain. **Such is the great influence of examples, particularly by teachers.**

Teladan Ibu Bapa

Anak-anak kita juga adalah terpengaruh oleh contoh-contoh dan teladan-teladan yang dilakukan oleh ibu bapa. Ibu bapa perlu menjadi contoh yang baik untuk diteladani oleh anak-anak. Peranan ibu bapa adalah penting kerana proses sosialisasi yang dilalui oleh seseorang anak itu bukan sahaja berlaku di sekolah tetapi sebahagian besarnya berlaku di rumah ketika bersama ibu bapa dan anggota keluarga yang lain. **Children are creatures who can disgrace you by exhibiting in public the example you set for them at home.**

Budaya Membaca

Di antara nilai yang perlu ditanam di kalangan anak-anak kita ialah suka membaca. Membaca adalah jambatan ilmu. Melalui pembacaan, anak-anak kita bukan sahaja dapat mengembangkan pengetahuan mereka tetapi juga dapat melatih supaya mampu berfikir secara terbuka, kritis, matang dan **"inquisitive."** Kita hendaklah sentiasa mengalakkan anak-anak meluaskan pembacaan mereka. Bidang pembacaan tidak semestinya ditumpukan kepada buku-buku akademik seperti buku teks sekolah, tetapi juga diperluaskan kepada bidang-bidang yang lain. Ini termasuklah membaca buku-buku biografi dan autobiografi tentang negarawan atau tokoh-tokoh terkenal, dan pemimpin-pemimpin yang terma-syur dunia. Saya percaya bahawa melalui pembacaan ini anak-anak kita akan dapat mengambil contoh-contoh yang baik dan

menghayati nilai-nilai yang menjadi asas kejayaan tokoh-tokoh tersebut.

Bertanggungjawab

Negara kita berhasrat untuk menjadi sebuah negara yang maju. Untuk mencapai hasrat ini, negara memerlukan ramai pemimpin dan tenaga pekerja yang berkebolehan. Oleh itu cabaran penting kepada kita semua sekarang ialah untuk melatih dan mendidik anak-anak menjadi pemimpin-pemimpin dan tenaga kerja yang baik. Ke arah matlamat ini anak-anak kita perlu didedahkan dengan nilai-nilai yang kritikal. Di antaranya ialah kesanggupan memikul tanggungjawab. Guru-guru dan ibu bapa hendaklah memberi dorongan dan keyakinan kepada anak-anak supaya sanggup dan berani memikul sesuatu tanggungjawab. Pada peringkat awal, nilai ini boleh ditanam dengan cara memberikan tugas-tugas tertentu kepada anak-anak seperti menjadi ketua darjah, ketua pasukan pengakap atau tugas-tugas lain yang sesuai. Saya sendiri pernah menjadi ketua pengawas ketika bersekolah di sini dahulu. Saya dapati bahawa pengalaman seperti ini amat bernilai terutama dalam melatih diri saya mengendalikan tugas-tugas kepimpinan.

Jujur dan Amanah

Pada sepanjang masa, anak-anak kita hendaklah dididik supaya bersikap jujur dan amanah. Sikap ini hendaklah diamalkan dalam perhubungan sosial sehari-hari seperti dalam perhubungan dengan guru, dengan ibu bapa dan rakan-rakan. Dengan didikan ini kita akan dapat membantu anak-anak mewujudkan peribadi yang kuat dengan ciri-ciri kredibiliti dan integriti yang tinggi. Peribadi seperti ini boleh melindungi mereka daripada terdorong melakukan penyelewengan apabila diberikan amanah dan tanggungjawab oleh masyarakat kemudian hari kelak. Kita telah menyaksikan

bagaimana sesetengah masyarakat yang menemui kemusnahan akibat daripada perbuatan-perbuatan pemimpin yang tidak jujur, amalan rasuah yang berleluasa, begitu juga dengan penyalahgunaan kuasa dan kedudukan. Mungkin kita semua hendak mengambil pengajaran daripada kata-kata hikmat seorang yang bernama **Arthur James Balfour** mengenai *philosophy of life*: "*The best thing to give to your enemy is forgiveness; to an opponent, tolerance; to a friend, your heart; to your child, a good example; to a father, deference; to your mother, conduct that will make her proud of you; to yourself, respect; to all men, charity.*" Oleh kerana ramai kaum bapa yang hadir pada petang ini, nasihat saya adalah "*the most important thing a father can do for his children is to demonstrate his love and admiration for their mother.*"

Kualiti dan Produktiviti

Satu lagi nilai yang amat penting dimiliki oleh anggota masyarakat kita ialah mengutamakan kualiti dan produktiviti. Ini bermakna dalam setiap kerja yang dilakukan, kita perlu bercita-cita dan berusaha untuk mencapai tahap kecemerlangan yang tertinggi. Saya berpendapat zaman persekolahan adalah masa yang paling sesuai untuk menanam nilai-nilai ini di kalangan anak-anak kita. Melalui pendedahan pada peringkat awal ini, mereka akan berpeluang memahami sepenuhnya dan menghayati nilai kualiti dan seterusnya menjadikan nilai itu sebagai pegangan hidup. Apabila individu berkenaan memasuki alam pekerjaan nilai inilah yang membantunya menghasilkan kerja-kerja yang berkualiti tinggi. Sesungguhnya hasil kerja yang sedemikianlah yang amat dikehendaki kerana ini bukan sahaja mencerminkan kecekapan tetapi juga akan mempertingkatkan daya persaingan.

Berjimat Cermat

Sejak dari kecil lagi anak-anak kita harus juga dididik dengan

sikap berjimat cermat. Ini hendaklah diamalkan bukan sahaja dari segi penggunaan wang ringgit, tetapi juga dalam pengurusan masa dan bahan. Sifat berjimat cermat ini boleh mendorong mereka agar sentiasa berhati-hati ketika berbelanja, tidak boros dan bencikan apa jua bentuk pembaziran dalam kerja-kerja yang dilakukan.

Nilai Estetik

Dalam mendidik anak-anak, kita seharusnya memberi peluang yang secukupnya untuk membentuk peribadi yang seimbang. Ini amat penting bagi membolehkan mereka melalui kehidupan yang sempurna dan mampu menghadapi cabaran-cabaran pada masa hadapan. Oleh itu saya berpendapat soal pembangunan rohaniah perlu juga diberi perhatian, terutamanya dari segi pemahaman ilmu keagamaan dan etika. Di samping itu dalam pendidikan seharian mereka, anak-anak juga harus diberi galakan supaya menghargai nilai estetik. Bagi mencapai matlamat ini kita harus menanam minat di kalangan anak-anak terhadap bidang-bidang seperti kesukanan, muzik, drama dan pelbagai lagi. Saya percaya penglibatan anak-anak kita dalam bidang-bidang seperti ini tidak semata-mata memberi keseronokan atau kegembiraan kepada mereka, akan tetapi pada masa yang sama boleh melahirkan ciri-ciri keperibadian yang sempurna.

Berbudi Bahasa

Anak-anak juga harus dididik supaya tahu menghormati antara satu sama lain dan bersopan santun pada sepanjang masa. Sifat-sifat inilah yang akan dapat membantu kita mewujudkan sebuah masyarakat yang harmoni dan berbudi bahasa. Kemuliaan sesuatu bangsa itu adalah terletak kepada kehalusan budi bahasa yang dimiliki oleh anggota-anggotanya. Adalah jelas bahawa zaman persekolahan adalah masa yang amat penting dalam pembentukan peribadi seseorang individu. Pengalaman, pendidikan dan sosiali-

sasi yang dilalui pada peringkat ini mempunyai pengaruh yang besar ke atas corak perlakuan dan keperibadian seseorang. Oleh itu ibu bapa dan guru hendaklah mengambil kesempatan ini untuk mendidik anak-anak serta menanam nilai-nilai yang baik supaya mereka akan menjadi manusia yang berguna kepada masyarakat dan negara. Saya ingin menggariskan beberapa peringatan yang mungkin dapat membantu mewujudkan nilai-nilai murni yang kita kehendaki itu iaitu: menghargai masa; ketinggian peribadi; pengaruh teladan; ketekunan membawa kejayaan; keseronokan bekerja; kekuatan sifat baik hati; peningkatan bakat; dan nikmat mencipta.

Racial Harmony

In modern times, man has learned how to split the atom and build planes that conquer space and distance and bring people the world over within hours and minutes of each other; yet man has not been able to find a formula that enables men of different races, cultures, personalities and religions to life together amicably. Pada pendapat saya, negara kita boleh menunjukkan contoh dan teladan kepada seluruh dunia mengenai **racial harmony**. **The incubator of racial understanding lies in our schools.** Saya mendapati bahawa sekolah ini adalah merupakan tempat yang wajar untuk semua kaum belajar dan bergaul mesra.

Penutup

Ada orang berkata: **the more you say, the less people remember.** Sebagai mengakhiri ucapan, saya sekali lagi ingin mengucapkan terima kasih di atas undangan PIBG Sekolah Menengah Anderson ke majlis ini. Saya berharap mesyuarat agung PIBG pada kali ini akan dapat berjalan lancar dan berjaya menggariskan pelan tindakan yang berkesan demi meningkatkan mutu pendidikan murid-murid di sekolah ini. Dengan harapan ini saya dengan

sukacitanya merasmikan Mesyuarat Agung PIBG Sekolah Menengah Anderson 1992.

“Adalah diharapkan bahawa nilai-nilai seperti kesedaran terhadap kualiti dan produktiviti, disiplin, akauntabiliti, orientasi pelanggan dan etika kerja yang baik seperti yang diterangkan oleh pekeliling-pekeliiling ini akan dapat diterapkan dan diamalkan oleh anggota-anggota perkhidmatan awam.”

PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM: KE ARAH PENINGKATAN PENGHAYATAN NILAI DAN BUDAYA KERJA CEMERLANG

*(PERSIDANGAN AKHBAR SEMPENA PELANCARAN EMPAT PEKELILING
KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM DI BILIK PERSIDANGAN,
JABATAN PERDANA MENTERI, KUALA LUMPUR PADA 30 JULAI 1992)*

Empat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang baru dilancarkan adalah menyentuh aspek-aspek kemajuan dalam pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), perancangan dan penyediaan projek, sistem perakaunan mikro dan pengendalian pengaduan awam. Garis panduan yang dinyatakan dalam pekeliling-pekeling tersebut adalah penting difahami dan diamalkan oleh anggota-anggota perkhidmatan awam demi menjamin penerusan usaha-usaha ke arah peningkatan penghayatan nilai dan budaya kerja cemerlang.

Pada tahun yang lepas, Kerajaan telah menyediakan banyak garis panduan yang bertujuan untuk meningkatkan tahap kualiti, produktiviti dan disiplin di dalam perkhidmatan awam di negara ini. Bagi tujuan ini, sebelas Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam, empat buah buku mengenai pengendalian tatatertib, dan sebuah buku mengenai Nilai dan Etika telah dikeluarkan. Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam itu mengandungi antara lain garis-garis panduan mengenai kumpulan meningkatkan mutu kerja, peningkatan kualiti, produktiviti, fail meja, manual prosedur kerja, anugerah inovasi, Dasar Persyarikatan Malaysia, perkhidmatan kaunter, telefon dan penggunaan borang tindakan kerja.

Pekeliling-pekeling dan buku-buku itu adalah perlu diwujudkan untuk menentukan bahawa usaha-usaha yang dijalankan untuk meningkatkan mutu perkhidmatan awam adalah *tersusun* dan mengikut landasan-landasan yang sama.

Pada hari ini, Kerajaan mengeluarkan empat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang baru seperti berikut:

- (i) *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992* - iaitu Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management*) bagi Perkhidmatan Awam;
- (ii) *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1992* - iaitu mengenai Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Projek Pembangunan;
- (iii) *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1992* - iaitu mengenai Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro (SPM); dan
- (iv) *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1992* - iaitu mengenai Pengendalian Pengaduan Awam.

Keempat-empat pekeling ini adalah dikumpulkan di dalam sebuah buku sebagai Jilid 2 kepada siri Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam.

**Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1992 -
Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)
Bagi Perkhidmatan Awam**

Panduan "Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam" ini menerangkan beberapa prinsip pengurusan yang

penting yang perlu dijadikan amalan supaya gerakan kualiti di dalam jabatan terus berkembang dan berjalan secara berterusan.

Pekeliling ini menggariskan tujuh prinsip yang perlu ditekankan oleh pihak pengurusan bagi melaksanakan TQM, iaitu Sokongan Pengurusan Atasan; Perancangan Strategik Kualiti; Mengutamakan Pelanggan; Latihan dan Pengiktirafan; Semangat Berpasukan; Pengukuran Prestasi; dan Kepastian Kualiti.

Kejayaan TQM adalah bergantung kepada sokongan dan penglibatan pihak pengurusan atasan dalam sesebuah organisasi itu. Ini kerana pelaksanaan TQM memerlukan perubahan yang menyeluruh dalam organisasi yang melibatkan aspek-aspek yang penting seperti dasar, falsafah, struktur, sistem dan sebagainya. Perubahan sedemikian boleh dilakukan secara berkesan apabila dipimpin dan digerakkan sendiri oleh pihak pengurusan atasan.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1992 - Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Projek Pembangunan

Pekeliling ini adalah untuk digunakan oleh jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan yang terlibat dalam perancangan dan pengurusan projek. Pekeliling ini bertujuan untuk memastikan bahawa projek-projek pembangunan adalah dilaksanakan dengan teratur, menepati masa dan peruntukan kewangan yang disediakan dan dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1992 - Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro (SPM)

Sistem Perakaunan Mikro ini bertujuan untuk memberikan maklumat kos berbentuk mikro kepada pihak pengurusan, iaitu kos sebenar bagi output yang dikeluarkan di bawah sesuatu

program, projek atau aktiviti yang dijalankan. Melalui perbandingan antara kos yang dirancang bagi sesuatu output dengan kos sebenar output, punca-punca komponen kos yang terkurang atau terlebih dibelanja akan dapat dikenalpasti. Sistem Perakaunan Mikro juga akan membantu ke arah usaha meningkatkan lagi akauntabiliti dalam perkhidmatan awam.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1992 - Pengendalian Pengaduan Awam

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1992 adalah untuk mewujudkan satu saluran ke arah mengeratkan lagi hubungan orang awam dan Kerajaan. Biro Pengaduan Awam diberikan kuasa secara pentadbiran untuk menyiasat dari aspek-aspek berikut:

- (i) meminta dan mendapatkan maklumat;
- (ii) menyemak fail, rekod dan lain-lain dokumen berkaitan; dan
- (iii) mendapatkan penjelasan daripada pegawai-pegawai yang berkenaan.

Laporan siasatan akan dibentangkan kepada Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam (JKTPA) yang terdiri seperti berikut:

- (i) Ketua Setiausaha Negara (Pengerusi);
- (ii) Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam;
- (iii) Ketua Pengarah Badan Pencegah Rasuah;

- (iv) Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri; dan
- (v) Ketua Pengarah MAMPU.

JKTPA boleh mengarahkan pihak-pihak berkuasa tertentu hadir dalam mesyuarat JKTPA untuk memberi penjelasan.

Kesimpulan

Program-program latihan untuk perkhidmatan awam akan dikendalikan oleh INTAN dan lain-lain institusi latihan perkhidmatan awam untuk menyampaikan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam pekeliling-pekeliling ini.

Untuk pengetahuan umum, kandungan keempat-empat pekeliling di atas dan sebelas Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang telah dikeluarkan pada tahun 1991 telah dijadikan sebahagian daripada silibus untuk semua peperiksaan Kerajaan. Soalan-soalan mengenai pekeliling-pekeliling ini akan digunakan di dalam urusan temuduga yang dikendalikan oleh Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam dan juga di urusan temuduga untuk anugerah biasiswa-biasiswa Kerajaan.

Adalah diharapkan bahawa nilai-nilai seperti kesedaran terhadap kualiti dan produktiviti, disiplin, akauntabiliti, orientasi pelanggan dan etika kerja yang baik seperti yang diterangkan oleh pekeliling-pekeliling ini akan dapat diterapkan dan diamalkan oleh anggota-anggota perkhidmatan awam.

“The key to learning the ethics of individuals or organizations is simple: do not listen to what they say about ethics, observe what they do.”

EXCELLENT WORK CULTURE THROUGH PROFESSIONAL ETHICAL PRACTICE

(TEXT OF ADDRESS ENTITLED "EXCELLENT WORK CULTURE THROUGH
PROFESSIONAL ETHICAL PRACTICE" AT THE NATIONAL SEMINAR ON
PROFESSIONAL ETHICS ON 20 OCTOBER, 1992)

*Pengamalan dan penghayatan nilai dan etika profesional hendaklah dijadikan tonggak dalam membudayakan kece-merlangan sesebuah agensi awam. Oleh itu anggota-anggota perkhidmatan awam perlulah memahami ciri-ciri nilai budaya korporat masing-masing dan berusaha menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut. Sehubungan dengan ini Ketua Setiausaha Negera telah menghuraikan beberapa nilai asas kecemerlangan iaitu, komitmen, kesedaran kualiti, paradigma pembelajaran, dan **timeliness**. Justeru itu adalah menjadi tanggungjawab kepimpinan pengurusan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam organisasi pimpinan mereka.*

Ethics can be defined as a systematic attempt through the use of reason to make sense of our individual and social moral experience in such a way as to determine the rules which ought to govern human conduct. It is concerned with the process by which we clarify what is right and wrong and by which we act on what we take to be right. Ethics involve the use of reason in determining a proper course of action. Very little needs to be said about the justification of ethical responsibility. Because the public is the focus of professional services, professionals, including public servants are continuously involved in problems of ethical importance in their activities.

An ethical posture towards work in the professions and in the public service requires not only knowing the right answers, but being willing and able to do what is right. People in the professions exercise a teaching function. Among other things, we see what they do and think that is how we should act. Unfortunately, when they do things that are underhanded or dishonest, that teaches too.

Civil servants often face difficult **ethical choices**. These choices may present themselves in several ways. Dilemmas arise for decision makers when responsibilities conflict, when the obligations they undertake or the rules to which they are subject are unclear, or when they are unsure how to weigh their responsibilities against personal needs or desires.

Excellent Work Culture

What is meant by an excellent work culture? In the first place, the "**culture**" of an organization refers to the sum total of the shared values and beliefs as well as the behaviour of the people within that organization. In fact when the attitudes, feelings and behaviour of the people within the organization are so natural to them that they may even be unaware of the image they project or of their behaviour pattern, then that is when a culture is formed. An excellent work culture contains values that are fundamental. The first value is **commitment**. We must dedicate ourselves to our profession with full devotion, and administer selflessly. The second value is **quality consciousness**. Quality is determined only by customers. **The third value is learning paradigm**. We should always be in a learning mode and believe in the endless quest for excellence. One of the favourite quotations of Konosuke Matsushita is "**A mind that does not stick.**" **Timeliness** is another important value that should be emphasised in creating an excellent work culture. Time in which to undertake a piece of work and

timeliness in completing a task are major considerations in any work situation.

In any profession there must be an ideal set of behaviours that is expected of every member. The code of conduct in any profession is a consistent set of rules and norms that are published, generally accepted by all members of that profession and duly enforced by its governing body. Public managers, of course, follow more than rules. They follow professional standards and ethical guidelines. Needless to say, there is bound to be some tension between these two ingredients.

The only sure foundation of an excellent work culture for both the public and private sectors must surely be sound professional ethical practices. The public service in any country is above trade, and therefore their practitioners do not engage in commercialization. The content values of bureaucratic ethos are chiefly contained in such pervasive concepts as efficiency, efficacy, expertise, integrity and accountability. **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. It is the obligation to carry out assigned duties in a responsible and responsive manner and being held answerable for success or failure. As such one must remain continually accountable in an honest and accurate manner for their actions to the relevant authorities. This value is usually tied up with the responsibility of a person who is involved in financial management and in the administration of funds and assets. He must carry out his duties and responsibilities according to procedures, directives and regulations that have been laid down. One personal quality that is regarded most highly is a solid, unwavering sense of **integrity**. This value is usually associated with the value of trust, **honesty**, reliability and always preserving the public interest without taking advantage for self interest. Both

basic honesty and **intellectual honesty** are among qualities which are included 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 is rooted in the ability to be completely **objective** in making important decisions. Objectivity arises directly from the capacity to assume an intellectually honest perspective on things.

Senior civil servants in Malaysia, at the level of Secretary General, Director General, Director, State Secretary, District Officer etc. are invested with much power, authority and influence - power to grant licenses, permits and other approvals; and the ability to exert influence in decision making. As they move higher up the Civil Service hierarchy, the stakes get bigger and the temptation to bend the rules increases. And if one allows oneself to begin taking even the tiniest steps over moral lines, it gets easier at each subsequent time to move further into dishonest territory.

Ethical Leadership

In addition to formal controls, how can we establish an ethical climate in our organizations? We can help promote ethical behaviour by providing a strong ethical leadership and creating a climate in which ethical behaviour is valued. Public managers should therefore:

- (i) Develop a vision of the department and a clear code of conduct - the vision should include not only his mission but also a description of the organization that can fulfil that mission, and a statement of the nature of the work the organization will do;

- (ii) To communicate the vision and code of conduct **clearly** and **consistently** throughout the organization; the manager has to communicate well to establish an ethical environment;
- (iii) To lead by example;
- (iv) To monitor those areas where there is risk - that part of the organization which has high potential for favours and kickbacks; and
- (v) Be ruthless in applying your values when infractions occur.

The key to learning the ethics of individuals or organizations is simple: do not listen to what they say about ethics, observe what they do. As a professional, perhaps the most important message one can send is that communicated by one's own actions. If you seem to attach great importance to ethical concerns, others in the organization or profession will attach similar importance.

Professionalism, in a sense meaning excellent work culture, and in the benign sense, is internalized duty to do well. It is a kind of performance ethic, close to a noble calling by which professionals simply are called to do their best, for anything less would be embarrassing to them. It is ingrained pride in performance. Professionalism is adherence to a set of normative and behavioural expectations, usually embodied in a code of ethics.

Some say that it is not a code that dictates ethical action by a professional. In many circumstances, professionals must choose between obeying a law or rule and pursuing morally responsible action based on the individuals assessment of the situations. Is it appropriate to violate ethical standards expressed in a code when

the professional knows that doing so will result in a greater public good? This is an issue which I am sure this seminar will deliberate upon.

Public servants for example must not only subscribe to the general orders, circulars and other administrative instructions relating to code of conduct and discipline, but must abide by the ordinary and civil laws that apply to all citizens, such as the *Official Secrets Act 1972 and the Prevention of Corruption Act 1961 (Revised 1971)*. There are in addition to such laws, various written rules regarding such matters as the acceptance of outside employment, conflict of interest etc. Character does not reach its best until it is controlled, harnessed, and disciplined.

BAB 2

PENINGKATAN PRODUKTIVITI DAN KUALITI

“Peranan pihak pengurusan atasan adalah faktor yang kritikal dalam pengurusan kualiti. Di bawah TQM, pihak pengurusan atasan sebenarnya adalah penggerak utama (catalysts) kepada proses peningkatan kualiti.”

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN "TOTAL QUALITY MANAGEMENT"
KEMENTERIAN PERTAHANAN PADA 21 JANUARI 1992)

The success of Total Quality Management (TQM) relies on the role and commitment of top management. TQM would bring about a new organizational culture. To instill the characteristics of quality culture requires an effective strategy. An excellent culture requires a disciplined approach. Personal discipline includes training to control habit, action and desire. The Ministry has to prevent all non productive activities. The Public Administration Development Circulars are to serve us a guide in developing a quality management system. All personnel are required to read, understand and put into practice these circulars. Management performance is also very important. Thus if is necessary that an approach for performance evaluation is instituted.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Y.B. Dato' Seri Mohd. Najib bin Tun Abdul Razak, Menteri Pertahanan kerana sudi menjemput saya ke majlis pelancaran Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau **Total Quality Management (TQM)** bagi Kementerian Pertahanan.

Pengurusan Atasan Sebagai Penggerak Utama

Langkah yang diambil oleh Y.B. Menteri sendiri adalah mencerminkan kesungguhan kementerian ini di dalam usaha-usaha mempertingkatkan lagi kualiti perkhidmatan yang disampaikan bukan sahaja oleh sekretariat Kementerian Pertahanan, bahkan

juga oleh semua unit-unit anggota di bawah bidang kuasa kementerian ini. Peranan pihak pengurusan atasan adalah faktor yang kritikal dalam pengurusan kualiti. Di bawah TQM, pihak pengurusan atasan sebenarnya adalah **penggerak utama (catalysts)** kepada proses peningkatan kualiti. Mereka bertanggungjawab terhadap fungsi-fungsi penting seperti perancangan, pengagihan sumber tenaga manusia dan kewangan dan kawalan kualiti kerja. Komitmen pihak pengurusan atasan pula adalah faktor yang akan memastikan bahawa proses peningkatan kualiti akan berjalan dengan licin dan sentiasa berkembang pada sepanjang masa. Komitmen ini boleh dibuktikan melalui sikap mengambil berat terhadap isu kualiti, mengambil tindakan-tindakan **“follow-up”** dan **“follow-through”** dan menerapkan nilai-nilai kualiti ke dalam semua tindakan-tindakan dan urusan-urusan pentadbiran dan pengurusan.

Perubahan Budaya Organisasi

Pelaksanaan TQM adalah melibatkan **perubahan kepada budaya organisasi (organizational culture)** iaitu dengan berlakunya proses transformasi ke atas budaya organisasi kerja yang ada sekarang kepada satu budaya kerja baru yang berteraskan kualiti. Perubahan ini sudah pasti akan menyentuh komponen-komponen budaya yang utama seperti: **kepercayaan, sistem nilai, sikap** dan lain-lain **amalan pentadbiran dan pengurusan yang telah menjadi kebiasaan dan kelaziman** dalam kementerian ini dan juga di dalam unit-unit anggotanya. Tanggungjawab terpenting pihak pengurusan atasan kementerian ini ialah mengatur strategi bagaimana ciri-ciri budaya kualiti dapat diterapkan ke dalam komponen budaya kerja yang baru.

Budaya Kualiti dan Produktiviti

Dalam hubungan ini, adalah penting bagi semua pihak memahami

mengenai tafsiran *budaya* atau *culture*, dan selepas itu memberi pula tafsiran ataupun memahami apakah yang dimaksudkan dengan budaya *kualiti dan produktiviti* dalam perkhidmatan awam. **In the first place, the culture of an organization refers to the sum of the shared attitudes, beliefs and behaviours as held and displayed by the management and staff. In fact, when the attitudes, feelings and behaviour of people within an organization are so natural to them that they may even be unaware of the image they project of their behaviour pattern, then that is when a "culture" is formed. The cultural traits or elements can either be positive or negative. The development of a culture of excellence requires a *discipline approach*. By self-discipline, I mean, to the civilian staff of this Ministry not just obedience to rules and regulations, and to the commanders and soldiers to orders and commands, but the training of oneself to control one's habits, actions and desires. What are the negative elements in a bureaucratic culture? Poor quality work is an example of disproductivity, because such poor quality work requires extra man-hours of effort to check, inspect and audit the work already badly performed. An important function for the Ministry of Defence to perform within the TQM is to work on removing all unproductive practices, even if they represent very sacred cows.**

Sistem dan Budaya Kualiti dalam Perkhidmatan Awam

Without a system, we cannot manage quality service properly. The quality system must be systematized. Untuk mewujudkan sistem dan budaya kualiti di dalam perkhidmatan awam, beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam telahpun disediakan berkenaan dengan pengurusan mesyuarat, peningkatan kualiti perkhidmatan telefon, peningkatan kualiti di kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan, anugerah inovasi, penubuhan Kumpulan Mutu Kerja, peningkatan perkhidmatan kaunter, fail meja, borang tindakan kerja dan pengukuran produktiviti di dalam perkhidmatan Kerajaan. **It is hoped that with such good adminis-**

trative practices and guidelines as contained in these circulars, and if such practices occur repetitively, there will develop a set of positive attitudes and acts in an organization; and there will emerge behaviour and work patterns concerned with quality at all levels of staff and management. Such a pattern of thinking, feeling and doing things is known as a *culture*. Since all the circulars are concerned with quality administrative practices, then over a period of time we will have **quality culture in the public service**. Kerajaan juga telah bersetuju supaya Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran itu digunakan sebagai bahan-bahan latihan, dan juga menjadi sebahagian daripada syllabi peperiksaan Kerajaan, sebagai soalan-soalan di temuduga-temuduga untuk kenaikan pangkat dan pengurniaan anugerah-anugerah biasiswa latihan. Dengan penggunaan Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran itu secara meluas seperti yang telah saya nyatakan ini, **quality culture in the public service will be deeper-rooted**. Saya adalah berharap bahawa Kementerian Pertahanan akan melaksanakan kesemua pekeling-pekeling ini.

Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi adalah menjadi satu prinsip yang perlu diberi perhatian oleh Kementerian Pertahanan. Untuk itu matlamat-matlamat prestasi dan standard-standard yang digunakan sama ada di peringkat kementerian mahupun di Unit-unit Ketenteraan hendaklah dinyatakan dalam bentuk yang boleh diukur dan disukat. **Quality should be measured. Measurement is the heart of any improvement process. If something cannot be measured, it cannot be improved. Measurement should be visible. Almost all quality improvements comes through the simplification of design, layout, work processes and procedures. The Ministry of Defence should therefore strive towards improving these things.** Saya suka mencadangkan supaya Kementerian Pertahanan memberi tumpuan utama kepada teguran-teguran Ketua Audit Negara mengenai pentadbiran kewangan dan hal-hal pengurusan kemen-

terian ini dan juga kepada masalah-masalah yang dikemukakan oleh rakyat biasa menerusi aduan-aduan ke atas Kementerian ini yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam. Langkah-langkah penguatkuasaan ke atas pergerakan TQM perlu dijalankan sendiri oleh Ketua Setiausaha dan ketua-ketua jabatan sendiri.

Penutup

Kementerian Pertahanan adalah merupakan kementerian yang pertama dengan seriusnya menyatakan keazaman bagi melaksanakan pergerakan TQM. Saya memandangi usaha ini sebagai satu usaha yang amat mencabar dan mendoakan agar kementerian dapat melaksanakan usaha ini dengan cemerlang dan jayanya. Setinggi tahniah saya kepada Y.B. Dato' Seri Najib, Datuk Nasruddin dan **the Triumvirate** ataupun **the Holy Trinity** Jeneral Tan Sri Hashim Mohd. Ali dan pegawai-pegawai kanan yang lain di atas usaha yang murni ini.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih kepada Kementerian Pertahanan kerana memberi peluang kepada saya untuk menyampaikan ucapan pada majlis yang bersejarah ini.

“Usaha-usaha peningkatan kualiti tidak ada penamatnya. Ia merupakan satu usaha yang berterusan. Apabila kita telah mencapai satu tahap yang cemerlang, terdapat tahap yang lebih tinggi yang perlu dicapai. “The race to quality improvement is really two races. One is to get ahead; the other is to stay ahead. Quality is a moving target, something like the one mile race. What was once a terrific four minute mile is now only second or third best.”

JABATAN HASIL DALAM NEGERI: PEMENANG ANUGERAH KUALITI KETUA PENGARAH PERKHIDMATAN AWAM 1991

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL PERKHIDMATAN CEMERLANG,
JABATAN HASIL DALAM NEGERI PADA 25 JANUARI 1992)

Practice that is repetitive and forms a part of daily work will bring about a value system and quality work culture that should become a permanent feature in government departments. The role of leaders and managers is to bring about change and improvement to the managerial system and this requires commitment of top management and employees in the respective departments. In addition to improving the work system, departments are also required to study unproductive practices and to get rid of the "paperwork jungle" that could be a barrier to efforts to increase productivity and efficiency.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mohd. Noor, Ketua Pengarah, Jabatan Hasil Dalam Negeri kerana sudi menjemput saya sekali lagi untuk menyampaikan Sijil-sijil Perkhidmatan Cemerlang kepada anggota-anggota Jabatan Hasil Dalam Negeri yang telah menunjukkan prestasi yang cemerlang bagi tahun 1991. Saya juga mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah kepada Jabatan Hasil Dalam Negeri oleh kerana memenangi Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam bagi tahun 1991.

Budaya Kualiti

Pelaksanaan program-program meningkatkan kualiti adalah melibatkan *perubahan kepada budaya kerja* iaitu dengan berlakunya proses transformasi ke atas budaya kerja yang ada sekarang kepada satu budaya kerja baru yang berteraskan kualiti. Perubahan ini sudah pasti akan menyentuh komponen-komponen budaya yang utama seperti *nilai* dan *sikap* dan lain-lain *amalan pentadbiran dan pengurusan yang telah menjadi kebiasaan dan kelaziman* dalam sesebuah jabatan itu. Tanggungjawab terpenting pihak pengurusan atasan Jabatan Hasil Dalam Negeri ialah mengatur strategi bagaimana ciri-ciri budaya kualiti dapat diterapkan ke dalam komponen budaya kerja yang baru.

Dalam hubungan ini, adalah penting bagi semua pihak memahami mengenai tafsiran budaya dan selepas itu memberi pula tafsiran ataupun memahami apakah yang dimaksudkan dengan budaya *kualiti* dalam perkhidmatan awam. Budaya kerja sesuatu jabatan itu adalah merupakan himpunan nilai, sikap dan gerak-geri kerja yang ditunjuk dan diamalkan oleh pengurusan dan anggota-anggota jabatan itu. Sekiranya kita hendak menerapkan sesuatu nilai yang baru, ataupun peraturan-peraturan dan sistem kerja yang baru yang berteraskan kepada kecemerlangan dan kualiti, maka pendekatan yang diperlukan hendaklah tersusun dan mematuhi garis-garis panduan yang disediakan. Tanpa garis-garis panduan, kita tidak boleh mengurus perkhidmatan kualiti di sesuatu jabatan itu dengan berkesan. Untuk mewujudkan sistem dan budaya kualiti di dalam perkhidmatan awam, beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam telahpun disediakan berkenaan dengan pengurusan mesyuarat, peningkatan kualiti perkhidmatan telefon, peningkatan kualiti di kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan, anugerah inovasi, penubuhan Kumpulan Mutu Kerja, peningkatan perkhidmatan kaunter, fail meja, borang tindakan kerja dan pengukuran produktiviti di dalam

perkhidmatan Kerajaan. Adalah diharapkan bahawa dengan penyediaan amalan-amalan pentadbiran yang begitu baik sebagaimana yang terkandung di dalam pekeliling-pekeliling itu, dan sekiranya kegiatan-kegiatan baik itu diamalkan berulang-ulang kali dan menjadi sebahagian daripada kerja-kerja harian, maka akan wujud dan berkembanglah satu sistem nilai dan budaya kerja yang berkualiti di dalam sesuatu jabatan itu. Kerajaan juga telah bersetuju supaya Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu digunakan sebagai bahan-bahan latihan, dan juga menjadi sebahagian daripada syllabi peperiksaan Kerajaan, sebagai soalan-soalan di temuduga-temuduga untuk kenaikan pangkat dan pengurniaan anugerah-anugerah biasiswa latihan. Dengan penggunaan Pekeliling-pekeliling Kemajuan Pentadbiran itu secara meluas seperti yang telah saya nyatakan ini, maka budaya kerja yang berteraskan kualiti akan berakar umbi di dalam jabatan-jabatan Kerajaan. Saya adalah berharap bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri akan melaksanakan kesemua pekeliling-pekeliling ini.

Faktor-faktor Kejayaan Sesebuah Organisasi

Kejayaan ataupun prestasi baik bagi sesuatu jabatan Kerajaan itu adalah bergantung kepada empat faktor yang penting, iaitu *pertama* kepimpinan, *kedua* semangat kerja berpasukan, *ketiga* daya inovasi, dan *keempat* pembaikan yang berterusan (*continuous improvements*). What is leadership? It is important to make a distinction between the term 'manager' and 'leader'. A manager is one who performs the functions of management such as planning, organizing, directing and controlling. A leader, on the other hand, is anyone who is able to influence others to pursue certain goals. Dalam hubungan ini, saya suka mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mohd. Noor, Ketua Pengarah, Jabatan Hasil Dalam Negeri yang mempunyai

sifat-sifat kepimpinan dan juga seorang pengurus jabatan yang cekap.

Pembaharuan Sistem Pengurusan

Di bawah pimpinan beliau, Jabatan Hasil Dalam Negeri telah banyak membuat *pembaharuan* seperti *mengadakan Minggu Perkhidmatan Pembayar Cukai* untuk memberikan perkhidmatan yang lebih kepada pembayar cukai, *mewujudkan Sistem Kaunter Setempat* yang memudahkan pembayar cukai berurusan dengan jabatan, *menubuhkan Unit Penyelesaian Masalah di cawangan-cawangan bagi mengatasi masalah pembayar cukai yang mempunyai masalah supaya masalah mereka dapat diambil tindakan dengan cepat*, *mewujudkan kumpulan kawalan mutu kerja di cawangan-cawangan* bagi memastikan semua tugas-tugas Penaksiran dijalankan dengan baik yang *boleh mengurangkan kadar kesilapan*. Jabatan juga dalam usaha untuk mendekati orang awam kepada jabatan telah berusaha *mencetak poster-poster dan Kalendar Jabatan serta juga Buku-buku Panduan Percukaian yang mana perkara ini sebagai asas pendidikan kepada pembayar cukai*. Bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh jabatan dapat dinilai oleh pembayar cukai, jabatan juga baru-baru ini telah *mengedarkan borang maklum balas dan soal selidik* kepada pembayar cukai yang mana dengan borang maklum balas ini akan dapat membantu jabatan mengetahui perkara-perkara yang akan dapat membantu jabatan ke arah mempertingkatkan perkhidmatan kepada pembayar cukai. Segala usaha yang dijalankan oleh jabatan secara sendiri telah berusaha untuk *memperbaiki sistem pengurusan jabatan*. Saya mendapat tahu bahawa dalam tahun 1992 ini, Jabatan Hasil Dalam Negeri telah merancang beberapa lagi program khususnya untuk memberikan perkhidmatan yang lebih baik seperti *program pembayaran cukai melalui bank, program untuk mengeluarkan Penyata Tahunan Pembayar Cukai*, program mempertingkatkan lagi *sistem kompu-*

ter Jabatan dan juga program untuk *mewujudkan satu Sistem Taksiran Cukai Secara Self Assessment*. Saya berharap agar usaha-usaha yang akan dijalankan oleh jabatan ini akan berjaya dilaksanakan dan saya percaya dengan *komitmen berterusan daripada Pengurusan Atasan Jabatan* dan juga *sikap bekerja bersungguh-sungguh daripada semua pegawai dan staf* jabatan program-program yang dirancang oleh jabatan ini akan dapat dilaksanakan dengan jayanya sepertimana juga program-program yang telahpun dapat dilaksanakan dengan baiknya di masa yang lepas.

Kualiti dan Perkhidmatan Cemerlang

Kejayaan jabatan dalam memungut cukai pada tahun ini telah meningkat berbanding dengan pungutan pada tahun lepas menunjukkan jabatan sangat mengutamakan mengenai kualiti serta mengambil perhatian berat terhadap pergerakan perkhidmatan cemerlang. Saya berasa bangga bahawa Jabatan Hasil Dalam Negeri telahpun berpegang teguh kepada falsafah **zero defect** dalam urusan taksiran pendapatan. Saya difahamkan juga bahawa Kumpulan Kawalan Mutu Kerja telahpun ditubuhkan di tiap-tiap cawangan bagi tujuan untuk mengkaji dan mengenalpasti kesilapan penaksir dan menentukan supaya ianya tidak diulangi. Biarlah hendaknya **if the customer is satisfied, it is not because he does not get a bad service. It is because the bad service was never delivered in the first place.**

Usaha-usaha peningkatan kualiti tidak ada penamatnya. Ia merupakan satu usaha yang berterusan. Ia merupakan satu usaha yang berterusan. Apabila kita telah mencapai satu tahap yang lebih tinggi yang perlu dicapai. **The race to quality improvement is really two races. One is to get ahead; the other is to stay ahead. Quality is a moving target, something like the one mile race. What was once a terrific four minute mile is now only second or third best.**

Unproductive Practices

Apart from improving the quality of work, I would like Departments to examine unproductive practices, those which contribute little to the achievement of departmental objectives - the type of work that is inherently restrictive in that it prohibits or makes difficult a high level of productivity. Specifically, restrictive practices refer to those rules, regulations, requirements or simply traditional operations that present roadblocks and impede effective work.

Unproductive work includes any unnecessary activity or one that has a value less than its cost - doing things that are not necessary to the achievement of the departments' goal - they waste time. It does not matter how efficiently they are done. What are some examples of unproductive work? Conducting a study which is unnecessary. Writing a report which is not read. These things take a lot of time. Departments should get rid of unproductive practices by eliminating or modifying their activities, methods or procedures. The object is to tear down barriers that prevent more productivity. If the departments remove unproductive practices, the departments can increase productivity with the same staff, and even increase productivity by one third. Departments should now begin to identify unproductive work and make it a list of it. In making such a list, it is helpful to include for each item the source of or reasons for the unproductive practices.

For a start, examine self-imposed unproductive practices. The difficulty with self-imposed unproductive practices is that they are not obvious and sometimes not very visible. Certainly, nobody put these practices into place to lower productivity. Many of these seemed to be a good idea at the time, or even if they didn't, they at least didn't seem to be terribly unproductive and time-wasting. Self-imposed unproductive practices are frequently procedures, processes or traditions: the way the departments operate.

Paperwork Jungle

Another area which I would like government departments to look into is to cut through the jungle of paperwork which engulfs every department. Streamlining paperwork is critical for higher productivity and efficiency. Removal of unproductive practices, and the elimination of needless paperwork will increase productivity and efficiency with no capital investment required and mobilizing the same member of staff. Saya adalah berharap bahawa Jawatankuasa Produktiviti dan Kualiti yang telah ditubuhkan di peringkat kementerian dan jabatan akan mengkaji cadangan-cadangan bagi menghapuskan **unproductive practices**, dan juga membersihkan "paperwork jungle"! The objective of this exercise is to save man hours as a result of work symplification and improvement of procedures.

Penutup

Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada pegawai-pegawai dan staf Jabatan Hasil Dalam Negeri yang telah dikurniakan Sijil Perkhidmatan Cemerlang pada hari ini dan juga kepada kumpulan-kumpulan yang telah memenangi anugerah sebagai Pejabat Terbaik, Pusat Penyiasatan dan Perisikan paling cergas dan produktif, Pusat Penyiasatan dan Perisikan yang telah meningkatkan prestasi, cawangan yang telah memenangi kaunter terbaik dan juga bahagian yang telah memenangi Anugerah Pengurusan Cawangan Pungutan yang terbaik. Kepada mereka yang telah mencapai kejayaan pada hari ini, saya berharap agar anugerah-anugerah yang telah diberikan akan menjadi dorongan untuk bekerja lebih keras di masa akan datang. Saya juga berharap bahawa anugerah-anugerah ini akan menjadi pendorong kepada pegawai, dan staf dan kepada cawangan-cawangan yang lain untuk sama-sama meningkatkan prestasi masing-masing bagi kebaikan Jabatan Hasil Dalam Negeri keseluruhannya.



“...saya suka menyarankan supaya semua prosedur disemak “with 3E’s in mind-effectiveness, efficiency and economy.” Jelasnya, kualiti harus bermula dalam pemikiran kita dengan misalnya, menanyakan adakah sesuatu prosedur proses itu benar-benar diperlukan? Bolehkah ianya diubahsuai bagi meningkatkan kecekapannya? The problem with organization is not that we cannot make them efficient but the more efficient they become, the more difficult they are to change. Most excellent organizations have their greatest success when they are led by people who are innovative.”



NILAI-NILAI KUALITI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH PERKHIDMATAN CEMERLANG JPPH PADA 2 MEI 1992)

Majlis Penyampaian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) 1992 adalah satu majlis kemuncak usaha-usaha pihak pengurusan dan kakitangan dalam meningkatkan kualiti pengurusan JPPH. Di majlis ini kakitangan yang menunjukkan sikap dan prestasi yang cemerlang diraikan dan dihargai dengan diberi hadiah dan Sijil Penghargaan. Oleh itu menjadi tanggungjawab pemenang-pemenang anugerah bahawa pemilihan mereka adalah tepat dan menjadi inspirasi kepada kakitangan yang lain.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Ketua Pengarah Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Dato' Muhammad Nawawi bin Hj. Mohd. Arshad kerana telah menjemput saya ke majlis yang amat penting lagi bermakna ini.

Kehadiran kita pada malam ini sememangnya dinantikan iaitu untuk memberikan pengiktirafan kepada pegawai dan staf Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta yang telah menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang di sepanjang tahun 1991. Kepada penerima Anugerah Perkhidmatan Cemerlang JPPH ini semua, saya ucapkan tahniah dan berharap usaha cemerlang mereka itu akan berterusan bagi meningkatkan lagi prestasi kerja. Penerima anugerah pada malam ini, saya pasti terdiri daripada semua lapisan staf JPPH. Keadaan ini dapat menjelaskan bahawa

kecemerlangan adalah satu aspek yang boleh diwujudkan di setiap peringkat lapisan sesuatu organisasi, baik di peringkat atasan mahupun di peringkat bawahan. Pengembelengan ciri-ciri kece-merlangan di setiap peringkat lapisan organisasi inilah yang akan membawa wujudnya organisasi yang cemerlang.

Negara kita sedang pesat membangun. Our development plans have established priorities which directly or indirectly affected, land tenure and property management. Priorities such as infra-structure development, agriculture and social services would involve a substantial amount of acquisition of land and property to be acquired from private owners. The valuer's role in the context of providing speedy, expert and fair advice will be one of utmost importance.

In matters of compensation, the valuer is governed by provisions of the Land Acquisition Act which prescribes market values as the basis for fair compensation. The valuer has to ensure that while his estimate of compensation is not too optimistic to result in over payment from valuable government funds. He is also professionally obliged to see that the dispossessed owner is adequately compensated. He must demonstrate his impartiality by providing expeditious and fair services but at the same time confine himself within the ambit of the legal requirements.

In the field of national and local taxation, the valuer has also the rather delicate task of striking a fair balance between minimising tax evasion as well as maximising tax revenue for local authority services and making sure that he does not create the image of an unprofessional valuer all out to drain the tax payer's pocket. Competent and reliable valuations are therefore imperative. The valuer's dealing in this field also calls for great tact, inexhaustible patience and honesty.

Ciri-ciri Organisasi yang Berkualiti

Seperti mana yang pernah saya tegaskan di masa-masa lepas sesebuah jabatan termasuk Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) layak menjadi sebuah organisasi yang berkualiti jika ia mempunyai ciri-ciri seperti berikut:

- (i) sepanjang masa mencari jalan untuk memperbaiki perkhidmatan-perkhidmatan bagi memberi kepuasan hati kepada orang ramai ataupun pelanggan;
- (ii) memberi kuasa kepada pihak-pihak yang berkenaan di dalam jabatan yang berkenaan untuk menentukan nilai-nilai kualiti sama ada dari segi perkhidmatan mahupun ke sesuatu hasil;
- (iii) perkhidmatan yang diberikan tiada ada kecacatan, boleh dipercayai atau diharapkan tepat dan cepat;
- (iv) proses bekerja menerusi semangat dan hasil daripada bekerja berpasukan; dan
- (v) mudah mengubah peraturan-peraturan kerjanya untuk meningkatkan kualiti hasil daripada semangat **flexibility, responsiveness and openness to change.**

Perkhidmatan berkualiti hanya dapat diberikan kepada para pelanggan sekiranya nilai-nilai berkaitan dengan perkhidmatan ditentukan, difahami dan diikuti oleh setiap pekerja yang terlibat dalam urusan dengan pelanggan. Ini bermakna operasi JPPH adalah perlu memahami kehendak-kehendak pelanggan dan menterjemahkan kehendak-kehendak tersebut ke dalam nilai kualiti perkhidmatan. Misalnya, dalam menjalankan tugas penilaian harta untuk pinjaman perumahan, penilaian yang dibuat

mestilah tepat mengikut formula yang ditetapkan dan saksama serta perkhidmatan yang segera dan pelanggan memperolehinya dalam masa yang ditetapkan. JPPH dengan ini bukan sahaja memberi kepuasan kepada pelanggan tetapi dapat mengatasi tambahan kos oleh kerana kerja-kerja ulangan seperti membuat penilaian semula dan mengendalikan aduan.

JPPH perlu menggubal dan mendokumenkan nilai-nilai kualiti supaya setiap seorang anggota JPPH dapat memahaminya. Di samping itu pula, bertepatan dengan konsep kualiti sebagai proses penambahbaikan berterusan, tindakan serta inisiatif hendaklah diarahkan bukan sahaja bagi menentukan kehendak pelanggan dipenuhi tetapi juga sentiasa memikirkan kaedah bagaimana untuk memberi perkhidmatan yang memberi kepuasan yang mengkagumkan pelanggan. Misalnya, JPPH dapat menyiapkan laporan penilaian dan menyerahkan kepada pelanggan lebih cepat dari jangka masa yang dimaklumkan kepada pelanggan.

Dua Tindakan Strategik Peningkatan Kecekapan dan Keberkesanan Jabatan

Pengurusan dan peningkatan kualiti yang berterusan adalah merupakan tindakan strategik bagi mencapai kecemerlangan. Pendekatan yang berkesan akan melibatkan dua strategi penting. *Pertama* ialah melalui **administrative innovations and creativity** yang berupaya melahirkan program meningkatkan kecekapan dan keberkesanan jabatan. Pendekatan *kedua* ialah melalui penghapusan amalan, peraturan dan prosedur yang tidak produktif. Peraturan dan prosedur jabatan hendaklah sentiasa dikaji serta diperbaiki; halangan-halangan serta keperluan proses kerja yang remeh-temeh dihapuskan. Merujuk kepada perkara ini, **saya suka menyarankan supaya semua prosedur disemak "with 3E's in mind-effectiveness, efficiency and economy."** Jelasnya, kualiti harus bermula dalam pemikiran kita dengan misalnya, menanyakan

adakah sesuatu prosedur proses itu benar-benar diperlukan? Bolehkah ianya diubahsuai bagi meningkatkan kecekapannya? **The problem with organization is not that we cannot make them efficient but the more efficient they become, the more difficult they are to change. Most excellent organizations have their greatest success when they are led by people who are innovative.**

Amalan-amalan Tidak Produktif

Sebagai anggota perkhidmatan awam, kita perlu sentiasa dinamik dan harus sentiasa berani menampilkan perubahan-perubahan dalam apa juga bidang. Sekiranya kita tidak dapat melakukan perubahan yang besar, perubahan kecil pun sudah mencukupi, kerana ia lebih baik dari tiada langsung. Contohnya mengikis amalan-amalan tidak produktif yang biasa dilakukan oleh kita kakitangan awam. **“Unproductive work includes any unnecessary activity or one that has a value less than it cost - doing things that are not necessary for the achievement of the department’s goal - they waste time.”** Amalan ini boleh mengakibatkan pembaziran sumber-sumber pengurusan seperti kewangan, masa, bahan dan tenaga manusia serta menjejaskan imej perkhidmatan awam. Dalam memperkatakan amalan-amalan tidak produktif ingin saya tunjukkan beberapa contoh untuk direnungkan bersama. Contoh-contoh itu ialah:

- (i) menjalankan urusan peribadi semasa waktu pejabat seperti ke bank, hantar anak sekolah, membayar bil dan lain-lain;
- (ii) melengah-lengahkan pelaksanaan kerja;
- (iii) bersikap negatif atas sebarang pembaharuan dan selesa dengan amalan lapuk;

- (iv) bercakap di telefon terlalu lama;
- (v) tidak hadir bertugas tanpa sebab munasabah;
- (vi) menjalankan tugas tanpa senarai semakan;
- (vii) tidak mengikut sistem dan prosedur kerja yang diwujudkan;
- (viii) tidak mengemaskinikan sistem dan prosedur kerja;
- (ix) tidak menyiapkan kerja yang diberikan dalam masa yang ditetapkan;
- (x) tidak menyenaraikan kerja mengikut keutamaan;
- (xi) tidak mewakili kuasa kerana kurang kepercayaan kepada anggota organisasi;
- (xii) tidak mengendahkan pandangan orang lain;
- (xiii) menghasilkan rekacipta yang tidak praktikal;
- (xiv) menyediakan laporan kajian yang tidak dapat membawa manfaat; dan
- (xv) tidak menepati temujanji yang telah dibuat.

Contoh-contoh yang saya berikan sebentar tadi adalah merupakan sebahagian daripada amalan-amalan tidak produktif yang perlu dihindarkan. Ada banyak lagi amalan seumpamanya yang masih dilakukan oleh kakitangan awam. Oleh itu saya berharap pihak pengurusan JPPH mengenalpasti amalan-amalan tidak produktif dan berusaha untuk mengikis sewajarnya. Saya berkeyakinan

amalan-amalan tidak produktif boleh dikikis atas rasa kesedaran dan keinsafan kita sebagai pegawai kerajaan yang berkhidmat untuk rakyat.

Dorongan dan Pengiktirafan

Hasil kerja yang produktif tidak dapat dikekalkan sekiranya pengiktirafan dalam apa jua bentuk tidak diberi. Ini adalah kerana **people do better when they get feedback on their performance and recognition for their progress**. Majlis pada malam ini adalah contoh di mana pihak pengurusan memberi dorongan dan pengiktirafan kepada mereka yang telah menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Saya mencadangkan supaya selain daripada Anugerah Khidmat Cemerlang, pihak pengurusan dapat memikirkan lain-lain bentuk pengiktirafan seperti pemberian hadiah atau jamuan makan. Saya difahamkan juga majlis ini akan memberi Anugerah Inovasi dan Sijil Perhargaan kepada pegawai yang bersara pada tahun 1991/1992.

Malam ini kita meraikan mereka yang telah dipilih sebagai pemenang Anugerah Khidmat Cemerlang. 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 tepat. Saya ingin mengucapkan tahniah kepada JPPH 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 1991.

Peranan Kepimpinan

Usaha menerajui kualiti sebenarnya merupakan peranan kepim-

pinan. **“If human resources are to be inspired to excellence, management has to be upgraded to leadership. However, leadership is neither directing nor commanding. Today’s leadership is coaching and developing.”**

Akhir kata, saya penuh yakin bahawa JPPH akan menjadi satu organisasi yang terunggul dan cemerlang di negara ini, hasil dari komitmen segenap lapisan pengurusan dan pekerja terhadap perkhidmatan berkualiti. Dengan ini, saya dengan sukacitanya merasmikan Majlis Khidmat Cemerlang Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta tahun 1992.

“...Biro Pengaduan Awam akan memberi penekanan kepada aspek penyiasatan ke atas aduan-aduan awam, dan seterusnya mengambil “follow up and follow through action” ke atas aduan-aduan awam. “Subject matter” yang menjadi asas siasatan Biro Pengaduan Awam adalah meliputi aduan-aduan terhadap pegawai-pegawai dan anggota-anggota perkhidmatan Kerajaan serta agensi-agensi Kerajaan yang menjalankan kerja secara keterlaluan, tidak mengikut peraturan dan etika kerja seperti yang ditetapkan oleh Kerajaan.”



LANGKAH-LANGKAH BAGI MENINGKATKAN KEMAMPUAN BIRO PENGADUAN AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS PELANCARAN LAPORAN TAHUNAN BIRO PENGADUAN
AWAM BAGI TAHUN 1991 DAN PENGUMUMAN LANGKAH-LANGKAH
KERAJAAN BAGI MENINGKATKAN KEMAMPUAN BIRO
DI BILIK PERSIDANGAN JABATAN PERDANA MENTERI PADA 7 MEI 1992)*

Kerajaan telah mengambil beberapa langkah kemajuan untuk meningkatkan pengurusan dan pentadbiran Biro Pengaduan Awam. Langkah ini bolehlah dianggap sebagai bukti kepekaan kerajaan terhadap aduan-aduan orang ramai terhadap perjalanan agensi-agensi awam. Diharapkan Biro dapat melakukan penyiasatan dengan teliti, adil dan mengikut bidang kuasa yang diamanahkan. Justeru itu kerajaan telah memberi peluang atau hak kepada orang ramai untuk melibatkan diri dalam memajukan pentadbiran awam di Malaysia.

Pada hari ini, saya suka menjalankan dua tugas yang berkaitan dengan usaha-usaha Kerajaan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam, iaitu :

- (i) Pengedaran Laporan Biro Pengaduan Awam bagi tahun 1991; dan
- (ii) Mengumumkan langkah-langkah yang telah dipersetujui oleh Kerajaan untuk memperkemas dan meningkatkan kemampuan Biro Pengaduan Awam untuk menyelesaikan aduan-aduan yang diterimanya.

Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam

Laporan Tahunan Biro Pengaduan bagi tahun 1991 ini memberi sorotan terhadap beberapa aduan terhadap pegawai-pegawai dan anggota-anggota perkhidmatan Kerajaan serta jabatan-jabatan yang berkenaan yang menjalankan tugas secara keterlaluan, tidak menepati peraturan dan etika kerja yang ditetapkan. Saya tidak berhasrat untuk mengupas dengan panjang lebar terhadap laporan ini oleh kerana ia boleh diteliti oleh orang ramai.

Pada 31 Disember 1991, Biro Pengaduan Awam telah menyelesaikan 887 kes daripada jumlah 1,592 yang diterima terhadap jentera perkhidmatan awam di peringkat Persekutuan dan Negeri. Daripada 887 kes yang diselesaikan, 534 yang didapati berasas telah diperbetulkan.

BIRO juga menerima 1,617 aduan yang tidak berkaitan dengan jentera perkhidmatan awam. Sungguhpun demikian, Biro Pengaduan Awam telah turut memberi bantuan kepada pengadu-pengadu ke arah menyelesaikan masalah mereka.

Sepanjang tahun 1991, Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam telah bertindak di atas beberapa penyiasatan yang dijalankan oleh Biro Pengaduan Awam. Hasil daripada penyiasatan dan kajian yang dijalankan oleh Biro, saya ingin mengumumkan bahawa Kerajaan telah menamatkan perkhidmatan lapan anggota perkhidmatan awam, iaitu empat disarakan demi kepentingan awam di bawah **Akta Pencen 1980** manakala empat kakitangan sementara dibuang kerja serta-merta. Di samping itu, lima anggota perkhidmatan awam yang lain telah dihadapkan ke Lembaga Tatatertib jabatan masing-masing. Buat masa ini, lima kes lain sedang menunggu keputusan mengenai hukuman yang akan dikenakan.

Dua kajian yang lain oleh Biro ini adalah berasaskan aduan orang ramai yang mendapat perhatian khas oleh Jawatankuasa Tetap. Satu daripadanya ialah berkaitan dengan kelemahan dokumentasi kelahiran di sebuah hospital daerah yang boleh disalahgunakan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab. Saya telah mengarahkan Ketua Pengarah Kesihatan dan Ketua Pengarah Pendaftaran Negara bersama Unit Pemodenan Tadbiran (MAMPU) untuk segera mengkaji semula sistem dokumentasi yang sedia ada.

Hasil daripada kajian Biro yang kedua juga agak merunsingkan. Beberapa orang anggota perkhidmatan awam yang berpendapatan kurang daripada S1,200 sebulan telah dikesan menyara taraf hidup melebihi daripada emolumen rasmi. Keadaan janggal itu menjadi lebih ketara apabila didapati mereka mampu membeli kereta-kereta baru secara tunai. Tambahan pula, pembelian-pembelian harta itu tidak diisytiharkan seperti dikehendaki di bawah **Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1984**. Mereka telah diminta memberi penjelasan atas pembelian-pembelian harta itu dan tindakan tatatertib sewajarnya akan diambil sekiranya penjelasan mereka tidak memuaskan.

Saya menyentuh beberapa aspek kerja-kerja Biro untuk menunjukkan sumbangan positifnya terhadap integriti jentera perkhidmatan awam. Sejak dua tahun kebelakangan ini, Biro telah menjadi agensi yang penting dalam membekalkan maklumat-maklumat dan maklum balas berkenaan dengan perkhidmatan awam.

Langkah-langkah Peningkatan Kemampuan BIRO Pengaduan Awam

Seterusnya, saya suka memaklumkan langkah-langkah yang telah dipersetujui untuk meningkatkan lagi kemampuan Biro Pengaduan

Awam. Langkah-langkah yang telah diputuskan boleh dibahagikan kepada:

- (i) Perubahan-perubahan struktur organisasinya;
- (ii) Perluasan skop tugas-tugas BIRO;
- (iii) Perubahan ke atas *modus operandi* BIRO; dan
- (iv) Perlengkapan BIRO dengan anggota-anggota yang mempunyai kepakaran-kepakaran yang tertentu. Dari segi *penyusunan semula* Biro Pengaduan Awam, tiga bahagian utama akan diwujudkan iaitu *bahagian pengurusan maklumat, bahagian pengendalian aduan, dan bahagian pengurusan organisasi*. Nama jawatan Pengarah adalah ditukar kepada Ketua Pengarah, dan gred jawatan akan dinaikkan; beberapa jawatan akan diwujudkan dengan diberi gred-gred yang bersesuaian. *Jawatan-jawatan terbuka akan diwujudkan bagi membolehkan Kerajaan menempatkan pegawai-pegawai profesional bertugas di Biro Pengaduan Awam*. Dengan penyusunan semula struktur organisasi Biro ini, maka Biro ini akan menjalankan peranan mengikut pengkhususan aktiviti iaitu *aktiviti penyiasatan dan aktiviti pengendalian aduan*.

Saya suka memaklumkan bahawa tugas-tugas penyiasatan oleh Biro Pengaduan Awam tidak akan menyentuh perkara-perkara di bawah bidang kuasa Badan Pencegah Rasuah, Biro Bantuan Guaman, Jawatankuasa Khas Kabinet mengenai Pengurusan Kerajaan dan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara. Biro Pengaduan Awam akan memberi penekanan kepada aspek penyiasatan ke atas aduan-aduan awam, dan seterusnya mengambil "**follow up and follow through action**" ke atas aduan-aduan

awam. **Subject matter** yang menjadi asas siasatan Biro Pengaduan Awam adalah meliputi aduan-aduan terhadap pegawai-pegawai dan anggota-anggota perkhidmatan Kerajaan serta agensi-agensi Kerajaan yang menjalankan kerja secara keterlaluan, tidak mengikut peraturan dan etika kerja seperti yang ditetapkan oleh Kerajaan.

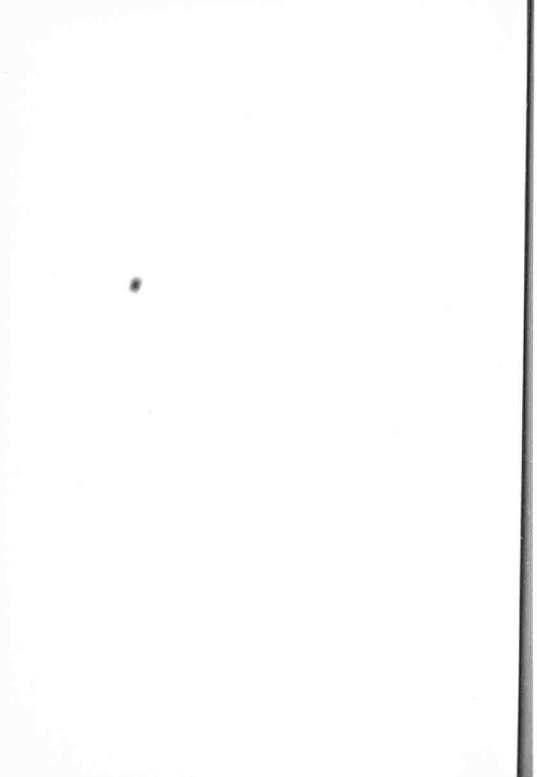
Modus operandi Biro Pengaduan Awam juga akan mengalami perubahan-perubahan. Sehingga kini, Biro Pengaduan Awam adalah menjalankan tugas-tugasnya di atas bidangkuasa yang terhad. Mulai daripada sekarang, Biro Pengaduan Awam akan melapor dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam. Jawatankuasa ini adalah dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara, dan anggota-anggotanya adalah terdiri daripada Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Timbalan Ketua Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri, Ketua Pengarah MAMPU dan Ketua Pengarah Badan Pencegah Rasuah. Di bawah arahan Jawatankuasa Tetap Pengaduan Awam, maka adalah dipastikan bahawa Biro Pengaduan Awam akan sentiasa mendapat kerjasama dan sokongan ketua-ketua jabatan dalam menjalankan tindakan pembetulan terhadap sesuatu aduan. Jawatankuasa Tetap juga boleh memberi arahan-arahan kepada Biro Pengaduan Awam untuk meminta dan mendapatkan maklumat, menyemak fail dan rekod, dan dokumen serta memanggil dan menemuduga ketua-ketua jabatan serta pegawai-pegawai dan anggota-anggota daripada kementerian-kementerian, jabatan-jabatan dan badan-badan berkanun yang berkenaan. Perbincangan di peringkat Jawatankuasa Tetap adalah **sulit**.

Dengan peningkatan kemampuan Biro Pengaduan Awam ini, adalah diharapkan bahawa Biro Pengaduan Awam akan lebih cekap, berkesan, berimej adil dan bertindak segera. Dengan kemampuan yang diberi ini, Biro Pengaduan Awam adalah mempunyai beberapa ciri "**ombudsman**." Sebagaimana yang kita

ketahui, negara kita tidak boleh mengambil seratus-peratus konsep “**ombudsman**” oleh kerana sistem pentadbiran negara kita adalah berbeza daripada negara-negara yang mempunyai “**ombudsman**” dan di United Kingdom dipanggil **Parliamentary Commissioner**.

Untuk menguatkuasakan perubahan-perubahan ini, maka Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 1978 mengenai Biro Pengaduan Awam akan dipinda sewajarnya dengan seberapa segera.

“Pihak Kerajaan sentiasa menggalakkan supaya kakitangan Kerajaan mencari pendekatan yang baru dan yang lebih sistematik dan lebih berkesan dalam menjayakan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan. Proses inovasi memakan masa, memerlukan daya fikiran, tenaga dan daya usaha beserta sikap tekun.”



INOVASI MELALUI PELAKSANAAN DASAR PERSYARIKATAN MALAYSIA

*(UCAPAN DI MAJLIS MALAM PENGHARGAAN KUMPULAN KERJA SISPUKOM
DI PETALING JAYA HILTON, KUALA LUMPUR PADA 17 JUN 1992)*

Langkah pihak pengurusan Institut Teknologi MARA (ITM) mengadakan usahasama dengan pihak swasta dalam menghasilkan inovasi baru dalam pengurusan automasi perpustakaan adalah selaras dengan pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia. Seterusnya inovasi ini juga akan meningkatkan kualiti dan produktiviti pengurusan perpustakaan. Oleh itu langkah ITM ini akan menjadi contoh kepada agensi-agensi awam yang lain.

Terlebih dahulu saya dan isteri mengucapkan terima kasih kerana dijemput menghadiri Majlis yang mulia ini. Saya ingin menyampaikan setinggi-tinggi penghargaan kepada Jawatankuasa Penganjur Malam Sekalung Budi SISPUKOM yang telah berjaya mengadakan Majlis ini sebagai tanda penghargaan untuk Kumpulan Kerja SISPUKOM.

Malaysia Incorporated

Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada semua Pensyarah Kajian Sains Perpustakaan dan Maklumat yang merupakan kumpulan peneroka dalam bidang Automasi Perpustakaan. Begitu juga kepada pihak pengurusan ITM yang telah menyediakan sokongan dan infrastruktur untuk kakitangannya bergiat dalam penyelidikan. Tahniah juga kepada **Syarikat Business Computers** yang telah bekerjasama dengan ITM sehingga

galah menghasilkan suatu ciptaan yang boleh dipasarkan kepada masyarakat Malaysia. Hasil daripada usahasama ITM dan **Business Computers Holding** adalah merupakan satu manifestasi perlaksanaan konsep **Malaysia Incorporated**.

Pihak Kerajaan sentiasa menggalakkan supaya kakitangan Kerajaan mencari pendekatan yang baru dan yang lebih sistematik dan lebih berkesan dalam menjayakan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan. Proses inovasi memakan masa, memerlukan daya fikiran, tenaga dan daya usaha berserta sikap tekun. Dalam hal ini, Kerajaan telah mewujudkan hadiah-hadiah bagi kakitangan Kerajaan yang telah membuat inovasi dalam pelbagai bidang kerjaya mereka. Saya berpendapat perisian seperti yang diciptakan oleh ITM dan **Business Computer Holding** ini sepatutnya dimajukan kepada Panel Bagi Memajukan Perkhidmatan Awam. Saya akan menimbangankan cadangan supaya disediakan hadiah cemerlang kepada organisasi awam dan swasta yang telah berjaya menghasilkan sesuatu secara usahasama seperti ITM dan **Business Computer Holding** ini, iaitu selaras dengan konsep **Malaysia Incorporated**.

Office Automation

The use of Office Automation (OA) will help increase the productivity of organizations. I am told that all the OA tools are currently available in Malaysia. However, the usage of OA in government agencies is still at a low level.

The government is continually looking into ways of making the civil service more efficient, dynamic and responsive to the needs of the public. In this regard, OA offers a golden opportunity to increase productivity of civil servants and agencies in the public sector.

I have therefore directed MAMPU to undertake a study towards fuller automation in the civil service. Some of the areas falling within this study are electronic mail, document imaging, electronic data interchange, facsimile and electronic document transfer.

From my own observations from my various visits to government departments at Federal, State and district levels, the operations of government agencies offer excellent opportunities for automation. Some of the areas are as follows:

- (i) The filing system in Land Offices, Road Transport Departments etc.;
- (ii) Automated queuing system in departments offering counter services;
- (iii) Paper based recording systems in government offices; and
- (iv) Communication system within an agency and between an agency.

The study undertaken by MAMPU is expected to be concluded before the end of the year and will facilitate a sharper and more effective focus in the delivery of services to the public.

“The need for efficiency and accountability is paramount in both the civil service and in the privatized companies. Hierarchical control, coordination, planning, meritorious employees, and authority lines are emphasized in both sectors. Stakeholders and investors in the privatized companies or corporations demand efficiency and productivity, just as the taxpayers and the general public would expect civil servants to produce services effectively.”

CORPORATIZATION AND PRIVATIZATION: THE NEW DIMENSION OF CIVIL SERVANT

(UCAPAN DI UPACARA PENUTUP NATIONAL CONFERENCE ON
CORPORATIZATION AND PRIVATIZATION DI BALLROOM,
HOTEL PAN PACIFIC, KUALA LUMPUR 30 JUN 1992)

*Langkah kerajaan memperbadankan atau menswastakan agensi-agensi awam memerlukan orientasi baru kepada penjawat-penjawat awam sama ada dari segi sikap, pengetahuan dan kemahiran. Ini adalah kerana terdapat perbezaan yang nyata di antara teras perkhidmatan sektor awam dengan swasta. Oleh itu bagi pegawai-pegawai awam yang terlibat dalam menentukan peraturan-peraturan pengurusan syarikat-syarikat perbadanan atau swasta perlulah dilatih dengan kemahiran-kemahiran tertentu. Ini penting kerana dasar penswastaaan kerajaan bukan sahaja bertujuan meringankan beban kerajaan tetapi bertanggungjawab juga untuk menentukan kualiti, akauntabiliti dan **responsiveness** syarikat-syarikat swasta. Oleh itu untuk mencapai matlamat ini perlulah pegawai-pegawai awam menjalankan tugas dengan profesional.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak penganjur seminar, INTAN, EPU dan MSC kerana menjemput saya menyampaikan ucapan penutup bagi "**National Conference on Corporatization and Privatization.**" Di majlis penutup ini, saya suka mengambil peluang untuk menyampaikan pendapat-pendapat saya mengenai ciri-ciri perbezaan antara sistem pengurusan dalam perkhidmatan awam dan di sektor swasta, khususnya dalam badan-badan yang diswastakan.

Distinction between Civil Service Management and Private Administration

It is useful to spell out the ways in which the civil service differs from private business administration, which is now being practised by the privatized companies or corporations. One obvious distinction between civil service management and private administration is *the idea* that the goals of public administration are grounded in decision-making processes that may affect an entire community of citizens, whereas the goals of private sector organizations emphasise on the concepts of *efficiency*, and *profit*.

There is a widely held opinion that because the privatized companies work under the whiplash of profitability and because they are freer to initiate and innovate, they are more efficient than the civil service. We do hope that this will be the case.

The need for efficiency and accountability is paramount in both the civil service and in the privatized companies. Hierarchical control, coordination, planning, meritorious employees, and authority lines are emphasized in both sectors. Stakeholders and investors in the privatized companies or corporations demand efficiency and productivity, just as the taxpayers and the general public would expect civil servants to produce services effectively. However, the bottom line, or profit concern, of the private sector allows managers to realize success or failure immediately; the circumstances of the public sector, with its less precise methods of evaluation, may take longer to reflect the value and efficiency of a public service. Determining which sector is the more efficient will remain a complex question, subject not only to variances in products and procedures but also to differences in purposes and processes. In the civil service, discretion is limited by a great number of laws, rules, and regulations. Most government departments operate in a gold fishbowl, subject to scrutiny from

the Public Accounts Committee, members of the public, the regulatory and central agencies, the Auditor General and the Anti Corruption Agency. The Government departments frequently possess less flexibility than private ones, much harder to shift directions, change procedures, and revamp organizations. Privatized companies should be able to produce a good or deliver a service more efficiently, given their greater flexibility, different labour costs, or economies of scale. On the other hand, privatized companies may become more concerned with profits than with the quality of service. With the increasing involvement of private companies in the delivery of public services, this may raise significant ethical questions regarding equity and social responsibility. This issue is particularly critical for private sector providers, who could have a tendency to maximise profits even at the sacrifice of some other public value. A private organization might be tempted to provide either more services than necessary for clients to increase payments and therefore revenues, or less service than necessary, to cut costs.

Quality, Responsiveness and Accountability

Privatized companies should take seriously the task of addressing the issues of *quality*, *responsiveness*, and *accountability*. I would like to identify a few criteria that would need to be satisfied in any service which concern the public, namely:

- (i) *Accountability* - the question to be asked: are there effective ways in which the providers of the service are made accountable to the users of the service and the community it serves?
- (ii) *Information* - the question to be asked: is there a regular free flow of information, in accessible form, about the availability, operation, organization, and performance of

the service, available on demand to all those with a legitimate interest in the service?

- (iii) **Access** - the question to be asked: is the service readily available and easy to use?
- (iv) **Redress** - the question to be asked: are there readily accessible channels through which complaints about the service can be pursued without disproportionate cost or delay, and redress obtained?

The privatized companies or corporation should view complaints as positive instruments of quality assurances. These criteria are not intended to be exhaustive. Privatized companies need to see these "user criteria" as an integral element in their initiatives which are concerned with improving quality, measuring performance, or emphasising service. The ex-government departments with their new incarnations, which have now become privatized companies, are expected to be efficient and competitive. Hand in hand, the regulatory agency of the government must also be effective. What is important in our current efforts to privatize public services is that they bring government officials into *new* relationships with the private sector. This means that new skills are required of the civil servants who are engaged in the regulatory functions. The government is now undertaking studies on the role, the functions and the appropriate organizational structure of the regulatory bodies within Ministries which are regulating the privatized companies. We are also identifying the officers who can perform these regulatory functions, and to identify the types of training that they require in order to perform well. The government's responsibility is also to assure quality, and to retain the responsibility for holding those concerned privatized companies or corporation ever accountable for quality, quantity and costs of works. Developing contractual arrangements that fully incorporate

appropriate concern for the public interest presents the most difficult challenges in the government efforts to privatize public services.

The regulatory bodies functions include amongst others, the planning for the development of the industry concerned, issuance of licences, setting of tariff rates, setting of minimum service standards for ensuring consumer safety, ensuring adequate supply at all times and to resolve on complaints received from both consumers and the industry, concerning accidents, misuse of supplied services and other grievances. Therefore, the regulatory authorities are given the authority to enter any premises for the purposes of investigation. In principle, this responsibility cannot be undertaken by a private sector company, due to possible conflict of interest. This is a new dimension in the functions of civil servants. The civil service responsibility is to ensure that these functions are done *professionally*. Perhaps, the subject of "*the functions and responsibilities of regulatory authorities for privatized monopolies*" is the theme for another seminar or conference of this nature.

“...Productivity is defined as the efficiency with which resources are used to provide a government service or a product at specified levels of quality and timeliness. How do we achieve efficiency? It is achieved by reducing unit costs (total dollar value of inputs divided by total number of outputs) associated with a product or service. What is quality? It is the extent to which a product or a service meets customer requirements; and what is timeliness? It implies meeting schedule for design, development and delivery of a product or service.”

DOES A PRODUCTIVITY GAP EXIST?

(COMMEMORATIVE LECTURE AT THE 34TH ANNIVERSARY OF THE MALAYSIAN ASSOCIATION OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS AT THE CROWN PRINCESS HOTEL, KUALA LUMPUR ON 28 JULY 1992)

Persoalan sama ada wujud perbezaan pengukuran produktiviti di antara sektor awam dan swasta adalah bergantung kepada matlamat pengurusan kedua-dua sektor berkenaan. Pengurusan sektor swasta adalah berorientasikan keuntungan manakala sektor awam pula berorientasikan perkhidmatan kepada orang awam atau pelanggan. Oleh itu tafsiran dan pengukuran produktiviti di antara kedua-dua sektor berkenaan adalah berbeza. Kriteria pengukuran produktiviti sektor awam berasaskan kepada keefisienan dan kekesanan sesebuah organisasi awam mencapai objektif dan bagaimana prestasinya ditingkatkan. Justeru itu beberapa langkah kemajuan pentadbiran awam telah dilaksanakan melalui pelaksanaan Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam dan penganugerahan Anugerah-anugerah Kualiti.

It is indeed a privilege and honour for me to address the Malaysian Association of Certified Public Accountants on the auspicious occasion of its 34th anniversary on the topic: ***"Productivity gap: Does it exist between the public sector and private sector?"***

There are similarities between business and public administration: managers in both sectors are involved in questions of organizational design, allocation of scarce resources, and management of people. Three differences are most apparent between public administration and business.

Differences between Public Administration and Business

The first difference between government service and business lies in the purposes to be served. In most businesses, even those with service objectives, the bottom line - profit - is the basic measure for evaluating how good a job the organization is doing. In turn, the performance of individual managers, can, in many cases, be directly measured in terms of their units' contribution to the overall profits of the company. Profitability is the sovereign criterion of the enterprise. The same is not true of public agencies. The objectives of public agencies are often stated in terms of service; for example, the Department of Environment's mission is to protect the quality of the environment; or that the Department of Social Welfare is to provide an adequate level of rehabilitative services to the disabled. Yet such service objectives are much harder to specify and to measure. What does "*quality*" mean with respect to the environment? What level of service to the disabled is "*adequate*"? The difficulty of specifying objectives such as these makes it harder to assess the performance of government agencies, and, in turn, their managers.

A second difference between work in government and in business is the fact that government, at least in a democratic form of government such as ours, requires that many individuals and departments and agencies have access to the decision process. As a result, decisions that one individual or a small group might quickly make in a business, may, in a public organization, require inputs from many other agencies and departments.

Thirdly, managers in government seem to operate with much greater visibility than their counterparts in industry. The work of public agencies in a democratic government is subject to constant scrutiny by the press and the public. Government service is a noble calling and a public trust.

Productivity Yardstick

We often hear that the public sector is inefficient, bureaucratic and rigidly bound by many rules and regulations and procedures. The common perception is that the public sector is less productive than the private sector. In my opinion, this is one of those generalizations that has to be put right. The issue is: Is there really a productivity gap between the two sectors? At the beginning of this speech, I have stated the three differences between public administration and business. My central point is that there is the absence of a common yardstick of productivity for both the private and public sectors. Even in the private sector, the type of productivity measures used varies from organization to organization and from industry to industry, depending on the nature of their inputs and outputs.

Public Service Productivity

It is a favourite topic of the private sector to raise questions about public service productivity. For this reason, it is important that you know something about the ways quality and productivity are being improved in government departments and agencies. Concern about public service productivity centres around issues of efficiency and accountability. There are a variety of definitions of public productivity, which are tied in part to the service purposes of government and the difficulty of precisely measuring progress towards these purposes. Whereas private organizations can readily point to increases or decreases in the *bottom line*, public organizations must take a broader view. In the public service, considerations of quality and productivity are inevitably intertwined. *Productivity* is defined as the *efficiency* with which resources are used to provide a government service or a product at specified levels of *quality* and *timeliness*. How do we achieve *efficiency*? It is achieved by reducing unit costs (total dollar value of

inputs divided by total number of outputs) associated with a product or service. What is *quality*? It is the extent to which a product or a service meets customer requirements; and what is *timeliness*? It implies meeting schedule for design, development and delivery of a product or service. Productivity in the public service must be defined broadly so as to include the full range of public concerns. Basically, however, public productivity is concerned with how public agencies can achieve their objectives as efficiently and effectively as possible - how they can improve their performance. The government's productivity improvement efforts seek to:

- (i) Increase service levels of government agencies, while holding costs constant; for example, the productivity of the Road Transport Department is considered to have improved if it has increased the number of driving licences processed in a given time period without additional manpower;
- (ii) Decrease costs for constant service levels; for example, the Identity Card Division of the National Registration Department can be considered to have improved its productivity, if it is able to reduce the time taken to issue a new identity card without additional manpower or equipment; or ideally; and
- (iii) Increase performance or service levels while simultaneously reducing costs; for example there is improvement in the productivity of the Public Works Department Workshop if it can reduce the annual maintenance cost of a government vehicle.

Public Service Productivity Improvement

Productivity in public organizations, as in others, can be improved

through technological innovations. The computerization programme and the widespread use of IT applications have brought about significant improvements in the operations of government agencies. Examples of these improvements are:

- (i) The Registrar of Business has managed to reduce the time taken to register new businesses and issue new as well as duplicate certificates from two weeks to only one day. The length of time taken for the renewal of business certificates, issue of Compound Notices, and the processing of winding up of businesses has also been shortened considerably, from one or two months to a day; and
- (ii) By using the Computer Aided Land Survey System (CALs) the Survey Department of Johore is estimated to have saved 60% of staff time spent on computation, 40% on plan drawings and 62% on conversion of maps from the Imperial to the metric units.

The productivity of many government agencies has increased through the introduction of Office Automation such as word processors, facsimile machines and other sophisticated equipment. Many government agencies have automated their typing pools by using word processors and personal computers. This equipment has not only visibly speeded up the preparation of texts but has also increased the productivity of the secretarial staff by 30% to 40%. The use of sophisticated photocopiers has speeded up the production of urgent documents and has eliminated the necessity of staff working overtime. For instance, with the installation of two additional heavy duty copiers equipped with modern features in the office of the Registrar of Companies, the time taken to make copies of documents on registered companies was shortened by two days, from six to four days.

In implementing productivity improvement efforts, the public sector managers are required to identify and eliminate unproductive practices in their respective organizations. Such unproductive practices may include employees coming late for work, re-doing the same piece of work, or attending to private matters during working hours.

Total Quality Management (TQM)

In the drive to institutionalise quality as a way of life in the public sector, the concept of *Total Quality Management (TQM)* has been given special emphasis. In doing so, public agencies are encouraged to be customer-oriented, conforming to identified standards of quality, and achieving Zero Defect in their operations. The public sector is perceptively shifting to a more customer-driven focus. It has now become more proactive in meeting the expectations and requirements of customers. For the convenience of the customers, the One-Stop Payment and Service Centres and the One-Stop Licensing Centres have been set up. In certain agencies, counters are open during lunch hours and even on weekends. Many public agencies are now more aware and understand fully the philosophy of "*Doing things right the first time and every time*" by identifying standards of quality and conforming to them. The Inland Revenue Department has developed specific work norms or standards for its staff. The annual work norms for every officer in the Assessment Division are 480 files for those handling Company cases; 2000 files for Salaried individuals; 1080 files for Business cases; and 720 files for Partnerships.

Development Administration Circulars

In order to ensure that administrative improvement programmes are systematically structured, organised and implemented, clear directives are necessary to elicit support and commitment of all

public employees. In this regard, the government has issued a new series of circulars called the *Development Administration Circulars* to provide directives and guidelines to improve the quality and productivity of the public service. These circulars cover such subjects as the Quality of Services Rendered Through the Telephone, the Public Service Innovation Awards, on Quality Improvement Strategies in the Public Service, on Productivity Improvement in the Public Service, on Quality Control Circles (QCC), on The Manual of Work Procedure and Desk File, on the Implementation of the Malaysia Incorporated Policy, and on the Improvement of the Quality of Counter Services.

Participative Management

Improved productivity will depend not on the traditional authoritarian approach to management, but more on the participatory approach, on the involvement of all employees. Those who do the work know the work best and know best how to improve the work. All the guidelines that have been issued emphasise on five factors to improve productivity, namely:

- (i) *Emphasis on people* (where people are challenged, encouraged, and developed, and given power to act and to use their judgement; to instil the belief that high performance is a product of people who care rather than systems that constrain);
- (ii) Participative leadership (where the heads of the agencies envision an ideal organization, define the purpose and goals, and then articulate these and foster commitment);
- (iii) Innovative work styles (where the staff can reflect on their performance, learn from the effects of their action, seek to solve problems creatively, and maintain strong

monitoring, feedback and control systems as useful tools);

- (iv) Strong client orientation; and
- (v) A mindset that seeks optimum performance (for the staff to hold values that drive them to always seek improvement on their agency's performance. When conditions change they adjust their methods, not their values).

Annual Awards

Productivity improvements need institutionalization; they require the commitment of heads of agencies. So, we have the annual awards. The objective of the Government is to inculcate and institutionalize the culture of productivity and quality in the public service. Towards this end, the Government has introduced a system of awards and recognition to individuals and organizations that have demonstrated excellence. These awards are - firstly, the Prime Minister's Quality Award; secondly, the Public Service Quality Awards given by the Chief Secretary to the Government, the Director General of the Public Service Department, and the Director General of MAMPU; thirdly, the Public Service Innovation Awards, and fourthly, the Special Awards for excellence in six specific management areas such as Counter Service, Project Management, Financial Management, Human Resources Management, File Management and Information Technology Management. These awards are to recognize those who serve successfully. Government service examination questions cover the contents of the development administration circulars; questions on the contents of these circulars are also asked in interviews for promotion and for grants of scholarships; criteria for promotion are also substantially based on productivity and quality performance. An inspectorate system to monitor the productivity

and quality improvement programmes has been established and is already operational. The Government is also investing more in its executive development programme, and in the training of employees in quality and productivity standards. There are 709,000 civil servants in the country. So the implementation of productivity measures is an exacting and often excruciating undertaking. Despite all the difficulties, productivity measures are assuming increasing importance in public administration. Progress has been neither smooth nor swift, but it has occurred. In some instances, remarkable successes are being achieved.

“The increasing use of IT, however, is not without its inherent dangers. I am referring to the rapid flow of information which wittingly or unwittingly may lead to the disclosure of information which is regarded as official secrets or confidential information to the Government. It is, therefore, the responsibility of the Heads of Departments to ensure maximum office security when using computer or computer-related facilities.”

QUALITY IMPROVEMENT THROUGH THE USE OF IT

*(TEXT OF ADDRESS ON THE OCCASION OF THE LAUNCHING OF THE
HELP-DIGITAL OPEN SYSTEMS CENTRE ON 22 OCTOBER, 1992)*

*Penggunaan teknologi maklumat secara meluas di agensi-agensi awam adalah di atas kesedaran bahawa kecanggihan teknologi ini dapat meningkatkan produktiviti dan kualiti. Oleh itu berdasarkan di atas hakikat ini Ketua Setiausaha Negara mengalu-alukan sumbangan sektor swasta dalam memajukan industri teknologi maklumat, khususnya melaksanakan **Open Systems** dalam sektor awam, seterusnya pelaksanaan sistem ini akan menguntungkan agensi-agensi awam dalam tujuh aspek iaitu, perkongsian sumber, memudahkan proses, melindungi applikasi pelaburan dalam-dan perisian, mengurangkan pertindihan tugas, latihan dan kawalan.*

It gives me great pleasure to be invited to this function and to deliver a speech on the occasion of the Launching of the HELP-DIGITAL Open System Centre. This effort by the private sector is greatly appreciated by the Government.

Improving Productivity and Quality through IT

Computerization has been a major focus of many Government departments determined to improve the level of quality and productivity of their services. An IT programme has been incorporated into the Sixth Malaysia Plan with the objective of improving productivity of operational functions of Government.

promoting the availability and accessibility of information, developing an IT infrastructure, and in enhancing managerial effectiveness. To achieve these objectives, the Government is currently focusing on areas such as computerization of Government agencies, development of the information technology infrastructure, implementation of standards and guidelines, fostering closer collaborative efforts with the private sector and reinforcing training and human resource development.

Investments in IT

Significant investments in IT have been made by the Government over the years. Between 1987 and 1991, the Government had approved \$600 million for the acquisition of computers and in the first six months of this year alone, approval had been given for IT procurement worth \$105.9 million. The number of microcomputers in use in Government departments has also grown from an estimated 7,000 in 1989 to more than 15,000 today. In another move to upgrade the quality and productivity of the public service, the Public Services Network (PSN) has recently been introduced, which is a computer and network facility installed to link all the Post Offices in the country. By using the PSN, Government agencies will be able to offer their counter services such as renewal of road tax, driving licences and traffic compounds at the Post Offices.

I am happy to report that from a recent study, it was shown that many agencies have benefitted significantly from good implementation of information systems. With computerization, the Accountant General's Office is capable of processing an increasing workload despite experiencing a decrease of staff from 1,623 in 1986 to 1,572 in 1991. For instance, the number of payment vouchers processed has increased from 1.9 million in 1986 to 2.7 million in 1991 and the number of cheques produced has also

increased from 2.8 million in 1986 to 3.2 million in 1991. Application systems developed at the Accountant General's Office are also embedded with innovative features such as flexibility in producing cheques within half an hour from the receipt of vouchers, automatic billing and bulk payment to private sector organizations.

At the National Survey and Mapping Department, with the implementation of the Computer Assisted Land Survey (CALS) and Computer Assisted Mapping System (CAMS), cadaster and topography maps produced by such systems are also of high quality in aspects such as accuracy and consistency.

Public Sector Open Systems Programme

The Government has also recognised that in order to set up a viable information technology infrastructure to support wider reach and range of information resources and services to a multiplicity of users, a strategy must be incorporated in which different types of computers and systems available can be interconnected. Open systems represent a technology strategy which promises prospects for such an interconnection. The public sector is not only the first in Malaysia to adopt and actively promote Open Systems implementation; it is also the first in South-East Asia to have a formal Public Sector Open Systems Programme which was launched officially in July 22, 1991. The launching of this programme reflects the commitment of the Government towards Open Systems and its interest to see that the programme is successfully implemented in a pragmatic and realistic way within the entire public sector. *The Guidelines on Migration to Open Systems* is currently being prepared by an Expert Group. When available, the guidelines can be used by Government agencies which have invested heavily on proprietary systems to gradually move to open systems in a cost-effective way.

The successful implementation of the Public Sector Open Systems Programme will further enhance the quality of the public service in this country as well as optimising the utilisation of the country's existing information technology resources. The benefits that will accrue with the successful implementation of the Public Sector Open Systems Programme fall under seven main areas namely:

- (i) Enabling the *sharing of resources* such as data, information, specialised equipment and computing power, among the public sector agencies. The use of a common set of basic technical specifications facilitates equipment compatibility if and when a system is required to be linked and interoperated with other systems;
- (ii) Additional efforts are no longer required by user departments to prepare the basic technical specifications. Instead, each department is required to prepare only its own application specific functional specifications and the relevant interface specifications that need to be complied. This mechanism *will simplify the procurement process by* reducing its preparation time and effort, and by reducing the time required for performing technical evaluation on tender proposals;
- (iii) It will help *to protect applications and software investments*. Investments in computer applications need to be protected because similar to many developing countries, Malaysia is lacking in technical expertise for developing application systems and other softwares. This is particularly so when hardware cost is decreasing while software cost is escalating. Shortage of technical expertise pushes up cost on software investment and it is this investment that needs to be protected. Applica-

tions that have been developed and running smoothly must be capable of being easily transferred or ported to new computer systems that have been acquired;

- (iv) It will help to ***reduce duplication of efforts*** in developing softwares in the public sector. A number of common programmes can be developed centrally and standardized based on a common set of Application Programming Interfaces and used on different computer systems throughout the country. This will allow greater opportunities for the sharing of common application programmes such as accounting, payroll and asset management programmes among Government departments;
- (v) It will standardize computer technologies, educational and training programmes and more in-depth training can be undertaken within a user organization, and at the universities and training institutes. This will lead to a shorter learning curve for new computer personnel, less re-training when personnel are relocated from the department to another and the creation of more skilled IT personnel. By having standardised training programmes for many IT personnel in Government, ***training costs are therefore being optimised;***
- (vi) By publishing and disseminating open systems procurement guidelines which include the Basic Technical Specifications, local suppliers can be expected to be able to supply locally developed equipments, softwares or services that comply with the guidelines thereby contributing positively towards the ***development of a local IT industry;*** and

- (vii) It will enable the public sector to be *vendor independent* and thereby exercise more control over its computing environment leading to better cost management, increased price-to-performance ratio and better quality computer systems. Through Open Systems, we have the freedom to choose the best hardware and software systems at the most competitive price without being "*locked-in*" to any particular vendor.

It is, therefore, encouraging to note that the private sector is supporting the Government's move towards open systems in various ways - for example in this particular case, the setting up of HELP-Digital Open Systems Centre.

The increasing use of IT, however, is not without its inherent dangers. I am referring to the rapid flow of information which wittingly or unwittingly may lead to the disclosure of information which is regarded as official secrets or confidential information to the Government. It is, therefore, the responsibility of the Heads of Departments to ensure maximum office security when using computer or computer-related facilities.

“TQM emphasizes the application of quality principles to all organizational endeavours. The three crucial elements of TQM are customer-orientation, timeliness and cost consciousness.”

TOTAL QUALITY MANAGEMENT: CONCEPTS, PRINCIPLES AND IMPLEMENTATION

(KEYNOTE ADDRESS AT THE NATIONAL CONFERENCE ON TOTAL
QUALITY MANAGEMENT AT SHANGRI-LA HOTEL,
KUALA LUMPUR ON 27 OCTOBER 1992)

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah teras kepada pengurusan kualiti. Justeru itu ianya hendaklah dilaksanakan dengan sistematik dan komprehensif oleh agensi-agensi awam. Memandangkan pelaksanaan konsep ini akan dibuat oleh anggota-anggota perkhidmatan awam maka kefahaman TQM ini dari segi prinsip dan proses pelaksanaan perlulah diberi perhatian. Tiga prinsip tersebut customer - orientation, timeliness dan cost consciousness. Manakala asas-asas dalam proses pelaksanaan pengurusan TQM ialah keberkesanan kepimpinan dan pendekatan berkumpulan (team approach). Selaras dengan komitmen sedemikian pembentukan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), pemberian anugerah-anugerah Kualiti dan pelaksanaan sistem kualiti adalah sebahagian jentera-jentera pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

The key to Malaysia's rapid national growth will be *continuous quality improvement*. The future will be one of increasing global competition in international trade. In this respect, both the public and the private sectors have an increasingly crucial role to play to ensure the competitiveness of Malaysian goods and services in the international marketplace. We must relentlessly implement Total Quality Management (TQM) in a systematic and comprehensive manner.

Customer - Orientation

TQM emphasizes the application of quality principles to all organizational endeavours. The three crucial elements of TQM are *customer-orientation*, *timeliness* and *cost consciousness*. It is imperative for us recognize that we operate in an era where the customer is paramount. Increasing purchasing power has given them greater freedom of choice. We cannot take our loyal customers for granted, as they can abandon you any time without warning. Customers and competitors can make your well designed, best selling product obsolete overnight. As such, organizations must carry out continuous product and process improvements in order to retain as well as attract customers. The private sector has been making concerted efforts to monitor the everchanging requirements of the customers. I am pleased to note that in the public sector more and more agencies are undertaking efforts towards this direction. Various mechanisms have been institutionalized such as diligently monitoring complaints in the press or media, distributing questionnaires to customers, conducting consumer preference studies and soliciting feed-back and suggestions from customers through dialogue sessions. This *information and feedback* is vital in bringing about further improvements in the goods and services we deliver. This proactive monitoring is what distinguishes a quality organization from one that merely pays lip service to quality.

In a highly competitive environment, the survival of any organization hinges largely on satisfying customer needs and conforming to their requirements at all times. No one knows the exact cause of a disgruntled customer, but we know it is quite high. Market research done in the United States has shown that a happy customer tells on average eight people the good news about the product, but a dissatisfied customer tells on average more than twenty people of the defects of the product or the shortcomings of

the service. In the end, it is the customer who determines the product and service quality the organization must deliver.

Timeliness

Another integral element of TQM is timeliness. In this fast paced world, only organizations which can deliver quality goods and services in a timely manner will be able to survive. A product may be designed and completed to exacting specifications but if it reaches the customer late he may no longer have any need for it. Therefore, we have to cut the cycle time from inception to delivery, be the product a car, a piece of research, or an insurance claim. The Japanese automobile industry, an acknowledged world leader, places great emphasis on timeliness. It uses flexible computerized manufacturing to step up speed and vastly increase product variety. Its ultimate goal is to build and deliver new models - in the buyer's choice of colour and options - in just three days. It is already well on its way to achieving this goal.

Cost Consciousness

The third integral element of TQM is the commitment to containing the cost of man, machine and material. Cost-consciousness is vital in not only producing an output or service in an optimal manner, but also in reducing and preferably eliminating wastage. In this area of cost management Japanese companies have again excelled. For example, it is learnt that Japanese companies as a rule start with a target cost based on the price the market is most likely to accept. Then they direct their internal processes, be it engineering or designing to meet the set cost target. This is in contrast to the traditional method applied by others where a product is designed first and then the cost is calculated. The perils of this method are that the cost may be too high, thereby necessitating a re-design or a cut in the expected

profit margin. The Japanese method is superior in that it focuses on customer requirements and is therefore able to deliver the products at an acceptable price. The Japanese cost control and management methods should be studied for application by our private sector.

Micro Accounting System

The Government has recently introduced the **Micro Accounting System** in the public sector in order to determine the cost of outputs produced by government agencies. The objective of this system is to provide information to management as to the actual cost of outputs produced under the various programmes, activities and projects. The cost information would be used to analyse and compare planned and actual cost of outputs, identify cost trends and as a basis for setting a price for a particular service. The implementation of the Micro Accounting System is expected to result in optimal utilization of resources, as well as heightened cost consciousness among public sector managers.

High Quality Work Environment

Some advocates say that creating a work environment of high quality is even more important than improving productivity and is incorporated in TQM. The most important to ask, they argue, is whether a particular organization is doing all it can to contribute to a more progressive work environment. Others, however, feel that one does not have to trade productivity for quality. Rather, by improving the quality of work life, the productivity would rise as well. Indeed, studies seem to show that improving the quality of work life has led to decreased absenteeism and turnover, greater job satisfaction, and greater commitment in the organization and its goals - all features that should improve an organization's productivity as a whole. There are several ways to define a high

quality work environment. There are eight categories for judging the quality of work life from the point of view of the staff:

- (i) adequate and fair compensation;
- (ii) safe and healthy working conditions;
- (iii) is immediate opportunities to use a develop human capacities;
- (iv) opportunity for continued growth and security;
- (v) social integration in the work organization;
- (vi) the provision and protection of rights of the individual including rights to privacy, equal treatment, speech and due process;
- (vii) a balance between work and the rest of one's life - one's work life should be adequately balanced with the other spehere of one's family live; and
- (viii) social relevance of the work life of the staff.

In practising TQM, we have to accord equal importance to our co-employees as we would a customer by giving him the quality of working life.

Quality Control Circles and Quality Suggestion Systems

In the public sector, I have encouraged government departments to establish Quality Control Circles and Quality Suggestion Systems to enable the staff to effectively contribute towards improving the public service. As a result, there have been many innovations,

whether in products, market strategies, technological processes or work practices, which have been designed by teams of government officers. These improvements have in turn led to benefits such as savings in terms of operating costs; time and manpower; increase in output; increase in revenue; and increase of customer satisfaction. An account of the quantification of these improvements, as well as the *improvements* in the quality of service by the public service will appear in this year's annual report on the 'Improvements of the Public Service' to be released early next year.

Total Quality Control

Management studies continue to tell us that employees world wide want their views to be heard. The phenomenal success of the Japanese suggestion system and of the quality circle programme reflects a management philosophy which stresses the perfectibility of human beings. Truly believing that employees are their most valuable resource, Japanese managers naturally turn to subordinates for ideas that will yield economic returns to the company. Total quality control is a philosophy - even a way of life - that permeates every phase of the process of management in Japan. The Japanese consider quality and productivity as one and the same. Quality by inspection is outmoded, while downgrading, re-work and scrap are not acceptable corrective actions. They stress that corrective action must be built into the entire productive process. To this all-encompassing concern for quality in every corporate activity has been given the name Total Quality Control. A core building block in the Total Quality Control concept is the use of quality circles which meet regularly to identify, analyse and solve product-quality and production problems and to improve general operations. Objectives of circle activity include not only quality and productivity improvements, but also personal training, improved morale, leadership development, and job enrichment. The benefits that can be realized from the quality control circles go far beyond

the improvement in product engineering to equally important enhancement of "human engineering". A key ingredient in the success of the Quality Control Circle programme is the support of top management.

Effective Leadership

The most critical factor in TQM is leadership. We can define "*leadership*" as the character of the relationship between the individual and the organization so that those involved more clearly understand their own needs, desires, interests and potentialities and begin to work towards their fulfilment. Where leadership is present, something occurs in the dynamics of the organization that leads to change. Leadership involves helping the organization become aware of a new direction in which to move. Effective leadership is an absolute factor if the culture of TQM is to take root in an organization. But if 'leaders' do not really lead, at best, they should "*manage*" things successfully by keeping the organization running more or less smoothly. The task of the manager is to increasingly deal with knowledge workers, to elicit their support, participation and commitment through a collaborative approach.

On this note, I have great pleasure in officially opening this National Conference on TQM.

“...The culture of an organization refers to the sum of shared attitudes, beliefs and behaviours as held and displayed by the management and employees. When the attitudes, feelings and behaviour of people within the organization are so natural to them that they may even be unaware of the image they project or their behavioural pattern, then that is when a culture is formed.”

QUALITY WORK: CUSTOMERS SATISFACTION

(SPEECH AT THE CLOSING CEREMONY OF GOODYEAR MALAYSIA BERHAD
QUALITY MONTH AT RAMPASARI BALLROOM, SUBANG MERLIN,
SUBANG JAYA ON 5 NOVEMBER, 1992)

Quality Work - customer satisfaction adalah tema bagi Syarikat Goodyear Malaysia menyambut perayaan Bulan Kualitinya. Pemilihan tema yang sedemikian adalah selaras dengan ciri-ciri budaya korporat yang mengamalkan **Total Quality Management (TQM)** sebagai asas kecemerlangan pengurusan. Oleh itu langkah yang telah diambil oleh Syarikat Goodyear hendaklah diteladani oleh syarikat-syarikat sektor swasta dan agensi-agensi awam.

I would like to thank Mr. D.J. Fearn and the Organising Committee for inviting me to the closing ceremony of the Quality Month of Goodyear Malaysia Berhad. I must congratulate the top management and the employees of Goodyear Malaysia for having embarked on an unending journey towards building a corporate culture of excellence in your company.

Appropriately, the theme for your Quality Month celebration is "**Quality Work - Customers Satisfaction**". Today we can no longer ignore the sophisticated tastes and demands of the customer. With increasing purchasing power, customers become increasingly discriminating and definitely more quality conscious. Competition amongst producers is much more intense in the market of intelligent consumers. Market leadership can only be sustained through consistency in product reliability, productivity, continuous product improvement, innovation and technology, marketing ingenuity and competitive strategies. With such keen

competition in the market place, even loyal customers cannot be taken for granted. There is greater choice of quality products.

Corporate Culture

In the Malaysian context, the quest to achieve our vision of a developed nation by 2020 will be dependent on an export-oriented growth strategy. This, despite the rise of protectionism, trade blocks and restrictions on free trade. We have no choice but to take up the challenge of the full force of global competition. We have to ensure the competitiveness of our goods and services in the international marketplace. We have to be more resourceful, more productive and more competitive. To ensure this we must seek continuous improvement. This we need to achieve through a corporate culture of excellence, a corporate culture rooted in total quality management. In this regard, both the public and private sectors must play their respective roles. The immediate imperative for both the public and private sector therefore is to institutionalise the quality culture within their organizations. This involves the numerous task of culture building and the prudent management of change.

Firstly, what do we mean by culture? *The culture of an organization refers to the sum of shared attitudes, beliefs and behaviours as held and displayed by the management and employees. When the attitudes, feelings and behaviour of people within the organization are so natural to them that they may even be unaware of the image they project or their behavioural pattern, then that is when a culture is formed.* It's the rule of the game, the unseen, and often unspoken meaning that unifies everyone. It is often exemplified in the statement : *"this is the way we do things around here"*. The work place culture becomes very clear when one thinks about the feeling of being an outsider when first joining a company. One must learn how the system works, what's valued, how achievement is

recognized. Gradually, one gains a sense of the feel, the ambiance, the way of working, but transferring this understanding to words is difficult.

A company's culture evolves through four patterns: three set by the management, and one set by the external environment:

- (i) the unique history of a company is a strong influence - what products or services it offers, what successes it has achieved, and what it has learned about its special competencies;
- (ii) the values and deeply-held beliefs of top management;
- (iii) the design of the management systems - the way communications flow, methods of compensation, the degree to which people participate in decisions; and
- (iv) the critical success factors in the industry itself.

An Effective Quality Management System

A quality culture emphasises and values people as the organization's most important resource. The people factor determines the success of continuous quality improvement. Every employee must be involved and committed to continuous quality improvement. An effective quality management system enables and encourages every employee in the organization to participate and contribute to quality improvement. It allows employees to recognize the opportunities for improvement, identify obstacles to change and resistance to improvements, and promote an environment that fosters continuous improvement. Given a sense of worth, self esteem and trust motivates people, increases participation and contribution, and consequently elicit dedication and loyalty. The

Malaysian labour force has always been regarded as the most trainable labour force in this part of the world. The fruits of their labour is for all of us to see in the market place.

Developing competence is as crucial as instilling commitment in quality culture building. Competence seeks to ensure that employees fit into the mould of corporate quality culture. Misfits disrupt culture building. Competence delivers quality performance through the ability to see, analyze and resolve the needs and problems of the customer. Competence is developed through training and learning. Quality training covers basic concepts and tools and such interpersonal skills as team building as well as effective communication. There must be training and retraining of employees in areas related to actual work performed by them, the critical work processes and meeting standards. On-the-job training are frequently used for developing standardised operating procedures and work instructions that allow employees to do the job right the first time.

Our success in institutionalizing the quality culture depends on the degree of our commitment to apply the TQM imperatives, building the competence in our workforce, consistently perpetuating the call to quality culture and passing it down to the following generations. With the habitual practise of the norms, values, procedures of the quality features, over time we will evolve a quality behaviour and consequently a quality culture of our own - *"the way we do things here in Malaysia."* But the quality culture that we seek is even more than the way we get things done. We seek to unify the whole Malaysian workforce behind a common purpose in order to deliver a superior and quality performance to ensure our competitiveness in the global marketplace. A culture of excellence is a resource, an asset that will help us in implementing our national growth strategies. For the country to be successful economically in the longer term we need to evolve a Malaysian

Corporate Culture embracing both the public and private sectors, which is distinctly our own, capable of both economic defence and offence.

Quality Control Circles

Today, the hot topic everywhere is also productivity - the amount of work produced as compared to labour cost. How do we get the employees to produce more, to move faster, to think smarter, to perform better? The prevalent system is for organizations to set up quality control circles and to run constant contests to keep everyone on his toes. Competition among quality control circles will ensure that the work force will be continuously reminded about quality and productivity. The competition will also elicit the total participation and commitment of managers and workers in productivity and quality improvement. The competition is done not only at the organization and industry level but also at the Annual National Q.C.C. Convention in both the public and private sectors. As on September 1992 there are 1595 active Q.C.C. groups registered with T.Q.C. Secretariat of the National Productivity Corporation. In the Civil Service, in 1992, there are about 210 active Q.C.C. groups participating in the Q.C.C. convention. I would like to suggest that the winners of the quality control circles of major companies in Malaysia participate in the Annual National Convention of Q.C.C. of the Civil Service, in order to learn from one another. We can choose counterpart Q.C.C.s in both sectors, more specifically those Q.C.C.s which deal more or less with similar products or services. This joint presentation would further enhance the spirit of cooperation between the private and public sectors in the context of Malaysia incorporated.

Goodyear's commitment to quality will undoubtedly contribute towards the national goal of developing a productive and quality Malaysian workforce. Your pursuit for the ISO 9002

quality certification on your product will not only ultimately provide you the mark of excellence in your manufacturing process but also meet your corporate goal of total customer satisfaction.

“Saya berbangga bahawa sambutan pada tahun ini dibuat secara bersama oleh jabatan-jabatan Persekutuan dan juga jabatan-jabatan di bawah Pentadbiran Kerajaan Negeri. Usaha ini adalah melambangkan penyatuan kesedaran, pemikiran dan tenaga terhadap usaha-usaha peningkatan produktiviti dan kualiti di dalam perkhidmatan awam. Kerjasama erat seperti ini adalah landasan yang amat penting ke arah pengembangan budaya kualiti dalam perkhidmatan awam kita. Kerjasama ini memungkinkan jabatan-jabatan Persekutuan dan Negeri saling bantu-membantu, bertukar-tukar maklumat dan sumber serta berusaha secara bersepadu untuk memberi manfaat kepada rakyat.”

STRATEGI DAN PROGRAM GERAKAN BUDAYA KERJA CEMERLANG PERINGKAT NEGERI SABAH

*(UCAPAN DI MAJLIS SAMBUTAN HARI Q 1992
JABATAN DAN AGENSI PERSEKUTUAN DAN NEGERI SABAH
DI KOTA KINABALU PADA 20 NOVEMBER, 1992)*

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang Negeri Sabah telahpun dilaksanakan melalui strategi-strategi dan program-program peningkatan kualiti dan produktiviti di jabatan dan agensi Persekutuan dan Negeri. Usaha-usaha ini telah dibuat secara pengemblengan sumber-sumber setiap jabatan dan agensi Persekutuan dan Negeri demi mencapai matlamat Sambutan Hari Q. Selaras dengan sambutan ini Ketua Setiausaha Negara telah mengingatkan anggota-anggota perkhidmatan awam di Sabah supaya meninggalkan amalan-amalan negatif atau tidak berkualiti dan sebaliknya mengamalkan amalan-amalan positif. Oleh itu dengan keberkesanan program-program gerakan Budaya Kerja Cemerlang dan penghayatan sebenar nilai-nilai kualiti maka wawasan kecemerlangan perkhidmatan awam akan menjadi kenyataan.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Jawatankuasa Sambutan Hari Q kerana memberi penghormatan kepada saya untuk memberi perutusan di majlis bagi menyambut Hari Kualiti Perkhidmatan Awam peringkat Negeri Sabah.

Kerjasama Jabatan dan Agensi Persekutuan dan Negeri

Saya berbangga bahawa sambutan pada tahun ini dibuat secara bersama oleh jabatan-jabatan Persekutuan dan juga jabatan-jabatan di bawah pentadbiran Kerajaan Negeri. Usaha ini adalah

melambangkan penyatuan kesedaran, pemikiran dan tenaga terhadap usaha-usaha peningkatan produktiviti dan kualiti di dalam perkhidmatan awam. Kerjasama erat seperti ini adalah landasan yang amat penting ke arah pengembangan budaya kualiti dalam perkhidmatan awam kita. Kerjasama ini memungkinkan jabatan-jabatan Persekutuan dan Negeri saling bantu-membantu, bertukar-tukar maklumat dan sumber serta berusaha secara bersepadu untuk memberi manfaat kepada rakyat.

Objektif Sambutan Hari Q

Sambutan Hari Q adalah bertujuan untuk memberi pengiktirafan di atas sumbangan serta dedikasi anggota-anggota perkhidmatan awam dalam menjalankan usaha-usaha peningkatan kualiti. Hari Q juga adalah satu acara bagi menarik perhatian para pekerja tentang kejayaan yang telah dicapai oleh jabatan atau agensi masing-masing dalam sesuatu tahun serta perubahan-perubahan yang telah dilakukan bagi peningkatan kualiti.

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang

Saya difahamkan bahawa sejak gerakan Budaya Kerja Cemerlang Peringkat Negeri Sabah dilancarkan di Kota Kinabalu pada 23 Mei 1991 jabatan dan agensi Kerajaan Persekutuan dan Negeri telahpun mengorak langkah melaksanakan program dan projek peningkatan kualiti dan produktiviti. Antara langkah-langkah tersebut ialah:

- (i) Menubuhkan sebuah Jawatankuasa Peningkatan Kualiti Jabatan-jabatan Persekutuan yang dipengerusikan oleh Setiausaha Persekutuan Sabah yang bertujuan untuk mengenalpasti dan mengesan usaha-usaha peningkatan kualiti di kalangan jabatan dan agensi-agensi Persekutuan; dan

- (ii) Usaha Perkhidmatan Awam Negeri menerbitkan arahan-arahan Perkhidmatan Negeri Sabah yang komprehensif dan juga empat jilid Buku Panduan mengenai kementerian dan Jabatan Negeri, Pentadbiran Daerah, Badan-badan Berkanun dan pihak berkuasa tempatan. Buku-buku panduan tersebut menyediakan maklumat yang berguna kepada orang ramai mengenai fungsi, tanggungjawab serta profil ringkas kementerian, jabatan dan agensi Kerajaan Negeri Sabah di setiap peringkat pentadbiran. Maklumat ini merupakan sumber rujukan yang berguna kepada orang ramai untuk berhubung dan mendapatkan perkhidmatan daripada jabatan-jabatan kerajaan di negeri Sabah ini. Saya mengucapkan tahniah kepada Y.B. Datuk Simon Sipaun, Setiausaha Kerajaan Negeri Sabah di atas usaha yang baik ini.

Wawasan Kecemerlangan

Perkhidmatan awam adalah tenaga penggerak kepada proses pembangunan negara. Selaras dengan tanggungjawab ini, seluruh anggotanya perlu yakin dan sama-sama mendokong wawasan kecemerlangan (**vision of excellence**). Sesebuah jabatan atau agensi boleh mencapai tahap kecemerlangan yang diinginkan melalui penekanan kepada soal produktiviti. Agensi-agensi dan jabatan-jabatan yang berprestasi tinggi ialah agensi yang produktif, iaitu agensi yang mempunyai keupayaan mengurangkan kos operasi, menjimatkan penggunaan sumber tenaga manusia atau penjimatan masa bagi menghasilkan sesuatu keluaran atau perkhidmatan. Untuk menjadi produktif, jabatan atau agensi kerajaan harus bijaksana dalam memperkemaskan pengurusan faktor-faktor yang kritikal. Di antaranya termasuklah penggunaan teknologi, tenaga manusia, bahan-bahan, sistem dan prosedur, gaya pengurusan, persekitaran tempat kerja dan sebagainya. *Produktiviti juga dapat ditingkatkan melalui pembasmian amalan-amalan yang tidak*

produktif. Amalan ini termasuklah pembaziran dalam penggunaan sumber seperti alat-alatan pejabat, kenderaan dan sebagainya, menguatkuasakan peraturan dan undang-undang yang sudah lapuk, dan menguruskan hal-hal persendirian pada waktu pejabat dan sebagainya. Antara amalan-amalan negatif, dan perlu dilarang adalah:

- (i) berbual-bual kosong di pejabat;
- (ii) tidak menyegerakan tugas yang diamanahkan;
- (iii) tidak ada *sense of urgency* menjalankan sesuatu tugas yang diberikan;
- (iv) tidak merancang pekerjaan terlebih dahulu;
- (v) tidak ada prioriti dalam menjalankan beberapa tugas yang diberikan;
- (vi) melayan tetamu yang tidak berkenaan di pejabat;
- (vii) meninggalkan pejabat untuk urusan peribadi pada waktu rasmi kerja;
- (viii) membuat kerja peribadi di pejabat;
- (ix) berniaga di waktu pejabat;
- (x) membuat kerja yang tidak mustahak;
- (xi) membuang masa di kantin dalam waktu bertugas; dan
- (xii) pembaziran masa bekerja.

Peningkatan Kualiti

Penekanan kepada peningkatan produktiviti sewajarnya diseimbangkan dengan peningkatan kualiti. Ini adalah kerana sekalipun sesebuah agensi dan jabatan itu dapat meningkatkan produktiviti dengan menambah bilangan hasil-hasil kerja (output), mengurangkan kos atau menjimatkan masa, akan tetapi kejayaan ini tidak mempunyai makna jika hasil-hasil kerja itu bukanlah merupakan sesuatu yang dihargai oleh pelanggan. Kualiti bererti memenuhi kehendak-kehendak pelanggan. Justeru itu, pegawai-pegawai perkhidmatan awam hendaklah peka kepada kehendak dan ciri-ciri yang diutamakan oleh orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Di antara ciri-ciri utama yang sering diutamakan oleh orang ramai termasuklah keupayaan jentera perkhidmatan awam memberikan perkhidmatan yang *cepat, mengikut jadual dan boleh dipercayai*.

Contoh-contoh Perkhidmatan Tidak Berkualiti

Saya ingin memberi beberapa contoh perkhidmatan atau keluaran yang tidak berkualiti. Saya percaya dengan contoh-contoh ini kita akan dapat memahami dengan lebih jelas maksud perkhidmatan atau keluaran yang berkualiti dalam perkhidmatan awam:

Contoh *pertama* ialah apabila jabatan atau agensi kerajaan tidak mengemaskinikan rekod-rekod yang disimpan hingga menyusahkan pelanggannya. Sebagai contoh, sekiranya Bahagian Pinjaman Perumahan tidak mengemaskini rekod tentang peminjamnya, kecuaiannya ini akan menimbulkan kesulitan kepada para peminjam 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 jabatan atau agensi itu 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 jabatan atau agensi itu tidak berusaha mengatasi kesulitan orang ramai yang berurusan dengannya. Sebagai contoh, sekiranya pejabat-pejabat yang mempunyai perkhidmatan kaunter 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 jabatan atau agensi itu tidak bersifat adil. Sebagai contoh, 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, dan juga tidak adil;

Contoh *keenam* ialah apabila agensi-agensi yang membekalkan "utilities" kepada orang ramai tidak menghantar bil kepada pengguna atau memberikan bil yang tidak tepat kepada orang ramai. Ini menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti;

Contoh *ketujuh* ialah pemberian perkhidmatan kepada orang ramai yang tidak bersopan santun. Bagi kakitangan yang bertugas di kaunter, sekiranya mereka bersikap 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 jabatan atau agensinya. Jika kerani kaunter pertanyaan di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) tidak dapat memberitahu pelanggan tentang jenis borang yang digunakan untuk menukar hakmilik kenderaan maka perkhidmatan yang disediakan oleh kaunter pertanyaan tersebut akan dikatakan tidak berkualiti;

Contoh *kesembilan* ialah kesilapan yang dibuat oleh jabatan-jabatan dan 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 paspot antarabangsa daripada Jabatan Imigresen; dan

Contoh *kesepuluh* ialah apabila tindakan penguatkuasa yang diambil kepada pihak yang tidak bersalah. Sekiranya pekerja-pekerja Lembaga Letrik Sabah (LLS) memotong bekalan letrik di sesebuah rumah sedangkan tuan punya rumah telahpun menjelaskan bil letriknya, maka tindakan itu menunjukkan perkhidmatan yang tidak berkualiti.

Ciri-ciri Perkhidmatan Berkualiti

Saya percaya bahawa dengan melihat senarai contoh-contoh perkhidmatan awam yang tidak berkualiti ini, maka gambaran tentang apakah yang dimaksudkan dengan perkhidmatan yang berkualiti akan menjadi lebih jelas lagi. Perkhidmatan yang berkualiti ialah perkhidmatan yang mempunyai ciri-ciri yang sentiasa dapat memenuhi kehendak pelanggan. Ciri-ciri yang dimaksudkan adalah:

- (i) ketetapan masa dalam memberikan perkhidmatan;
- (ii) ketetapan fakta dan maklumat yang diberikan kepada pelanggan;
- (iii) sentiasa responsif kepada kehendak pelanggan;
- (iv) menyempurnakan tugas dengan cara yang adil dan jujur;
- (v) bersopan santun ketika berurusan dengan pelanggan;
- (vi) menepati temujanji yang dibuat dengan pelanggan; dan
- (vii) tidak melakukan pembaziran sumber.

Renungan Kembali Peranan dan Sumbangan Organisasi

Sambutan Hari Q 1992 ini adalah masa yang sesuai untuk ketua-ketua jabatan merenung kembali peranan dan sumbangan mereka membawa perubahan kepada agensi masing-masing: **to evaluate your attitude, thoughts, actions and indeed your commitment towards quality improvements. You hold the key to the performance of your organizations. You must be in control, directing, inspiring and motivating your staff to give quality service. Good work habits yang**

diperlihatkan oleh ketua-ketua jabatan seperti berdisiplin, mengurus masa dengan baik, dedikasi dan amanah akan mencorakkan dan mempengaruhi pemikiran dan sikap kakitangan mereka yang akan mendorong kepada penghayatan amalan-amalan kerja yang sama.

Inovasi

Keupayaan sesebuah jabatan atau agensi mempertingkatkan prestasi adalah juga bergantung kepada kebolehan melakukan inovasi-inovasi dalam bidang yang diceburi. Sesungguhnya, peluang melakukan inovasi ini terbuka luas tanpa hadnya. Jabatan-jabatan dan agensi Kerajaan boleh melakukan inovasi dengan meneroka kaedah-kaedah baru menghasilkan sesuatu keluaran dengan lebih cekap dan berkesan. Usaha ini akan membantu menjimatkan kos operasi agensi berkenaan. Aktiviti-aktiviti inovasi boleh juga ditumpukan kepada usaha mencari penemuan-penemuan baru yang boleh mempertingkatkan nilai kualiti sesuatu keluaran. Ini termasuklah memperkayakan keluaran yang sedia ada dengan ciri-ciri baru yang lebih baik ataupun mencipta keluaran-keluaran baru yang secukup dengan aliran citarasa pelanggan.

Daya inovasi sesebuah agensi bukanlah lahir dengan sendiri ataupun semata-mata bergantung kepada bakat semulajadi anggotanya. Sebaliknya, ia diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang dirancang. Dalam mengatur tindakan ini, anggota-anggota harus didedah serta digalak mengamalkan konsep pemikiran kreatif (**creative thinking**). Mereka perlu mendisiplinkan diri untuk berfikir secara kreatif supaya idea-idea baru lagi bernas dapat dicetuskan. Mereka juga perlu mempunyai keyakinan bahawa **“there is always a better way of doing things.”**

Akauntabiliti

Ketika menjalankan tugas, anggota perkhidmatan awam perlu mengutamakan akauntabiliti. Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah menyempurnakan tugas yang diberikan dengan penuh teliti dan cermat, mematuhi peraturan-peraturan, arahan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan, agar tindakan-tindakan yang diambil tidak menimbulkan tanda tanya daripada orang ramai.

Kawalan Mutu

Ketua-ketua jabatan hendaklah mengadakan pemeriksaan dan kawalan mutu di setiap cawangan atau unit untuk menentukan perkhidmatan yang diberikan menepati standard atau nilai-nilai yang ditetapkan. Maklum balas atau aduan orang ramai dapat juga menjadi ukuran mutu perkhidmatan yang diberikan. **Peti-peti Aduan atau Cadangan** sepatutnya sudah menjadi satu ciri penting setiap jabatan yang berurusan dengan orang awam. Maklum balas atau aduan yang diterima merupakan sumber yang penting bagi mengatasi kelemahan-kelemahan dan memperbaiki prestasi.

Akhir sekali, saya ingin merakamkan terima kasih kepada pihak penganjur kerana menjemput saya ke majlis sambutan Hari Kualiti ini. Saya berharap acara sambutan pada hari ini akan berjalan lancar dan mencapai matlamatnya. Sesungguhnya kita harus menjadikan sambutan ini sebagai penguat tekad ke arah pembentukan perkhidmatan awam yang lebih cemerlang.

BAB 3

PEMBANGUNAN PENGURUSAN KE ARAH PENCAPAIAN WAWASAN 2020

“There are three kinds of management; some see changes coming well in advance and may even accelerate the process. Some see changes coming just in time to adjust before it is too late. Some never see changes coming, so they don't adjust. The last group get run over by change and it almost always comprises the arrogant iron-headed managements who have had it their way for years and by God, they are going to keep it their way. Goodbye to management that can't adjust.”

PRIVATE SECTOR TRAINING AND ATTACHMENT PROGRAMME FOR SENIOR MALAYSIAN PUBLIC EXECUTIVES - EUROPEAN MODULE

*(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP "PRIVATE SECTOR TRAINING AND
ATTACHMENT PROGRAMME FOR SENIOR MALAYSIAN
PUBLIC EXECUTIVES - EUROPEAN MODULE"
DI PAN PACIFIC HOTEL, KUALA LUMPUR PADA 9 JANUARI 1992)*

Program "Private Sector Training and Attachment Programme for Senior Malaysian Public Executives - European Module" adalah selaras dengan pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia. Di bawah program kali ini pegawai-pegawai kanan kerajaan akan ditempatkan di syarikat-syarikat swasta Eropah, walhal sebelum ini hanya terhad di syarikat-syarikat British sahaja. Oleh itu selaras dengan matlamat Persyarikatan Malaysia pegawai-pegawai kerajaan dapat memahami budaya korporat swasta, terutamanya bagaimana mereka menghadapi perubahan dan menggubal strategi-strategi menanganinya.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam yang telah sudi menjemput saya ke Majlis Penutupan Kursus "**Private Sector Training and Attachment Programme for Senior Malaysian Public Executives - European Module**", serta Majlis Penyampaian Sijil kepada para peserta kursus dan wakil syarikat-syarikat Eropah yang telah turut serta bagi menjayakan program ini.

Malaysia Incorporated Concept

This programme is a testimony to the growing commitment of both the public and private sector in implementing the Malaysia Incorporated Concept. On behalf of the Government, I would like to extend our thanks to the European companies which have opened their doors to the civil servants concerned.

This attachment programme which was initiated in 1983 with the cooperation of BMITA (British Malaysia Industry and Trade Association) has gained wider support from the private sector. I am hopeful that very soon, we can also extend a similar invitation to the Japanese and American companies, so that they too can take part in this programme and share with us their corporate experiences.

Management of Change

The participants of this programme undoubtedly have benefitted greatly in terms of their own understanding of how corporations manage the changes around them and how they formulate strategies. I am confident that their enhanced knowledge of the global environment, competitive strategies, corporate culture and values, the management of human resources, the importance of research and development, networking, strategic alliances and so on that they have acquired from this attachment programme will benefit them individually as well as their respective organizations. The underlying objective of this training programme is to produce public executives who are supportive and responsive towards accepting change and having the correct world view and attitude towards innovation. It is of strategic importance for public executives to have the capacity to develop appropriate response and translate action that will reflect their level of knowledge, experience and competencies. With the surge towards internatio-

nalization of economy and business, the burst of IT (information technology) and the emergence of knowledge-based technology, the public executives must strive for excellence in management and leadership. I would like to quote what someone said about management.

“There are three kinds of management; some see changes coming well in advance and may even accelerate the process. Some see changes coming just in time to adjust before it is too late. Some never see changes coming, so they don’t adjust. The last group get run over by change and it almost always comprises the arrogant iron-headed managements who have had it their way for years and by God, they are going to keep it their way. Goodbye to management that can’t adjust.”

The Quality Imperative in the Civil Service

The paramount objective of this attachment programme is “the quality imperative in the civil service” at the top level. We want the public to equate Government with quality. In general, improving quality in Government services, involves the same steps as in the private sector. It means *“paying attention to the process, involving employees in the process, paying attention to the customers.”* I would like to suggest that in this attachment programme, one of the terms of reference of each participant should be to study the ways to improve quality in the corporate world.

Lastly, I would like to touch on the time-honoured understanding that the officers concerned, will not retire or resign and then join the company that have hosted you. You should continue to adhere to the strict code of conduct as contained in the General Orders. Undoubtedly, you are now well-connected. But I hope you do not regard your period of attachment simply a

sabbatical from your civil service position. Under no circumstances should you be entrapped in the revolving door phenomenon and act as agents of influence for other interests.

“Kestabilan masyarakat akan terjelma apabila institusi-institusi yang terdapat di dalamnya boleh bekerjasama antara satu sama lain. Melalui kerjasama ini institusi-institusi itu akan dapat menyempurnakan tugas masing-masing dengan berkesan. Kerjasama yang dimaksudkan itu boleh dipupuk apabila institusi-institusi bersedia menghormati peranan (*legitimate roles*) antara satu sama lain. Mereka hendaklah mengelakkan konflik, percanggahan atau persaingan kerana semuanya ini akan membawa kepada pembaziran sumber dan tenaga.”

POLIS DIRAJA MALAYSIA: KE ARAH KECEMERLANGAN PERKHIDMATAN

*(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP SEMINAR POLIS DIRAJA MALAYSIA 1992
DI HOTEL PAN PACIFIC, KUALA LUMPUR PADA 1 JUN 1992)*

Polis DiRaja Malaysia dalam menggorak langkah ke arah perkhidmatan yang cemerlang menjelang tahun 2020 perlulah menyusun strategi-strategi yang berkesan. Sehubungan dengan ini Ketua Setiausaha Negara telah mengemukakan lima isu yang harus diberi penekanan oleh PDRM, iaitu, pertama, mewujudkan sistem pengurusan dan perancangan tenaga manusia yang sistematik, kedua, mewujudkan program latihan dan pembangunan tenaga manusia yang menyeluruh, ketiga, penyelidikan dan pembangunan, keempat, pemodenan peralatan dan akhirnya mewujudkan kerjasama dengan institusi-institusi kepolisan negara lain.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Polis DiRaja Malaysia (PDRM) oleh kerana memberi penghormatan kepada saya untuk merasmikan upacara penutup Seminar Polis DiRaja Malaysia 1992 pada petang ini. Saya percaya bahawa seminar yang telah diadakan selama satu hari suntuk ini telah mendatangkan banyak manfaat bagi mewujudkan sebuah pasukan polis yang mantap dan berkelibar.

PDRM dan Cabaran Wawasan 2020

Matlamat negara ialah untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara perindustrian yang maju dan berdaya saing menjelang tahun 2020. Dalam perjalanan ke arah matlamat ini, adalah

dijangka negara kita akan terus menghadapi pelbagai cabaran yang lebih besar dan kompleks pada masa hadapan. ***Apabila ekonomi negara berkembang pesat dan masyarakat semakin maju, bilangan rakyat yang berpendidikan (educated) akan terus bertambah. Pada lazimnya, masyarakat seumpama ini lebih sensitif kepada hak-hak individu;*** sebarang tindakan yang dilakukan oleh mana-mana pihak yang bertentangan dengan naluri undang-undang ataupun mencabuli hak-hak individu akan mendorong masyarakat ***literate*** ini mengambil tindakan undang-undang untuk menegak ataupun mempertahankan hak-hak mereka.

Serentak dengan wujudnya bilangan warganegara yang berpendidikan, ***kita mungkin menghadapi berbagai-bagai bentuk jenayah yang lebih canggih.*** Kepsatan perkembangan teknologi maklumat dan kekesanan penggunaan komputer sekarang ini telah membolehkan orang yang tidak amanah mengambil kesempatan menggunakan kemudahan dan perkembangan teknologi bagi melakukan jenayah kolar putih untuk kepentingan diri sendiri. Sebagai contoh, kebelakangan ini kita dengar semakin banyak kes seseorang yang mahir dengan teknologi komputer boleh membuat penipuan, mencuri dan mengeluarkan wang daripada bank-bank dengan begitu licin untuk dikreditkan dalam akaun peribadi mereka dan sebagainya.

Kesalahan-kesalahan jenayah di abad 20 tidak akan terbatas di dalam negeri sahaja. Kes-kes jenayah besar yang dirancang rapi seperti pengedaran dadah, senjatapi dan wang palsu, pemalsuan dokumen perjalanan, penipuan kad kredit dan sebagainya mempunyai pertalian dengan sesuatu organisasi atau pihak tertentu di luar negara. ***We can also expect instances of industrial espionage. The challenge for the PDRM, then, is to be able to combat transnational crimes and law enforcement problems as our police force continues to be national in organization and character.***

As Malaysian society develops, citizens' demands will increase, not decrease. We can already see some of these manifestations in some Pacific Asian countries. This will ultimately mean that police law enforcement must be more intelligent in nature in the context of increasing awareness of citizen rights and the limits of police authority. Above all, this means that the PDRM must continue to act as an instrument of the rule of law, not as an instrument of force. While on the one hand the PDRM with a long history is a mature force, it must continue to adapt to the socio-economic changes that will transform Malaysia. As I have just mentioned, we already see the increase in white collar crimes as a result of opportunities created by socio-economic changes. This has meant a challenge to the police which has begun to attune its criminal investigative capability to meet the problem. But equally important is the nature of the police analysis of the trend and the advice to be given to the government in order to resolve the unhealthy development.

The Police Force in 2020, we expect, should continue to provide service and use force with restraint in the performance of its duties. The PDRM, I am sure, will continue to enforce discipline and correct behaviour both in the officer corps and in the rank-and-file. We must continue to emphasize this in the PDRM of the 21st century.

Kerjasama Agensi-agensi Awam

Kestabilan masyarakat akan terjelma apabila institusi-institusi yang terdapat di dalamnya boleh bekerjasama antara satu sama lain. Melalui kerjasama ini institusi-institusi itu akan dapat menyempurnakan tugas masing-masing dengan berkesan. Kerjasama yang dimaksudkan itu boleh dipupuk apabila institusi-institusi bersedia *menghormati peranan legitimate roles antara satu sama lain.* Mereka hendaklah mengelakkan konflik, percanggahan atau persaingan kerana semuanya ini akan membawa kepada pembaziran sumber dan tenaga.

Kita di Malaysia amat bertuah oleh kerana terjalannya kerjasama dan perasaan hormat-menghormati di kalangan institusi-institusi awam. Dalam perkhidmatan Kerajaan misalnya, kita dapati institusi-institusi seperti pasukan Polis, Angkatan Tentera dan Jabatan Perundangan sedia menghormati peranan agensi-agensi pusat seperti Jabatan Perkhidmatan Awam dari segi pengurusan perjawatan, Kementerian Kewangan dan Unit Perancang Ekonomi (EPU) dan lain-lain agensi awam yang lain. Perhubungan sedemikian sudah terjalin di antara tiga institusi penting yang menjadi tulang sistem pemerintahan demokrasi di negara ini iaitu institusi legislatif; institusi eksekutif dan institusi perundangan dan kehakiman. Perkhidmatan awam, polis dan angkatan tentera dan perkhidmatan perundangan menerima dan menghormati institusi legislatif yang bebas menggubal undang-undang yang bersesuaian dengan kehendak masyarakat. Institusi eksekutif yang meliputi perkhidmatan awam, polis, angkatan tentera dan perkhidmatan perundangan pula akan melaksanakan undang-undang itu dengan adil dan saksama; manakala institusi kehakiman memastikan bahawa perjalanan undang-undang lancar dan menepati prinsip-prinsip keadilan. Kes-kes disiplin yang ***keputusannya dibuat oleh lembaga tata tertib dan ketua-ketua jabatan adakalanya dibatalkan oleh mahkamah.*** Perkhidmatan kerajaan menghormati keputusan tersebut dan menerimanya sebagai muktamad. ***Ini membuktikan bahawa kebebasan diberi kepada institusi-institusi di negara ini dalam menyempurnakan tanggungjawab mereka yang sah.*** Faktor inilah yang menjadi rahsia wujudnya keadilan, keamanan dan kesejahteraan yang kita nikmati pada hari ini di Malaysia, termasuklah dalam memelihara proses demokrasi kita. Sebagai contoh, pilihanraya-pilihanraya di negara kita sebahagian besarnya dikendalikan oleh pegawai-pegawai Kerajaan, termasuklah pasukan polis yang menjaga keamanan dan keadilan tugas.

Mengikut penilaian saya, penjalinan kesefahaman dan kerjasama di antara institusi-institusi penting ini boleh menjadi model dalam sistem pemerintahan di dunia. Sebagaimana yang telah sedia diketahui, Ketua Polis Negara, Panglima Angkatan Tentera dan Peguam Negara menjadi anggota yang terpenting dalam mesyuarat Ketua-ketua Setiausaha Kementerian dan Ketua-ketua Perkhidmatan. Mesyuarat yang diadakan setiap dua minggu sekali ini yang dipengerusikan oleh saya sendiri merupakan mesyuarat yang tertinggi dalam perkhidmatan Kerajaan, khusus untuk membincangkan pelaksanaan dasar-dasar Kerajaan yang diputuskan oleh Jemaah Menteri dan Y.B. Menteri-menteri, isu-isu mengenai perkhidmatan awam seperti syarat-syarat perkhidmatan, perjawatan, meningkatkan kualiti, produktiviti dan tata tertib, dan berbagai-bagai masalah yang melibatkan anggota-anggota perkhidmatan kerajaan. Kami berbincang dengan penuh kemesraan, saling hormat-menghormati dan menerima cadangan-cadangan yang membina yang kesemuanya bertujuan untuk membina negara. Berapa banyakkah negara-negara yang mempunyai model pentadbiran seperti ini? Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Mohd. Hanif Omar, Ketua Polis Negara, yang menjadi salah seorang anggota yang terpenting dalam mesyuarat Ketua-ketua Setiausaha/Ketua-ketua Perkhidmatan yang telah menyumbangkan buah fikiran dan idea-idea yang jitu dan bernas di kesemua jawatankuasa-jawatankuasa dan mesyuarat di mana beliau duduk sebaris dengan pegawai-pegawai awam yang lain.

Persediaan Ke Arah Kecemerlangan PDRM

Pada pandangan saya, kecemerlangan PDRM boleh terus dipupuk sekiranya penekanan diberi kepada beberapa isu yang saya akan huraikan nanti. *Mewujudkan sistem pengurusan dan perancangan tenaga manusia yang sistematik, menyeluruh dan berkesan merupakan persediaan pertama yang perlu diberi penekanan oleh*

Pasukan Polis, oleh kerana keberkesanan, keupayaan dan kecekapan pasukan ini untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sangat bergantung kepada mutu, kepakaran dan bilangan sumber tenaga manusianya. Justeru itu, Pasukan Polis perlu mengkaji semula kaedah pengambilan dan syarat-syarat kelayakan asas bagi menentukan calon-calon yang diambil berkhidmat. ***Persediaan kedua yang perlu diberi perhatian ialah mewujudkan satu program latihan dan pembangunan tenaga manusia yang lebih terancang dan menyeluruh***, untuk mendedahkan anggota-anggotanya kepada selok-belok kerja dan teknik-teknik kepolisan bagi meningkatkan kecekapan mereka semasa menjalankan tugas, iaitu dalam bidang-bidang tertentu seperti sains forensik, pengkomputeran dan teknologi maklumat, perundangan, pentadbiran perniagaan, perakaunan, pengurusan bank, pelaburan dan perdagangan saham dan sebagainya. ***Persediaan ketiga yang perlu diberi perhatian oleh Pasukan Polis ialah menitikberatkan penyelidikan dan pembangunan khususnya di dalam bidang pencegahan jenayah***. ***Penekanan keempat yang perlu diberi perhatian oleh Pasukan Polis ialah memodenkan peralatan yang digunakan secara berperingkat***, termasuklah alat-alat perhubungan, komputer, senjata, kenderaan, bot peronda dan alat-alat bantuan teknik seperti kamera, 'walkie-talkie' dan sebagainya. ***Usaha-usaha untuk mewujudkan, merapat dan memperluaskan lagi pertalian perhubungan dan kerjasama secara 'global' dengan institusi-institusi kepolisan negara lain perlu juga diadakan***. Kerjasama ini penting bagi membenters dan menyelesaikan perbuatan-perbuatan jenayah yang ada hubungan di peringkat antarabangsa.

Sebagai mengakhiri ucapan ini saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada pihak Polis DiRaja Malaysia di atas undangan untuk merasmikan penutupan seminar ini. Saya berharap seminar pada hari ini telahpun mencapai matlamat yang ditetapkan, terutamanya dari segi membantu tuan-tuan menyusun strategi yang berkesan untuk menghadapi cabaran

Wawasan 2020. Dengan harapan ini saya sukacitanya merasmikan penutupan Seminar Polis DiRaja Malaysia 1992.

“In implementing information systems in Government, we have always stressed on functionality and quality of the equipments procured and the applications developed. Specifying standards for procurement and systems development therefore, has been one of the strategies undertaken to ensure functionality and quality. Among the standards that have been adopted are open systems standards, standards for electronic data interchange and standards for application systems development.”

TOWARDS OFFICE AUTOMATION

(UCAPAN DI MAJLIS PENUTUP PERSIDANGAN DAN PAMERAN
SOUTH EAST ASIA REGIONAL COMPUTER CONFERENCE (SEARCC '92)
DI DEWAN TUN HUSSEIN ONN, PUSAT DAGANGAN DUNIA PUTRA,
KUALA LUMPUR PADA 14 OGOS 1992)

*Tindakan automasi dan pengkomputeran agensi-agensi awam adalah salah satu strategi pembaharuan dan kemajuan dalam pentadbiran awam. Di antara agensi-agensi yang diberi keutamaan dalam strategi ini ialah Jabatan Hasil Dalam Negeri, Jabatan Pengangkutan Jalan, Pihak Berkuasa Tempatan, Pejabat Pos dan agensi-agensi yang terlibat dalam aktiviti pendidikan dan latihan. Selain itu kerajaan juga memperkenalkan **Open System Basic Technical Specifications** melalui sistem ini agensi-agensi awam dapat bertukar dan berkongsi maklumat. Seterusnya dengan kemantapan nilai dan etika anggota awam serta disokong dengan peralatan automasi pejabat yang canggih, prestasi, kualiti dan produktiviti dapat dipertingkatkan.*

Saya ingin mengucapkan berbilang-bbilang terima kasih kepada pihak penganjur di atas kesudiannya menjemput saya untuk merasmikan Majlis Penutup persidangan dan pameran serantau mengenai teknologi maklumat SEARCC '92 ini. Saya juga ingin mengambil peluang ini untuk mengucapkan tahniah kepada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan **South East Asia Regional Computer Conference (SEARCC '92)** khususnya pihak MAMPU dan MNCC. This evening, speaking in my capacity as Head of the Civil Service in Malaysia, I would like to address you on the subject of upgrading the quality and productivity of the public service in

Malaysia through computerization to meet new and pressing requirements of society.

It is generally recognized that computerization and office automation can increase the productivity and quality of the public service.

Computerization in Revenue Collection Agencies

Computerization in government departments has proceeded with increasing speed. Priority is accorded to revenue collecting agencies such as the Inland Revenue Department, the Road Transport Department, agencies supporting trade and economic development, providing social services as well as for education and training.

The computerization project of the Road Transport Department, which is currently being implemented on a turnkey basis will encompass critical applications such as registration of new vehicles, driving licences and collection of fines. Besides increasing the revenue from improved collection methods, the implementation of the above application systems will also provide greater convenience to the public to renew their driving licences and road tax. The use of computers in the Inland Revenue Department has succeeded in increasing the productivity of the Department manifold. The Department has been able to spread the tax collecting activity throughout the year. This has led to a reduction in tax arrears. The on-line access facility of the Royal Customs and Excise Department to computerised records coupled with automated computation and collection of customs duties, the processing of import and export declarations has been accomplished more efficiently. The Ministry of Land and Cooperative Development is currently developing a system on land information with the use of computers which will expedite and facilitate procedures related

to the collection, updating, processing and dissemination of information pertaining to land use.

Due to the important role they play in Government revenue collection activities such as issuing of licences and permits, entertainment tax and property assessment, the computerization of Local Government Authorities has been given high priority. Out of 95 Local Authorities, 75 have already been equipped with computer facilities, 8 are currently in the final stages of acquisition and the remaining 12 are in the process of preparing tender specifications for procurement purposes. With a more efficient method in the preparation of tax assessments, for example, revenue collected has increased significantly with computerization.

In another move to upgrade the quality and productivity of the public service, the Public Services Network (PSN) has recently been introduced, which is a computer and network facility installed to link all the Post Offices in the country. By using the PSN, Government agencies will be able to offer their counter services such as renewal of road tax, driving licences and traffic compounds at the Post Offices.

Public Sector Telecommunications

A major part of the activities carried out by the public sector depends on the processing of information. The Government expects that its requirements for data communications will grow rapidly over the next decade to meet the network requirements of Government computer installations at the national, state and district levels. Currently, the need for data communications has been met by individual agencies designing, implementing and managing data networks for their own departmental requirements.

Recognizing that the development of a shared network for the public sector is essential to reduce network redundancies, avoid overlapping costs and improve connectivity, the Government has decided to embark on a Public Sector Telecommunications Study jointly with Telekom Malaysia and Permodalan Nasional Berhad (PNB). I am sure that information obtained from this study will assist agencies like MAMPU to coordinate the use of telecommunications in the public sector and become the basis for defining the requirements and specifications for an Integrated Government Telecommunications Network for the future.

In implementing information systems in Government, we have always stressed on functionality and quality of the equipment procured and the applications developed. Specifying standards for procurement and systems development therefore, has been one of the strategies undertaken to ensure functionality and quality. Among the standards that have been adopted are open systems standards, standards for electronic data interchange and standards for application systems development.

Open Systems in the Public Sector

Open systems has been identified as one of the important issues in Government computing because of the need to overcome problems such as connectivity, applications portability and resource sharing between computer systems in public sector agencies. It is hoped that by implementing open systems in the public sector, the efficiency and effectiveness in the use of computers and communications can be enhanced through greater resource sharing and through reduction in repetitive efforts in software development. With these benefits in mind, the Government has recently issued the Open Systems Basic Technical Specifications.

Structured Systems Analysis and Design Methodology

One of the main issues encountered in Government computing is the absence of uniformity in the methodology used in planning and developing application systems. This situation has given rise to several problems such as difficulty in maintaining applications because of the poor documentation and slow development. Recognizing these problems, the Government has identified Structured Systems Analysis and Design Methodology as the preferred application systems development methodology in the public sector. This methodology has been chosen because it has been widely and effectively used by many agencies in both the public and private sectors particularly in the United Kingdom, and being a public domain methodology, licences need not be sought for its use.

In the area of electronic data interchange, the Government has agreed to adopt as Malaysian standards, the United Nations Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transportation (UN/EDIFACT) standards which have been widely accepted as international standards.

One of the objectives of using computers in the public sector is to improve the availability and access to Government information by many categories of users. In this respect, several Government agencies have established databases associated with their own operations respectively. Among those that are currently being developed are the South-South Investment, Trade and Technology Data Exchange Centre (SITTDEC) and the Malaysian Science and Technology Information Centre (MASTIC). The SITTDEC database when established, will offer information on trade, investment opportunities and exchange of technology for the use of potential investors, traders as well as research institutions belonging to the Group of Fifteen countries (G15). MASTIC on

the other hand, is a database of science and technology which will function as a focal connecting point for research institutions, Government agencies, universities and the private sector in this country. It is hoped that more databases of this nature will be established by Government agencies for public use. We are now reviewing the rules and procedures with regard to the transmission of confidential information through fax machines so that whatever rules and procedures are to be used, they will not offend the provisions of the Official Secret Act.

Public Service Award for Excellence in Information Technology

In recognition of the importance of information technology, beginning this year, the Government has introduced a Special Public Service Award to Government agencies for excellence in Information Technology Management. Aspects such as strategic planning, information systems management structure, scope of information systems, application systems development, evaluation and systems auditing, data management and computer systems management are amongst some of the criteria covered in the appraisal for the award. I hope that with such recognition from the Government, heads of public sector agencies will be motivated to implement quality information systems to meet the information processing requirements of their organizations.

I recognise that a regional conference of this nature is invaluable since it provides avenues for discourse and for the exchange of notes and ideas. In this respect, the efforts made to hold this Conference by MNCC and MAMPU is indeed laudable. On this note, I hereby declare SEARCC '92 closed.

“Manpower development, as you are aware, is not an easy task. It takes many years of education, skill training and value inculcation to produce excellent workers. While education and training are two important facets of the task, the even more challenging aspects lie in what is termed as the 3 Rs - recruitment, retention and retraining.”

MUTUAL CO-OPERATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

(TEXT OF SPEECH ON THE OCCASION OF THE SIGNING OF THE FRANCHISE AGREEMENT BETWEEN ITC CONSULTANCY AND PARADIGM SHIFT PROCESS INC. AT THE REGENT KUALA LUMPUR ON 12 OCTOBER, 1992)

*Kerjasama di antara badan-badan korporat swasta dalam pembangunan dan pengurusan sumber manusia hendaklah dianggap sebagai satu strategi yang berkesan dalam usaha peningkatan produktiviti dan kualiti. Kerana tanpa kerjasama soal-soal pengambilan, pengekalan (**retention**) dan latihan terhadap pekerja-pekerja tidak dapat diuruskan dengan berkesan. Justeru itu setiap organisasi perlulah menyusun strategi-strategi pengurusan personel yang dapat mengekalkan pekerja-pekerja.*

I wish to thank the ITC Management Centre for inviting me to address this august audience and to witness a historic occasion in the annals of your organization, namely the signing of the Franchise Agreement between ITC Consultancy and Paradigm Shift Process Inc. of the USA. I would like to welcome this agreement which will open new doors and opportunities for both the signatories for mutual co-operation in the field of human resource management and development. The fresh ideas that will be brought in by Paradigm Process Inc., will enrich our knowledge in human resource management and development. This project is a positive contribution towards enhancing quality and productivity in the private sector and hence the competitiveness of Malaysia.

Manpower Development

Manpower development, as you are aware, is not an easy task. It takes many years of education, skill training and value inculcation to produce excellent workers. While education and training are two important facets of the task, the even more challenging aspects lie in what is termed as the 3 Rs - recruitment, retention and retraining. Recruitment of the best from the common pool into your organization will be a challenge, given the stiff competition for skill labour. Success lies in making a career within the organization attractive enough for talented people to seek entry and grow together with the organization. A greater challenge lies in retaining the best within the organization against the lure of a myriad of pull factors. This requires good personnel management practices, attractive remuneration packages and incentives.

Having recruited and retained them, retraining becomes an imperative, to ensure that workers constantly avail themselves of new knowledge and skills. Retraining is expensive. Last year, the Public Service Department had a budget of about \$90 million for In-Service Training. This did not include the cost of in-service training programmes mounted by individual departments. The Government views this expenditure as a very necessary investment in human resource development. I will ask the Public Service Department and the Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit (MAMPU) to study whether the courses conducted by this franchise are relevant to our own efforts to improve the quality and productivity of the civil service.

Malaysia Incorporated Policy

One of the most important trends in Malaysian society is the increasing interaction between the civil service and the private sector. The decision of Government departments affect the

environment within which business operates. We have advocated the Malaysia Incorporated Policy. The policy essentially involved a proper and correct relationship between the functionaries in the public service and in the private sector. Civil servants are guided by such acts as the Official Secrets Act, the Anti-Corruption Act, the General Orders Chapter D and many circulars which govern their code of conduct. I am advocating that private training institutions such as ITC should include in their training programme, seminars etc. the acts, rules and regulations governing the conduct and behaviour of civil servants. A proper and correct interactive relationship between the civil service and the private sector is crucial to the effective functioning of the Malaysia Incorporated Policy.

I hope that many Malaysians will benefit from this franchise agreement. May I wish you every success in the joint endeavour.



“...In developing managerial competencies, we must do more than *“drive through the rear view mirror.”* It is not enough to look at what excellent organizations and managers are already doing. It is also necessary to be proactive in relation to the future: to anticipate some of the changes that are likely to occur and to position organizations and their members to address these new challenges effectively.”



MANAGING CHANGE TOWARDS THE CHALLENGE OF VISION 2020

(TEXT OF ADDRESS ON THE OCCASION OF THE LAUNCHING OF THE 3-D
MANAGERIAL EFFECTIVENESS PROGRAMME AT THE BANKERS CLUB,
WISMA AMODA, KUALA LUMPUR ON 17 OCTOBER, 1992)

*Wawasan 2020 telah mengariskan dengan jelas untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju. Oleh itu bagi menjayakan matlamat tersebut kepimpinan pengurusan di sektor awam dan swasta hendaklah menggunakan segala kelebihan, sumber-sumber, kemahiran dan ilmu yang dimiliki ke arah mengendalikan pengurusan perubahan dengan cekap dan berkesan. Ini disebabkan pengurusan perubahan memerlukan ilmu, kemahiran dan pengalaman dalam aspek-aspek motivasi, kepimpinan, dinamik kumpulan, politik organisasi, konflik, perilaku dan komunikasi berkesan. Justeru itu semua pihak, terutamanya kepimpinan organisasi perlu bekerja keras, menanam keyakinan serta keazaman yang kuat (**strong will-power**) ke arah menghadapi cabaran-cabaran pengurusan menjelang abad ke 21.*

I have been requested to say a few words on "*managing change towards the challenge of vision 2020.*" The subject of *change* is certainly very much in my mind, since during the last few years, the civil service has introduced many programmes to induce change so that Government agencies can become output-oriented organizations.

Vision 2020 put forward by our Rt. Honourable Prime Minister in February last year requires the involvement of everyone to ensure that Malaysia will achieve the status of a fully developed

nation. The goals set in the vision are within our nation's capability to achieve, provided that all Malaysians are committed and dedicated towards their achievement. Managers in both public and private sectors play an important and critical roles in determining our success. In a competitive economy, above all, the quality and performance of the manager determine the success of a business, indeed they determine its survival. In developing managerial competencies, we must do more than "*drive through the rear view mirror.*" It is not enough to look at what excellent organizations and managers are already doing. It is also necessary to be proactive in relation to the future: to anticipate some of the changes that are likely to occur and to position organizations and their members to address these new challenges effectively.

Quality and Productivity Improvements

Practically everything a manager does is in some way concerned with implementing change. Recruiting or promoting a staff member involves changing the work group; purchasing a new piece of office equipment involves changing the work methods; and rearranging work stations involves changing work flows. All these require knowledge of how to manage change effectively. Virtually, everytime a manager makes a decision, some type of change occurs. Managing change requires knowledge about motivation, leadership, group dynamics, organizational politics, conflict, determinants of behaviour, and communication, which are all important in understanding how processes can be managed effectively. In the civil service, we believe this to be so, and as such we have undertaken a strenuous effort within the last few years to institute change for quality and productivity improvements in government departments. Public executives not only need to be competent, but also be able to function as effective managers who are innovative and efficient in the utilization of the resources made available to their departments. The managerial system of the civil service is

being revitalized; red tape which is affecting public service performance and making public sector management cost-ineffective need to be removed. Positive values like the concern for cost, timeliness, meeting targets, and meeting the clientele's actual demands are to be adopted. The Government has issued 15 circulars within the last two years to provide guidelines on improving efficiency, effectiveness and quality work. Two of these merit further elaboration to illustrate how we have introduced change in the civil service. These circulars are the Public Administration Improvements Circular No. 4/91 entitled "*Guide on Strategies on Quality Improvements in the Public Sector*" and the Public Administration Improvements Circular No. 6/91 entitled "*Guide on Productivity Improvements in the Public Service.*"

Several programmes are being implemented to improve the effectiveness in the public sector agencies. *Firstly* by instituting a quality suggestion system, employees at all levels are motivated to submit creative or innovative ideas to improve the effectiveness of present services and recognition will be accorded to the workable ideas. *Secondly* by instituting a system of prevention at various critical stages of the work processes, work defects are identified and prevented early in the process. *Thirdly* by creating and disseminating slogans on quality so that awareness on quality are enhanced in the hope that this awareness will motivate the employees to adopt and practice values on quality as determined by the agency in their day-to-day work.

Apart from providing quality output and services, Government departments are required to undertake systematic steps to improve the level of productivity. In our guidelines, we have stipulated that improving productivity requires the top management to consciously manipulate productivity factors and to measure productivity. With regard to the latter, eight factors have been identified which when appropriately managed, coordi-

nated and developed can lead to the desired organizational outputs. These factors are:

- (i) the quality of human resources as they are the principal movers of the organization;
- (ii) streamlined and simplified work procedures and systems as these are administrative mechanisms outlining the processes involved in performing a job;
- (iii) prevention of wastage of materials either due to poor material quality or overstocking;
- (iv) availability of machines, equipment and transportation for use when required;
- (v) conducive work environment such as provision of adequate facilities to create the right ambience for the generation of innovative outputs and for smooth and unhindered communication among divisions and personnel;
- (vi) a clearly defined and yet flexible and dynamic organization structure to enable the organization to adapt to environmental changes, facilitate information flow and distribute appropriately, resources among divisions in the organization;
- (vii) a managerial style that is output oriented to ensure that all systems and personnel in the organization can be mobilized toward productivity improvements; and
- (viii) use of modern technology to derive faster, cheaper and

better quality outputs in jobs that are amenable to mechanisation and automation.

The second aspect in productivity improvement efforts is measurability of performance or output. Information from these measurements is useful for gauging the extent in which resources allocated have been used cost-effectively, identifying potential areas for productivity improvements and establishing the operational cost of the organization's activities. The process of productivity measurement encompasses a four step approach. The first step involves the identification of main outputs either the service or the products of the organization or individual. This is followed by setting productivity indicators for each of these output which can be expressed in the form of either ratios, numbers or percentages; for example average time taken to issue a license or identity card (IC), number of licenses that can be issued by one person etc. The third step is collecting data periodically based on these indicators; and, finally, analysing and evaluating the data collected to arrive at the current level of productivity.

Strong and Dynamic Private Sector

With regard to the private sector agencies, which operate on the maxim of profit maximization, the general perception is that they are better managed, more productive and market-oriented than the public sector agencies. This perception may be true but mainly for firms which are subjected to perfect competition; competition not only from domestic suppliers but also foreign firms. There are cases where business enterprises are driven more by short-term and quick profits rather than devoting themselves for their long term organizational development. There are firms which are not cost-effective, inefficient and non-competitive. It is therefore imperative for such firms operating to carry out an objective and in-depth evaluation of their management capabilities with the hope of

improving their managerial effectiveness and competencies. A strong, dynamic and competitive private sector is the key factor for Malaysia to achieve the nation's economic goals.

Strategic Human Resource Management

A strategic focus in the human resource area is one of the most dramatic changes in managerial functions, both in the civil service and in the private sector. Companies may be constantly acquiring, merging, and spinning off divisions, entering new businesses and getting out of old ones, but management must consequently face strategic decisions more than ever on human resources considerations - matching skills with jobs, keeping key personnel after a merger, and solving human problems that arise from introducing new technology or closing a plant. Selecting, motivating, developing, and evaluating employees is now part of a manager's job. Perhaps even more importantly, a firm's employees are seen as assets, not just as costs. Qualities such as unique talents among employees, including innovation, superior performance, and high productivity are critical ingredients in developing a firm's competitive position.

Managerial and Leadership Development

Today's progressive organizations have recognized the importance of effective managers, both in the private sector and in the civil service. There is also the need for ensuring a supply of replacements for these managers or executives. Enhancing the leadership and management of an organization at all levels is the key to successful competition in the future. Many emerging trends in the current business environment have fueled this concern for managerial and leadership development, namely:

Complexity: Tomorrow's businesses will clearly operate in a much more complex, fast-paced, high stakes, global environment.

Values: Today's work force differs markedly from yesterday's, and further changes are clearly emerging for tomorrow.

Talent Supply: A premium will be placed on retaining and developing key employees at all levels.

These forces make it clear the key to corporate success, and the efficiency of the civil service.

Effective Manager

Contrary to the views in vogue some years ago, an effective manager today is not a reflective and systematic planner, but a highly action-oriented individual, capable of responding to the needs of the moment. He must do the right things to move his organization "up a notch." He must know how to get the right things done. To acquire the knowledge, the manager needs to develop five key habits. *First* of all, the effective manager must learn how to manage his time. Time management does not necessarily involve planning. Instead it requires the manager to understand where his time goes and to manage his activities in a way that reduces unproductive demands; *secondly*, he must make conscious choices about what to contribute, to determine which contribution of his talents and energies will significantly affect the performance of the department or organization; *thirdly*, he must carefully assess where and how to mobilize strength - his own and his associates, to make it productive for the goals of the department or enterprise; *fourthly*, a good manager sets up the right priorities, do first things first, and do one thing at a time; and *finally*, a good manager must practise effective decision-making. Effective leaders

or managers possess compelling visions and intentions that pull people towards them. These five key habits are applicable to both the private sector and the civil service.

Effective Communication

In management, the ability to work with people becomes more important the higher you go, while technical knowledge becomes less important. The first line supervisor may spend approximately 20% of his time managing and 80% doing. A middle to senior manager should be spending more than 50% of his time managing. A senior executive is managing about 80% of the time, doing direct work may be only 20%. The managing position always involves people. The problem for most managers is compounded by the fact that their technical expertise cannot be applied to people issues. Computer or engineering knowledge bears no relationship to people knowledge. Moving from product orientation to people orientation requires a complete shift of the psyche. Acquiring people skills is possible for every manager willing to try new behaviours and new ways of viewing the world; by communicating in new ways; by considering new ways of looking at people; by making changes in the way you believe, in the ways you behave and in the way you manage.

The 3-D managerial effectiveness workshop organized by Paul and Daniels Associates is yet another opportunity for our managers to familiarize and deliberate managerial effectiveness, this time from the output oriented perspective. I believe that this training package on managerial effectiveness which has been extensively adopted by many top performance companies in the United Kingdom and the United States will prove highly beneficial to the participants of this workshop. It is now my pleasure to officially launch the 3-D Managerial Effectiveness Programmes.

“...Morning Prayers ini hendaklah diadakan pada tiap-tiap hari Isnin atau Ahad mengikut setengah-setengah negeri dan tidak melebihi satu jam. Perkara-perkara yang sepatutnya dibincangkan di dalam “Morning Prayers” ini ialah masalah-masalah pelaksanaan projek-projek pembangunan, pengeluaran lesen dan permit, cara-cara mengatasi masalah yang dihadapi serta tindakan susulan yang perlu diambil. Saya adalah berharap dengan adanya “Morning Prayers” ini kita akan dapat mempertingkatkan kecekapan pentadbiran awam.”



MORNING PRAYERS SEBAGAI SATU MEKANISME PENGESANAN (*MONITORING*) PROJEK-PROJEK PEMBANGUNAN

(UCAPAN DI MAJLIS ANUGERAH KUALITI PERKHIDMATAN AWAM
PADA 31 OKTOBER, 1992)

*Ketua Setiausaha Negara dalam ucapannya di Majlis Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam telah mengemukakan empat cadangan yang boleh digunakan sebagai garis panduan untuk menjadikan sesebuah agensi awam berkesan dan cekap. Pertama, meninggalkan amalan-amalan yang tidak produktif, kedua, komitmen pengurusan atasan terhadap pembudayaan nilai-nilai kecemerlangan organisasi pimpinannya, ketiga, melaksanakan dua belas senarai semakan penyeliaan organisasi dan keempat melaksanakan konsep **Morning Prayers** sebagai satu mekanisme pengesanan projek-projek. Di samping itu juga untuk memudahkan sektor swasta berhubung dengan agensi-agensi awam sebuah buku mengenai "**Practical Guide to dealing with the civil service**" akan diterbitkan oleh Kerajaan.*

Pada amnya, saya berpuas hati atas prestasi perkhidmatan awam. Kejayaan-kejayaan dan juga pembaharuan-pembaharuan yang dicapai oleh perkhidmatan awam sepanjang tahun 1992 akan dihuraikan dengan lengkapnya di dalam laporan tahunan mengenai "*Pembaharuan-pembaharuan di dalam Perkhidmatan Awam 1992*" yang akan diterbitkan pada bulan Januari 1993 ini. Sebagai satu institusi yang bertanggungjawab, perkhidmatan awam kita mempunyai **receptiveness** yang tinggi terhadap maklum balas ataupun aduan daripada orang awam. Penyediaan peti-peti

aduan di jabatan-jabatan Kerajaan adalah bukti sifat ini. Biro Pengaduan Awam telah dipertingkatkan kemampuannya baru-baru ini. Maklum balas daripada orang ramai lazimnya disampaikan dalam bentuk komplain dan aduan. Berdasarkan maklumat yang dikumpul oleh pihak MAMPU dan Biro Pengaduan Awam, *jenis-jenis komplain dan aduan* yang biasa dibuat ke atas jabatan-jabatan Kerajaan adalah seperti berikut:

- (i) Keputusan ke atas permohonan-permohonan lesen, permit dan sebagainya tidak disampaikan dengan cepat dan memuaskan;
- (ii) Pemohon-pemohon tidak diberi maklum balas tentang kemajuan pemerosesan sesuatu permohonan seperti lesen atau permit;
- (iii) Asas-asas sesuatu keputusan atau tindakan tidak dimaklumkan dengan jelas kepada pemohon-pemohon yang berkenaan;
- (iv) Penguatkuasaan peraturan dan undang-undang *tidak dilaksanakan*, dan ada tindakan yang tidak adil;
- (v) Aduan tentang kerosakan kemudahan awam seperti telefon, air, api, jalan raya dan sebagainya lambat diambil tindakan;
- (vi) Kemudahan-kemudahan awam tidak diselenggara dengan baik; dan
- (vii) Anggota perkhidmatan awam di peringkat kaunter bertindak kasar dan tidak bersopan ketika melayan orang ramai.

Saya berharap jabatan-jabatan Kerajaan akan dapat mengambil tindakan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan seperti yang saya huraikan sebentar tadi. Ketua-ketua Jabatan hendaklah menggerakkan kumpulan penyelesaian masalah, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Pasukan Kerja dan sebagainya. Proses penyelesaian masalah ini perlu dijalankan secara berturut-turut.

Amalan-amalan yang Tidak Produktif

Selain menggunakan maklum balas daripada orang ramai, pihak pengurusan jabatan-jabatan juga boleh mengesan peluang-peluang membuat perubahan ataupun memperbaiki perjalanan jabatan masing-masing dengan *mengkaji sendiri amalan-amalan yang tidak produktif* yang kerap terjadi dalam agensi-agensi kerajaan seperti:

- (i) Kerja-kerja tidak dirancang dengan teliti hingga mengakibatkan tindakan terpaksa dilakukan dengan berulang-ulang;
- (ii) Matlamat prestasi dan objektif kerja tidak dinyatakan dengan jelas;
- (iii) Mengeluarkan arahan-arahan yang bercanggah serta sering berubah-ubah;
- (iv) Tidak mengutamakan pelaksanaan kerja dengan betul pada kali pertama;
- (v) Kerja-kerja tidak disusun mengikut keutamaan;
- (vi) Masa tidak diuruskan dengan baik;
- (vii) Menjalankan urusan peribadi pada waktu pejabat;

- (viii) Melaksanakan peraturan dan prosedur yang sudah lapuk;
- (ix) Struktur organisasi tidak diselaraskan dengan tanggungjawab yang hendak dijalankan; dan
- (x) Peralatan pejabat tidak diselenggarakan dengan baik hingga menjejaskan kelicinan penggunaannya.

Pengurusan yang Berkesan

Perkhidmatan Awam kita boleh mencapai banyak lagi perubahan dan kemajuan dari segi peningkatan kualiti kerja, produktiviti dan disiplin sekiranya ketua-ketua jabatan Kerajaan boleh melakukan pengurusan yang berkesan. Ketua-ketua jabatan hendaklah mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kecemerlangan kerja. *The effective manager does a lot of things, but there are at least three things he or she must do: think about the purpose of the department or agency and the directions in which it must be led; foster and manage change; and supervise and conduct operations so that the department and the staff function effectively and efficiently. As a thinking manager, few things are important to him to do than to ask simple questions; why do we do it? Why that way? What are the alternatives? How much does it cost? Why are the costs up? It is not just to get answers that the good manager asks these and other questions, but to get the staff to think rather than just to act, react, or administer? Heads of departments must initiate change. Sustained success is largely a matter of focussing regularly on the right things and making a lot of uncelebrated little improvements everyday. Getting better and better one step at a time will add up to the list of achievements of the department.*

Management is the process of getting things done through the efforts of other people. There are two major parts to this definition.

First, to get things done, the manager must have relatively specific goals. These goals should be communicated to the staff. Second, because managers accomplish their jobs through the efforts of other people, the staff must know what is expected of them. The manager must also ensure that the proper tasks are accomplished. The head of department's job is to ensure that others perform the necessary tasks. This does not mean that the head of department cannot do any work. However, when heads of departments perform tasks ordinarily assigned to subordinates, they are not managing.

Dua Belas Senarai Semakan

Saya berharap ketua-ketua jabatan menyedari betapa pentingnya fungsi penyeliaan kepada kejayaan jabatan mereka. Penyeliaan adalah langkah bagi memastikan seluruh jabatan bergerak lancar menuju matlamat yang dirancangkan. Oleh itu bagi membantu ketua-ketua jabatan menentukan sama ada mereka telahpun melaksanakan tanggungjawab penyeliaan dengan berkesan, saya ingin mencadangkan satu senarai semakan yang mengandungi dua belas perkara seperti berikut:

- (i) Adakah langkah-langkah telah diambil untuk menyebarkan misi dan objektif jabatan kepada seluruh anggota?
- (ii) Adakah jabatan itu telah memastikan bahawa setiap anggota memahami peranan dan tanggungjawab masing-masing ke arah mencapai misi dan objektif tersebut?
- (iii) Adakah sistem-sistem pengurusan diwujudkan bagi memudahkan anggota jabatan memainkan peranan masing-masing dengan berkesan?

- (iv) Adakah anggota jabatan mempunyai sumber-sumber yang mencukupi bagi menjalankan tugas mereka?
- (v) Adakah sistem pengukuran prestasi diwujudkan bagi mengesan tahap pencapaian objektif organisasi?
- (vi) Adakah sistem pengiktirafan diwujudkan bagi mendorong anggota jabatan ke arah mencapai standard prestasi yang telah ditetapkan?
- (vii) Adakah langkah-langkah diambil untuk memastikan wujudnya budaya kerja yang cemerlang?
- (viii) Adakah langkah-langkah diambil untuk mengawal disiplin dalam jabatan?
- (ix) Adakah struktur-struktur seperti Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja atau Pasukan Kerja diwujudkan bagi menyelesaikan masalah serta menghasilkan inovasi?
- (x) Adakah langkah-langkah diambil untuk memberi bimbingan, tunjuk ajar dan teladan kepada anggota jabatan?
- (xi) Adakah tindakan diambil untuk mewujudkan perasaan kepunyaan (**ownership**) dan komitmen kepada jabatan? dan
- (xii) Adakah mekanisme seperti Sistem Maklum Balas Q diwujudkan untuk mengendalikan maklum balas daripada orang ramai?

Morning Prayers

Pada malam ini, saya suka mengumumkan dua langkah yang boleh

memperbaiki lagi prestasi jabatan dari segi pelaksanaan projek-projek pembangunan dan juga untuk memperbaiki lagi perhubungan di antara perkhidmatan awam dengan sektor swasta mengikut konsep Persyarikatan Malaysia. Tiap seorang ketua jabatan, sama ada di peringkat daerah, negeri, jabatan atau kementerian, perlu membuat pengesanan (**monitoring**) untuk memastikan bahawa pelaksanaan projek-projek pembangunan berjalan mengikut jadual dan bahawa permohonan-permohonan untuk memperolehi lesen, permit dan lain-lain kelulusan diberi perhatian sewajarnya supaya sesuatu keputusan itu diberikan dengan seberapa segera yang boleh. Adalah didapati bahawa kelicinan pelaksanaan projek-projek banyak bergantung kepada tahap penyelarasan di antara pelbagai jabatan, sama ada di peringkat daerah, negeri, jabatan Persekutuan mahupun kementerian. Saya dapati bahawa pelaksanaan projek-projek pembangunan serta pengeluaran permit dan lesen ini melibatkan pelbagai jabatan dan jika ia tersangkut di mana-mana salah satu agensi, biar apa sebab sekalipun, akan menjejaskan pelaksanaan projek dan pengeluaran lesen dan permit oleh kerana sepertimana kita sedia maklum "**the strength of the chain depends on its weakest link.**" Justeru itu adalah amat perlu diadakan satu mekanisme yang baik bagi menyelaraskan pelaksanaan projek dan pengeluaran permit-permit serta lesen-lesen. Semasa Kerajaan melancarkan Rancangan Malaya Pertama Tahun 1961 - 1965 di mana tiap-tiap daerah menggunakan **The Red Book System**, mekanisme bagi menyelaraskan projek-projek pembangunan pada masa itu telah dilakukan melalui **Morning Prayers** di peringkat daerah, di peringkat negeri dan juga di peringkat kementerian. Pada saya ini merupakan satu mekanisme yang sungguh baik yang telah dapat menyelesaikan pelbagai masalah di semua peringkat. Bagi melaksanakan konsep **Morning Prayers** ini, mesyuarat-mesyuarat hendaklah dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha di peringkat kementerian, Setiausaha Kerajaan di peringkat negeri, Ketua Pengarah di peringkat jabatan persekutuan dan Pegawai Daerah di peringkat daerah. Ahli-ahli hendaklah

terdiri daripada ketua-ketua jabatan yang terlibat dengan projek-projek pembangunan dan pengeluaran permit dan lesen. **Morning Prayers** ini hendaklah diadakan pada tiap-tiap hari Isnin atau Ahad mengikut setengah-setengah negeri dan tidak melebihi satu jam. Perkara-perkara yang sepatutnya dibincangkan di dalam **Morning Prayers** ini ialah masalah-masalah pelaksanaan projek-projek pembangunan, pengeluaran lesen dan permit, cara-cara mengatasi masalah-masalah yang dihadapi serta tindakan susulan yang perlu diambil. Saya berharap dengan adanya **Morning Prayers** ini kita akan dapat mempertingkatkan kecekapan pentadbiran awam.

Tujuan menghidupkan semula sistem ini adalah untuk menyelesaikan **on the spot** masalah-masalah yang timbul mengenai pelaksanaan sesuatu projek itu dan bagi memupuk semangat mengutamakan kepentingan nasional daripada kepentingan jabatan apabila menimbang sesuatu yang melibatkan projek-projek pembangunan. Garis panduan mengenai sistem **Morning Prayers** ini sedang disediakan dan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam akan dikeluarkan tidak berapa lama lagi.

The Impact of the Civil Service Performance on Business

Oleh kerana ramai tokoh-tokoh daripada sektor swasta hadir bersama-sama kita pada malam ini, saya suka menyentuh sedikit "**the impact of the civil service performance on business**". Every business, large or small, feels the impact of government, in the form of the civil service. Many particular official measures deal directly on business. At the most basic level, perhaps, certain government departments levy taxes. The most comprehensive role of the civil service in relation to business is that of a regulator, imposing rules and standards affecting the whole range of a company's operations. For example, health and safety legislation regulates conditions of work. The company law affects the corporate structure of the

business, and prescribes the duties of company directors. Projek kedua yang boleh menjalinkan perhubungan yang lebih baik di antara perkhidmatan awam dengan sektor swasta adalah dengan menyediakan sebuah buku yang merupakan suatu **“Practical Guide to dealing with the civil service”**. **The book can provide the answers to a wide range of questions, providing snapshot of the structure and functions of the main government departments. A few know their way around the bureaucracy and fewer will understand the interactions between departments and agencies, the trade and industry associations, and the professional and technical bodies. The book should be useful to the businessmen who seek to understand the government’s decision-making process as it affects his company and to play a part in it.** Saya akan mengarahkan MAMPU menyediakan buku ini, mungkin dengan kerjasama dewan-dewan perniagaan.

Akhir sekali, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada agensi-agensi yang akan menerima Anugerah-anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam dan juga Anugerah Khidmat Cekap sebentar lagi.

BAB 4

DISIPLIN MEMBENTUK KECEMERLANGAN

“...ketua-ketua Jabatan hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota Jabatan masing-masing merupakan satu *amanah* yang amat berat. Kerja itu hendaklah dijalankan dengan bersungguh-sungguh dan in an honest way. Honesty gives a person strength but not always popularity. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples. Performance appraisal is a major sample. An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. I have great faith in your honesty.”

THE NEW PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM FOR THE PUBLIC SERVICE

(UCAPAN DI MESYUARAT KHAS PEGAWAI-PEGAWAI TINGGI KERAJAAN
MENGENAI PENILAIAN PRESTASI DI PAN PACIFIC RESORT,
PULAU PANGKOR PADA 20 APRIL 1992)

*Kaedah baru dalam membuat penilaian prestasi penjawat-penjawat awam perlulah digubal supaya selaras dengan prinsip-prinsip Sistem Saraan Baru (SSB). Lagipun kaedah penilaian yang terpakai kini mempunyai kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya. Justeru itu kaedah baru ini hendaklah menjamin prinsip-prinsip keadilan, objektiviti, tepat, dipercayai dan telus (**transparent**) dalam menilai seseorang penjawat awam. Berdasarkan kepada prinsip-prinsip sedemikian usaha untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti, produktif dan berdisiplin akan menjadi kenyataan.*

Pada pandangan saya penilaian prestasi dan tindakan tatatertib merupakan dua perkara yang terpenting dalam usaha-usaha murni kita untuk mewujudkan sebuah perkhidmatan awam yang benar-benar berteraskan kepada **Quality, Productivity and Discipline**. Kedua-dua perkara ini iaitu penilaian prestasi dan tindakan tatatertib adalah berhubungkait dengan sistem **reward and punishment**.

During the course of your day's work as a Head of Department, and therefore as the supervisor, you sometimes compliment members of your department on doing a good job or tactfully put them on the right lines when they have made mistakes.

This on the spot guidance keeps the work ticking over properly, but does not always let the member of the staff know where he stands.

Regular Appraisal System

It would be quite a shock to many officers and staff if they knew what their Head of Department or Service thought of them. Assuming that no news is good news, they carry on in their usual routine way until perhaps they see somebody else achieve a coveted promotion or be singled out for a special job, and then the truth strikes home hard. Often it is too late to do anything about it, so the officers become bitter and antagonistic, or swear never to put themselves out again, doing only just enough to get by. Hence, the principle of a continuous appraisal of performance, which is the subject of this special meeting. It is a proven management imperative to have regular appraisal of officers and staff, standing back from our day to day job and reviewing the overall progress. I have some thoughts about the frequency of the appraisal, whether it is a regular six-monthly or yearly appraisal.

The New Remuneration System (NRS) and Performance Appraisal

It is now very necessary and urgent for us to review and institute a new performance appraisal system for the public service. There are two major reasons that render this review exercise very important, namely, the need to adapt to the requirements of the New Remuneration System (NRS); and secondly, to eliminate upon the weaknesses of the current performance appraisal system.

Performance appraisal provides data about an officer's or the staff's past and present performance which forms a basis for a systematic evaluation for appropriate personnel functions such as promotion, transfer and training. In the past much has been said

about the appraisal system in the public service where performance appraisal has been viewed as a routine exercise rather than as a management tool to measure performance. It was further viewed that the current performance Appraisal System is of limited application, mainly utilised for the promotion exercise and the annual salary increments. The appraisal system is not linked to the wider personnel management functions such as the need for further training, the conferment of honours and awards, job placement, and the need for counselling. The performance appraisal system sometimes does not reinforce transfer, training, scholarships and other personal policies. There is therefore the need to inject a more comprehensive and developmental perspective and purpose to the appraisal system.

The New Remuneration System (NRS) reaffirms the government's commitment on the **merit** system in the Public Service. Consideration for promotion, salary increments, training, placement of officers are to be based on performance in the job, contribution towards their Department's objectives and the public service in general. The relationship between performance and financial reward has been built into the NRS. This seeks to ensure that excellent personnel are rewarded accordingly. Salary movement or progression may now move in four directions, that is, static, horizontal, vertical and diagonal. High performers will move diagonally and enjoy double annual increments compared to that of average performers. On the down side, poor performers will not be rewarded and receive no salary increments for a particular year. Salary progression whether static, horizontal, vertical or diagonal is correlated to the performance of the achiever whether at an unsatisfactory, satisfactory, good or excellent level. The NRS provides a competitive system where it allows for the rapid progression for 5% of total personnel, in this public service who have been assessed to have produced excellent performance. This

new system is a concrete manifestation of our commitment to meritocracy.

It is therefore important that a new and effective performance appraisal system be created. It must be a system which is fair, objective, acceptable, reliable, accurate, and transparent. The integrity of the system must be beyond question, for we realise that a reliable and fair system will contribute significantly to the development of a motivated, competent and excellent public service. On the other hand, failure to recognise objectivity, accuracy and impartiality will lead to cynicism and be counter-productive.

Weaknesses in the Present Appraisal System

There are many weaknesses in the present appraisal system, amongst these are:

- (i) Some of the criteria of evaluation are considered to be irrelevant to the current management paradigm and current needs of the public service. The existing system does not give proper weightage, some qualities and does not adequately cover certain critical criteria in detail, such as valid yardsticks on the measurement of performance and work output, the quality of work, innovation and creativity, managerial skill, leadership ability and professional competence. The system does not adequately focus on the meaning of appropriate attitude, values and approaches towards work. The present performance appraisal format does not adequately capture the values regulating the conduct and behaviour of public servants as enunciated in the Public Service's Code of Ethics and Values. The core values that should be upheld by civil servants are: Trust, Respon-

sibility, Sincerity, Dedication, Consideration, Diligence, Clean Conduct, Discipline, Cooperation, Honour and Gratitude;

- (ii) Currently the performance appraisal is done on an **annual** basis, that is, after the end of the calendar year. Thus, the reporting officer tended sometimes to overlook the strength and weakness of the officer reported upon over the entire year. Appraisals made are mostly reflective of very recent performances prior to reporting time. Some important contributions and behaviour in the earlier part of the year may thus be overlooked or ignored. In such circumstances, the annual appraisal made is not accurate and does not reflect the actual performance of an officer. It is therefore important that appraisal be made at a more regular interval. This will also ensure a continuous commitment to produce excellent performance;
- (iii) The integrity of the system is further questioned when complaints are made that supervising officers and Heads of Departments neglect to perform the annual appraisal exercise. In some cases, the appraisal is made after a lapse of two or three years, and only after stern reminders are issued by the Public Service Department. This practice is certainly unfair to the personnel affected;
- (iv) Despite the circular and guidelines issued by the Public Service Department, there were found to be occasions where the reporting officer, the evaluating officer and the Head of Department were not the proper authorities to make the performance appraisal. The personnel evaluated therefore were appraised unfairly as those who

wrote the report were not the proper authorities nor were in close supervision of their work;

- (v) Reporting officers and Heads of Departments regard the writing of the annual confidential report as a routine function and not as an essential function of management. This attitude prevails especially where the appraisal exercise does not involve the immediate promotion of the officer to be appraised. The performance appraisal process must be regarded as an important instrument of personnel management and career development of personnel. It shall not only be a function for a promotion exercise and salary increment but must necessarily be an essential management tool for personnel career development, job assignment, counselling, training and merit awards.

The New Format of the Performance Appraisal System

We need to review the critical factors to be evaluated. The new format must now focus on the crucial factors which differentiate an excellent performer from a mediocre. These include quality, productivity, discipline, innovativeness/creativity, professional competence, contribution to service, personal traits, values and ethics.

The performance evaluation exercise must certainly be done on a periodic basis. There is now the need to closely supervise the performance of officers on a sustained, regular and frequent basis. To write a good and accurate annual report, it is necessary to look at interim performance reports which are done either on a quarterly or a half yearly basis. This is regarded important as the career path of an officer will now have to depend on his

confidential reports. Mistakes done now can lead to more everlasting effects.

In my view, it is a good idea to have a regular six-monthly review of performance in addition to the annual evaluation. This gives you the following benefits:

- (i) acknowledge his successess, and he will be motivated to work harder;
- (ii) identify problem areas and plan ways of solving personal difficulties;
- (iii) identify straight away his training needs;
- (iv) discuss his future and go some way towards reconciling his ambitions with his potential, and the opportunities available. If these cannot be reconciled, at least you know you have the seeds of a problem there; and
- (v) help him to sort the priorities within his job so that he will concentrate his efforts where they are most needed.

When you do all these, don't get personal.

The officer concerned must clearly know his reporting officer, and the evaluating committee writing his appraisal report. He must clearly understand his responsibilities, programme targets and expected performance. This system entails open communication and close interaction between the supervisor and the subordinate.

The officer needs to know clearly the system adopted for the grading and evaluation of each critical factor. As an example, the officer must know:

- (i) the indices of good quality work;
- (ii) the performance measurement;
- (iii) the meaning of innovation;
- (iv) the knowledge to be acquired; and
- (v) the meaning of high level of discipline.

Wherever possible, we should try to measure performance, so that there is a figure, percentage, or ratio, to go by. This makes it easier for people to see what they are doing. Instead of just asking our officers to work faster, improving quality, reduce costs - you set a production figure, costs per unit, or target for days worked, without idle or lost time. I know that sometimes you cannot exactly measure a particular standard of performance, such as the skill of a welfare officer or a prison officer. The main requirement of standard is that it should mean the same thing to two or three people using it. It is better to have facts rather than opinions.

The new system must enable the officer to be aware of his strengths, faults and weaknesses. Such information must be made known to him by the Reporting Officer or the Evaluation Committee. There must be adequate opportunities given for the officer to correct his weaknesses and improve on his performance. An integral part of the system must include a system of counselling, training, reward and punishment.

The New Remuneration System has established nineteen new service classifications, set up new essential and critical services and three occupational groups, namely, the top management group, the managerial and professional group and the support group. We cannot therefore adopt one common universal appraisal format,

applicable to all groups and services. It is therefore necessary to vary the format of the annual confidential report for each group and services. As examples, the criteria to evaluate our Chiefs of Missions must be different from that of the P.T.D. Secretary-General of Ministries. Correspondingly, the criteria to evaluate the Director General of Public Works must be different from that for the Secretary-General of the Ministry.

Pada penutupnya, ketua-ketua jabatan hendaklah menerima hakikat bahawa penilaian prestasi pegawai-pegawai dan anggota Jabatan masing-masing merupakan satu *amanah* yang amat berat. Kerja itu hendaklah dijalankan dengan bersungguh-sungguh dan in an honest way. Honesty gives a person strength but not always popularity. No one will ever know of your honesty unless you give out some samples. Performance appraisal is a major sample. An honest man alters his ideas to fit the truth, and a dishonest man alters the truth to fit his ideas. I have great faith in your honesty.

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

DISIPLIN TERAS KUALITI PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS "Q" DI HOTEL HILTON KUALA LUMPUR
PADA 28 APRIL 1992)

Disiplin adalah teras kualiti dalam perkhidmatan awam. Oleh itu pegawai-pegawai yang menunjukkan tahap disiplin yang tinggi wajar dinaikkan pangkat. Sebaliknya pegawai-pegawai yang melanggar undang-undang dan peraturan-peraturan yang diamanahkan wajar pula dikenakan tindakan tatatertib. Oleh itu dengan contoh-contoh pegawai yang dikenakan tindakan tatatertib dan penghargaan kenaikan pangkat terhadap mereka yang cemerlang adalah langkah kerajaan untuk memberikan teladan kepada penjawat-penjawat awam dan masyarakat amnya.

Pada malam ini, kita telah mengundang seorang tokoh yang amat terkenal di negara ini, iaitu Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abdullah bin Ayub. Beliau adalah seorang perwira negara yang telah memberi perkhidmatan yang cemerlang. Beliau pernah menyandang jawatan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Ketua Setiausaha Perbendaharaan dan Ketua Setiausaha Negara, satu rekod perkhidmatan yang mungkin tidak boleh dicapai di masa yang akan datang. Kepada Y.Bhg. Tan Sri Dato' Abdullah Ayub, saya amat terhutang budi oleh kerana semasa beliau memimpin perkhidmatan awam saya telah beberapa kali dinaikkan pangkat. **Thank you Sir, and may God always bless you with good health.**

Terlebih dahulu saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada tuan-tuan dan puan-puan sekalian yang telah dinaikkan pangkat. Majlis Q pada kali ini

adalah merupakan majlis yang keempat di mana seramai 414 orang pegawai yang terdiri daripada pegawai-pegawai Tingkatan Tertinggi 'G' hingga Tingkatan Tertinggi 'C' telah dijemput hadir. Bilangan ini merupakan sebahagian daripada 763 orang pegawai yang telah dinaikkan pangkat oleh Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Awam di antara 31.10.1991 hingga 10.12.1991. Pegawai-pegawai lain akan dijemput ke majlis yang serupa ini pada masa yang akan datang.

Kenaikan Pangkat dan Tanggjawab

Kenaikan pangkat tuan-tuan dan puan-puan ini merupakan anugerah yang amat bermakna, memandangkan ianya memberi manfaat bukan sahaja dalam bentuk kewangan malah merupakan suatu pengiktirafan di atas prestasi yang baik serta potensi untuk memikul tanggungjawab yang lebih tinggi. Dengan kenaikan pangkat ini peranan dan tanggungjawab tuan-tuan dan puan-puan sebagai pegawai-pegawai kanan di dalam jabatan masing-masing tentulah bertambah berat dan penting mengikut gred masing-masing.

Pada malam ini, saya mengambil kesempatan untuk memberi sedikit pandangan mengenai tahap "**discipline**" di dalam perkhidmatan awam.

Disiplin dalam Perkhidmatan Awam

Pegawai-pegawai kanan di dalam perkhidmatan awam mempunyai banyak kuasa termasuk kuasa meluluskan dan menolak permohonan-permohonan lesen dan lain-lain jenis permohonan. Kuasa-kuasa ini mestilah digunakan dengan penuh amanah. Di antara sifat-sifat amanah boleh dilihat melalui tindakan-tindakan seperti berikut:

- (i) Menggunakan masa dengan sebaik-baiknya;
- (ii) Menyiapkan kerja mengikut tempoh yang ditetapkan; dan
- (iii) Membelanjakan harta awam mengikut peraturan yang ditentukan dan jauh sekali daripada melakukan rasuah dan pembaziran. Sebaliknya *ciri-ciri yang tidak amanah* dapat dilihat dalam perbuatan seperti berikut:
 - (a) cuai dalam menjalankan tugas;
 - (b) menyalahgunakan kuasa dan kedudukan; dan
 - (c) melakukan tugas-tugas peribadi dengan berselindung di sebalik tugas-tugas rasmi.

Sebelum tahun 1966 kuasa mengawal tatatertib pegawai awam di Malaysia terletak di bawah satu badan yang bebas dan berasingan iaitu Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Apabila Fasal (5B) dimasukkan di bawah Perkara 144 Perlembagaan Persekutuan, kuasa itu telah dipertanggungjawab kepada ketua-ketua jabatan melainkan kuasa buang kerja dan turun pangkat bagi pegawai-pegawai dalam Kumpulan A, B dan C. Kuasa-kuasa ini dijelaskan melalui Peraturan Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam 1972 (P.U.(A) 48) dan Perintah-perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) (Bab 'D') 1980.

Pada masa ini terdapat sebanyak 36,993 Lembaga Tatatertib di pelbagai peringkat kementerian, jabatan dan sekolah-sekolah. Bagi membolehkan Lembaga-lembaga Tatatertib berkenaan berfungsi secara berkesan maka peraturan dan pekeliling mengenai pengurusan tatatertib serta panduan-panduan telahpun dikeluarkan. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab setiap

Pengerusi dan Ahli Lembaga Tatatertib memahami dengan mendalam segala peraturan yang disediakan itu serta menggunakan kuasa yang ada di tangan mereka dengan adil.

Pada keseluruhannya, tahap “**discipline**” di dalam perkhidmatan Kerajaan adalah amat tinggi sekali. Tiap-tiap cawangan di dalam perkhidmatan Kerajaan, iaitu pihak awam, tentera dan polis masing-masing mengambil tindakan yang tegas ke atas anggota-anggota yang melanggar peraturan-peraturan tatatertib.

Tindakan Tatatertib

Pada tahun 1991, seramai 1,615 orang anggota perkhidmatan awam Persekutuan telah dikenakan tindakan tatatertib. Dari jumlah tersebut seramai 53 orang terdiri daripada Kumpulan A, 44 orang dari Kumpulan B, 475 orang dari Kumpulan C dan 1,043 orang dari Kumpulan D. Bilangan yang dikenakan tindakan tatatertib tersebut merupakan 0.37% daripada jumlah keseluruhan anggota perkhidmatan awam Persekutuan yang berjumlah **440,162** iaitu tidak termasuk Angkatan Tentera Malaysia dan Pasukan Polis DiRaja Malaysia.

Dari jumlah anggota yang dikenakan tindakan tatatertib tersebut, seramai 311 orang telah *dibuang kerja*, manakala seramai 312 orang telah *dilucutkan hak gaji* dan 532 orang telah *didenda*. Bakinya dikenakan hukuman-hukuman tatatertib yang lain yang dinyatakan di dalam Perintah Am Bab ‘D’.

Dari segi jenis kesalahan yang dilakukan, kesalahan *tidak hadir bertugas* adalah kesalahan yang paling banyak dilakukan iaitu sebanyak 646 kes dan diikuti oleh kesalahan cuai menjalankan tugas iaitu sebanyak 410 kes dan kesalahan “*datang lewat/balik awal*” sebanyak 147 kes. Yang bakinya melakukan pelbagai jenis kesalahan yang dinyatakan di bawah Perintah Am Bab ‘D’.

Selaku Pengerusi Lembaga Tatatertib Perkhidmatan Awam bagi pegawai-pegawai kanan Kerajaan, saya suka memberi beberapa contoh kes yang berlaku pada tahun 1991 dan 1992 yang boleh dijadikan *peringatan dan pengajaran kepada kita semua*:

(i) Pegawai yang Melakukan Kesalahan Tatatertib di ambang Persaraan

Pegawai yang hampir mencapai umur persaraan wajib tidak terlepas dari tindakan tatatertib. Misalnya, ada seorang pegawai professional yang sepatutnya telah bersara tetapi telah dilanjutkan perkhidmatannya di bawah Akta Pencen melampaui tarikh persaraan wajibnya bagi membolehkan proses tindakan tatatertib diselesaikan. Dalam tempoh perlanjutan itu, pegawai berkenaan dianggap sebagai bercuti tanpa gaji dan segala faedah persaraannya dibekukan sehingga kesnya selesai. Kes ini menunjukkan bahawa pegawai yang hampir bersara tidak boleh beranggapan mereka boleh terlepas dari tindakan tatatertib jika mereka melakukan kesalahan atau penyelewengan di saat-saat akhir sebelum bersara. Dengan demikian, setiap pegawai haruslah mempertahankan tahap integritinya sehingga ke saat-saat akhir perkhidmatannya supaya segala tempoh perkhidmatan dan sumbangan yang lalu tidak dipersiapkan. Ini adalah kerana tindakan yang dihurai-kan di atas boleh mengakibatkan pegawai berkenaan kehilangan semua faedah persaraan sekiranya tindakan tatatertib tersebut berkeputusan dengan hukuman buang kerja.

(ii) **Pegawai yang Menyeleweng dalam Menguruskan Peruntukan Kewangan**

Pegawai yang diamanahkan untuk mengawal perbelanjaan wang negara, sepatutnya membelanjakan wang tersebut dengan teratur mengikut Peraturan-peraturan Kewangan. Dalam satu kes, seorang ketua jabatan di peringkat negeri telah didapati melakukan penyelewengan. Beliau membelanjakan wang yang diluluskan untuk pemasangan hawa dingin untuk mengubahsuai bilik pejabatnya. Penyelewengan ini mengakibatkan pegawai berkenaan dikenakan surcaj mengikut Akta Acara Kewangan kerana melakukan pembayaran yang tidak teratur atau "**improper payment.**"

(iii) **Pegawai yang Cuai dan Tidak Bertanggungjawab**

Ada beberapa kes pegawai yang cuai dan tidak bertanggungjawab yang dibawa kepada perhatian Lembaga Tatatertib. Antaranya adalah seperti berikut:

- (a) dua orang ketua jabatan di peringkat Negeri sedang menghadapi tindakan tatatertib kerana gagal bertindak balas ke atas surat-surat yang dihantar oleh ketua jabatannya walaupun diberi banyak peringatan.
- (b) seorang pegawai kanan dalam Perkhidmatan Penyiaran telah meluluskan pembayaran tanpa meneliti kesahihan fakta tuntutan oleh sebuah syarikat pembekal dan ini menyebabkan Kerajaan menanggung kerugian berpuluh-puluh ribu ringgit. Tindakan surcaj telah dikenakan terhadap pegawai ini. Oleh kerana ia telah bersara maka **amount**

surcaj itu dipotong daripada wang ganjaran persaraannya.

- (c) dalam kes lain, seorang pegawai yang bertanggungjawab untuk menyelia urusan kutipan hasil harian di jabatannya, telah cuai menyelia kakitangan bawahannya sehingga menyebabkan kakitangan bawahannya itu "*berpeluang*" menggelapkan wang Kerajaan berjumlah S24,000.00. Tindakan surcaj sedang diambil terhadap pegawai berkenaan, manakala kakitangan yang menggelapkan wang itu telahpun dibuang kerja.
- (d) terdapat pula dua kes kecuaiian yang melibatkan dua orang Pengetua sekolah yang gagal membuat potongan caruman KWSP bagi kakitangan sekolahnya sehingga Kerajaan terpaksa membayar "*gantirugi*" iaitu membayar caruman (bahagian pekerja) yang sepatutnya ditanggung oleh kakitangan itu sendiri. Kedua-dua mereka ini sedang menghadapi tindakan surcaj.
- (e) pada tahun 1991 seorang pegawai kanan PTD telah ditamatkan perkhidmatannya kerana kesalahan "*cuai dan tidak bertanggungjawab*" akibat meluluskan lesen-lesen perjudian tanpa mendapat kebenaran Menteri yang berkenaan.
- (f) dalam satu kes lain seorang Ketua Penolong Pegawai Daerah memberi laporan yang tidak tepat berhubung dengan keadaan kegunaan tanah telah menyebabkan Kerajaan negeri berkenaan membuat keputusan yang bertindih. Akibatnya perkara itu menjadi satu kontroversi sehingga menjejaskan

imej Kerajaan. Tindakan tatatertib di bawah Perintah Am 26 iaitu dengan tujuan buang kerja atau turun pangkat sedang diambil terhadap pegawai berkenaan.

(iv) Pegawai yang Rasuah dan Menggunakan Kedudukan Awam Untuk Faedah Dirinya

Terdapat satu kes di mana seorang Pegawai Daerah telah menerima habuan dalam bentuk wang tunai dan perbelanjaan makan angin di luar negeri kerana telah memberi sokongan kepada sebuah syarikat tempatan untuk mendapatkan tender bagi satu projek pembangunan di daerah berkenaan. Terdapat juga satu kes di mana seorang Ketua Penolong Pegawai Daerah yang telah memalsukan minit mesyuarat dengan tujuan untuk mengelirukan pihak berkuasa negeri supaya meluluskan permohonan tanah Kerajaan bagi isteri dan bapanya.

(v) Pegawai yang Mengkritik Dasar Kerajaan Melalui Saluran yang Tidak Wajar

Seorang pegawai kanan sedang menghadapi tindakan tatatertib oleh kerana mengkritik dasar Kerajaan melalui surat khabar dan majalah. Cara begini boleh menimbulkan serba-salah kepada Kerajaan dan menjejaskan nama baik Perkhidmatan Awam.

(vi) Pegawai yang Tidak Mematuhi Arahan Pejabat

Dalam hal ini terdapat tiga kes di mana tiga orang pegawai kanan tidak mematuhi peraturan kad perakam waktu. Di antara mereka yang melakukan kesalahan ini ada yang telah diminta bersara pilihan sendiri, ada yang

telah ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam dan ada pula yang sedang menghadapi tindakan tatatertib yang lain. Hasil siasatan Biro Pengaduan Awam beberapa orang pegawai yang berurusan dengan orang awam telah tidak mematuhi arahan-arahan pejabat semasa menjalankan tugas mereka.

(vii) Pegawai yang Gagal Mematuhi Arahan Pengisytiharan Harta

Sepertimana yang kita sedia maklum, arahan mengenai pengisytiharan harta telah dikeluarkan oleh Kerajaan sejak tahun 1984 dan ini diikuti oleh pelbagai bentuk peringatan, sama ada melalui surat-menyurat dan ucapan-ucapan pucuk pimpinan yang disiarkan oleh media massa. Berdasarkan hakikat ini Lembaga Tata-tertib telah mengambil tindakan tegas ke atas pegawai-pegawai yang engkar arahan ini. Tindakan tegas ini dapat dilihat dalam kes-kes berikut:

- (a) seorang pegawai dalam Tingkatan Tertinggi 'E' telah dibuang kerja kerana mengingkari arahan ini walaupun beberapa peringatan dan masa yang secukupnya telah diberikan kepadanya untuk mengisytiharkan hartanya.
- (b) seorang pegawai dalam Tingkatan Tertinggi 'G' telah memilih untuk meletak jawatan kerana tidak bersedia untuk mengisytiharkan harta dan untuk mengelakkan diri dari dikenakan tindakan tatatertib.
- (c) dua orang pegawai yang cuai dalam mengendalikan laporan harta di sebuah jabatan di peringkat negeri

yang telah menyebabkan beberapa borang laporan harta kehilangan, mungkin akan menghadapi tindakan tatatertib kerana kecuaiannya tersebut.

(viii) Pegawai yang Menyalahgunakan Dadah

Pada tahun ini seramai tiga orang kakitangan daripada jabatan telah ditamatkan perkhidmatan mereka kerana menyalahgunakan dadah.

(ix) Pegawai-Pegawai yang Menyeleweng Semasa Menjalankan Tugas

Saya juga mendapat maklumat bahawa hasil daripada siasatan Biro Pengaduan Awam, terdapat pegawai-pegawai yang berurusan dengan orang awam telah menyeleweng semasa menjalankan tugasnya yang menyebabkan timbul syak wasangka di kalangan orang ramai terhadap kejujuran pegawai-pegawai berkenaan. Akibatnya empat orang daripada mereka telah ditamatkan perkhidmatan demi kepentingan awam manakala sepuluh orang lagi sedang menghadapi tindakan tata-tertib.

Selain usaha-usaha peningkatan tahap disiplin yang diambil oleh Lembaga Tatatertib berkenaan, Badan Pencegah Rasuah (BPR) juga memainkan peranan dalam membentaras penyelewengan dan amalan rasuah dalam perkhidmatan awam. Mengikut laporan yang saya terima, bilangan pegawai awam yang ditangkap oleh BPR pada tahun 1991 hingga Mac 1992 adalah seramai 165 orang. Mereka terdiri daripada Kumpulan A - 12 orang, Kumpulan B - 15 orang, Kumpulan C - 44 orang dan Kumpulan D - 94 orang. Dalam tempoh tersebut juga seramai 106 orang pegawai awam telah dibicarakan iaitu Kumpulan A - 13 orang,

Kumpulan B - 12 orang, Kumpulan C - 26 orang dan Kumpulan D - 55 orang. Dalam tempoh tersebut seramai 84 orang telah didapati bersalah oleh mahkamah.

Pihak BPR juga telah merujuk kepada beberapa kes penyelewengan kepada Lembaga Tatatertib. Bagi tempoh 1991 hingga Mac 1992, sebanyak 159 kes telah dikemukakan. Dari jumlah tersebut 57 kes telah diputuskan oleh Lembaga Tatatertib dan 102 kes lagi masih di dalam tindakan.

Saya diberitahu bahawa perkhidmatan Polis dan Tentera juga mengambil tindakan tatatertib sewajarnya. Untuk melengkapkan gambaran mengenai kedudukan tatatertib dalam perkhidmatan Kerajaan, sukalah saya menyebutkan di sini secara ringkas tindakan tatatertib yang diambil oleh Pihak Berkuasa Perkhidmatan Polis dan Tentera.

Pada tahun 1991, seramai 2,388 orang pegawai kanan polis hingga ke peringkat konstabel telah diambil pelbagai tindakan tatatertib. Pada tahun 1991, seramai 331 orang pegawai dan anggota lain-lain pangkat dalam Angkatan Tentera telah dikenakan pelbagai tindakan tatatertib.

Pengaruh Teladan yang Baik

Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan yang baik dan banyak, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk. Rasulullah (s.a.w.) bersabda yang bermaksud: "*Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain.*" Di sini nyatalah bahawa orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepemimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan kebaikan kepada orang lain. **The worst danger that confronts the younger set of officers and staff**

is the bad example set by a few older officers. A good example, has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example. People are less convinced by what they hear than what they see.

“...Wanita bergiat dan menjalankan peranannya dalam pembangunan masyarakat dan negara. Pokoknya wanita haruslah bijak membahagikan masa di antara tugasnya sebagai pendidik dalam rumah tangga dan tugasnya di dalam masyarakat di luar seperti kegiatan-kegiatan PUSPANITA. Dan yang paling pentingnya lagi, si suami pula sentiasa bersedia di samping isterinya untuk membantu dan memberikan kekuatan semangat dan kasih sayang kepada isterinya.”

PUSPANITA DALAM PEMBANGUNAN MASYARAKAT DAN NEGARA

*(PERUTUSAN DI MAJLIS PERASMIAN MESYUARAT AGUNG
PERWAKILAN PUSPANITA YANG KE-10 PADA 9 MEI 1992)*

PUSPANITA memainkan peranan yang penting dalam pembangunan masyarakat dan negara khususnya dalam mencapai matlamat Wawasan 2020. Oleh itu program-program ke arah mencapai matlamat tersebut hendaklah dipertingkatkan dan diberi sokongan padu oleh para suami, ketua-ketua jabatan dan ahli-ahli PUSPANITA sendiri. Di samping bergiat aktif dalam kegiatan PUSPANITA, ahli-ahli hendaklah bijak membahagikan masa supaya tugas sebagai ibu dan isteri yang solehah tidak terjejas.

Saya telah mengikuti dengan penuh minat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh PUSPANITA sehingga ke hari ini. Pada pagi ini, saya berasa amat bertuah dan berbangga kerana mendapat kesempatan menyampaikan perutusan sempena Mesyuarat Agung Perwakilan PUSPANITA yang ke-10 ini. Saya minta maaf kepada Yang Di-Pertua, adinda Sagiyah, dan kepada ahli-ahli sekalian oleh kerana berhalangan dan tidak dapat hadir sendiri memberi ucapan oleh kerana saya menurut titah perintah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Sultan Selangor Darul Ehsan untuk menerima kurniaan daripada Baginda pada masa yang sama.

Keahlian PUSPANITA

Saya difahamkan bahawa keahlian PUSPANITA kini telah

meningkat seramai 25,294 orang. Walau bagaimanapun, keahlian di kalangan suri tidak begitu menggalakkan. Saya ingin menyeru para suami agar membenarkan isteri masing-masing menjadi ahli dan melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti yang mereka berminat. Saya percaya bahawa dengan penglibatan mereka dalam PUSPANITA akan memberi faedah kepada dirinya sendiri dan juga kepada keluarga masing-masing.

Rumah PUSPANITA

Saya juga ingin mengucapkan syabas dan tahniah kepada Ahli-ahli Majlis Tertinggi dan Ahli Jawatankuasa PUSPANITA yang telah berusaha bersungguh-sungguh mengumpul wang untuk membiayai perbelanjaan membina bangunan baru Rumah PUSPANITA. Saya berharap bahawa dengan adanya bangunan baru ini nanti yang akan dilengkapi dengan pelbagai kemudahan, PUSPANITA akan dapat mengatur dan mengadakan aktiviti-aktivitinya dengan lebih sempurna lagi. Rumah PUSPANITA ini merupakan satu lambang kebanggaan kepada ahli-ahlinya, dan akan tetap dikenang sebagai satu kejayaan yang besar yang dicapai oleh Majlis Tertinggi PUSPANITA.

Pelbagai Aktiviti PUSPANITA

PUSPANITA telah mengatur pelbagai aktiviti untuk faedah ahlinya, seperti mengadakan kursus, ceramah, seminar, lawatan sambil belajar, dan aktiviti sukan untuk ahlinya. Aktiviti-aktiviti untuk anak-anak dan keluarga ahli telah juga diadakan. Saya ingin mengucapkan tahniah kepada PUSPANITA kerana sedang berusaha memperkenalkan pula PUSPANITA ke negara-negara ASEAN melalui rancangan penempatan anak-anak ahli yang lulus dengan cemerlang dalam peperiksaan di Tingkatan Tiga dan Lima ke negara-negara ASEAN. Ini adalah satu usaha yang amat baik dan merupakan satu lagi kejayaan PUSPANITA.

Dalam pembangunan sesebuah keluarga, peranan puan-puan menjadi sangat penting dalam membentuk generasi akan datang menjadi warganegara yang progresif dan berkualiti. Dalam hubungan ini, PUSPANITA hendaklah terus mengadakan kursus-kursus mengenai kekeluargaan, teknik-teknik keibubapaan dan kaunseling serta melaksanakan program-program yang berhubungkait dengan pembentukan keluarga bahagia menerusi konsep keluarga ikrah.

Ibu Mithali

Menyingkap kembali lembaran sejarah, di dalam bidang kemasyarakatan dan ketenteraan, sejarah telah membuktikan bahawa wanita Islam tidak pernah ketinggalan di belakang. Ketika Rasulullah bersembunyi di dalam gua bersama-sama Sayidina Abu Bakar dalam perjalanan mereka ke Madinah semasa mereka terpaksa menyelamatkan diri daripada musuh-musuh Islam yang mengugut untuk membunuh Rasulullah, maka seorang anak gadis, iaitu Asma' anak Sayidina Abu Bakar yang bertindak sebagai utusan kecil menghantar bekalan makanan dan menyampaikan berita-berita musuh Islam kepada Rasulullah dan ayahandanya Abu Bakar. Dalam peperangan-peperangan yang berlaku dalam usaha Nabi Muhammad dan para sahabatnya mempertahankan kedaulatan agama, wanita-wanita Islam turut sama ke medan peperangan sebagai jururawat untuk merawat tentera yang cedera dan sakit. Contoh ini cukup baik sekali untuk membuktikan bahawa wanita, dengan sifat lemah lembut dan perasaan kemanusiaan yang tebal, dapat memainkan peranan sebagai rakan kongsi lelaki untuk sama-sama menjalankan tugas-tugas sosial dan kebajikan di dalam masyarakat. Ahli-ahli PUSPANITA hendaklah menjadi ibu-ibu mithali.

Namun begitu, walau di mana dan sebesar mana sekalipun tugas dan peranan wanita yang dimainkannya dalam pembangun-

an sosial dan ekonomi negara, wanita sebagai makhluk yang lemah lembut, penyayang dan mempunyai sifat-sifat semulajadi yang agak berbeza daripada lelaki, tidak dapat melepaskan tugas dan tanggungjawabnya terhadap pendidikan dalam rumah tangga dan peranannya menjaga ketenteraman keluarga. Sifat semulajadi yang ada pada ibu terhadap pendidikan anak-anaknya tidak dapat ditandingi oleh para bapa. Para bapa boleh bertindak dengan penuh tanggungjawab untuk menjamin kebahagiaan rumah tangga dari segi kebendaan dan fungsi umumnya. Tetapi si bapa mungkin tidak dapat melayani tuntutan emosi dan hubungan kerohanian sama seperti ibu dengan anaknya. *"Tangan yang menghayun buaian itulah yang boleh menggoncangkan dunia."* Pepatah Arab ada menyatakan bahawa *"umat itu seluruhnya adalah ibu, jika rosak ibu maka rosaklah umat."* Jadi tugas pendidikan rumah tangga menjadi tugas ibu bapa, di mana si bapa haruslah membantu ibu yang menjalankan tugas utama dalam hal ini.

Dorongan Suami

Keselesaian pelukan ibu, ciuman mesra dan sentuhan ajaib ibu terhadap anaknya mulai dari zaman bayi meningkat ke zaman remaja, tidak dapat ditandingi oleh bapa, dan tidak dapat dilakukan oleh orang lain dengan lebih berkesan. Tetapi hal ini tidak menjadi halangan untuk wanita bergiat dan menjalankan peranannya dalam pembangunan masyarakat dan negara. Pokoknya wanita haruslah bijak membahagikan masa di antara tugasnya sebagai pendidik dalam rumah tangga dan tugasnya di dalam masyarakat di luar seperti kegiatan-kegiatan PUSPANITA. Dan yang paling pentingnya lagi, si suami pula sentiasa bersedia di samping isterinya untuk membantu dan memberikan kekuatan semangat dan kasih sayang kepada isterinya. Oleh hal yang demikian, saya amat berharap supaya para suami, khasnya pegawai-pegawai tinggi Kerajaan, akan sentiasa memberi dorongan dan bantuan kepada isteri masing-masing dalam aktiviti-

aktiviti PUSPANITA, di peringkat kementerian, jabatan, bahagian, Perwakilan Luar Negeri, di peringkat negeri dan daerah atau jajahan.

Disiplin Diri

Saya berharap ahli PUSPANITA yang merupakan isteri-isteri akan mengelakkan diri masing-masing daripada campur tangan dalam urusan rasmi suami di pejabat-pejabat. Pihak suami pula, yang banyak menyimpan rahsia-rahsia Kerajaan, dan perkara-perkara rasmi yang sulit, hendaklah mendisiplinkan diri dengan tidak membocorkan perkara-perkara rahsia dan sulit Kerajaan kepada isteri masing-masing. Ahli-ahli PUSPANITA yang terdiri daripada pegawai-pegawai tinggi Kerajaan dan juga isteri kepada pegawai-pegawai tinggi Kerajaan hendaklah bergaul dengan mesra dan tidak mementingkan pangkat suami ataupun pangkat masing-masing. **“Humility often gains more than pride.”**

Saya berharap Mesyuarat Agung pada hari ini akan berjalan lancar dan menghasilkan buah fikiran serta cadangan yang baik untuk faedah ahli-ahli. Dengan ini, saya akhiri perutusan saya, dan mengucapkan terima kasih kepada perwakilan yang telah sudi mendengar perutusan yang tidak sepertinya ini.

“...Given the scope of the SOPP and challenges of Vision 2020, clearly the new generation of PTD officers will require different kinds of educational experience and training to prepare for a different set of public functions. Pegawai-pegawai muda PTD yang sedang berkhidmat sekarang adalah di dalam era *scientific management*. PTD officers are controlling the generation and flow of information upon which policy decisions are made, or based. The concentration of authority in the hands of the PTD officers should be accompanied with accountability for the use of such enormous power. There must be control, regulations, stability and continuity. Oleh hal yang demikian, pegawai-pegawai PTD hendaklah mengambil sikap *unquestioning obedience* to rules and regulations. Indiscipline and disobedience to rules and regulations will encourage maladministration.”

PTD TETAP MEMIMPIN NEGARA PADA TAHUN 2020

(UCAPAN DI MAJLIS PERASMIAN DEBAT MESYUARAT AGUNG TAHUNAN 1992
PPTD DI AUDITORIUM INTAN, BUKIT KIARA PADA 20 JUN 1992)

*Bersempena dengan tema debat Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD) 1992 iaitu **PTD Tetap Memimpin Negara pada tahun 2020** Ketua Setiausaha Negara telah mengingatkan pegawai-pegawai PTD akan langkah-langkah persediaan ke arah merealisasikan matlamat tersebut. Dalam ucapan ini Ketua Setiausaha Negara menyarankan supaya pegawai-pegawai PTD meningkatkan tahap profesionalisme tugas, memelihara imej melalui prestasi kerja yang berkualiti dan berpegang teguh kepada nilai dan etika perkhidmatan awam.*

Tonggak Perkhidmatan Awam

Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Malaysia adalah tulang belakang perkhidmatan awam di Malaysia. Perkhidmatan ini pernah diberi gelaran **the elite service**, dan **the premier service**. Dahulu, ia terkenal sebagai MCS. Pegawai-pegawai MCS adalah golongan pemerintah - **the colonial rulers or administrators. They held the centre stage.** It was the most influential service. Kedudukan PTD sebagai warisan kepada MCS masih mantap. Tidak ada satu perkhidmatan di dalam mana-mana sistem perkhidmatan awam di dalam dunia yang boleh, bukan sahaja mempertahankan kedudukannya, bahkan menguatkan lagi kedudukannya semenjak ianya diwujudkan.

PTD menguasai pengurusan sumber-sumber tenaga manusia dan kewangan di dalam perkhidmatan awam. Pegawai-pegawainya mengetuai kesemua kementerian dan beberapa jabatan yang terpenting.

Tugas-tugas pegawai PTD meliputi tugas perancangan dan pelaksanaan rancangan-rancangan pembangunan, bidang kutipan hasil, pengangkutan jalan, latihan, kemajuan pentadbiran, imigresen, pendaftaran negara, pembangunan koperasi, penerbangan awam, kerajaan tempatan, tanah dan galian, perpaduan negara, keselamatan, hal ehwal orang asli, tenaga rakyat, perumahan dan perhubungan antarabangsa. Pegawai-pegawai PTD yang memegang jawatan Ketua Setiausaha Negara, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Ketua Setiausaha Kementerian Kewangan dan Ketua-ketua Setiausaha serta Timbalan Ketua Setiausaha-Timbalan Ketua Setiausaha adalah mengetuai Lembaga-lembaga Kenaikan Pangkat dan Tatatertib bagi Kumpulan A, Kumpulan B, C dan D; mereka juga mengetuai Lembaga-lembaga Rayuan Kenaikan Pangkat dan Tatatertib.

Lima puluh enam orang pegawai kanan PTD sedang berkhidmat dalam badan-badan berkanun, syarikat-syarikat milik Kerajaan dan juga dalam badan-badan antarabangsa atas dasar pinjaman iaitu di dalam bidang pendidikan, pertanian, pembangunan bandar, penyelenggaraan pelabuhan, kemajuan wilayah, pelancongan dan hal ehwal ugama.

Bekas pegawai-pegawai tertinggi PTD juga menduduki jawatan-jawatan yang penting iaitu mengetuai syarikat-syarikat Kerajaan dan badan-badan berkanun seperti PETRONAS, KWSP, MAS, Malayan Banking, Pos Malaysia, Bank Buruh, PERNAS, Southern Bank, Bank Islam, MISC dan MIDA; dua orang bekas pegawai PTD dilantik menjadi Pengerusi SPA dan SPR. **In other words, PTD officers are also responsible to ensure that**

the democratic process works well through the efficient running of elections.

Di beberapa buah negara yang maju, termasuk negara-negara yang menjuarai ilmu pengetahuan mengenai pengurusan dan pentadbiran awam, jawatan-jawatan dalam Kerajaan seperti yang dipegang oleh pegawai-pegawai kanan PTD sekarang adalah jawatan-jawatan yang akan dipenuhi oleh orang yang tertentu yang dipilih oleh Kerajaan yang memerintah. Di negara kita, Kerajaan yang ada sekarang berpegang teguh kepada konsep **career and professional service**. Kerajaan yang ada sekarang menjunjung konsep **security of tenure** dan menyerahkan kepada pemimpin-pemimpin perkhidmatan awam sendiri untuk menentu dan menguruskan perkara-perkara yang berhubung dengan kemajuan kerjaya seperti kenaikan pangkat, tata tertib, pertukaran, latihan dan peraturan-peraturan kerja dan sebagainya.

Persediaan ke Arah Wawasan 2020

Bolehkah PTD mempertahankan kedudukan yang begitu berpengaruh pada masa hadapan, khusus dalam perjalanan menuju ke arah matlamat Wawasan 2020?

PTD boleh mengekalkan peranannya sekiranya perkhidmatan ini:

- (i) tidak berkhayal dengan imej dan identitinya pada masa lampau dan sekarang. Pegawai-pegawai PTD hendaklah memelihara **image PTD** dengan menunjukkan prestasi kerja yang berkualiti, produktif dan berdisiplin;
- (ii) dasar pengukuran prestasi pegawai-pegawai PTD untuk tujuan kenaikan pangkat dan juga anugerah-anugerah hadiah latihan hendaklah bergantung kepada merit

semata-mata; **quality service must be recognised, rewarded, and constantly reinforced. We must provide tangible signals that performance matters;**

- (iii) pegawai-pegawai PTD yang ada sekarang hendaklah berpegang teguh kepada nilai-nilai murni, bersih, cekap dan amanah.

Kita tahu bahawa bidang **public administration** mahupun **management** bukanlah merupakan satu **exact science**. Banyak jabatan Kerajaan di negeri-negeri lain diketuai oleh pegawai-pegawai profesional. Oleh itu, pegawai-pegawai PTD muda yang mewarisi tradisi perkhidmatan cemerlang PTD hendaklah melaksanakan tugas masing-masing dengan profesionalisme dan mewujudkan imej yang baik. Dengan hal yang demikian, Kerajaan akan terus mengekalkan kedudukan pegawai-pegawai PTD sebagai KSU-KSU ataupun Ketua-ketua Pengarah.

Pada pandangan saya cabaran yang menghadapi PTD sekarang dapat meningkatkan **professionalism**. **Given the scope of the SOPP and challenges of Vision 2020, clearly the new generation of PTD officers will require different kinds of educational experience and training to prepare for a different set of public functions.** Pegawai-pegawai muda PTD yang sedang berkhidmat sekarang adalah di dalam era *scientific management*. **PTD officers are controlling the generation and flow of information upon which policy decisions are made, or based. The concentration of authority in the hands of the PTD officers should be accompanied with accountability for the use of such enormous power. There must be control, regulations, stability and continuity.** Oleh hal yang demikian, pegawai-pegawai PTD hendaklah mengambil sikap **unquestioning obedience to rules and regulations. Indiscipline and disobedience to rules and regulations will encourage maladministration.**

Leadership Codes

In my view, the PPTD following the good examples of the American society for public administration and our professional association should adopt *leadership codes* by which high standards of behaviour should be set for PTD officers at all levels. The association, through moral and consistent enforcement of such codes, could set the standards of behaviour for PTD officers. Perceptions of others are critical to the reputation of the PTD. Nothing is more important to the PTD than the public's opinion about their *honesty, truthfulness and personal integrity*. Top brass PTD officers who occupy the positions of KSUs and DGs are responsible for the performance of other professional officers. You should share with them the reasons for the importance of integrity; hold them to high professional and ethical standards and impart to them the moral as well as the financial responsibility for public funds under *your and their care*.

The only gains you should seek from being members of this *administrative elite* namely the PTD are salaries, fringe benefits, respect and recognition for your work. Your personal gains may also include the pleasure of doing a good job, helping the government which is elected by the people, and achieving your career goals. Public property, funds and power which are entrusted to you by the government should never be directed towards personal gain. These are in exchange or reciprocity for the Government guarantee in your security of tenure and observance of the rule of law, including the contract which binds you and the Government. The public trust is an essential element in effectively leading and managing in the public interest. Our personal conduct and the perceptions of our personal conduct are continuously being scrutinized by the regulatory authorities and the mass media. So, be vigilant and careful in whatever you say and do.

Saya berharap PPTD akan mengambil ingatan di atas perkara-perkara yang dibangkitkan dalam ucapan ringkas saya ini. Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Mesyuarat Agung Tahunan PPTD ini.

“Sebagai seorang pegawai atau kakitangan perkhidmatan awam sama ada di peringkat atasan atau pertengahan, kita seringkali terlibat di dalam majlis taklimat, ucapan, persembahan dan pembentangan kertas-kertas kerja dalam persidangan, seminar dan bengkel sama ada di peringkat kebangsaan atau antarabangsa. Oleh itu keupayaan dan kemahiran memberi ucapan dan persembahan yang baik merupakan kebolehan yang penting kepada seseorang penjawat awam.”

KELAB PEMIDATO: KE ARAH PENINGKATAN PROFESIONALISME PENJAWAT AWAM

*(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN PENUBUHAN KELAB PEMIDATO
LEMBAGA PEPERIKSAAN DI DEWAN BESAR, LEMBAGA PEPERIKSAAN
PADA 11 JULAI 1992)*

*Penubuhan Kelab Pemitato di agensi-agensi awam adalah bertujuan untuk meningkatkan kemahiran berkomunikasi di kalangan penjawat-penjawat awam, khususnya di peringkat pegawai. Dengan kemahiran ini penjawat-penjawat dapat menyampaikan maklumat dengan berkesan, menarik dan menyakinkan pendengar. Di samping itu Ketua Setiausaha Negara juga mengingatkan akan penjawat-penjawat awam mengenai peraturan dan kawalan penyataan awam dan penjagaan maklumat-maklumat terperingkat di bawah **Akta Rahsia Rasmi 1972**.*

Saya mengambil kesempatan ini merakamkan ucapan terima kasih saya kerana telah diundang untuk merasmikan penubuhan Kelab Pemitato ini.

Kemahiran Dalam Pengucapan Awam

Penubuhan Kelab Pemitato ini merupakan satu langkah positif ke arah meningkatkan profesionalisme pegawai dan kakitangan dalam usaha menghasilkan mutu perkhidmatan yang cemerlang di Lembaga Peperiksaan. Saya difahamkan perjumpaan kita ini dihadiri juga oleh Ketua-ketua Penolong Pengarah Peperiksaan dan Penilaian dari semua negeri di Malaysia.

Sebagai seorang pegawai atau kakitangan perkhidmatan awam sama ada di peringkat atasan atau pertengahan, kita seringkali terlibat di dalam majlis taklimat, ucapan, persembahan dan pembentangan kertas-kertas kerja dalam persidangan, seminar dan bengkel sama ada di peringkat kebangsaan atau antarabangsa. Oleh itu keupayaan dan kemahiran memberi ucapan dan persembahan yang baik merupakan kebolehan yang penting kepada seseorang penjawat awam.

Satu Pekeliling Jabatan Perkhidmatan Awam telahpun diedarkan tentang galakan menubuhkan Kelab Pemidato. Adalah menjadi hasrat Kerajaan untuk melahirkan pegawai-pegawai perkhidmatan awam yang cekap dalam pengucapan awam.

Kepimpinan dan Pengucapan Awam

Ada orang berkata bahawa **"oratory is a gift. But the ability to make a competent speech in public can be readily acquired. Like babies, speeches are easy to conceive but a whole lot more difficult to deliver."** Kita semua sedia maklum bahawa kemahiran berkomunikasi bukanlah satu perkara yang baru. Setiap tamadun yang berjaya itu adalah antara lain hasil daripada keutuhan dan kewibawaan pemimpin-pemimpin yang berjaya mempengaruhi pengikut-pengikutnya untuk sama-sama membangunkan sesebuah negara atau tamadun. Dari lembaran sejarah, kita dapat melihat pelbagai contoh dalam peristiwa jatuh-bangun kerajaan-kerajaan di dunia di mana kebolehan berucap di khalayak ramai boleh mempengaruhi dan menghidupkan semangat sesuatu masyarakat itu. Sebagai contoh, pemimpin-pemimpin agung tamadun Islam seperti Khalifah ar-Rashidin Abu Bakar Al-Siddiq, Omar Al-Khattab, masing-masing memiliki kebolehan berucap yang sangat dikagumi oleh semua pihak. Begitu juga dalam sastera klasik timur dan barat terdapat watak-watak seperti Mark Anthony dan lain-lain yang dapat mempengaruhi semangat

orang awam dengan pidato-pidato yang memberangsangkan. Malah kemahiran menyampaikan sesuatu itu adalah perkara yang amat penting diperolehi oleh setiap individu dalam masyarakat.

Sebagai pendidik di sekolah, guru-guru seharusnya berkebolehan memindahkan pengetahuan, menghidupkan situasi pengajaran dan pembelajaran dan juga memotivasikan pelajar ke arah kecemerlangan. Di peringkat jabatan dan kementerian, pegawai-pegawai pendidikan perlu diperlengkapkan dengan kemahiran berkomunikasi yang efektif lagi berkesan untuk membolehkan mereka terlibat secara produktif dalam majlis taklimat, ucapan, pembentangan kertas-kertas seminar dan dalam apa jua situasi komunikasi.

Pemeriksa-pemeriksa, penyelia-penyelia kawasan, pengawas-pengawas peperiksaan dan guru-guru hendaklah mengendalikan peperiksaan awam dengan cekapnya. Dengan itu mereka yang terlibat ini perlu diberi penerangan yang jelas, tepat dan sebaik mungkin untuk dapat mereka menjalankan tugas dengan berkesan. Dalam hal ini Lembaga Peperiksaan seringkali mengadakan atau terlibat dalam taklimat-taklimat, ceramah, latihan ataupun seminar sama ada di dalam negeri ataupun di peringkat antarabangsa. Dalam situasi-situasi yang saya sebutkan di atas, tentunya kemahiran berkomunikasi amat penting sekali.

Pernyataan Awam oleh Pegawai-pegawai Awam

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengingatkan pegawai-pegawai perkhidmatan awam mengenai pernyataan awam oleh pegawai-pegawai awam, dan juga pentingnya menyimpan rahsia Kerajaan. Peraturan dan kawalan mengenai pernyataan awam oleh pegawai-pegawai awam dinyatakan di bawah *Perintah Am 17, Perintah-Perintah Am Pegawai Awam (Kelakuan dan*

Tatatertib) (Bab 'D') 1980 dan Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil. 1 Tahun 1985. Pegawai awam tidak boleh dengan apa-apa cara sekalipun membuat pernyataan awam mengenai dasar, program atau keputusan Kerajaan, atau mengedar apa-apa pernyataan awam melainkan dengan kebenaran menteri yang bertanggungjawab terhadap kementerian berkenaan. Ketua-ketua jabatan atau mana-mana pegawai yang mendapat kelulusan bertulis dari menteri berkenaan boleh membuat pernyataan awam bagi tujuan memberi apa-apa maklumat berhubung dengan jabatannya atau apa-apa penjelasan mengenai sesuatu peristiwa berkaitan dengan jabatannya. Pernyataan awam tersebut walau bagaimanapun adalah tertakluk kepada syarat bahawa ianya tidak merosakkan sesuatu dasar, program atau keputusan Kerajaan, atau boleh menyebabkan serba salah kepada Kerajaan. Saya berharap bahawa ketua-ketua jabatan akan senantiasa memberi peringatan ini kepada pegawai-pegawai di bawah bidanguasa masing-masing.

Kualiti Kawalan Keselamatan Perlindungan

Saya ingin menarik perhatian semua ketua jabatan supaya meningkatkan kualiti Kawalan Keselamatan Perlindungan Jabatan-jabatan Kerajaan secara berterusan selaras dengan arahan yang menetapkan supaya setiap ketua jabatan bertanggungjawab sepenuhnya mengenai keselamatan dalam jabatannya. Semua jabatan Kerajaan perlulah menjadikan usaha meningkatkan kualiti Kawalan Keselamatan Perlindungan sebagai satu proses pengurusan. **"Protective Security must be integrated into the main stream of everyday office management."**

Akta Rahsia Rasmi 1972

Dalam konteks ini semua penjawat awam khususnya hendaklah mengetahui bahawa Seksyen 8(1) *Akta Rahsia Rasmi 1972*

memperuntukkan bahawa seseorang yang ada dalam miliknya atau kawalannya sesuatu rahsia rasmi yang telah diamanahkan sebagai rahsia kepadanya oleh seseorang pegawai awam dan tidak menjaga dengan cara yang berpatutan, atau bertingkahtaku sehingga membahayakan keselamatan atau rahsia, rahsia rasmi tersebut, maka orang itu adalah melakukan suatu kesalahan yang boleh dihukum dengan penjara.

Adalah diingatkan bahawa pendakwaan di bawah *Akta Rahsia Rasmi 1972* atau tindakan tatatertib boleh diambil ke atas sesiapa yang terlibat di dalam semua perbuatan kecuaiian, kelalaian dan pelanggaran keselamatan yang membahayakan perkara-perkara yang terperingkat (**classified documents**).

Saya berharap bahawa tuan-tuan dan puan-puan akan menjadi **eloquent public speakers**. **Before starting to deliver, any speaker would do well to heed this elegant piece of cautionary advice: "Like a love affair any fool can start one, but to end one takes considerable skill."** So, following this advice, I will now end my speech.

Dengan harapan agar Kelab Pemidato Lembaga Peperiksaan ini akan mencapai objektif murni yang telah digariskan, saya dengan sukacitanya mengisytiharkan Kelab Pemidato Lembaga Peperiksaan ditubuhkan dengan rasminya.

“...The spirit of ASEAN cohesiveness, nurtured through more than two decades of getting-to-know-one another and doing things together, is reflected through the willingness of delegates to work together to resolve common problems. This is inspite of their often differing national perceptions on these issues.”

ASEAN: TOWARDS THE SPIRIT OF COOPERATION

(SPEECH AT THE JOINT CLOSING CEREMONY OF THE ASEAN FOREIGN SERVICE COURSE FOR JUNIOR ASEAN DIPLOMATS 1992 AND CRISIS MANAGEMENT INTERNATIONAL COURSE ON 24 JULY 1992)

Kursus Foreign Service Course for Junior ASEAN Diplomats and the International Crisis Management Course yang dianjurkan oleh Institute of Diplomacy and Foreign Relations adalah di antara program-program bentuk kerjasama di antara negara-negara ASEAN. Adalah diharapkan melalui kursus ini para diplomat dapat berkenalan dengan lebih rapat dan dengan ini juga dapat memupuk semangat kerjasama dan perpaduan ASEAN. Selain itu kursus ini adalah bertujuan untuk mendedahkan para peserta dengan ilmu dan kemahiran semasa negara menghadapi krisis antarabangsa. Walau bagaimanapun ilmu dan kemahiran ini dapat ditingkatkan lagi setelah para peserta mengumpul pengalaman ketika bertugas dan melalui latihan-latihan yang berterusan.

It is my great pleasure to address you on this occasion that marks the conclusion of the Foreign Service Course for Junior ASEAN Diplomats and the International Crisis Management Course. I would like to congratulate Y.Bhg. Dato' A.S. Talalla, the Director-General of the Institute of Diplomacy and Foreign Relations, and his staff for having successfully conducted these courses. It is indeed noteworthy that the Institute has been able to achieve such progress since its inception.

Courses and seminars such as the ones that you have participated in provided more than just the occasion to acquire

knowledge. You have been together in the last few weeks and have had the opportunity to get to know each other as friends. Being colleagues in the same profession, the friendship that you have forged will be invaluable for the further enhancement of relations between your respective countries in the future, since one of the most important features of your profession is the ability to keep communication links open through all situations. Such informal links therefore are ready-made bridges that help to narrow the gaps between countries. In this era when no country can remain in isolation, and increasing interdependence is the norm, your friendships will be bonuses to your countries.

Nowhere is this spirit of understanding more evident than in the context of ASEAN cooperation. I myself have experienced and witnessed, many times, the dynamics of this process at work. It is best seen at international conferences and meetings, where the interests of ASEAN member states, be they governmental or private, are involved. The spirit of ASEAN cohesiveness, nurtured through more than two decades of getting-to-know-one another and doing things together, is reflected through the willingness of delegates to work together to resolve common problems. This is in spite of their often differing national perceptions on these issues. Both courses, I hope, have helped further strengthen this noble spirit not only among you junior ASEAN diplomats but also among members of the South generally.

The primary objective of both the Foreign Service and Crisis Management courses is skills and knowledge enhancement. These courses are aimed at exposing you to the latest in terms of concepts, theories, methodologies and issues pertinent to the subject matter of contemporary diplomacy and crisis management. Admittedly, it is not easy to evaluate with precision how much both these courses have really benefited you. However, the greatest usefulness will be derived from these courses if every one of you graduating this

evening apply the skills and knowledge you have acquired in your work, be it at home or abroad.

To be sure, neither the Foreign Service nor the Crisis Management Course will provide you with a short cut to success as diplomats or crisis managers. Six to eight weeks of training cannot be expected to make each and everyone of you an expert. The eight-week Foreign Service course, for instance, cannot make you a polished, smooth and versatile diplomat. Similarly, six weeks of classroom lectures and field trips under the Crisis Management course do not guarantee that you will become effective crisis managers. Expert skills can only come through long periods of continuous training and constant upgrading of the relevant skills. This fact notwithstanding, I hope both courses, at the very least, will have succeeded in building up some measure of confidence and skills in preparing you for the challenges ahead.

Sometimes critics have questioned the role, functions and continuing relevance of diplomats in a modern world. Modern technological innovations in human communication, it has been argued, have made obsolete the traditional institution of diplomacy. The problems which many governments face today, it is said, have now become too technical. They can therefore be better solved by technocrats. Professional diplomats and resident ambassadors, it has been said, are no longer relevant or necessary. I would suggest, however, that in meeting these challenges, you as diplomats have an important role to play in providing the 'human touch' to problem solving in crisis situations. To perform your role effectively, however, you must be first trained and equipped with knowledge and skills that can help you perform your job better. Technological advancements, in this context, should only complement, not substitute, your acquired knowledge, trained skills and long experience as diplomats and crisis managers.

I am glad to note that both training programmes, namely the Foreign Service Course for Junior ASEAN Diplomats and the Crisis Management (International) Course, organised by the Institute of Diplomacy and Foreign Relations, have been designed with this objective in mind. You are now a group of diplomats and crisis managers who have taken yet another step in the continuing process of knowledge and skills advancement. The ball, so to speak, is in your court. The international theatre is yours to influence and shape to make this planet a better place to live in.

Finally, please accept my personal congratulations and best wishes in all your future endeavours.

“Managers should always display integrity in all their interactions. All work that is done must be undertaken with honesty, sincerity and not with self-interest. *Discipline* is a key trait that managers must strive for. It should not just imply obedience to organizational rules and regulations, but the training of oneself to control one’s habits, actions and desires. Managers must not only discharge their duties in an efficient and effective manner within the parameters of their delegated authority but must at all times be committed to learn, develop and improve their knowledge and skills in the quest for managerial excellence.”

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA: TOWARDS MALAYSIA'S MANAGEMENT SUCCESS

(UCAPAN DI PERASMIAN HARI KERJAYA KE IV
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA PADA 1 OGOS 1992)

Kecemerlangan pengurusan agensi awam dan korporat swasta adalah hasil daripada kecekapan kepimpinan kepengurusan di agensi-agensi berkenaan. Walau bagaimanapun kecekapan dan keberkesanan sahaja tidaklah dapat membentuk budaya korporat yang sihat tetapi perlulah digarap dengan nilai-nilai dan etika murni. Penerapan nilai dan etika murni akan membentuk perilaku setiap anggota organisasi, dan seterusnya perilaku yang dikongsi bersama inilah yang menggambarkan imej atau citra organisasi berkenaan. Justeru itu adalah menjadi peranan Universiti Utara Malaysia melahirkan tenaga kepimpinan kepengurusan yang bertasarkan nilai dan budaya bangsa Malaysia.

Terlebih dahulu saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur Hari Kerjaya Ke IV Universiti Utara Malaysia kerana sudi memberi kesempatan kepada saya untuk merasmikan Hari Kerjaya yang ke IV pada hari ini.

Kita harus berbangga di atas kejayaan-kejayaan yang telah dicapai semenjak kemerdekaan. Kestabilan negara, kejayaan ekonomi dan juga kualiti kehidupan kita telah meletakkan negara kita di atas mata tangga yang tinggi di dalam masyarakat dunia. Kecapaian-kecapaian ini telah dihasilkan bukan secara sembarangan ataupun secara kebetulan. Kejayaan kita adalah hasil daripada daya pengurusan yang baik di dalam perkhidmatan

awam dan di sektor swasta. Oleh itu, adalah sesuai bagi saya menumpukan ucapan saya ini kepada isu-isu pengurusan, tambahan pula Universiti ini adalah dikehendaki untuk melahirkan pengurus-pengurus yang cekap bagi negara ini.

Malaysia's Management Success

All Malaysians must be proud of the many achievements attained by the nation, since independence. The stability, economic success and the ensuing improvements in the quality of life have placed us very high up in the community of nations. These achievements have not come about by mere accident or chance. The success is primarily due to good management both in the public and private sectors. It is therefore pertinent that I address you today on "management." This is considered an appropriate occasion as the mandate of Universiti Utara Malaysia is to develop a pool of good managers for the nation.

Regardless of the profession that you are going to belong to, whether you will be an accountant, engineer, administrator or a doctor either in the public or private sector, the success of your organization will inevitably depend on the way it is managed.

Management has been defined as the process of achieving organizational goals through planning, organising, leading, integrating and controlling. In carrying out these functions, managers get things done through other people. They make decisions, allocate resources, and direct the activities of others to attain organizational goals. Generally, we can identify three sets of skills that managers need to display in carrying out their functions. These are technical, human and conceptual skills. Technical skills refer to the manager's ability to apply specialised knowledge or expertise. Human skills or inter-personal skills enable him to communicate and motivate his subordinates. As for conceptual

skills, they relate to his problem-solving ability. The degree to which managers display these three types of skills will determine whether an organization is well-managed or otherwise.

Seorang pengurus yang berkesan memainkan beberapa peranan, antaranya bertanggungjawab untuk memberi perangsang dan melatih kakitangannya; untuk menjalin perhubungan yang baik dengan orang yang penting; memperoleh maklumbalas, menganalisa dan menyebarkan maklumat-maklumat yang penting mengenai organisasinya; menyelesaikan pertikaian, dan menggerakkan serta membuat perubahan-perubahan dan inovasi. Beliau juga bertanggungjawab sebagai jurucakap dan jururunding bagi organisasinya.

The effective manager plays many roles, including the responsibility of motivating and training of subordinates; maintaining an effective network of contacts with key persons in the environment; monitoring, analysing and disseminating information; managing conflicts; and initiating and promoting change and innovation. He is also responsible for representing the organization as spokesman and negotiator.

In the private sector where the principal objective is profitability, the management of highly successful companies invariably focus on the aspects of strategic planning, human resource development, productivity and quality and information technology. Consequently, such organizations are driven by sound management practices such as cost consciousness, timeliness in the delivery of products and services, and effective inventory management. In addition, they place a very high premium on innovation and creativity.

Many globally successful companies portray these qualities. A good example is Sony which has built its reputation in the

consumer electronics business through understanding technological and marketing innovativeness. In Malaysia, Sime Darby has transformed itself from a plantation based business to a highly diversified conglomerate of international standing through strategic diversification. Just as there are clear indicators of well-managed organizations, it is also possible to pick out the characteristics of poorly managed organizations in both the private and public sectors. In the private sector, this translates into companies doing very little or no strategic planning; having high operating costs; producing goods and services that do not meet customer requirements; having no proper financial controls; having a demotivated work force; and also lacking in the capacity to manage new technology. The impact of all these will eventually result in low profitability and very poor returns to shareholders. In extreme cases, such companies may even go bankrupt. In the public sector where profitability is not the bottom line, poor management also results in negative consequences. Delays in project implementation; cost overruns; low quality in service delivery; poor inventory and asset management are symptoms of poor management. These are manifested by long queues at departments providing counter services and delays in the issuance of licences.

Inculcation of Positive and Ethical Values

It is evident that good management skills play a critical role in organizational performance. However, the development of management skills alone is insufficient. It is also essential that equal emphasis be given to the inculcation of positive and ethical values. Managers who do not practise good values, however skillful they may be, can still adversely affect organizational performance. For public sector organizations, unethical management practices can undermine the critical public trusteeship role they are required to play. As for private companies, such managers can cause huge financial losses and an erosion in share holders' confidence. It is,

therefore, of critical importance that organizations in the public and private sectors and institutions involved in the training of managers like UUM pay more attention to the inculcation of positive and ethical values in managers. The key values which should form an integral component of good management are integrity, discipline and accountability.

Integrity

Managers should always display integrity in all their interactions. All work that is done must be undertaken with honesty, sincerity and not with self-interest. Discipline is a key trait that managers must strive for. It should not just imply obedience to organizational rules and regulations, but the training of oneself to control one's habits, actions and desires. Managers must not only discharge their duties in an efficient and effective manner within the parameters of their delegated authority but must at all times be committed to learn, develop and improve their knowledge and skills in the quest for managerial excellence.

Accountability

Accountability is another important value which should be inculcated in all managers. Accountability means the obligation to give answers and explanations concerning one's actions and performance to those with a right to require such answers and explanations. One of the key functions of management should be to create and sustain an ethos of accountability. Managers must strive to develop a strategic mindset that enables both the development of managerial skills, as well as positive values. Such a strategic mindset can only be developed if managers commit themselves to life-long learning. This learning paradigm must necessarily focus on areas such as strategic intent, productivity and quality, human resource development, information technology, innovation, and

values development. Organizations with managers having these qualities will invariably achieve excellence.

Organizational Culture

The manager must develop an organizational culture as the basic pattern of attitudes, beliefs and values that underlie the organization's operations. An organization's culture consists of the shared assumptions that members of the organization hold. This culture can be manifested in many ways including:

- (i) Observed behavioural regularities when people interact;
- (ii) The norms that evolve, such as a fair day's work for a fair day's pay;
- (iii) A dominant value espoused, such as "product quality;"
- (iv) The philosophy that guides the organization's policy towards employees and customers;
- (v) The rules of the game for getting along in the organizations; and
- (vi) The feeling or climate that is conveyed in the organization, and the way in which members of the organization interact with customers or other outsiders.

Akhir kata, saya sekali lagi merakamkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Jawatankuasa Hari Kerjaya UUM kerana memberi penghormatan kepada saya memberi ucapan pada pagi ini. Dengan itu saya dengan sukacitanya merasmikan Hari Kerjaya Universiti Utara Malaysia yang ke IV ini.

“Yang ada pada prinsip hidup saya adalah tiga sahaja iaitu:

- (i) rajin membaca dan membuat *homework*;
- (ii) taat dan mendengar nasihat dan tunjuk ajar ibu bapa dan guru; dan
- (iii) dengan menanamkan dalam hati dan sanubari satu “personal ambition” sebagai satu sasaran perjuangan hidup.”

DARI SEKOLAH MENENGAH BUYONG ADIL KE HARVARD UNIVERSITY: SATU PENGALAMAN PENDIDIKAN

(UCAPAN DI UPACARA PERASMIAN HARI UCAPAN DAN PENYAMPAIAN
HADIAH 1992, SEKOLAH MENENGAH BUYONG ADIL,
TAPAH, PERAK PADA 8 OGOS 1992)

Sekolah adalah satu institusi pendidikan yang penting dalam kehidupan seseorang insan, guru-guru, dan murid-murid kerana suasana yang harmoni di sekolah akan membentuk keperibadian seseorang. Justeru itu para ibu bapa, guru-guru dan murid-murid hendaklah menjadikan sekolah sebagai tempat pendidikan penerapan nilai-nilai murni yang mana ianya akan membina masyarakat Malaysia yang penyayang.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Tuan Pengetua dan juga PIBG Sekolah Menengah Buyong Adil oleh kerana sudi menjemput saya menghadiri Hari Ucapan dan Penyampaian Hadiah bagi tahun 1992 ini. Sekolah ini adalah merupakan satu institusi yang tidak dapat saya lupakan sepanjang hayat saya oleh kerana sekolah inilah yang telah membentuk peribadi saya sehinggakan saya menjadi seorang insan yang mempunyai sedikit kemampuan untuk menyumbangkan khidmat bakti yang tidak sepatutnya bagi kemajuan negara. Saya memasuki sekolah ini, yang dahulunya dikenali sebagai **Government English School**, Tapah, pada 10.1.1949 sebagai seorang pelajar di **Special Malay Class I**. Pada masa itu, usia saya ialah 10 tahun, dan antara guru-guru saya ialah **Encik Fernando**, dan guru besar **Encik Victor Duray**. Saya meninggalkan sekolah ini pada 2.12.1955 setelah lulus **Cambridge School Certificate**, dan seterusnya melanjutkan pelajar-

an keempat buah institusi pelajaran yang lain iaitu, mengikut susunan kronologi, ke Anderson School Ipoh, University Malaya, **Institute of Social Studies, the Hague, Netherlands**, dan **Harvard University, Amerika Syarikat**. Biarpun institusi-institusi ini mempunyai banyak keistimewaan dan kelebihan, namun saya masih menganggap **Government English School Tapah** ini sebagai institusi yang paling istimewa, dan di atas daripada yang lain, oleh kerana sekolah ini adalah:

- (i) merupakan sekolah di mana ayahanda saya yang dikasihi pernah juga menjadi seorang pelajar pada tahun dua dan tiga puluhan;
- (ii) bahawa guru-guru sekolah ini, khususnya Encik Lee Chin Sing, M. Kandayanan, Vengkatesan, Machado, Arumugam, Velliah, dan S.M. Ponniah, telah membimbing dan menumpukan sepenuh perhatian mereka kepada pelajaran murid-murid pada waktu itu; mereka memberi **personal attention** kepada tiap-tiap murid; mereka sanggup mengadakan **night classes**, di hari-hari cuti;
- (iii) bahawa guru-guru kami pada waktu itu berinteraksi dengan ibu bapa dan membincangkan kemajuan atau kemunduran tiap-tiap murid; dan
- (iv) bahawa guru-guru kami pada waktu itu mengimbangi tenaga mereka dengan memberi tumpuan yang penuh juga kepada aktiviti-aktiviti sukan, **elocution**, **scouting** dan sebagainya.

Dalam lain-lain perkataan, pada masa bersekolah di **Government English School Tapah**, hubungan dengan guru-guru adalah mesra dan personal; penjalinan dengan kawan-kawan sedarjah adalah

erat dan mesra tanpa mengira kaum, keturunan dan latar belakang hidup; kami bersama-sama mandi di **River Corner**; rakan-rakan sedarjah akan meluangkan masa dan turun beramai-ramai ke padang untuk memberi dorongan dan sokongan kepada rakan-rakan mereka yang mewakili sekolah ini dalam pasukan-pasukan hoki, bolasepak dan sebagainya.

Penerapan Nilai-nilai Murni

Maka di sekolah ini jugalah diterapkan nilai-nilai yang murni kepada saya seperti takut dan menghormati guru-guru; semangat cintakan sekolah, semangat berlumba-lumba untuk menjadi **top students** di dalam kelas; dan pemupukan pergaulan yang sihat dan bermakna dengan kawan-kawan. Tidak dapat juga dinafikan penyemaian bibit-bibit asmara di antara rakan-rakan sekelas, biarpun tidak membawa ke jinjang pelamin. Orang Inggeris berkata bahawa itu adalah merupakan **puppy love**. Pada masa itu, tidak ada PIBG, dan saya tidak teringat kejadian-kejadian seperti meniru; tidak hormatkan guru; dan wujudnya tekanan hidup di kalangan murid-murid; dan juga kejadian-kejadian yang lain yang sering kita dengar berlaku di sekolah-sekolah pada hari ini. Pada masa itu, pada penghujung tiap-tiap penggal, dan dengan berakhirnya peperiksaan penggal, saya terlihat kegembiraan yang memuncak yang terpancar di air muka guru-guru kami atas kejayaan murid-murid bimbingan mereka. Pada masa itu, guru-guru berpegang teguh kepada kata-kata hikmat: **A child miseducated is a child lost.**

Prinsip Hidup

Saya tidak ada apa-apa ramuan atau formula yang hendak disampaikan kepada murid-murid sekalian di atas faktor-faktor kejayaan. Yang ada pada prinsip hidup saya adalah tiga sahaja iaitu:

- (i) rajin membaca dan membuat **homework**;
- (ii) taat dan mendengar nasihat dan tunjuk ajar ibu bapa dan guru; dan
- (iii) dengan menanamkan dalam hati dan sanubari satu **personal ambition** sebagai satu sasaran perjuangan hidup.

Pada masa saya bersekolah, **personal ambition** saya adalah hendak menjadi seorang **District Officer (D.O)**. Oleh kerana pada masa itu, iaitu zaman penjajah, sebagai seorang murid, saya terpaksa menunggu di atas padang bersama murid-murid yang lain, dalam keadaan panas terik, menunggu ketibaan Tuan D.O. Batang Padang, seorang berkulit putih, dan mendengar beliau membaca **Empire Day Message** daripada **King George VI**. Mulai daripada saat itu, dan hasil daripada dorongan ayahanda dan bonda saya, maka terputiklah bibit cita-cita tinggi saya untuk menjadi seorang D.O., sehebat orang kulit putih itu.

Masyarakat Penyayang

Akhir-akhir ini masyarakat Malaysia mulai sedar akan kepentingan mencipta satu masyarakat yang penyayang. Masyarakat penyayang ialah masyarakat yang mesra dan bertimbang rasa. Anggota-anggotanya saling faham memahami, generasi muda sentiasa menghormati generasi tua, anak-anak menghormati ibu bapa; dan ibu bapa serta golongan tua pula bertimbang rasa terhadap golongan muda. Para ibu bapa hendaklah sentiasa berusaha menanamkan perasaan kasih sayang kepada anak-anak dan keturunan mereka, dan anak-anak pula menghormati dan pandai membalas budi ibu bapa mereka, seterusnya menghormati guru-guru mereka, jiran tetangga dan orang-orang lain di sekelilingnya. Hidup dalam mesra dan hormat menghormati

adalah menjadi unsur-unsur yang penting di dalam budaya kita. Dalam masyarakat rumahtangga, ibu bapa memainkan peranan penting dalam mendidik anak-anak mereka. Mereka haruslah tahu mencurahkan kasih sayang dan menunjukkan kemesraan sepenuhnya kepada anak-anak, maka pada masa itu, mereka dapat menunjukkan contoh yang baik dan mengajar anak-anak supaya menyayangi ibu bapa dan orang lain di sekeliling mereka. Sekiranya ibu bapa tidak dapat memberi kasih sayang yang baik dan bertimbangrasa kepada anak-anaknya, maka anak-anaknya berkemungkinan akan membesar dalam keadaan yang juga tidak mempunyai rasa sayang kepada orang lain, dan tidak dapat bertimbangrasa kepada orang lain. Jadi, semuanya ini bermula dari pendidikan dan asuhan ibu bapa di dalam keluarga dan rumah. Soalannya sekarang ialah: *"bagaimana akan wujud generasi yang mempunyai perasaan kasih sayang atau mencipta satu masyarakat penyayang sekiranya anggota masyarakat sendiri tidak menghayati rasa kasih sayang dan tidak tahu bagaimana menunjukkan rasa kasih sayang sesama sendiri?"*

Sebaliknya, kehadiran perasaan benci membenci di kalangan anggota sesuatu masyarakat itu akan meninggalkan kesan negatif kepada generasi muda yang juga akan *membangun bersama* sifat yang tidak baik itu. Oleh itu, tanggungjawab ketua keluarga, iaitu bapa atau suami dalam hal ini, adalah terlalu berat dan besar sekali. Hal ini perlu disedari dan diinsafi oleh kerana dalam masyarakat kita, terdapat para ibu bapa yang lebih suka menyerahkan soal pendidikan dan asuhan anak-anak kepada orang lain terutamanya meletakkan tanggungjawab ini kepada sekolah tanpa kurang mengambil tahu dan bertanggungjawab tentang pendidikan di rumah.

Pengaruh Teladan

Guru-guru pula seharusnya bertindak sebagai **role model** dalam

menyediakan contoh yang baik bagi menerapkan nilai-nilai murni yang dituntut oleh masyarakat. Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk. Rasulullah (s.a.w) bersabda: "*Sebaik-baik kamu ialah orang paling berfaedah kepada orang lain.*" "**The good man makes others good.**"

Di sini nyatalah bahawa orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain, sama ada dari segi *keimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlaknya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan sama ada kebaikan atau keburukan* kepada orang lain.

Saya akhiri ucapan saya dengan sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan sekalian di atas sambutan yang begitu mesra. Bagi saya, kunjungan ini adalah merupakan **a trip down memory lane**, yang dilakukan setelah hampir-hampir 36 tahun saya meninggalkan sekolah ini, dan setahun lagi sebelum saya bersara daripada perkhidmatan Kerajaan.

“Our civil service already has clear disciplinary rules and procedures. A fair and effective disciplinary procedure will help civil servants to keep to the rules and help Head of Departments to deal with those who do not comply. Heads of Departments should apply the procedures consistently; make sure that the rules are available and make every effort to ensure that the staff of your department know and understand them.”

TIGA PRINSIP DISIPLIN DALAM PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS Q KELIMA DI HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR PADA 3 SEPTEMBER, 1992)

Tiga prinsip yang menjadi teras disiplin dalam perkhidmatan awam ialah pertama, kepatuhan kepada arahan tatakelakuan di bawah Perintah Am Bah D, kedua, memenuhi nilai-nilai kualiti tugas dan ketiga, peningkatan produktiviti melalui pembasmian amalan-amalan pembaziran. Selain daripada itu, Ketua Setiausaha Negara juga mengingatkan akan pentingnya kawalan keselamatan rahsia-rahsia rasmi jabatan.

Ucapan Tahniah

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada tuan-tuan dan puan-puan sekalian yang telah dinaikkan pangkat. Kenaikan pangkat tuan-tuan dan puan-puan ini merupakan anugerah yang sangat bermakna, iaitu merupakan sesuatu pengiktirafan di atas prestasi baik serta potensi untuk memikul jawatan dan tanggungjawab yang lebih tinggi.

Kepatuhan kepada Disiplin

Malam ini, saya memilih tajuk ucapan berbunyi "*Kepatuhan Kepada Prinsip-prinsip Disiplin, Kualiti dan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam.*" Ketiga-tiga unsur ini adalah ibarat "aur dengan tebing" di mana setiap satunya berkait. Kepatuhan dan

penghayatan kepada unsur-unsur ini merupakan asas untuk mencapai kecemerlangan dalam perkhidmatan awam.

Unsur kawalan dan peraturan memang wujud dalam semua jenis institut manusia. Kawalan dan peraturan ini wujud dalam pelbagai bentuk, seperti charter, perlembagaan, undang-undang, peraturan, nilai-nilai masyarakat, arahan atau *code of ethics* untuk membentuk dan mengawal perilaku anggota-anggota institut yang berkenaan. Di dalam perkhidmatan, Perintah Am Bab D menghuraikan dengan jelas tatakelakuan yang perlu dipatuhi oleh semua lapisan anggota perkhidmatan awam. Secara keseluruhannya, terdapat tiga ciri utama berhubung tatakelakuan pegawai awam pada setiap masa dan waktu, iaitu:

- (i) melaksanakan tugas dengan cekap, amanah dan tanggungjawab; **to serve the public with respect, concern, courtesy and responsiveness;**
- (ii) meletakkan kepentingan awam lebih utama daripada kepentingan persendirian; **to avoid any interest or activity which is in conflict with the conduct of our official duties;** dan
- (iii) menjaga imej perkhidmatan awam.

Our civil service already has clear disciplinary rules and procedures. A fair and effective disciplinary procedure will help civil servants to keep to the rules and help Heads of Departments to deal with those who do not comply. Heads of Departments should apply the procedures consistently; make sure that the rules are available and make every effort to ensure that the staff of your department know and understand them.

Amalan-amalan Negatif

Saya suka mengatakan beberapa perbuatan atau sikap yang membawa kepada kemerosotan disiplin. Amalan menanggukkan kerja akan merugikan semua pihak kerana ianya akan menambahkan kos dan menjejaskan nama baik perkhidmatan awam. **Do not put off till tomorrow what you can do today.** Pegawai-pegawai Kerajaan hendaklah membasmi sikap suka menunjukkan kuasa dan kedudukan; bermacam cara digunakan, misalnya, sengaja mengadakan peraturan yang menyusahkan orang ramai, memandang rendah orang yang datang berurusan dan memberi layanan kasar kepada pelanggan. **You must adopt softness of speech and gentleness of manners to make way into the hearts of people.** Anggota perkhidmatan awam juga sepatutnya tidak curi tulang seperti menggunakan waktu rasmi untuk urusan persendirian, sering memikirkan aspek rekreasi pada waktu pejabat dan banyak membuang masa di kantin.

Kepatuhan kepada Nilai-nilai Kualiti

Tonggak kedua kepada kecemerlangan perkhidmatan awam ialah kualiti. Dalam konteks perkhidmatan awam, konsep kualiti diertikan sebagai *memenuhi kehendak orang ramai*. Jabatan-jabatan kerajaan telah diberi amanah untuk memberi pelbagai perkhidmatan kepada orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. **Quality is what the customer says it is,... and when you want to find out what the quality is and should be, ask your customer.** Oleh itu, untuk menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti, seseorang pegawai perlu mengetahui apakah yang dikehendaki oleh pelanggan dan berusaha memenuhi kehendak tersebut. Kehendak-kehendak pelanggan ini merupakan ciri-ciri kualiti yang harus ditekankan dalam setiap perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan-jabatan kerajaan. Ciri-ciri kualiti yang amat

dititikberatkan oleh orang ramai apabila membuat urusan dengan jabatan-jabatan kerajaan ialah:

- (i) responsif kepada kehendak mereka;
- (ii) kecepatan menyempurnakan tindakan;
- (iii) perkhidmatan yang bersopan-santun; dan
- (iv) kebolehpercayaan.

Dalam apa jua tindakan yang dilakukan, pegawai-pegawai awam perlu menekankan soal penjimatan masa supaya kerja dapat disiapkan segera. Kelewatan yang dilakukan oleh pegawai-pegawai sering menimbulkan kekecewaan atau kemarahan orang ramai, sama ada ketika mendapatkan rawatan di hospital atau ketika memohon lesen, permit dan sebagainya.

Untuk mempercepatkan pelaksanaan sesuatu tindakan, pegawai-pegawai awam perlu merancang kerja mereka serta memperkemaskan sistem dan prosedur kerja, supaya proses-proses kerja dapat berjalan dengan lancar. Di samping itu, melalui Sistem Proses Q pula, jabatan-jabatan kerajaan digalakkan mendokumentasikan serta mempamer carta aliran bagi proses-proses kerja yang penting untuk rujukan kakitangan dan orang ramai. Pegawai-pegawai awam perlu memastikan bahawa perkhidmatan kepada orang ramai dapat disampaikan mengikut jadual atau waktu yang ditetapkan. Sekiranya mereka diminta menyampaikan maklumat atau nasihat, pegawai-pegawai perlu memastikan segala maklumat atau nasihat tersebut betul dan tiada kesilapan. Dalam hal ini, konsep "*tanpa kecacatan*" atau "**zero defect**" seharusnya sentiasa ditekankan dan menjadi matlamat prestasi kerja pegawai awam.

Pengukuran Produktiviti

Dalam mempertingkatkan produktiviti, soal pengukuran produktiviti itu sendiri adalah satu aspek yang amat dipentingkan. Melalui pengukuran ini, sesebuah jabatan dapat mengetahui sama ada ia telah mencapai tahap produktiviti yang diinginkan ataupun sebaliknya. Ini boleh dibuat dengan cara mengukur penjimatan gunatenaga, penjimatan masa atau penjimatan kos dalam menghasilkan sesuatu kerja. **Productivity improvement needs institutionalization. In other words, it requires the commitment of the Head of Departments; a department must have written productivity objectives and goals; it must have productivity measures. A department should then use the productivity plan and measurement system to hold managers accountable. The productivity effort of the department must be made known throughout the organization as well as the involvement of the entire staff. The productivity effort must be an ongoing activity, and there should be regular identification of productivity problems and opportunities throughout the department.**

Amalan-amalan Pembaziran

Pembaziran adalah satu amalan yang tidak produktif. Pembaziran hendaklah dielak dari segi penggunaan masa, material, tenaga elektrik, telefon, air dan tenaga manusia. Saya yakin produktiviti akan dapat dipertingkatkan dengan cepat sekiranya pembaziran dapat dikurangkan. Contoh-contoh berikut akan dapat memberi gambaran dengan lebih jelas mengenai kesan pembaziran:

- (i) Pada masa ini terdapat 902,000 anggota perkhidmatan awam di negara kita. Kita ambil angka 300,000 orang (satu pertiga) untuk memudahkan perkiraan. Bayangkan sekiranya setiap orang daripada 300,000 itu

membazirkan sehelai kertas saiz A4 sehari yang berharga \$0.01 sen sehelai maka ini bermakna kita membazirkan wang Kerajaan sebanyak \$3,000 sehari. Kalau setahun, kita telah membazir sebanyak \$900,000 ($\$3,000 \times 300$ hari);

- (ii) Sekiranya masa selama setengah jam sehari dibazirkan dengan berbual kosong di kantin atau di pejabat dan setiap setengah jam itu diberi nilai \$1.00, maka setiap hari \$300,000 pembaziran berlaku. Kalau sebulan menjadi \$7.8 juta ($\$300,000 \times 26$ hari) dan setahun \$93.6 juta ($\7.8 juta $\times 12$ bulan).

Begitu juga dengan penggunaan lampu, penghawa dingin, telefon, fail sampul surat, pen, pensil, minyak kenderaan dan lain-lain sekiranya dapat dijimatkan maka produktiviti akan dapat ditingkatkan.

Kawalan Rahsia-rahsia Rasmi Jabatan

Akhir sekali, saya juga ingin mengingatkan seluruh anggota perkhidmatan awam supaya meningkatkan kualiti kawalan rahsia-rahsia rasmi di jabatan masing-masing. **We must respect and protect the privileged information to which we have access in the course of our official duties.** Ketua-ketua jabatan hendaklah menentukan keselamatan dokumen, maklumat, bahan dan perkara rahsia rasmi. Bidang-bidang yang patut dikawal dengan rapi adalah penyimpanan, penghantaran, pemusnahan dan kehilangan dokumen-dokumen rahsia rasmi. **Please keep in mind your duties and obligations. These are just as important as your rights and privileges.**

“Tanpa disiplin seperti yang diuraikan ini, saya kluatir bahawa KMK akan menjadi tempat bertikam lidah yang akhirnya menimbulkan konflik yang boleh membawa perpecahan kepada sesebuah kumpulan KMK atau organisasi tersebut. Ciri-ciri disiplin yang terdapat di dalam kegiatan KMK setelah terbentuk di dalam perlakuan pekerja-pekerja akan menjadi asas yang kukuh ke arah mewujudkan ahli-ahli Perkhidmatan Awam yang berdisiplin dan berkualiti.”

AMALAN DISIPLIN DALAM KUMPULAN MENINGKAT MUTU KERJA (KMK)

(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN SIJIL DAN CENDERAMATA
KONVENSYEN KMK LKIM 1992 DAN PELANCARAN MAJALAH KUALITI
PADA 3 NOVEMBER, 1992)

Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) merupakan satu mekanisme yang berkesan untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan, penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja, penjimatan kos operasi, memupuk sikap positif dan semangat bekerjasama di kalangan pekerja. Kejayaan KMK bergantung kepada disiplin, iaitu kepatuhan sepenuhnya kepada peraturan dan kod etika kumpulan KMK. LKIM juga disaran supaya mengatasi masalah berkaitan dengan perkhidmatannya kepada pelanggannya, iaitu masyarakat nelayan. Proses membudayakan kualiti di kalangan pekerja boleh dilakukan melalui penyelarasan maklumat mengenai konsep produktiviti, kualiti, TQM, aktiviti-aktiviti jabatan dan melalui penerbitan majalah Kualiti.

Terlebih dahulu, saya bersyukur ke hadirat Allah SWT oleh kerana di atas limpah rahmat-Nya, maka saya dapat menerima jemputan daripada Encik Saedon, Ketua Pengarah LKIM, dan turut hadir di Majlis Penyampaian Sijil-sijil dan Hadiah Konvensyen KMK Peringkat LKIM bagi tahun 1992 ini, dan seterusnya melancarkan Majalah Kualiti LKIM.

Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) di LKIM

Saya ingin mengucapkan tahniah atas daya usaha LKIM yang tegas bagi menggerakkan peningkatan kualiti di LKIM. Saya telah

dimaklumkan bahawa setakat ini terdapat sebanyak 26 buah KMK yang telah diwujudkan di LKIM di seluruh negara, dan ini merupakan suatu perkembangan yang menggalakkan, memandangkan bahawa menerusi aktiviti-aktiviti projek KMK, usaha ke arah mempertingkatkan kualiti perkhidmatan di LKIM akan dapat diadakan secara berterusan. Dalam usaha kita untuk mencapai cita-cita Wawasan 2020 iaitu untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju, LKIM berperanan besar untuk menentukan bahawa taraf hidup masyarakat nelayan dan status sektor perikanan dimajukan serentak dengan arus kemajuan di sektor lain.

Kesan-kesan Positif KMK

Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) merupakan satu mekanisme di mana anggota-anggota jabatan boleh menyertai dalam proses penyelesaian masalah demi meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan masing-masing. Falsafah KMK adalah berdasarkan kepada konsep pengurusan secara penyertaan (**participative management**). Pengurusan secara penyertaan bermakna bahawa tiap-tiap pekerja tanpa mengira kedudukannya dalam jabatan diberi peluang untuk memberikan sumbangan yang bermakna ke arah pencapaian matlamat-matlamat jabatannya. Keberkesanan kumpulan-kumpulan KMK yang diwujudkan oleh industri-industri di Jepun merupakan salah satu faktor kejayaan industri-industri ini menembusi pasaran antarabangsa. Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja di Jepun telah memberi tiga manfaat yang penting, iaitu perhubungan antara anggota-anggota syarikat telah dapat dieratkan, kepuasan bekerja telah juga tersebar luas, dan semangat bekerja telah tertanam dengan mendalam. KMK juga telah berhasil meningkatkan kedua-dua hasil kerja dan kualiti kerja, di samping mengurangkan kos pengeluaran. Dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia, kumpulan-

an-kumpulan KMK yang telah ditubuhkan di beberapa jabatan telah menunjukkan kesan-kesan positif seperti berikut:

- (i) Penyemaian sikap positif dan kebolehan menyelesaikan masalah harian seperti penambahbaikan terhadap ruang pejabat dan persekitaran kerja;
- (ii) Penambahbaikan dalam sistem dan prosedur kerja;
- (iii) Peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter dan kutipan hasil;
- (iv) Pengurangan dalam kos operasi dan pencegahan pembaziran sumber-sumber; dan
- (v) Peningkatan semangat kerjasama di kalangan pekerja.

Disiplin dalam KMK

Saya ingin mengingatkan di sini bahawa apa jua yang kita cita-citakan akan gagal tanpa disiplin. Di dalam konteks KMK, disiplin yang saya maksudkan ialah kepatuhan kepada peraturan dan kod etika yang utama. Peraturan atau kod etika ini ialah:

- (i) Menepati jadual mesyuarat;
- (ii) Menepati masa mesyuarat KMK;
- (iii) Berakhlak semasa mesyuarat KMK seperti menghormati kawan dan buah fikiran mereka;
- (iv) Tidak menjadikan KMK tempat melepaskan geram ke atas pengurusan atasan; dan

- (v) Mematuhi tatasusila (**code of conduct**) KMK yang telah dipersetujui oleh setiap ahli.

Tanpa disiplin seperti yang dihuraikan ini, saya khuatir bahawa KMK akan menjadi tempat bertikam lidah yang akhirnya menimbulkan konflik yang boleh membawa perpecahan kepada sesebuah kumpulan KMK atau organisasi tersebut. Ciri-ciri disiplin yang terdapat di dalam kegiatan KMK setelah terbentuk di dalam perlakuan pekerja-pekerja akan menjadi asas yang kukuh ke arah mewujudkan ahli-ahli Perkhidmatan Awam yang berdisiplin dan berkualiti.

Tumpuan-tumpuan Baru KMK

Sebagai panduan kepada perjalanan KMK, saya ingin memberi dua cadangan. Pertama adalah diperhatikan bahawa kebanyakan projek-projek KMK sekarang ini adalah tertumpu kepada aspek memenuhi kehendak-kehendak pelanggan dalaman yang lebih bersifat "in house" seperti pembaziran penggunaan telefon/air dan disket komputer di LKIM; pengurangan kos memperbaiki kenderaan, mesin fotostat, mesin fax di LKIM, dan pengurangan perbelanjaan tender, audit dalam dan sebagainya. Perkara-perkara ini memanglah perkara penting. Selain daripada perkara-perkara seumpama ini, saya ingin mengesyorkan supaya kumpulan-kumpulan KMK di LKIM memberi perhatian kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan pelanggan luaran seperti mempercepatkan menjawab surat pertanyaan daripada orang ramai, memberi perhatian kepada proses dan kelulusan permit memborong ikan, permit import dan eksport ikan serta meningkatkan kualiti di kaunter-kaunter pembayaran.

Keduanya, aktiviti dan skop KMK harus diperluaskan meliputi perkara-perkara yang melibatkan perubahan kepada beberapa peraturan dan prosedur yang diamalkan sekarang. Saya

perhatikan bahawa banyak daripada halangan ke arah Meningkatkan Produktiviti dan Kualiti adalah disebabkan oleh cara peraturan atau prosedur lama yang mungkin tidak diperlukan lagi. Sehubungan dengan ini, Kumpulan-kumpulan KMK boleh memberi cadangan-cadangan melalui Pengurusan Atasan untuk mengubah beberapa perkara yang tertentu di dalam peraturan dan prosedur, jika didapati perlu. Pihak Pengurusan Atasan pula hendaklah bersikap terbuka, lebih responsif terhadap cadangan-cadangan ini demi untuk mempertingkatkan lagi Kualiti Perkhidmatan.

Majalah Kualiti LKIM

Satu strategi penting di dalam melaksanakan program kualiti di sesebuah jabatan itu ialah proses membudayakan ahli-ahli supaya dapat menghayati dan mengamalkan kualiti sebagai nilai dan norma kerja mereka. Kefahaman tentang konsep produktiviti, kualiti dan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan produktiviti dan kualiti perlu dihebahkan kepada semua kakitangan sesebuah jabatan tersebut. Penerbitan Majalah Kualiti adalah merupakan suatu usaha yang boleh menyebarkan maklumat di kalangan ahli sesebuah jabatan itu. Maklumat yang perlu disebarkan termasuklah:

- (i) Penerangan tentang konsep-konsep asas kualiti dan TQM dan strategi-strategi pelaksanaan di peringkat jabatan;
- (ii) Dasar-dasar Kualiti Jabatan dan perubahan-perubahan terhadapnya;
- (iii) Kegiatan-kegiatan ke atas peningkatan kualiti yang dijalankan di bahagian atau unit-unit; dan

- (iv) Kegiatan-kegiatan Pasukan-pasukan Kerja di Kumpulan-kumpulan KMK.

Saya amat berbangga dengan usaha LKIM menerbitkan Majalah Kualiti LKIM dan berharap usaha ini akan dapat diteruskan. Dengan Majalah Kualiti LKIM ini, jabatan-jabatan lain akan dapat sama-sama mempelajari pengalaman LKIM di dalam melaksanakan program kualiti.

“Akhirnya terpulang kepada pegawai-pegawai yang menduduki jawatan-jawatan tertentu yang mudah dipengaruhi oleh sogokan-sogokan, untuk melawan “nafsu” tamak dalam diri sendiri, atau bersifat “makanan enggang hendak dimakan oleh pipit.” Pegawai-pegawai dan anggota-anggota itu memerlukan peribadi dan iman dan sifat amanah yang kuat untuk menolak sogokan apabila ianya mudah diperolehi kerana berada dalam kedudukan atau jawatan yang tertentu itu. Ketua-ketua jabatan hendaklah sentiasa mengingatkan pegawai-pegawai dan kakitangan-kakitangan akan bahayanya perasaan tamak ini kepada diri sendiri, keluarga, sahabat handai, dan negara.”

KE ARAH PENINGKATAN PROGRAM PENCEGAHAN RASUAH DALAM PERKHIDMATAN AWAM

*(UCAPAN DI MAJLIS FORUM "KE ARAH PENINGKATAN PROGRAM
PENCEGAHAN RASUAH DALAM PERKHIDMATAN AWAM" DI INTAN,
BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR PADA 9 NOVEMBER, 1992)*

Ketua-ketua jabatan hendaklah meningkatkan kesedaran, kawalan, penyeliaan, memperkemaskan sistem-sistem dan proses-proses kerja sebagai strategi mencegah rasuah. Ini memandangkan pertambahan peratus jumlah penjawat-penjawat awam yang terbabit dengan rasuah. Sekiranya perbuatan ini tidak dibendung dengan segera maka matlamat kita untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang bersih, cekap, amanah akan terjejas. Justeru itu ketua-ketua jabatan hendaklah memberikan kerjasama kepada Badan Pencegah Rasuah (BPR) dalam menyiasat staf-staf mereka yang disyaki terlibat dengan rasuah. Kerjasama yang diberikan ini hendaklah dilihat sebagai usaha ikhlas demi kepentingan maruah bangsa, agama dan negara.

Saya mengucapkan berbanyak terima kasih kepada Y.Bhg. Tan Sri Haji Zulkifli bin Mahmood, Ketua Pengarah, Badan Pencegah Rasuah kerana memberi penghormatan kepada saya untuk merasmikan forum pada pagi ini yang bertajuk "*Ke Arah Peningkatan Program Pencegahan Rasuah Dalam Perkhidmatan Awam.*" Daya usaha Badan Pencegah Rasuah menganjurkan forum ini memang tepat pada masanya, terutama ketika kita sedang berusaha memupuk sebuah pentadbiran awam yang bersih, cekap dan amanah.

Definisi Rasuah

Dalam ertikata yang seluas-luasnya, "rasuah" merangkumi penyalahgunaan kuasa dan pengaruh yang ada pada seseorang yang memegang jawatan awam atau menerajui kedudukan penting dalam masyarakat. Adalah sukar untuk memberi pengertian yang tepat mengenai perkataan "rasuah." Kesalahan-kesalahan rasuah boleh didapati dalam Undang-undang Malaysia seperti berikut, iaitu:

- (i) Kanun Jenayah;
- (ii) Akta Pencegahan Rasuah 1961; dan
- (iii) Ordinan Darurat (Kuasa-kuasa Perlu) No. 22, 1970 dan Akta Kesalahan Pilihanraya 1954.

Perbuatan memperolehi kepentingan dalam bentuk kewangan dan lain-lain barangan secara langsung atau tidak langsung untuk diri sendiri atau keluarga dan sahabat merupakan bentuk-bentuk rasuah yang biasa berlaku.

Tiga Bentuk Perbuatan Rasuah

Pada umumnya terdapat tiga bentuk perbuatan yang boleh dianggap sebagai kesalahan rasuah. *Pertama* ialah "menerima atau memberi apa-apa suapan sebagai dorongan, upah atau galakan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau tidak melakukan sesuatu perbuatan." Kesalahan ini terkandung di dalam Akta Pencegah Rasuah 1961. Bentuk kesalahan *kedua* ialah "seseorang dengan diketahuinya mengemukakan apa-apa resit, akaun atau dokumen-dokumen lain yang mengandungi apa-apa pernyataan palsu atau khilap atau tak lengkap dengan niat hendak mengelirukan prinsipalnya." Ini juga adalah kesalahan

rasuah yang boleh didenda di bawah Akta Pencegah Rasuah 1961. Bentuk kesalahan yang *ketiga* ialah "...mana-mana pegawai awam ...telah melakukan perbuatan rasuah apabila menggunakan kedudukan atau jawatan awamnya untuk faedah kewangannya atau untuk apa-apa faedahnya yang lain." Kesalahan rasuah seperti ini boleh dihukum di bawah Ordinan No. 22 (Kuasa-kuasa Perlu) Darurat, 1970.

Saya berharap bahawa dengan memberi penjelasan tentang perbuatan-perbuatan yang dianggap sebagai rasuah itu, pegawai-pegawai awam akan lebih berhati-hati ketika menjalankan tugas. Mereka tidak harus menggunakan tafsiran sendiri atau mengatakakan tidak faham tentang istilah rasuah sebagai alasan untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang dianggap sebagai kesalahan rasuah.

Sebab-sebab Rasuah

Untuk menyusun langkah-langkah bagi mencegah rasuah adalah wajar bagi kita mengetahui serba sedikit mengenai faktor-faktor yang boleh mewujudkan gejala rasuah. Terdapat sekurang-kurangnya tiga faktor di peringkat organisasi yang boleh mempengaruhi perbuatan rasuah, iaitu:

- (i) proses membuat keputusan (**decision - making process**) - rasuah akan berlaku sekiranya tidak terdapat sistem "**check and balance**" ataupun kuasa membuat keputusan berpusat di peringkat atasan sahaja. Ini adalah kerana tidak ada sebarang sekatan untuk pegawai-pegawai tinggi mengejar matlamat persendirian di samping matlamat-matlamat rasmi;
- (ii) kelewatan dalam proses membuat keputusan - sekiranya terdapat penumpuan kuasa iaitu "**over centralization**",

ianya akan melahirkan satu mentaliti di kalangan pegawai-pegawai awam di mana dalam setiap tindakan pentadbiran yang walaupun kecil, akan memerlukan bebanan dokumentasi-dokumentasi bertulis untuk tujuan penyimpanan rekod. Tindakan lewat-lewatkan dalam membuat sesuatu keputusan secara yang disenjajakan adalah bertujuan untuk melahirkan keadaan di mana pelanggan berkenaan menghulurkan sogokan untuk mempercepatkan membuat keputusan; dan

- (iii) kelemahan pengawalan dan sistem akauntabiliti - iaitu ketiadaan satu badan bebas mengkaji semula tindakan-tindakan pentadbiran untuk memberi perlindungan terhadap keputusan-keputusan yang dibuat secara bersendirian atau **arbitrary**.

Strategi-strategi Pencegahan

Oleh hal yang demikian, sebagai satu strategi pencegahan, maka pihak pengurusan setiap jabatan harus memperkemas sistem-sistem yang penting dalam jabatan yang berkenaan, dan mengenalpasti kelemahan-kelemahan yang ada serta menentukan ciri-ciri kawalan dalaman yang wajar diwujudkan. Bagi proses-proses kerja yang penting, norma-norma kerja atau standard yang jelas hendaklah digubal. Misalnya, dalam memproses lesen atau permit, pihak pengurusan boleh menetapkan norma masa. Langkah ini dapat mencegah kakitangan mengambil rasuah dengan cara mempercepatkan atau melambatkan pertimbangan ke atas sesuatu permohonan lesen atau permit. Peluang melakukan rasuah boleh wujud apabila kakitangan diberi terlalu banyak kuasa membuat keputusan secara budibicara (*bureaucratic discretion*). Dalam hal ini, saya berpendapat penggunaan budibicara ketika mengendalikan urusan-urusan penting harus dikawal dan diawasi. Untuk itu, seboleh mungkin kriteria-kriteria bagi

membuat keputusan perlu disediakan dengan jelas untuk panduan pegawai-pegawai yang berhak membuat keputusan. Ini dapat mengelakkan pegawai-pegawai daripada menyalahgunakan kuasa.

Penyeliaan

Gejala rasuah dalam pentadbiran awam boleh juga dicegah melalui tindakan penyeliaan (**supervision**) yang berkesan oleh pihak pengurusan atasan. Untuk itu pegawai-pegawai atasan perlu membuat penyeliaan secara langsung ke atas kerja-kerja yang dilakukan oleh pegawai-pegawai bawahan terutamanya bagi aspek-aspek kerja yang mudah terdedah kepada penerimaan rasuah. Langkah ini bukanlah kerana mereka tidak harus mempercayai pegawai bawahan, sebaliknya sebagai satu **mekanisme check and balance** dalam proses-proses kerja. Langkah ini juga akan memberi kepastian bahawa tidak ada pegawai-pegawai yang menyeleweng, cuai atau mengabaikan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain daripada itu sekiranya berlaku apa-apa kesilapan, ianya akan dapat di atasi dengan serta-merta.

Kawalan Disiplin

Dalam usaha pencegahan rasuah ini, pihak pengurusan di setiap jabatan hendaklah melaksanakan kawalan disiplin, dan bertindak tegas ke atas mana-mana anggota yang melanggar peraturan atau etika perkhidmatan yang ditetapkan. Dalam hal ini pihak Kerajaan telah mengeluarkan satu siri buku "*Penyelenggaraan Tindakan Tatatertib*" bagi perkhidmatan awam, yang menggariskan prosedur-prosedur bagi mengambil tindakan tatatertib, contoh-contoh pertuduhan serta kes-kes yang telah dibawa ke mahkamah. Saya berharap bahawa pihak pengurusan jabatan-jabatan Kerajaan dapat merujuk kepada siri buku-buku panduan ini. Penguatkuasaan tatatertib ke atas pegawai-pegawai yang

melanggar surat-surat pekeliling dan Perintah Am Bab D secara berkesan dan segera adalah merupakan satu langkah bagi menegah pegawai-pegawai itu untuk melakukan kesalahan-kesalahan yang lebih besar, iaitu perbuatan rasuah.

Penerbitan Buku Khas

Rasuah hanya akan wujud jika ada seseorang yang bersedia dan berupaya memberi rasuah. Mungkin juga ahli-ahli perniagaan kurang jelas mengenai kod etika perkhidmatan awam. Oleh hal yang demikian, saya suka mencadangkan supaya sebuah buku khas disediakan oleh perkhidmatan awam sendiri yang akan menerangkan kandungan semua surat-surat pekeliling dan undang-undang seperti yang telah saya sebutkan sebentar tadi, berhubung dengan peraturan-peraturan berkenaan **conflict of interest** oleh pegawai-pegawai awam, pemberian hadiah, dan kes-kes perbuatan rasuah seperti yang telah diputuskan oleh mahkamah. Buku ini boleh diedarkan kepada dewan-dewan perniagaan, dewan-dewan perdagangan, kesatuan-kesatuan industri dan lain-lain pertubuhan di sektor swasta supaya mereka mengetahui secara mendalam dan khusus akan peraturan-peraturan mengenai tatakelakuan pegawai-pegawai Kerajaan. Di dalam semangat pensyarikatan Malaysia, majlis seminar dan penerangan yang dihadiri oleh kedua-dua belah pihak, sektor awam dan sektor swasta, wajar diadakan.

Tapisan Keutuhan

Pegawai-pegawai BPR hendaklah menjalankan tugas-tugas mereka dengan *cepat*, di dalam penyelenggaraan siasatan kes-kes rasuah, dan juga di dalam empat urusan di mana khidmat nasihat BPR digunakan untuk menapis pegawai-pegawai awam dalam menimbangkan perkara-perkara berikut:

- (i) penjawat awam yang hendak dipertimbangkan kenaikan pangkat;
- (ii) pemangkuan dengan tujuan kenaikan pangkat;
- (iii) persaraan pilihan sendiri; dan
- (iv) penganugerahan darjah kebesaran, bintang/pingat Persekutuan atau penganugerahan oleh Kerajaan Negeri.

"*Tapisan Keutuhan*" oleh BPR di atas yang dikuatkuasakan melalui Pekeliling Sulit Am Bil. 1/1985 adalah bertujuan untuk memastikan hanya pegawai yang tidak terlibat dengan sesuatu perbuatan rasuah atau penyelewengan sahaja yang diperakukan untuk sesuatu urusan tersebut. Kelewatan dalam menyampaikan ulasan boleh membawa kepada keresahan di kalangan pegawai-pegawai yang terlibat.

Tindakan Ketua-ketua Jabatan

Semua kes yang dirujuk oleh BPR untuk *tindakan jabatan* hendaklah diberi perhatian segera oleh Ketua-ketua Jabatan. Ketua-ketua jabatan hendaklah menentukan dengan segera mana-mana kesalahan yang sesuai untuk tindakan tatatertib dan berunding dengan BPR jika perlu. Saya juga mendapat tahu bahawa ada ketua-ketua jabatan mempersoalkan atau merasa ragu-ragu untuk mengambil tindakan ke atas kes-kes yang dirujuk oleh BPR dengan alasan "*jika BPR tidak mempunyai cukup bukti untuk mendakwa orang yang disyaki menerima rasuah di mahkamah, bagaimana pula Ketua Jabatan yang tidak mempunyai kepakaran dan kuasa penyiasatan dapat memastikan kesalahan pegawai berkenaan.*" Mengenai perkara ini, BPR mempunyai alasan tertentu untuk tidak merujuk kes-kes berkenaan ke mahkamah dan hal ini tidaklah perlu diragui lagi. Yang penting, ketua-ketua

jabatan hendaklah mengkaji kes-kes berkenaan dan jika berpuas hati bahawa bukti dan keterangan adalah sesuai dan mencukupi untuk tindakan tatatertib, maka kes-kes berkenaan hendaklah dirujuk kepada Pihak Berkuasa Tatatertib yang berkenaan, dan tindakan yang segera hendaklah diambil dan hukuman yang setimpal dikenakan. Hukuman yang ringan dan tidak setimpal dengan kesalahan kurang memberi kesan kepada usaha-usaha pencegahan serta tidak dapat dijadikan contoh teladan.

BPR Agensi Bebas

Kerajaan menyedari hakikat bahawa BPR adalah bebas untuk menjalankan siasatan. Oleh itu BPR merupakan sebuah agensi yang penting untuk membentaras perbuatan rasuah. Siapakah yang akan menjadi badan pengawas (*Quis custodiat custodians?*). Adalah menjadi harapan semua pihak bahawa pegawai-pegawai BPR akan menjalankan tugas-tugas mereka dengan berpandukan kepada pertimbangan-pertimbangan berikut - mendengar dengan sopan dan memberi jawapan dengan bijaksana; memberi pertimbangan dengan waras dan membuat keputusan dengan saksama. Keputusan-keputusan yang dibuat hendaklah bergantung kepada maklumat-maklumat yang diperolehi. Dalam hubungan ini fakta adalah fakta dan emosi adalah emosi. Sesungguhnya emosi tidak seharusnya menukarkan fakta.

Melawan Nafsu

Akhirnya terpulang kepada pegawai-pegawai yang menduduki jawatan-jawatan tertentu yang mudah dipengaruhi oleh sogokan-sogokan, untuk melawan "*nafsu*" tamak dalam diri sendiri, atau bersifat "*makanan enggang hendak dimakan oleh pipit.*" Pegawai-pegawai dan anggota-anggota itu memerlukan peribadi dan iman dan sifat amanah yang kuat untuk menolak sogokan apabila ianya mudah diperolehi kerana berada dalam kedudukan atau jawatan

yang tertentu itu. Ketua-ketua jabatan hendaklah sentiasa mengingatkan pegawai-pegawai dan kakitangan-kakitangan akan bahayanya perasaan tamak ini kepada diri sendiri, keluarga, sahabat handai, dan negara. Saya percaya bahawa tuan-tuan dan puan-puan sekalian pernah mendengar pepatah Melayu yang berbunyi "*tiada biduk karam sebelah*"; kiasannya ialah apabila seseorang itu mendapat kesusahan atau kecelakaan, tentu sekutunya atau keluarganya menderita susah juga.

Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan forum ini, dan serentak melancarkan buku "*Badan Pencegah Rasuah Malaysia (1967 - 1992) Sejarah Penubuhan dan Perkembangannya.*"

BAB 5

DASAR-DASAR DAN STRATEGI PEMBANGUNAN KE ARAH MENJADIKAN MALAYSIA NEGARA MAJU

“Today the emphasis of our foreign policy must necessarily shift to economic considerations in the journey towards a fully developed nation by the year 2020. Economics and specifically trade must be the new *raison d’etre* of our national foreign interest.”

THE CHANGING PROFILE OF THE PROFESSION OF THE MALAYSIAN DIPLOMATS

(SPEECH AT THE CLOSING CEREMONY OF THE MANAGEMENT SEMINAR
FOR SENIOR WISMA PUTRA OFFICIALS AND SPOUSES
AT CARCOSA SRI NEGARA, KUALA LUMPUR ON 30 APRIL, 1992)

Perubahan pesat dunia menjelang abad ke 21 ini memerlukan dimensi baru kepada dasar, strategi dan profil para diplomat Malaysia. Dalam senario ini hubungan antarabangsa yang berasaskan kepentingan ekonomi adalah lebih penting daripada tugas-tugas tradisi seseorang diplomat. Justeru itu para diplomat perlu melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran baru supaya selaras dengan perubahan dasar luar Malaysia. Dimensi baru ini juga memerlukan perubahan kepada sikap dan nilai-nilai keperibadian para diplomat dan isteri mereka.

Saya mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada Ketua Pengarah, Institut Diplomasi dan Hubungan Luar Negeri, Y.Bhg. Dato A.S. Talalla, yang telah sudi menjemput saya dan isteri pada malam ini. Majlis pada malam ini bagi saya adalah berbeza daripada majlis-majlis yang lain oleh kerana saya berhadapan dengan sejumlah diplomat dan pasangan masing-masing dengan sebegini besarnya. Banyak definisi telah diberi kepada "*diplomat*". Satu definisi menyatakan bahawa "**a diplomat is one who can yawn with his mouth closed**". Tugas-tugas dan tanggungjawab *diplomacy* juga banyak mendapat definisi. Sebagai contohnya, seorang pegawai muda diplomat hendaklah mempunyai hubungan diplomasi yang baik dengan '*boss*'nya. Sebagaimana tuan-tuan dan puan-puan sedia maklum, seorang boss, mungkin Ketua Setia-

usaha, Timbalan Ketua Setiausaha, mahupun Ambassador, maka semuanya mempunyai pandangan yang terbuka. **So the younger diplomat being diplomatic has to tell the boss that he (the boss) has an open mind instead of telling him he has holes in his head. Someone has also defined "diplomacy as the patriotic art of lying for one's country."** Banyak lagi definisi diplomat dan diplomasi yang saya ketahui, dan ini akan saya nyatakan di bahagian terakhir ucapan saya ini.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menerangkan berhubung dengan **"the changing profile of the profession of the Malaysian diplomats."**

In the global environment, we have witnessed a strongly bipolar world give way with the collapse of communism in the Soviet Union and Eastern Europe and the severe shaking of its foundation to its very roots in the remaining communist world. This change in the geopolitical configuration with the consequent shifts in the realm of *realpolitik* ushered in a new world political order. At the same time the world economy is undergoing such rapid and marked changes never before experienced in the history of modern economics. Free market forces are everywhere evident. While the globalisation process of the world economy seeks a homogeneous global market, it also features the realities of such impediments as trade barriers, protectionism and trade blocs. New realities generate new challenges and opportunities. In the light of the global scenario and the national goals set forth under vision 2020, there is therefore a need to reassess the strategic requirements of our foreign policy and consequently the reorientation of the role and functions of the Malaysia diplomatic service. In my view, three critical areas need to be addressed, namely:

- (i) the need to extend the focus of foreign policy from political diplomacy to economic diplomacy;

- (ii) the consequent emphasis on new role, knowledge and skills; and
- (iii) the acquisition of relevant attributes of the Malaysian diplomat.

Economic Diplomacy

The political purpose of any foreign policy has its bases in domestic policies in the pursuit of national aspirations. Today the emphasis of our foreign policy must necessarily shift to economic considerations in the journey towards a fully developed nation by the year 2020. Economics and specifically trade must be the new *raison d'être* of our national foreign interest. Due to our limited domestic market, our continued rapid economic growth is dependent on foreign trade. This is not to say that political issues will be irrelevant but a rather critical shift in emphasis on economic issues is inevitable as we become increasingly dependent on export led growth. It is therefore in our interest to ensure a free and just international trade regime for the world.

Economic diplomacy is far more difficult than the traditional political considerations in diplomacy. In the realm of international trade, it is difficult to distinguish between friends and foes. At time, political friends can become economic adversaries as their economies compete with each other.

Today we live in a very competitive world. What we confront is not what we had expected; there are trade barriers such as tariffs, quotas, trade protectionist measures, bludgeoning tradeblocks and even non-tariff measures unrelated to trade such as human rights, democracy, environment and others. The concepts of globalism and strategic alliances that once were synonymous with politics are

now being increasingly attached to the realm of economic cooperation and interdependence.

The Consequent Emphasis on New Role, Knowledge and Skills

The determinant national economic goals and the continually changing world environment demands a changing role in diplomacy and of the duties of the Malaysian diplomat. He or she must manage the relations of Malaysia with the host country with the objective of gaining political or economic advantages for our country, and to promote international cooperation, with the emphasis on gaining economic advantages. With this objective in mind, he will henceforth be required to equip himself with the necessary knowledge, skills and initiative to hold his own in economic diplomacy. The profile of the Malaysian diplomat must consequently change. To be an effective representative of the Government, it is essential that you be well informed and conversant with the Government policies and their stated objectives.

Manufactured exports will account for 81.8% of Malaysia's export earnings by the year 2000. It is imperative that as heads of missions you must aggressively find ways to export our products by identifying potential markets and provide feedback regarding them. You must also perform trade and investment promotion activities, with the cooperation of the MIDA and the Trade Commission offices which may be located in the diplomatic mission. You must utilise the full potential of the access you have to the highest level of government, lobby groups, industry, banks etc. in the country of your accreditation.

Economic surveillance in this age of information technology takes on a more urgent commitment on your part to anticipate

moves by the host government and to analyse shifts in policy. Trend analysis is vital to our planning mechanism and it is therefore essential for you to relay them to EPU, MITI and MIDA. I must emphasise here that *speed and accuracy of work* is the hallmark of excellence. The days of scanning newspaper cuttings have been overtaken by electronic communication devices such as fax machines, computer etc. With modern electronic and telecommunication technology, access to all kinds of information is possible. The possession of knowledge and vital information provides the winning edge in this competitive world.

A main contributor to our economic growth is tourism. The industry is characterised by high destination elasticity, often subjected to both real and perceived factors, be they positive or negative. Promotional activities for Malaysia's tourism have to be enhanced greatly if we are to compete effectively. Malaysia has targeted 20 million arrivals by the year 2000. You should partake in special speaking engagements on tourism to generate greater publicity for the country. You need to have good access to the chief executives of the local media and cultivate their goodwill and rapport in order to influence over the publication of news, articles and even the angle of presentation of tourist destinations of Malaysia. This rapport is extremely useful to ensure materialisation of the TDC's media efforts as well as in damage control of adverse reports. Through your good access to decision makers in your host country, you can act as the catalytic agent to provoke the selection of Malaysia for meetings, incentives, conventions and exhibitions (MICE).

While the smear campaign against tropical vegetable oils in the US has ended, the anti-tropical hardwood campaigns in Western Europe and other industrialised countries, spearheaded by environmentalists and NGOs are gaining momentum. In addition to the economic policies imperatives, you must be alert and wary of

potential sources of detraction to our national interests in the international arena be it political, economic or otherwise. We have not been spared of the devious and dubious claims of specific vested interest groups against our policies and practices related to the environment, human rights, workers' rights, democracy, free trade zones and a host of other issues. They seek to raise such non-trade issues to block or impose conditions for the access of our products to the marketplace of the West. You must take great pains to dispel the myths and half-truths thrown against us. You must therefore equip yourself with sufficient knowledge to effectively dismiss their false allegations. To be forewarned is to be forearmed and as these threats increase we shall be increasingly depending on you being alert and proactive.

The Malaysian diplomat is also expected to be highly knowledgeable about the country to which he is accredited including its domestic and foreign policies. You must have a full comprehension of the country's laws and practices and the social and cultural norms of their business community. You must quickly discern trade and investment opportunities the country offers. The conduct of your diplomacy in the country must be based on sound knowledge and informed predisposition.

The Malaysian diplomat must possess specialized knowledge on international trade laws, multilateral and bilateral agreements and the policies of regional groupings. The complexities of world trade regime require you not only to be aware of the declared policies and practices of our trading partners but also understand their official and unofficial attitudes. You must monitor economic trends to extrapolate future trends.

As heads or deputy heads of missions, you must not only possess knowledge but must also acquire certain **skills** critical to the effective and efficient performance of your job, including:

- (i) negotiation;
- (ii) marketing;
- (iii) communication and language;
- (iv) interpersonal;
- (v) interlocutory;
- (vi) leadership;
- (vii) counselling; and
- (viii) public relations.

In order to allow you to be a good negotiator in economic diplomacy, you must be adept in global economic trends, trade regimes, international laws and treaties, international finance and investment, trading agreements and treaties, market mechanism, fiscal and monetary policies, etc. The Malaysian diplomat must acquire the necessary marketing skills to promote our export. You must be sharp in market intelligence and keep abreast of market mechanism and indicators.

You must surely be able to express yourself clearly to be understood. You must be proficient in English or one other international language. Knowledge of the language of the country of your accreditation allows you greater access to information and extend your circle of contacts. The possession of good interpersonal skills will enable you to handle your liaison role more effectively. Putting people you are dealing with at ease in the first instance builds confidence and trust thus fostering friendship and good will. It gives added impetus in the promotion of good

relations. Good public relations is built on good interpersonal skills which will lead to your success as the amiable diplomat.

The Acquisition of Relevant Attributes

One of the forte' of the diplomat is to be articulate. He needs to have interlocutory skills sharpened through speaking engagements. In other words, you need to be our country's best salesman overseas. You must seize the opportunities available for speaking engagements to promote your country and its positions on international issues. In line with the changing focus of our diplomacy, you are expected to cultivate close relationships with the government, business and media communities of the host country as well as foreign business community at your post, in order to further our interests in trade and investment. You need to maximise on your social functions, cocktails and otherwise, to establish and renew contacts as well as gather information to keep Kuala Lumpur informed and posted on business opportunities, markets, price movements and other economic intelligence. You should solicit invitations for speaking engagements to sell Malaysia, our business and investment opportunities and tourist destinations.

Diplomatic missions are essentially information based organizations. Your ability to acquire, process and utilize information will determine the effectiveness of the Mission you run. Speedy relay of information to Kuala Lumpur is crucial if information is to be useful. An effective communication and feedback mechanism must be devised to ensure maximum premium of information to Government and industry in Malaysia. Linkages and communication network between Missions, and MITI, MIDA, Ministry of Primary industries, TDC and respective chambers of commerce and industry, business councils and trade and industry

associations will consolidate further our interests in the competitive marketplace.

You must accord the fullest assistance to our own businessmen in their ventures overseas whether in trade or investment in the spirit of Malaysia Incorporated. The mission must establish linkages with the Malaysian private sector to ensure that their business interests are pursued and enhanced overseas. You must be able to put our businessmen together with potential partners from your host country for business ventures either at home or the country you are accredited, materializing in business projects or trade.

The personality of the Malaysian diplomat personifies the very image of the nation and the society he represents. The Malaysian diplomat must be the epitome of confidence, able to carry himself with dignity. Sometimes, of course, dignified silence is often a mask we wear to hide our ignorance. The Malaysian diplomat must adhere to the protocols of diplomacy and should not compromise on social etiquette. I hope that your experience and with what you have acquired through the seminar at the Institute will mould you into a good Malaysian diplomat. One should not be abrasive. If you can pat a guy on the head when you feel like bashing it in, you are a diplomat. The Malaysian diplomat should also observe his degree of frankness. There is something wrong in international relations when a diplomat is called courageous if he speaks the truth. Speaking about tact, a foolish man tells a woman to stop talking so much, but a tactful man tells her that her mouth is extremely beautiful when her lips are closed.

Saya juga mengucapkan tahniah kepada isteri-isteri yang telah berjaya mengikuti seminar di institut kita ini. Isteri kepada seorang diplomat memainkan peranan yang amat penting, iaitu sebagai ketua PUSPANITA di peringkat perwakilan, dan juga

sebagai seorang **hostess** dan tenaga pendorong kepada suaminya. Saya adalah berharap bahawa dalam memainkan peranan ini, isteri-isteri sekalian tidak akan campurtangan dalam urusan rasmi perwakilan-perwakilan. **Patience, forbearance and understanding are companions to contentment. Faith is better company than imagination for the wife when the diplomat husband fails to come home on time. Of course, at times, you must also be suspecting; that is when he gives you an unexpected gift.**

“The NCCIM must increasingly play its active contributory role as the premier institution representing the broad spectrum of the nation’s own businesses and industries including those from the small and medium scale sector. It must be well equipped and competent to provide the leadership in the structural and institutional adjustments within the Malaysia-owned private sector to ensure its capability and capacity to perform in the economic configuration of the nation. NCCIM must draw its own strategic directions to ensure the competitiveness of Malaysian owned business and industries.”

MALAYSIA INCORPORATED POLICY: THE ROLE OF NATIONAL CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY OF MALAYSIA (NCCIM)

(UCAPAN DI UPACARA PEMBUKAAN PEJABAT BARU DEWAN PERNIAGAAN DAN PERINDUSTRIAN KEBANGSAAN MALAYSIA (DPPKM) PADA 28 MEI 1992)

Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia (DPPKM) adalah memainkan peranan penting dalam memesatkan pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia. Sebagai jentera penghubung di antara sektor awam dan swasta DPPKM boleh memberikan maklum balas mengenai dasar-dasar yang melibatkan aktiviti perniagaan dan perdagangan. Oleh itu kerajaan telah memberi peluang kepada sektor swasta untuk mengemblengkan tenaga bersama-sama memesatkan pertumbuhan ekonomi negara. Sehubungan dengan ini kerajaan telah menyediakan garis panduan kerjasama di antara sektor awam dan swasta dalam pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia.

Terlebih dahulu ingin saya mengucapkan berbilang terima kasih kepada Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia oleh kerana sudi menjemput saya untuk merasmikan pejabat barunya. Saya merasa amat gembira oleh kerana melalui jemputan ini, kita dapat sekali lagi bertukar-tukar fikiran dan meningkatkan lagi semangat kerjasama di antara sektor awam dan swasta selaras dengan Dasar Persyarikatan Malaysia. Pada kali ini, saya suka mengambil kesempatan untuk mengemukakan pendapat saya berkenaan dengan pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia.

It is indeed a privilege for me to officially open the new office of the National Chamber of Commerce and Industry of Malaysia (NCCIM). This building is allotted by the Government in recognition of the important role played by NCCIM in enhancing industrial growth and in promoting the concept of Malaysia Incorporated. The Government also felt that the request by NCCIM for a building was justified as the Association plays host to a large number of delegations from developed as well as developing countries, often led by Ministers as well as influential corporate leaders. This building, though modest in size, is a symbol of the cordial relationship that exists between the Government and the private sector. I would like to see this good relationship be further strengthened in the future.

The Role of NCCIM

Close relationship with the NCCIM is of special importance to the Government for it provides a ready channel for public-private sector discussions and consultations. More specifically, the role of NCCIM is important in two aspects. Firstly, as an apex organization, NCCIM provides a forum for securing consensus on major policy issues affecting the various sectors of the business community. Secondly, NCCIM plays an effective coordinating role among the business community in responding to the current challenges, whether they are internally or externally generated. In this respect, the feedback that NCCIM provides to the Government substantially sharpens the policy stance of the Government.

I would like to humbly suggest that NCCIM widen its membership base. Associations which are now relatively successful should be encouraged to be members of this chamber.

The NCCIM must increasingly play its active contributory role as the premier institution representing the broad spectrum of

the nation's own businesses and industries including those from the small and medium scale sector. It must be well equipped and competent to provide the leadership in the structural and institutional adjustments within the Malaysia-owned private sector to ensure its capability and capacity to perform in the economic configuration of the nation. NCCIM must draw its own strategic directions to ensure the competitiveness of Malaysian owned business and industries.

It must play its role as a major dialogue partner of the public sector in the planning processes for further economic growth of the nation and the creation and sustenance of a dynamic business environment. It must provide the critical feedback to the Government on policy issues through the mobilisation of opinions and postulations to enhance the interest of its constituents. It must be efficient in its traditional roles in the provision of services to its members through assistance and consultancy, networking, information dissemination, establishing international business contacts and linkages, strategic partnerships and joint ventures, active participation in trade and investment promotions and others. Last but not least, it must represent the image of confidence, credibility and professionalism of the Malaysian business community poised to meet the challenges of global competition and complex economic environment.

Guidelines on the Implementation of the Malaysia Incorporated Policy

The enunciation of Vision 2020 in early 1991 stressed critical importance of the Malaysia Incorporated policy towards achieving the goals of an industrialised Malaysia. The Development Administration Circular No. 9 of 1991 entitled 'Guidelines On The Implementation Of The Malaysia Incorporated Policy' reiterates the public sector's commitment to the implementation

of the Malaysia Incorporated concept as a policy directive. The Circular provides clear guidelines in effecting public-private sector cooperation and consultation through the following directives:

- (i) The establishment of Consultative Panels in each Ministry/Department/Office at the Federal, State and district levels;
- (ii) The designation of Secretaries General/Directors-General/State Secretaries/District Officers as chairman of the Consultative Panels, with membership comprising representatives from both the public and private sectors;
- (iii) The terms of reference of the Consultative Panels to include streamlining of rules, regulations and procedures related to the activities of the public sector; preparing of guidebooks to facilitate understanding of rules, regulations and procedures; determining the criteria for making transparent decisions and reducing discretionary powers; and the timely delivery of Government services to the private sector;
- (iv) Scheduled meetings to be held twice yearly;
- (v) Identification of the secretariat for the Consultative Panel in each agency and designation of an official to liaise with members from the private sector; and
- (vi) To ensure follow-up and follow-through actions on matters discussed and decided upon at Consultative Panels meetings.

To further promote the concept of Malaysia incorporated, the civil service is now bracing itself to the following measures:

- (i) To intensify training to the middle and lower levels of the civil service so that they understand the concept of Malaysia Incorporated, believe in it, and hence bring about a change in attitude; and
- (ii) To bridge the communication gap, the public-private exchange programme will be intensified; the forms of this exchange are being considered.

Several measures have been adopted to effect administrative improvements, in particular programmes which will facilitate the growth of the private sector and the attainment of national goals. *Firstly*, is the introduction of the Development Administration Circulars. So far, I have issued eleven circulars which are aimed at providing guidelines and direction on administrative improvements to all Government Agencies. These circulars cover various aspects, such as on work procedure and desk file, quality of counter services, productivity improvement and establishment of quality control circles (QCC). *Secondly*, is the documentation and dissemination of information, through publication of guide books, information booklets and pamphlets, articles and video clips for dissemination within the public sector as well as the private sector and the public at large. *Thirdly*, greater emphasis on training and skill upgrading of public employees to assist them in the effective implementation of administrative improvement programmes. *Fourthly*, directing Heads of Ministries, Departments and State Secretaries to make constant visits to their branch offices to the follow-up and follow-through actions. *Finally*, giving recognition and awards, such as Quality and Efficiency Awards, to public sector agencies or individuals by the Government or the private sector.

Administrative Improvements

Before the end of the year, there will be issued three more Development Administration Circulars providing detailed guidelines to further improve the performance of the civil service, namely:

- (i) On Total Quality Management to be implemented in all Ministries, Departments and statutory bodies;
- (ii) Detailed project planning and evaluation methods, which will help to minimize shortfall in development expenditure; and
- (iii) Micro-accounting which will enhance the concept of financial accountability in ministries, departments and statutory bodies.

Civil servants at the appropriate levels will be required to undergo intensive training to understand the concepts and the modus operandi of these circulars.

Saya adalah berharap bahawa dewan-dewan perniagaan, majlis-majlis perdagangan dan persatuan-persatuan industri akan bersedia mengemukakan cadangan-cadangan kepada Panel Bagi Memajukan Perkhidmatan Awam berhubung dengan cara-cara bagi mempertingkatkan lagi kerjasama di antara perkhidmatan awam dan sektor swasta di dalam konteks Persyarikatan Malaysia. Saya amat mengharapkan bahawa apabila dijemput menghadiri mesyuarat-mesyuarat Panel dan jawatankuasa-jawatankuasa yang lain, maka wakil-wakil sektor swasta yang datang menghadiri mesyuarat-mesyuarat yang berkenaan hendaklah terdiri daripada pemimpin-pemimpin yang tertinggi dan juga para profesional, iaitu yang boleh berbincang dengan secara bermanfaat dengan Ketua-

ketua Setiausaha dan Ketua-ketua Pengarah yang duduk sebaris dengan saya.

Dengan ini, saya adalah dengan sukacitanya merasmikan pembukaan bangunan Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia ini. Terima kasih.

“Bagi Malaysia mencapai matlamat eksport negara secara besar-besaran ini, langkah-langkah gigih perlulah dilaksanakan terhadap pencapaian pengeluaran yang kompetitif dan disokong oleh perkhidmatan perantaraan (*intermediate services*) yang cekap. Di sini peranan kesemua aspek dan komponen penggalakan eksport adalah penting. Ini termasuklah kemajuan dalam pentadbiran pemudahan perdagangan yang menjadi objektif Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan DPPKM yang akan dibuka pada hari ini.”

STRATEGI MEMAJUKAN EKSPORT NEGARA

*UCAPAN DI UPACARA PEMBUKAAN RASMI PUSAT SUMBER PEMUDAHAN
PERDAGANGAN DPPKM DI BANGUNAN TABUNG HAJI, JALAN IPOH,
KUALA LUMPUR PADA 12 OKTOBER, 1992)*

*Dua langkah strategik kerajaan untuk meningkatkan eksport negara ialah pertama, mewujudkan **Aligned Documentation System (ADS)** yang mempercepat dan mempermudah urusan dokumentasi perdagangan tanpa melalui karenah birokrasi. Kedua, mewujudkan sistem pertukaran maklumat perniagaan atau pentadbiran secara elektronik (**electronic data interchange**). Dengan dua langkah pembaharuan di atas dan kerjasama yang diberikan oleh Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia (DPPKM) di bawah pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia akan menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang abad ke 21.*

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak penganjur atas kesudian menjemput saya merasmikan Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia ini. Saya juga ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah kepada DPPKM atas kejayaannya menubuhkan Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan yang menjadi sumber tumpuan untuk sektor swasta mendapat maklumat dan memahami perkembangan-perkembangan terbaru mengenai pemudahan perdagangan.

Kekesanan Pemudahan Perdagangan

Perdagangan antarabangsa kini memerlukan transaksi perdagangan yang lebih cepat, tepat dan mudah. Peraturan tradisional sudah

tidak dapat menyaingi kepantasan pengangkutan moden. Barangan yang sekarang mengambil masa beberapa jam untuk sampai ke destinasi, tidak boleh dihentikan pergerakannya untuk beberapa hari kerana peraturan **paper work** yang berlebihan. Kekesanan pemudahan perdagangan menjadi penting bagi mengekalkan daya saing sesebuah negara.

Bagi Malaysia mencapai matlamat eksport negara secara besar-besaran ini, langkah-langkah gigih perlulah dilaksanakan terhadap pencapaian pengeluaran yang kompetitif dan disokong oleh perkhidmatan perantara (**intermediate services**) yang cekap. Di sini peranan kesemua aspek dan komponen penggalakan eksport adalah penting. Ini termasuklah kemajuan dalam pentadbiran pemudahan perdagangan yang menjadi objektif Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan DPPKM yang akan dibuka pada hari ini.

Pemudahan perdagangan merupakan satu langkah mengurangkan kesukaran mengeksport di samping merendahkan kos urusan. Kesemua jenis eksport sama ada keluaran pertanian, pembuatan ataupun perkhidmatan akan menjadi lebih kompetitif sekiranya urusan perdagangan cekap dan kos dokumentasi dapat dikurangkan. Kerajaan telah memperkenalkan beberapa perubahan seperti memudahkan peraturan kawalan pertukaran matawang, mengurangkan bilangan borang yang digunakan dalam pengendalian kargo dan menyeragam serta menyelaraskan dokumen-dokumen yang digunakan dalam perdagangan antarabangsa. Satu kemajuan penting dalam kemudahan perdagangan ialah pelaksanaan **Aligned Documentation System (ADS)** yang membolehkan penyediaan dan pemerosesan dokumen eksport berhubung dengan satu pengendalian atau urusan dilakukan dengan cara yang paling berkesan dari segi kos. Di bawah sistem baru ini, dokumen eksport boleh dikeluarkan dengan mudah, pantas, tepat dan murah dalam sesuatu urusan. ADS ini yang telah dilancarkan pada

bulan Mac 1991 mempunyai tiga komponen, iaitu, keseragaman saiz dan **layout** dokumen, penyelarasan di antara dokumen dan penyediaan dokumen perdagangan serentak. Kelahiran sistem ADS ini adalah satu manifestasi kejayaan perkhidmatan awam dari segi mengurangkan prosedur dan **red tape**.

Inisiatif DPPKM menubuhkan pusat ini sangatlah dialu-alukan kerana ianya melengkapkan usaha Kerajaan memudahkan perdagangan agar strategi memajukan sektor eksport tercapai. Ianya membuktikan bahawa sektor swasta adalah peka kepada keperluan dan tekanan persekitarannya yang menekankan kepatuhan, ketepatan dan kecekapan dalam sesuatu urusan itu. Cara urusniaga yang canggih ini pula akan menyumbang kepada daya saing eksport Malaysia. Ianya juga memberi dorongan kepada agensi-agensi Kerajaan yang terlibat dalam perdagangan seperti pelabuhan, jabatan kastam dan institusi kewangan untuk terus berusaha memudahkan prosedur dan proses mereka yang sedia ada.

Sistem Pertukaran Maklumat Elektronik

Langkah berikutnya yang akan dilaksanakan oleh Kerajaan ialah cadangan memperkenalkan **Electronic Data Interchange (EDI)** di Pelabuhan Kelang, iaitu sistem pertukaran maklumat perniagaan atau pentadbiran secara elektronik dari satu komputer ke satu komputer yang lain dengan menggunakan struktur data yang dipersetujui. Dalam erti kata lain, EDI adalah penghantaran dokumen tanpa menggunakan kertas. Menurut kajian yang dibuat, jumlah borang kastam yang perlu diproses di Pelabuhan Kelang dijangka meningkat dari 890,000 pada masa kini kepada 1.3 juta menjelang tahun 1995. Ini jelas menunjukkan bahawa pengenalan sistem ini akan memudahkan perdagangan.

Dengan tersendirinya, langkah memudahkan perdagangan akan memupuk serta membantu pertumbuhan industri sokongan tempatan seperti industri pengkomputeran dan telekomunikasi. Kemahiran pekerja yang terlibat dalam industri ini juga akan meningkat berikutan pembaharuan dan pemodenan proses dokumentasi perdagangan yang merupakan matlamat bersama Kerajaan dan sektor swasta. DPPKM melalui pusat ini boleh memainkan peranan utama dalam menggalakkan pertumbuhan industri sokongan kepada pengendalian sistem ADS dan EDI ini. Pengalaman negara lain yang lebih maju dalam urusan ini perlu dicontohi.

The success of the NCCIM and other national industry and business groups are crucial to the success of our development strategy of private sector led growth. The NCCIM as the premier institution representing the broad spectrum of the nation's own businesses and industries provides the vital link between business and government. A well organised NCCIM will be better equipped to secure its role as the influential representative of economic interests. As head of the civil service, I certainly value the cooperation of NCCIM in the implementation of the Malaysia Incorporated concept and to give us your views to streamline administrative rules, regulations and procedures in the public service.

Sebagai mengakhiri ucapan saya hari ini, saya dengan sukacita ingin mengucapkan sekali lagi setinggi-tinggi tahniah kepada DPPKM atas usaha menubuhkan Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan ini. Saya sungguh berharap bahawa usaha ini secara langsung akan meningkatkan lagi pengetahuan sektor swasta khususnya tentang program-program pemudahan perdagangan yang telah dibuat. Dengan harapan itu, saya dengan ini merasmikan pembukaan Pusat Sumber Pemudahan Perdagangan DPPKM.

BAB 6

KEPIMPINAN PENGURUSAN NEGARA

“Dalam tempoh lebih daripada 30 tahun kewujudannya, Universiti Malaya telah berjaya mencapai aspirasi negara untuk menghasilkan sumber tenaga manusia yang berkualiti bagi memenuhi keperluan negara kita yang sedang membangun ini dalam semua bidang.”

SUMBANGAN SISWAZAH WANITA UNIVERSITI MALAYA DALAM PEMBANGUNAN NEGARA

*(UCAPAN DI MAJLIS "MALAM IMBAS KEMBALI" ANJURAN PERSATUAN
SISWAZAH WANITA MALAYSIA DI HOTEL SHANGRI-LA,
KUALA LUMPUR, PADA 28 FEBRUARI 1992)*

Universiti Malaya telah melahirkan siswazah-siswazah wanita yang berkaliber dalam pelbagai bidang iaitu politik, pentadbiran awam, pendidikan, ekonomi, kehakiman, profesional, korporat dan lain-lain bidang lagi. Oleh itu melalui aktiviti-aktiviti Persatuan Siswazah Wanita Universiti Malaya tenaga-tenaga tersebut dapat digemblengkan untuk membantu para siswi ke arah kecemerlangan akademik dan kepimpinan selaras dengan aspirasi negara, bangsa dan agama.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Persatuan Siswazah Wanita Malaysia yang telah sudi menjemput saya bersama dengan isteri ke majlis makan malam ini. Saya juga merasa amat terharu di atas penghormatan yang diberi kepada saya untuk menjadi penaung bagi majlis yang sungguh bermakna ini.

Rakan-rakan Lama Universiti Malaya

Majlis pada malam ini adalah satu majlis yang mengumpulkan rakan-rakan lama daripada Universiti Malaya. Sebagaimana tuan-tuan sedia maklum, saya telah memasuki Universiti Malaya pada bulan September 1957. Saya juga berkesempatan untuk berkawan dengan penuntut-penuntut yang lebih senior daripada saya, iaitu mereka yang mengikuti kursus ijazah dan ijazah kepujian pada

tahun 1957 dan tahun 1958. Tempoh 34 tahun dalam riwayat hidup seseorang itu adalah satu tempoh masa yang panjang. **To the woman graduates, a time span of 34 years can bring about many physical and physiological changes. The man becomes ever more forgetful. As the years roll by and as we enter into old age, they say that first you forget names; then you forget faces; then you forget to pull your zipper up, followed by that final fatal time when you forget to pull your zipper down.** Kita hendaklah terus mewujudkan hubungan silaturrahim di antara satu dengan yang lain; **and to remain friends. The Old University Tie is a strong bond. Most loyalties are difficult to explain, and loyalty to our Alma Mater is no exception. The strength of the Old University Tie comes from the spirit of the university, a spirit compounded of honour and comradeship and all that is best in communal life. Joseph Addison once said: "Friendship improves happiness and abates misery by doubling our joy and dividing our grief." How right he was. There's no doubt that the everlasting friendship among us has enriched our lives. Some of you are even sharing your lives with your classmates! I am referring to those who fell in love very early in their lives. Someone has said: "Love is a temporary insanity curable by marriage." Since I was not as good looking in the university, I escaped the attention of my lady friends. But I think I am better looking now! Don't you agree? Simone de Beauvoir, a French author once said: "To catch a husband is an art, to keep him a job." I hope my friends in the university now act as good nurses to their husbands who are catching up on years.**

Tabung Siswa Cemerlang

Saya mengucapkan tahniah kepada persatuan ini di atas pelancaran Tabung Siswa Cemerlang bagi para pelajar universiti. Kecemerlangan adalah menjadi kunci kepada setiap usaha yang kita jalankan. Dalam tempoh lebih daripada 30 tahun kewujudannya, Universiti Malaya telah berjaya mencapai aspirasi negara

untuk menghasilkan sumber tenaga manusia yang berkualiti bagi memenuhi keperluan negara kita yang sedang membangun ini dalam semua bidang. Para graduan universiti telah menembusi pelbagai sektor dan lapisan dalam pembangunan negara - dari mereka yang memegang tampok kepimpinan di sektor awam dan swasta hinggalah kepada para eksekutif, pengurus, golongan profesional, cendekiawan, pelukis dan penghibur - bahkan dalam semua bidang. Graduan Universiti Malaya berada di mana-mana.

Siswazah Wanita

Tidak dapat dinafikan bahawa Universiti Malaya adalah sebuah institusi pendidikan tinggi negara yang pertama yang melahirkan siswazah wanita. Kaum wanita yang berkaliber ini telah menjadi tenaga yang begitu hebat dan sangat penting dalam pembangunan negara. Di antara mereka adalah seperti Dato' Asiah bt. Abu Samah dan Dato' Zakiah Hanum. **Although I am head of the civil service, and supposed to be their chief, I regard them also as my good old friends. They say that "a well known friend is a treasure."** Mereka telah mencapai kejayaan yang begitu mengagumkan dalam bidang kerjaya profesional masing-masing. Dalam dunia akademik pula kita mengenali Dr. Fatimah Hamidon, Dr. Jasbir, dan Dr. Nik Safiah yang telah mencapai mercu kecemerlangan dalam bidang masing-masing. Akhir-akhir ini, ramai siswazah wanita yang menceburkan diri dalam dunia korporat dan keusahawanan yang mencabar dan mereka telah mencapai kejayaan yang amat membanggakan. Kejayaan mereka adalah menjadi lambang dan sumber inspirasi kepada wanita lain.

Persatuan Siswazah Wanita Malaysia seharusnya diberikan ucapan tahniah di atas segala usahanya yang begitu murni untuk menawarkan sumbangan kepada para siswa yang memiliki kecemerlangan bukan sahaja dalam bidang akademik tetapi juga dalam bidang kokurikulum. Sifat **all-roundedness** seperti inilah

yang diingini dalam seseorang siswazah universiti. Saya mengucapkan selamat maju jaya kepada Persatuan Siswazah Wanita Malaysia dalam usaha ini. Terima kasih.

“You are all men of exemplary character and experience. They say: character grows in the soil of experience, with the fertilization of example, the moisture of desire, and the sunshine of satisfaction.”

NILAI KEPIMPINAN PEGAWAI-PEGAWAI YANG BERSARA

(UCAPAN DI MAJLIS KHIDMAT BAKTI DAN PENYAMPAIAN SURAT-SURAT
PERLANTIKAN DI BALLROOM HOTEL CROWN PRINCESS,
KUALA LUMPUR PADA 14 APRIL 1992)

Jeneral Tan Sri Dato' Seri Hashim Mohd. Ali, Tan Sri Dato' Zainol Mahmood, Tan Sri Dato' Haji Othman bin Abdul Malek adalah tiga contoh pegawai tinggi perkhidmatan awam yang mempunyai nilai-nilai kepimpinan yang wajar dicontohi oleh pegawai-pegawai awam. Misalnya Jeneral Tan Sri Dato' Seri Hashim adalah contoh seorang tentera yang ideal kerana kemuliaan peribadi dan perwatakan fizikal yang dimiliki oleh beliau. Tan Sri Dato' Zainol Mahmood adalah contoh pentadbir yang bijaksana, reticent dan berfalsafah. Seterusnya Tan Sri Dato' Haji Othman Abdul Malek adalah seorang yang bersistematik dan teliti dalam tugasnya.

Excellent Service

Bagi pihak Kerajaan, saya adalah mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan di atas perkhidmatan cemerlang yang telah disumbangkan oleh pegawai-pegawai yang bersara yang kita raikan pada malam ini. Hampir kesemua daripada pegawai-pegawai yang bersara telah pun berkhidmat dengan Kerajaan lebih daripada 30 tahun. Rakyat di negara kita ini amat bertuah oleh kerana pegawai-pegawai Kerajaan, dalam apa bidang sekalipun, telah menjalankan tugas masing-masing dengan penuh dedikasi, dan juga mengikut lunas-lunas Perlembagaan dan undang-undang negara. **The military and the police, for example, have remained**

above politics. Pegawai-pegawai PTD dan juga pegawai-pegawai profesional berkhidmat dengan penuh taat setia kepada Kerajaan yang memerintah. Di beberapa buah negara, dengan adanya perubahan kuasa yang memerintah, ketua-ketua jabatan ditukar ganti; duta-duta besar dipanggil balik dan diberhentikan kerja. Barangkali institusi-institusi kerajaan tidak berupaya menjalankan tugas masing-masing mengikut piagam masing-masing **and they are always subject to many forms of intervention.** Di negara kita, suruhanjaya-suruhanjaya dan jabatan-jabatan yang diwujudkan mengikut kuatkuasa Perlembagaan adalah bebas menjalankan tugas masing-masing mengikut undang-undang dan peraturan-peraturan yang tertentu.

Institutions and the Rule of Law

Oleh kerana Kerajaan kita menghormati *institutions* ini, dan juga memerintah mengikut *rule of law*, **so the officers administering these institutions have found the working environment most favourable. It is imperative for me to say that this is the predominant factor which has led to the stability of the government. The institutions are as good as the people who are in them.**

Excellent, Patriot and Wisdom

General Tan Sri Dato' Seri Hashim Mohd. Ali, Tan Sri Dato' Zainol Mahmood, Tan Sri Dato' Haji Othman bin Abdul Malek and the others who are retiring have rendered excellent and loyal service to the country. They have proved to be the shining examples for others below them to follow; General Tan Sri Dato' Seri Hashim is an example of the ideal soldier: good physique, stern looks, and yet gentle in his disposition. You possess the pride, courage, and devotion of the patriot soldier. Tan Sri Dato' Zainol Mahmood, a reticent, very able administrator, philosophical in nature, and full of wisdom. As a wise man, he reflects before he

speaks. Tan Sri Dato' Haji Othman Abdul Malek, retiring for the second time, is systematic and meticulous. These three together with the rest of you have gone through the test of time. You are all men of exemplary character and experience. They say: character grows in the soil of experience, with the fertilization of example, the moisture of desire, and the sunshine of satisfaction.

Hard Work

The quality which I know that all of you possess is that you are proud of your achievements. This is one good reason why you are tonight. The secret of your success is your hard work. No one has yet climbed the ladder of success with his hands in his pockets. I salute General Tan Sri Dato' Seri Hashim and the men that you command. You have been very proud to serve the nation. The best kind of pride is that which compels a man to do his best work - even when no one is looking. I am quite sure that as soldiers, there had been thousands of such instances, when no one was looking, and yet you proceeded with your military duties in the jungle. The same is true of my friend Tan Sri Dato' Zainol whom I first met in 1957, and has since been one of my best friends. He is a nice person to befriend. He has held many important positions in the government. He is popularly known as "orang tua" - he has remained humble despite the many feathers in his cap. He graduated with "philosophy" as one of his principal subjects. Perhaps he has philosophised that it is nice to be important, but it is more important to be nice.

How to Manage Retirement

There are a lot of books telling you how to manage when you retire. What most people want is one that'll tell them how to manage in the meantime. Saya ucapkan tahniah kepada mereka

yang bersara dan yang telah dilantik ke jawatan-jawatan penting yang kita sedia maklum.

I know that many of you who retire consider 'retirement' as another form of compulsory poverty as we are all prohibited from amassing wealth during our public service career. Oleh itu, pesara-pesara yang mendapat jawatan-jawatan daripada kerajaan selepas bersara hendaklah bersyukur dan meneruskan perkhidmatan cemerlang mereka. Isn't it wonderful that in retirement you have much to live on and much to live for?

Good Wife and Good Health

Saya juga ingin mengambil kesempatan ini mengucapkan penghargaan kepada Puan Sri Datin Seri Majmin, Puan Sri Datin Rajmin, Datin-Datin dan Puan-puan yang telah membantu suami masing-masing hingga ke puncak kejayaan. **Some men achieve distinction by the car they drive - others by the kind of wife that is driving them! Talking about wives, I am reminded of the words of someone who said that when a man becomes a success, his wife takes most of the credit and the government takes most of the cash. Jokes aside, a good wife and a good health are a man's best wealth.**

“Oleh hal yang demikian, di dalam konteks usaha kita untuk memperbaiki perkhidmatan awam, maka saya menganggap bahawa pelaksanaan dan pengawasan kepada 15 Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran itu dan juga tiga buah buku mengenai tatatertib sebagai satu *ujian* dan peluang keemasan kepada sifat-sifat kepimpinan seseorang ketua jabatan itu. Dalam hubungan ini, saya adalah berpendapat bahawa probably, no quality (of leadership) is more pertinent and pervasive among heads of departments than the quality of optimism. To lead successfully, one must believe that his or her leadership will make a difference. Similarly, energy and enterprise must accompany such optimism. Heads of departments must demonstrate their deliberate and diligent application of these talents to ensure quality, productivity, innovation and discipline in your respective departments. A good head of department must also be a good manager of his staff. To begin with, he must exert every effort *to train* and then obtain the best possible staff, always realizing that the better the staff performance, the more the department will achieve. And the more the department achieves, the more successful he, as a leader will be.”

ANUGERAH KHAS PERKHIDMATAN AWAM UJIAN KEPIMPINAN KETUA-KETUA JABATAN

*(UCAPAN DI MAJLIS PENYAMPAIAN ANUGERAH KHAS
PERKHIDMATAN AWAM 1992 DI PAN PACIFIC BALLROOM,
HOTEL PAN PACIFIC, KUALA LUMPUR PADA 8 OKTOBER, 1992)*

Anugerah Khas Perkhidmatan Awam diberikan kepada agensi-agensi Kerajaan yang telah mencapai kecemerlangan dalam enam bidang pengurusan khusus iaitu Pengurusan Kewangan, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Projek, Pengurusan Kaunter, Pengurusan Teknologi Maklumat dan Pengurusan Sistem Fail. Keenam-enam bidang pengurusan ini adalah tunjang dalam pengurusan yang menjamin hasil kerja yang berkualiti dan peningkatan produktiviti serta mewujudkan budaya kerja cemerlang dalam sesebuah organisasi.

Majlis Anugerah Khas Perkhidmatan Awam pada malam ini adalah merupakan satu bentuk pengiktirafan kepada agensi-agensi kerajaan yang telah mencapai kecemerlangan dalam enam bidang pengurusan khusus iaitu *Pengurusan Kewangan, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Projek, Pengurusan Kaunter, Pengurusan Teknologi Maklumat dan Pengurusan Sistem Fail.*

Keenam-enam bidang ini adalah tunjang dalam pengurusan sesuatu organisasi yang mempengaruhi produktiviti organisasi itu. Usaha-usaha penambahbaikan dalam bidang-bidang pengurusan ini akan turut menyumbang kepada penyemaian falsafah budaya kerja cemerlang dalam organisasi masing-masing. Saya ingin

mengambil peluang ini untuk menghuraikan keenam-enam bidang pengurusan bagi anugerah ini.

Pengurusan Kewangan

Konsep akauntabiliti dalam pengurusan kewangan adalah berkait rapat dengan tanggungjawab pegawai atau agensi untuk menguruskan khazanah atau sumber-sumber kerajaan dengan cekap, amanah dan berkesan. Dengan ini Anugerah Pengurusan Kewangan diberikan kepada agensi-agensi yang telah menunjukkan kecemerlangan dalam pengurusan kewangan. Sebagai contoh **B**ihak Berkuasa Air Pulau Pinang telah mengamalkan sistem pengurusan kewangan yang berkesan. Sistem berkomputer yang telah digunakan seperti Sistem Belanjawan dan Sistem Inventori Stok telah menghasilkan maklumat pengurusan yang lengkap untuk tujuan pengawalan dan membuat keputusan.

Pengurusan Sumber Manusia

Organisasi yang menunjukkan kecemerlangan dalam pengurusan sumber manusia ialah organisasi yang dapat melahirkan staf yang berkualiti, produktif, berpengalaman, mahir dan berdisiplin. Ini dapat dicapai melalui satu sistem pengurusan sumber manusia yang senantiasa peka kepada persekitaran kerja yang menggalakkan, berusaha membangun kemajuan staf untuk memaksimumkan prestasi mereka, memberi pengiktirafan dan galakan untuk mewujudkan suasana inovasi, produktif dan kreatif. SIRIM merupakan sebuah agensi yang telah mengamalkan ciri-ciri pengurusan sumber manusia yang cemerlang, dengan menyediakan perancangan jangka panjang mengenai keperluan stafnya secara terperinci untuk semua lapisan. Selain daripada itu ia juga mempunyai **S**uccession Plan untuk mengisi jawatan pegawai-pegawai kanan yang akan bersara dan menubuhkan jawatan-jawatan kuasa tertentu seperti **S**earch Committee bagi menjalankan

tugas-tugas khusus ke arah membina sistem pengurusan sumber manusia yang berkesan.

Pengurusan Projek

Kejayaan pelaksanaan sesuatu pelan pembangunan Kerajaan amat bergantung kepada pengurusan projek pembangunan yang cekap. Sebarang kelewatan dalam pelaksanaannya akan menjejaskan matlamat projek itu. Oleh hal yang demikian, agensi-agensi Kerajaan haruslah merancang dan melaksanakan projek-projek pembangunan secara sistematik dan bersepadu. Sebagai contoh, Bahagian Pembangunan, Kementerian Pertahanan telah melaksanakan sistem pengurusan projek yang cekap. Dengan penggunaan sistem ini kementerian tersebut telah berjaya membelanjakan 97% daripada peruntukan yang diluluskan di bawah Rancangan Malaysia ke 5. Kementerian itu telah berjaya mempercepatkan pelaksanaan projek dengan mengurangkan langkah-langkah dalam proses pelaksanaan daripada 45 langkah kepada 15 langkah. Ini dapat menjimatkan masa, tenaga dan kewangan.

Pengurusan Kaunter

Perkhidmatan kaunter sebagai perkhidmatan barisan hadapan yang penting, perlu memenuhi kehendak-kehendak pelanggan seperti perkhidmatan yang cepat, tepat, bersopan santun dan memberi keselesaan. Dalam hal ini Hospital Daerah Tanah Merah telah berusaha memberikan layanan **VIP** iaitu **Very Important Patient** kepada pesakit-pesakitnya.

Pengurusan Teknologi Maklumat

Perkhidmatan awam kini sedang melangkah ke era teknologi maklumat yang terkini. Teknologi maklumat sekarang ini digunakan dalam pelbagai bidang untuk meningkatkan kualiti

perkhidmatan. Sebagai contoh, Lembaga Urusan dan Tabung Haji adalah sebuah organisasi di mana penggunaan teknologi maklumat memainkan peranan dalam segala aspek pengurusannya, termasuk operasinya di Arab Saudi. Dengan penggunaan teknologi maklumat ini banyak faedah telah diperolehi seperti penjimatan masa dan kos, peningkatan fleksibiliti operasi, peningkatan produktiviti, pemudahan pengurusan dan kawalan serta peningkatan perkhidmatan kepada pelanggan.

Pengurusan Sistem Fail

Dalam jabatan Kerajaan, fail menjadi nadi kepada tindakan-tindakan yang dilakukan. Pengurusan fail yang lemah boleh mengganggu proses membuat keputusan. Lembaga Pelabuhan Bintulu adalah merupakan salah sebuah agensi yang mengamalkan sistem pengurusan fail yang cekap dengan mempunyai sistem kawalan yang rapi terhadap pembukaan fail baru supaya tidak berlaku pertindihan fail. Jangka masa bagi penggunaan fail adalah ditetapkan, dan jika fail digunakan lebih daripada tempoh itu, peringatan akan diberikan kepada pegawai yang menguruskan fail berkenaan. Cara ini bukan sahaja membolehkan fail dikesan tetapi membolehkan juga pengawasan dibuat ke atas masa yang diambil bagi menguruskan tindakan-tindakan yang diperlukan ke atas fail berkenaan.

Wawasan Kecemerlangan

For those agencies that will be receiving their awards today, I hope they will continue to strive even more towards achieving higher standards of performance. However, we must bear in mind that achieving the *Vision Of Excellence* should not be entrusted to these few departments. An excellent public service should be the commitment of everyone. Government service is a noble calling and

a public trust. There is no higher honour than to serve the public, and no greater privilege than to labour in government.

Dalam tempoh yang singkat ini, Kerajaan telah mengeluarkan garis-garis panduan dan juga buku-buku rujukan yang boleh membawa perkhidmatan awam kepada satu tahap yang cemerlang. Pekeliling-pekelling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 hingga 11 bagi Tahun 1991, dan Bilangan 1 hingga 4 bagi Tahun 1992, empat buah buku mengenai panduan penyelenggaraan tindakan tatatertib, contoh-contoh pertuduhan-pertuduhan kes tatatertib dan contoh-contoh kes tatatertib serta buku *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* adalah merupakan asas-asas pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang berkualiti, produktif dan berdisiplin. INTAN telah dan sedang melaksanakan rancangan-rancangan latihan mengenai perlaksanaan surat-surat pekelling ini. Jabatan Perkhidmatan Awam telah menentukan bahawa syllabi peperiksaan Kerajaan adalah mengandungi isi kandungan dokumen-dokumen seperti yang telah saya nyatakan sebentar tadi. Sebuah buku yang mengandungi soalan-soalan untuk urusan temuduga pengambilan, kenaikan pangkat dan mendapatkan hadiah latihan dalam perkhidmatan awam akan diterbitkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam tidak lama lagi. Soalan-soalan yang dimuatkan di dalam buku itu adalah bertujuan untuk menguji pengetahuan dan kefahaman calon-calon mengenai bahan-bahan rujukan yang telah saya nyatakan sebentar tadi. MAMPU pula telah menggerakkan sebuah Bahagian Inspektorat untuk membantu kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan bagi melaksanakan program-program kualiti, produktiviti, inovasi dan lain-lain seperti yang terkandung di dalam Pekeliling-pekelling Kemajuan Pentadbiran itu.

Pada malam ini, saya suka menyentuh sedikit berhubung dengan peranan *kepimpinan* oleh ketua-ketua jabatan yang boleh membawa kepada perubahan-perubahan besar di dalam usaha-

usaha kita memupuk dan mewujudkan sebuah perkhidmatan awam yang berkualiti, produktif, inovatif dan berdisiplin. **What are the qualities of a leader? Peter Drucker once said as follows: Among the effective executives I have known and worked with, there are extroverts and aloof, retiring men, some even morbidly shy. Some are eccentrics, others are painfully correct conformists. Some are fat and some are thin. Some are worriers and some are relaxed. Some drink quite heavily and others are total abstainers. Some are men of great charm and warmth; some have no more personality than a frozen mackerel.** Gambaran seperti yang dibuat oleh Peter Drucker ini adalah hasil daripada pengalamannya sebagai seorang **business writer and management consultant.**

I believe that there is no ideal leadership style and most probably no ideal head of department who can ably handle all situations. It is more fruitful to consider leadership as a relationship between the head of department as the leader and the situation. Oleh hal yang demikian, di dalam konteks usaha kita untuk memperbaiki perkhidmatan awam, maka saya menganggap bahawa pelaksanaan dan pengawasan kepada 15 Pekeliling-pekelling Kemajuan Pentadbiran itu dan juga tiga buah buku mengenai tatatertib sebagai satu *ujian* dan peluang keemasan kepada sifat-sifat kepimpinan seseorang ketua jabatan itu. Dalam hubungan ini, saya adalah berpendapat bahawa **probably, no quality (of leadership) is more pertinent and pervasive among heads of departments than the quality of optimism. To lead successfully, one must believe that his or her leadership will make a difference. Similarly, energy and enterprise must accompany such optimism. Heads of departments must demonstrate their deliberate and diligent application of these talents to ensure quality, productivity, innovation and discipline in your respective departments. A good head of department must also be a good manager of his staff. To begin with, he must exert every effort to train and then obtain the best possible staff, always realizing that the better the staff performance, the more the department will**

achieve. And the more the department achieves, the more successful he, as a leader will be. Furthermore, a top-notch staff will stimulate and spur the leaders on to performing more effectively. A good manager is often described as someone who gets things done through other people.

Sistem penganugerahan yang telah diwujudkan setakat ini yang mengandungi Anugerah Perdana Menteri, Anugerah Perkhidmatan Awam, Anugerah Inovasi dan anugerah-anugerah khas ini memberi peluang keemasan kepada ketua-ketua jabatan menunjukkan **qualities of leadership** mereka. Saya ucapkan setinggi tahniah kepada ketua-ketua jabatan yang telah memimpin jabatan-jabatan mereka sehingga membawa kepada satu tangga kejayaan yang tinggi.

“Pegawai-pegawai PTD hendaklah menunjukkan teladan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas jawatan masing-masing. No one is more confusing than the officer who gives good advice while setting a bad example. Oleh itu mulai daripada saat ini, Kadet-kadet PTD yang ada di dalam dewan ini hendaklah senantiasa di dalam pertuturan, tingkahlaku dan amalan-amalan kerja menunjukkan contoh-contoh teladan yang baik. A good example has twice the value of a good advice. People take your example far more seriously than they take your advice. The greatest power for good is the power of example.”

PTD BERKUALITI MEMIMPIN

*(UCAPAN DI MAJLIS PENGANUGERAHAN INTAN FELLOW DAN
PENYAMPAIAN DIPLOMA PENGURUSAN AWAM 1992
DI AUDITORIUM INTAN PADA 28 NOVEMBER, 1992)*

Yang Berbahagia Tan Sri Mohd. Osman bin Samsudin Cassim telah dianugerahkan INTAN Fellow bagi tahun 1992. Penganugerahan ini adalah selaras dengan tema majlis penganugerahan dan penyampaian Diploma Pengurusan Awam iaitu "PTD Berkualiti Memimpin". Sumbangan bakti dan ciri-ciri kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri Osman semasa berkhidmat dalam perkhidmatan awam memanglah menepati akan ciri-ciri PTD yang berkualiti. Oleh itu contoh teladan yang ditunjukkan oleh kepimpinan Y.Bhg. Tan Sri Osman hendaklah menjadi ikutan kepada Pegawai-pegawai PTD khususnya PTD 1992 yang menjadi "pioneer group" selepas Y.A.B. Perdana Menteri mengumumkan Wawasan 2020. Seterusnya kumpulan PTD inilah yang akan menjadi perintis PTD di tahun 2020. Dengan pengharapan yang sedemikian pegawai-pegawai PTD perlulah meningkatkan ilmu dan kemahiran dalam bidang-bidang baru seperti pengurusan maklumat, perdagangan antarabangsa dan industri, pengurusan alam sekitar dan perbandaran serta pengurusan sains dan teknologi.

Anugerah INTAN Fellow 1992

Saya telah diminta oleh Majlis Penasihat INTAN untuk mengumumkan Anugerah INTAN Fellow bagi tahun 1992. Dengan ini, saya sukacita mengumumkan bahawa INTAN Fellow bagi tahun 1992 ialah Y.Bhg. Tan Sri Mohd. Osman bin Samsudin

Cassim. Saya mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Y.Bhg. Tan Sri Mohd. Osman bin Samsudin Cassim di atas anugerah INTAN Fellow bagi tahun 1992 ini. Saya sendiri pernah berkhidmat di bawah pimpinan Y.Bhg. Tan Sri Osman sebagai Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam di antara 5 November 1981 hingga akhir bulan Julai 1985. Saya ingin memberi sedikit sumbangan kepada "**citation**" mengenai diri beliau seperti yang akan dilafazkan oleh Y.Bhg. Dato' Dr. Mokhzani sebentar lagi. Satu daripada sifat istimewa Y.Bhg. Tan Sri Osman ialah kejujuran dan keikhlasannya dalam memperkatakan sesuatu pendapat atau pandangan apabila menghadapi sesuatu isu. **He thought what he wished, and spoke what he thought, for, he believed that an unrestrained opinion or view, like a breeze from an open window, is the birth right of man. During his distinguished civil service career, he might not have said all that he thought, but he did not say anything that he did not believe.**

PTD 1992 Pioneer Group Wawasan 2020

Saya mengucapkan tahniah kepada semua kadet PTD 1991-92 yang telah lulus kursus Diploma Pengurusan Awam, dan oleh itu telah menyempurnakan kursus pra-perkhidmatan PTD. Saudara-saudari sekalian adalah merupakan kumpulan yang pertama ataupun the "**pioneer group**" yang dilantik ke PTD selepas YAB Perdana Menteri mengumumkan Wawasan 2020 pada bulan Februari tahun yang lalu. Pada tahun 2020, iaitu 28 tahun daripada sekarang, saudara-saudari adalah merupakan kumpulan pegawai-pegawai yang bernasib baik yang akan menyaksikan **scenario** negara ini pada tahun itu, iaitu apabila saudara-saudari berusia hampir sama usia saya sekarang iaitu 54 tahun.

PTD Berkualiti

Saya amat tertarik hati kepada tema majlis pada hari ini iaitu

“PTD Berkualiti Memimpin.” Di dalam perkhidmatan awam, kualiti adalah dikaitkan dengan hasil keluaran atau perkhidmatan yang dapat memuaskan hati rakyat yang menjadi pelanggan kepada jabatan dan agensi kerajaan. **“A quality product or service begins with a quality man.”** Saudara-saudari telah memasuki satu perkhidmatan ataupun satu institusi negara yang penting iaitu PTD. Ada orang menyatakan bahawa PTD adalah lebih utama dan penting. Biarpun demikian, kedudukan seperti ini dengan sendirinya tidak mungkin berkesan di masa hadapan sekiranya kebolehan pegawai-pegawai PTD tidak dipertingkatkan dari masa kesemasa. Tahap PTD yang akan saudara-saudari warisi daripada kami kelak mungkin tidak mencukupi lagi. Pemerintahan negara pada masa ini, dan pada tahun-tahun hadapan, telah dan akan begitu menjadi kompleks, dan ini bermakna PTD mestilah mempertingkatkan kualiti kerjanya. Pegawai-pegawai kanan PTD memenuhi jawatan-jawatan yang mengurniakan mereka banyak kuasa dan pengaruh. **What are the bases of this authority and influence? There are four Senior PTD officers at the level of Secretary-Generals, Director-Generals and Directors and even at the Deputy level, possess firstly “reward power” by occupying positions which provide the ability to meet the needs of others, or control the others by rewarding the desired behaviour, in terms of deciding on promotions, scholarships etc. Secondly, they also possess disciplinary powers, that is the ability to deliver punishments under the General Orders Chapter ‘D’ to others through their chairmanship of departmental disciplinary boards; thirdly, they also form the expert power, that is the power based on their possession of and the ability to understand, use and deliver information that others need. And fourthly, there is also the legitimate power, that is the powers conferred by statutes exerted by virtue of one holding a particular position. This ‘power’ is vested in the rights and responsibilities of the position, not the person.** Adalah menjadi tanggungjawab dan amanah pegawai-pegawai PTD menggunakan kuasa-kuasa ini dengan cermat, dan mengikut asas-asas pertimbangan dan

peraturan-peraturan serta dasar-dasar seperti yang telah ditetapkan. Dalam hubungan ini, saya suka menekankan sekali lagi mengenai pengaruh teladan yang baik.

Pengaruh Teladan

Pegawai-pegawai PTD hendaklah menunjukkan teladan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas jawatan masing-masing. **No one is more confusing than the officer who gives good advice while setting a bad example.** Oleh itu mulai daripada saat ini, Kadet-kadet PTD yang ada di dalam dewan ini hendaklah senantiasa di dalam pertuturan, tingkahlaku dan amalan-amalan kerja menunjukkan contoh-contoh teladan yang baik. **A good example has twice the value of a good advice. People take your example far more seriously than they take your advice. The greatest power for good is the power of example. This can be regarded as the fifth basis of power of PTD officers, to supplement the four bases of power which I have stated earlier in this speech.**

What skills will you need to be successful leaders in the public service? They begin with those we ordinarily associate with effective management namely, the ability to use the power and influence effectively; the ability to communicate with and motivate others; and the ability to work in and among the other parts of the public service, namely, your professional and other non-professional colleagues.

Peningkatan Ilmu

You will in your journey towards the year 2020 realise that the PTD career is a complex and diverse career. One moment you may be helping a budget for your department; the next moment you may be leading a meeting on sick leave policy; and the next you may be counselling an officer who is feeling burned out. Oleh hal yang demikian, pegawai-pegawai PTD hendaklah senantiasa memper-

tingkatkan pengetahuan mereka di dalam bidang-bidang pengkhususan masing-masing, sama ada dalam pentadbiran tanah, kerajaan tempatan, pembangunan wilayah, pengurusan personel, perhubungan antarabangsa dan diplomasi, pengurusan sumber-ekonomi, perdagangan dan pengurusan kewangan. Selaras dengan arus pembangunan negara ke arah memenuhi wawasan 2020, saya adalah berpendapat pegawai-pegawai PTD harus memantap dan mempertingkatkan pencapaian yang sedia ada di samping menerokai bidang-bidang baru seperti pengurusan sumber maklumat, perdagangan antarabangsa dan industri, pengurusan alam sekitar dan perbandaran serta pengurusan sains dan teknologi. **The dominant position of the PTD as a generalist civil service is no longer appropriate to the needs of twenty first century government. You will be compelled to learn new managerial and budgetting skills; the computer has become a pervasive feature of the government machine. The age of the PTD specialists has now dawned, and the cult of the amateur PTD telah lama terlupus.**

Tahniah

Saya sekali lagi ingin mengucapkan tahniah dan syabas kepada graduan-graduan Diploma Pengurusan Awam. Saya mengalu-alukan kemasukan saudara-saudari ke dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik. Semoga Allah melipatgandakan lagi usaha dan kejayaan saudara-saudari di masa-masa akan datang. Selamat maju jaya.

BAB 7

BUDAYA ILMU

“Peranan media massa dalam memajukan negara adalah tersangat penting. Richard Saul Wurman dalam bukunya *“Information Anxiety”* telah menyatakan demikian: “We are what we read. In both our professional and personal life, we are judged by information we peruse. The information we ingest shapes our personalities, contributes to the ideas we formulate, and colors our view of the world.” Daripada kenyataan ini, adalah jelas bahawa maklumat-maklumat menerusi berita-berita dan rencana-rencana yang disampaikan oleh tuan-tuan dan puan-puan kepada orang ramai dapat mempengaruhi pemikiran serta persepsi mereka terhadap perkhidmatan awam.”

PERANAN MEDIA MASSA DALAM MEMAJUKAN PERKHIDMATAN AWAM

(UCAPAN DI MAJLIS MAKAN MALAM BERSAMA-SAMA PIHAK MEDIA MASSA DI PADDOCK, HOTEL HILTON, KUALA LUMPUR PADA 9 JANUARI 1992)

Media massa adalah memainkan peranan penting dalam memberikan imej yang positif terhadap usaha-usaha perkhidmatan awam dalam memajukan negara. Dengan demikian sebarang langkah pembaharuan dalam pentadbiran awam dapat dijalankan dengan berkesan kerana mendapat sokongan dan keyakinan orang ramai. Liputan-liputan yang sedemikian juga dapat mendorong anggota-anggota perkhidmatan awam bertugas dengan lebih gigih lagi.

Pada malam ini, saya suka mengalu-alukan saudara/saudari ke majlis ini yang merupakan perjumpaan Tahun Baru bersama-sama dengan media massa. Saya mengucapkan terima kasih di atas kesudian saudara/saudari menerima jemputan ke majlis ini sempena pelancaran buku "*Pembaharuan-pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1991*" terbitan Jabatan Perdana Menteri.

Program-program Pembaharuan

Sebagaimana saudara/saudari sedia maklum, beberapa program pembaharuan di dalam perkhidmatan awam telah dilakukan, iaitu yang berkaitan dengan:

- (i) Pengurusan dan Peningkatan Kualiti dan Produktiviti;

- (ii) Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia;
- (iii) Mempermudahkan Peraturan-peraturan dan Prosedur-prosedur;
- (iv) Penerapan Nilai-nilai yang positif;
- (v) Meningkatkan Akauntabiliti dan Pengurusan Kewangan;
- (vi) Peningkatan Perkhidmatan Kaunter;
- (vii) Peningkatan Sistem dan Prosedur Kerja; dan
- (ix) Peningkatan Penggunaan Komputer dan Peralatan Moden.

Untuk *memantapkan usaha-usaha pembaharuan* itu secara keseluruhan dan berterusan, 11 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran dikeluarkan untuk menyampaikan arahan, panduan dan cadangan-cadangan bagi menyemai budaya cemerlang dan seterusnya memajukan Pentadbiran Awam. Tumpuannya ialah *memupuk komitmen* anggota-anggota Perkhidmatan Awam terhadap:

- (i) Pemberian perkhidmatan yang mengutamakan pelanggan dan menekankan nilai-nilai kualiti dalam semua aspek kerja seharian;
- (ii) Penghayatan nilai-nilai akauntabiliti, integriti, disiplin dan amanah sepanjang masa; dan
- (iii) Pengamalan Dasar Persyarikatan Malaysia bagi menyokong urusan sektor swasta melalui perundingan.

semangat bekerjasama dan pengurangan kerenah pentadbiran.

Peranan Media Massa

Pihak media massa telah memberi liputan yang meluas terhadap usaha-usaha memajukan Pentadbiran Awam dan saya sangat berbangga bahawa tuan-tuan dan puan-puan sentiasa bersama-sama saya bagi menjamin Pentadbiran Awam kita berada di tahap yang tinggi dengan memberi **feedback** yang sewajarnya kepada Kerajaan. Peranan media massa dalam memajukan negara adalah tersangat penting. **Richard Saul Wurman** dalam bukunya "*Information Anxiety*" telah menyatakan demikian:- "**We are what we read. In both our professional and personal life, we are judged by information we peruse. The information we ingest shapes our personalities, contributes to the ideas we formulate, and colours our view of the world**". Daripada kenyataan ini, adalah jelas bahawa maklumat-maklumat menerusi berita-berita dan rencana-rencana yang disampaikan oleh tuan-tuan dan puan-puan kepada orang ramai dapat mempengaruhi pemikiran serta persepsi mereka terhadap perkhidmatan awam.

The most prominent aspect in the public service is the ability to obey rules and regulations and the internalization of values and ethics which place a premium on self-discipline, and a disciplined approach to work. In the civil service, the elements of discipline and rules and regulations cover personal as well as work discipline. In this context, four books have been launched recently, as follows:

- (i) Guide to Disciplinary Action, which discusses such areas as the structure and the terms of reference of Disciplinary Boards and Appeal Boards;*

- (ii) *Examples of Disciplinary Cases*, which provides some example of disciplinary cases, often occurring in Ministries and Departments, and the action taken in these cases;
- (iii) *Examples of Case Preparation*, which gives guidelines on case preparation for disciplinary cases; and
- (iv) *Disciplinary Cases Brought to Court*, which elaborates on 17 disciplinary cases which were brought to court by officers who were not satisfied with the decisions of the Disciplinary Boards.

These books were published with the objective of increasing understanding and skill in the handling of disciplinary cases.

Saya suka mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan terima kasih saya kepada RTM, TV3 dan akhbar-akhbar tempatan di atas liputan berita mengenai usaha-usaha pembaharuan di dalam perkhidmatan awam. Pada tahun 1991, *The New Straits Times* telah menyiarkan sebanyak lima editorials (rencana pengarang) yang masing-masing bertajuk:

- (i) **"Improving The Public Services"** pada (15 Mac 1991);
- (ii) **"Stress on Quality Service"** pada (2 Mei 1991);
- (iii) **"Money for Quality Service"** pada (10 September 1991);
- (iv) **"A Worthy Change For The Future"** pada (9 Oktober 1991); dan
- (v) **"Providing A Firm Hand"** pada 4 Disember 1991.

The Business Times telah menyiarkan dua editorials bertajuk:

- (i) "MAMPU takes on the red tape maze", pada [8 Februari 1991];
- (ii) "More spunk for the civil service" pada [14 Mac 1991]

The Star menerusi ruangan 'COMMENT' oleh V.K. Chin menyiarkan penulisan bertajuk "Civil servants should be committed to quality service" bertarikh 15 November 1991, dan dua penulisan oleh Lee Lam Thye bertajuk "Call for more public feedback" dan "Better civil service vital for progress."

Akhbar-ahkbar Bahasa Malaysia juga tidak ketinggalan menyiarkan "editorials" mereka. Utusan Malaysia pada 1 Mei 1991 menyiarkan editorial bertajuk "Anugerah Inovasi Untuk Kakitangan Awam." Pada tanggal yang sama juga, rencana pengarang **Berita Harian** adalah bertajuk: "Tanggungjawab bersama baiki perkhidmatan." **Berita Minggu** pada 14 Julai 1991 menyiarkan rencana pengarang yang bertajuk "Mengisi rohani perkhidmatan awam." Persepsi dan pendapat orang awam, termasuk akhbar-akhbar tempatan mengenai usaha-usaha pembaharuan sektor awam boleh didapati pada Bab 12 di dalam buku yang akan dilancarkan ini.

RTM dan TV3 telah juga memainkan peranan yang penting dari segi liputan berita dan memberi peluang saya dan pegawai-pegawai tinggi untuk menyertai "Wawancara." Berita-berita mengenai perkhidmatan awam telah disampaikan dalam "prime time", dan memakan "footage" yang panjang juga. Terima kasih jua saya ucapkan.

Pembaharuan, Kemajuan dan Peristiwa Utama dalam Perkhidmatan Awam

Pada malam ini saya mengambil peluang untuk melancarkan buku "*Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1991*" dalam Bahasa Kebangsaan dan Bahasa Inggeris. Buku ini adalah mencatatkan sejarahnya yang tersendiri dan merupakan siri kedua dari siri yang serupa yang telah dikeluarkan mulai pada tahun lalu. Hanya yang berbeza ialah fokus dan penekanan yang diberi mengikut tumpuan tahun yang berkaitan. Pada tahun 1991, buku ini telah diberi nilai tambah dengan beberapa pembaharuan. Malahan yang lebih istimewa buku ini dapat diterbitkan di awal tahun seperti yang dilakukan pada hari ini.

Penekanan yang telah diberikan dalam buku ini lebih banyak kepada *usaha-usaha pembaharuan, kemajuan dan juga peristiwa-peristiwa utama* yang berlaku dalam perkhidmatan awam. Kemajuan-kemajuan dan inovasi-inovasi pentadbiran yang dilakukan di peringkat jabatan dan kementerian telah didokumentasikan. Setiap usaha pembaharuan walaupun kecil tetap diberi penghargaan. Ini adalah kerana melalui usaha-usaha pembaharuan yang asalnya kecil-kecilan, sekiranya dibuat secara berterusan dan diberi nilai tambah akan dapat meningkatkan kemajuan dan kejayaan. Malahan, amalan sebegini akan merupakan pendorong untuk anggota-anggota perkhidmatan awam lebih berusaha pada setiap masa bagi mencari jalan untuk meningkatkan mutu perkhidmatan, menjimatkan kos dan menghayati cara bekerja yang lebih positif.

Dengan penerbitan buku ini adalah diharapkan bahawa perkhidmatan awam akan dapat merekodkan kemajuan-kemajuan, kejayaan-kejayaan dan pembaharuan-pembaharuan yang telah dibuat sepanjang tahun lalu. Maklumat-maklumat ini amat penting untuk diketahui dan dijadikan perbandingan di hari muka.

Pembaharuan dan kemajuan akan dapat diukur dengan adanya rekod yang jelas tercatat seperti ini. Buku ini akan menjadi satu pengukur atau **bench mark** usaha-usaha kemajuan dan pembaharuan di dalam Perkhidmatan Awam. Dengan demikian, buku ini akan menjadi satu rujukan yang berguna kepada semua pihak sama ada sekarang mahupun untuk generasi akan datang.

Saya dengan sukacitanya melancarkan Buku "*Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam 1991.*"

“Senior civil servants must resolve to read at least one good book a month. This is very important as part of sharpening your mental equipment. You may be conscientious, hard working and very intelligent, but you need knowledge to assist you in decision-making and a world view of things and good books can be of great help.”

WARISAN SEJARAH DAN STRUKTUR PENTADBIRAN NEGARA

(UCAPAN SEMPENA PELANCARAN BUKU "MALAYSIA KITA"
DI INTAN, BUKIT KIARA PADA 13 JANUARI 1992)

"Malaysia Kita" traces in detail and indepth the history and background of Malaysian society and the structure of government administrative machinery. It is the primary reference for the General Government Examinations and Induction Courses. The book is also useful to the general public who wishes to obtain a deeper understanding of the development of Malaysian Society and the Government machinery. As such it will be a useful reference in Schools and Institutions of Higher Learning. The Honourable Chief Secretary appeals to public servants to read 'Malaysia Kita', so that "we can better understand our times through a study of the past."

Senior government officers are also required to read at least one book a month. Reading would sharpen and expand the thinking process and bring about a 'trained intuition' that would assist decision making.

Pengenalan

Buku *Malaysia Kita* ini adalah menggantikan buku *Negara Kita* yang telah diterbitkan dalam tahun 1980 dan telah sekian lama menjadi bahan rujukan utama Peperiksaan Am Kerajaan. Buku *Malaysia Kita* mengandungi dua bahagian utama. Bahagian Satu yang mengandungi 16 bab telah meneliti secara terperinci 'Sejarah dan Latarbelakang Masyarakat Malaysia' manakala fokus Baha-

gian Dua, yang juga mempunyai 16 bab ialah penelitian yang mendalam mengenai 'Struktur dan Jentera Pentadbiran Negara' daripada zaman kemerdekaan hinggalah ke hari ini.

Nilai Sejarah Bangsa dan Negara

Confucius pernah berkata: "Study the past if you would divine the future." Kenyataan ini telah menjelaskan kepada kita betapa pentingnya kefahaman mengenai sejarah perkembangan bangsa dan negara. "It is through the understanding of history that we can build up goodwill and harmony, and the future well-being of our nation. A nation without history is a nation without culture."

Pejuang-pejuang Kebangsaan

Malaysia Kita juga telah menonjolkan beberapa personaliti pejuang bangsa Melayu seperti Tun Perak (Melaka), Mat Salleh (Sabah), Rosli Dhoby (Sarawak), Tunku Abdul Rahman Putra, Tun Abdul Razak dan ramai lagi pejuang-pejuang kebangsaan, supaya generasi sekarang dan akan datang dapat menteladani dan mewarisi semangat waja perjuangan mereka. Pepatah Arab ada menyatakan "Tirulah mereka jika kamu tidak dapat mencapai seperti mereka; meniru orang besar itu sahaja pun sudah suatu kemenangan."

Kursus Induksi

Di bawah Sistem Saraan Baru (SSB) mulai 1.1.1992 lantikan-lantikan baru bagi pegawai-pegawai yang dahulunya dalam kumpulan A dan B adalah diwajibkan untuk mengikuti dan lulus kursus induksi sebagai salah satu syarat pengesahan dalam jawatan. Kursus induksi ini akan menggantikan Peperiksaan Am Kerajaan, dan buku *Malaysia Kita* ini akan digunakan sebagai bahan rujukan utama.

Kursus dan Sukatan Peperiksaan

Peperiksaan dapat menyumbang ke arah membentuk pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan yang memahami dasar-dasar Kerajaan, taat setia kepada negara, berpengetahuan, mempunyai kemahiran dan mempunyai sikap yang positif dalam menjalankan tugas. Antara kursus dan perkara-perkara dalam sukatan peperiksaan adalah seperti berikut:

(i) Kursus Induksi

Dalam skim-skim perkhidmatan, di bawah Sistem Saraan Baru (SSB), Kursus Induksi telah diperkenalkan. Kursus ini adalah bertujuan untuk menerapkan nilai-nilai sepunya (**common values**) dalam bentuk nilai-nilai positif dan proaktif di kalangan pegawai-pegawai dan kakitangan Kerajaan sebaik sahaja seseorang itu dilantik ke dalam perkhidmatan Kerajaan. Ini dilakukan melalui satu bentuk ujian semasa mereka menghadiri Kursus Induksi dan kejayaan dalam kursus ini akan menentukan sama ada seseorang itu disahkan dalam perkhidmatan atau tidak.

(ii) Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam

Baru-baru ini Kerajaan telah mengeluarkan 12 pekeliiling mengenai kemajuan pentadbiran awam untuk diamalkan oleh semua pegawai dan kakitangan perkhidmatan awam bagi memastikan pegawai-pegawai Kerajaan memandang **serious** terhadap pekeliiling-pekeliiling tersebut. Isi kandungan pekeliiling-pekeliiling berkenaan telah dimasukkan ke dalam sukatan-sukatan peperiksaan yang baru dan juga dalam kurikulum Kursus Induksi bagi semua peringkat pegawai. Ini adalah

bertujuan untuk menguji sejauh mana pegawai-pegawai Kerajaan menghayati isi kandungan pekeliling-pekeliling tersebut.

(iii) Peperiksaan Bahasa Inggeris Untuk Ijazah Lanjutan

Dalam tahun 1991 satu dasar baru telah digubal mengenai pegawai-pegawai Kerajaan yang ingin melanjutkan pelajaran di peringkat sarjana dan kedoktoran. Dasar baru yang dimaksudkan itu ialah sebelum seseorang pemohon itu dapat dipertimbangkan untuk mendapat hadiah biasiswa berkenaan, seseorang itu harus terlebih dahulu lulus ujian Bahasa Inggeris di samping lain-lain kriteria yang ditetapkan. Hasil daripada dasar baru ini, mulai tahun 1992, JPA akan mengendalikan Peperiksaan Bahasa Inggeris tersebut, sebagaimana yang dimaksudkan dalam Kalendar Peperiksaan Perkhidmatan Awam 1992, sebanyak dua kali setahun.

(iv) Elemen Tatatertib dalam Peperiksaan

Bagi memastikan pegawai-pegawai Kerajaan menyedari tentang pentingnya mereka menjaga tatakelakuan semasa menjalankan tugas harian dan semasa berhadapan dengan orang awam, soal tatatertib penjawat-penjawat awam dipentingkan. Ini terbukti dengan terlancarnya empat buah buku panduan tatacara penyelenggaraan tatatertib dalam tahun 1991. Bagi memastikan bahawa pegawai-pegawai dan kakitangan awam peka terhadap tata kelakuan mereka sebagai seorang pegawai Kerajaan, maka setiap peringkat pegawai dari Kumpulan Pengurusan dan Profesional dan Kumpulan Sokongan adalah diuji di dalam

peperiksaan perkhidmatan mereka perkara-perkara mengenai tata tertib, khasnya Perintah Am Bab D.

“Malaysia Kita” Bahan Bacaan Masyarakat Umum

Buku *Malaysia Kita* ini sebenarnya ditulis bukanlah semata-mata untuk mereka yang akan mengambil Peperiksaan Am Kerajaan atau peserta-peserta kursus induksi, malahan ianya adalah sesuai untuk bacaan masyarakat umum yang ingin mengenali Malaysia secara lebih mendalam. Ianya amat sesuai untuk dijadikan bahan rujukan di sekolah-sekolah dan di institusi pengajian tinggi. Saya percaya jika ada usaha untuk menterjemahkan buku ini ke dalam Bahasa Inggeris, ianya mungkin akan mendapat pasaran yang baik di peringkat antarabangsa. Saya ingin menyeru kepada semua penjawat awam supaya membaca buku *Malaysia Kita* oleh kerana mengikut **Arnold J. Toynbee**, ahli sejarah yang terkenal, **“We can better understand our times through a study of the past.”**

Kebaikan Membaca

Senior civil servants must resolve to read at least one good book a month. This is very important as part of sharpening your mental equipment. You may be conscientious, hard working and very intelligent, but you need knowledge to assist you in decision-making and a world view of things and good books can be of great help. A person who reads widely will have depth in his thought and will possess what is called the trained intuition which is very helpful in decision-making. A poor appetite for good books eventually leads you to intellectual malnutrition. We should, of course, be as careful in the books we read as we are of the company or friends we keep. There are obvious benefits of reading good books. If we do not read, our brains will suffer from chronic unemployment. The benefits are many; our command of the language will improve. Language it is said, is the dress of thought; everytime an officer talks, his mind is on parade.

Your mind will also become incisive. You can become a wise man. A wise man reflects before he speaks; a fool speaks and then reflects on what he has uttered. Some books have the overall effect of nurturing you to think right and act right. It is what you think and do that makes you what you are.

Dengan ini, saya dengan sukacitanya melancarkan buku *Malaysia Kita* ini.

“Today, we note that in any organization, the successful achievement of competitive goals requires that top management accept the challenge to become leaders - leaders, who can bring people together to accomplish the extraordinary. Traditionally, in the past, management has been treated as a mechanical discipline and leadership has been treated as “mystical and ethereal.” Charisma seems to be synonymous with leadership. But leaders should be treated with respect, not awe. There is need to identify the idea of a guiding vision and what it means to empower people. The need for passion, enthusiasm, inspiration, listening, enabling and vision creation are crucial ingredients for contemporary leadership to appreciate in order to revitalise organizations for the future.”

THE LEADERSHIP CHALLENGE: STRIVING TOWARDS 2020

(TEXT OF OPENING ADDRESS AT THE SEMINAR ENTITLED
"THE LEADERSHIP CHALLENGE - STRIVING TOWARDS 2020: CHALLENGING
THE FUTURE" HELD AT THE PAN PACIFIC HOTEL, KUALA LUMPUR
ON 28 MARCH 1992)

Cabaran-cabaran Wawasan 2020 hanya dapat ditangani oleh kepimpinan pengurusan yang berilmu dan bijaksana, serta menggunakan ilmu tersebut ke arah pencapaian matlamat organisasi. Selain daripada penggunaan ilmu dan kemahiran, kepimpinan juga harus melengkapkan diri dengan dua belas nilai yang diutarakan oleh Ketua Setiausaha Negara.

Firstly, I would like to thank the organizers, in particular the Malaysian Strategic Consultancy Sdn Bhd. and the co-sponsors for inviting me to declare open and chair this Seminar. I am honoured to be given this opportunity particularly when the speakers are Dr. Ken Blanchard and Mrs. Marjorie Blanchard, world famous authors in their respective fields - Ken Blanchard in the area of leadership and management, and Marjorie Blanchard in human resources. Both Ken's book *The One Minute Manager* and Marjorie's best seller *Working Well - Managing for Health and High Performance* have wide readership in this country. We share many of the views presented in their books. One in particular is the notion of working well - highlighting the fact that healthy people produce better results. In this respect, Marjorie would be pleased to know that the civil service has specific fitness programs to get the higher civil servants well and fit.

Ken would be interested to know also that the civil service values time as much as the private sector. All civil servants in Malaysia, including myself, clock in and clock out, similar to what is being practised by many in the private sector. Civil servants have also been instructed to be conscientious in the use of time. We are so focused about the frugal use of time and timely actions by civil servants that we even issue specific guidelines to all our government officers on these matters.

IT and Competitive Advantage

● We are living in a world of competition, where information technology plays a crucial role. So important is information technology towards competitive positioning that the phrase "IT and Competitive Advantage" has become somewhat a common cliché in modern management. We should take note however that it is not the technology itself that creates the competitive edge, but the management's and leadership's exploitation of technology that is really behind the successful stories of competition. In the business world, competitive positioning is very much a function of strategy and the foresight of leadership and management.

Migratory and Embedded Knowledge

The primacy of knowledge is also a dominant theme when discussing future scenarios since knowledge is a critical resource of the future. Joseph Badaracco (**The Knowledge Link**) classifies knowledge into two - migratory and embedded. Migratory knowledge is so called because it is easily transferable. Migratory knowledge offers potential for technology transfer and Malaysian managers therefore need to establish mechanisms for the free flow of information along with the transfer of technology into the organization.

Embedded knowledge on the other hand is rather fixed and peculiar to the organization concerned. Examples are the organizational culture and decision making styles embedded within an organization. Japanese management style for example is steeped in Japanese values and traditions and may be more difficult to be transferred to different national environments. Since some aspects of embedded knowledge are beneficial, managers therefore have to continuously learn and find ways and means by which embedded knowledge can also be transferred and used in local environments. In a certain sense, the Malaysian Look East Policy is basically our attempt at gaining embedded knowledge recognizing that eastern values, traditions and decision making styles can be adapted and adopted in Malaysian organizations.

Challenging The Future

Malaysia recognizes the challenge of the synergy that is needed between the public and the private sectors to spearhead the country towards becoming a developed nation. As head of the civil service, I envisage that this collaborative role depends very much on how well the public sector can meet its current and future challenges, some of which are:

- (i) Ensuring a commitment towards providing quality service;
- (ii) Ensuring fast and efficient delivery of services through continuous simplification and reduction in regulations and procedures;
- (iii) Creating a highly motivated and customer oriented workforce;

- (iv) Ensuring the adherence to strict principles of discipline and accountability;
- (v) Ensuring efficient information management and better information dissemination through the use of information technology; and
- (vi) Establishing a work culture steeped in values and ethics such as trust, responsibility, sincerity, dedication, moderation, diligence, cleanliness, discipline, cooperation, honour and gratitude.

Twelve Reminders

With respect to values, I have spoken once before on the 12 reminders that can be helpful in obtaining a sound sense of values, namely :

- (i) the value of time;
- (ii) the success of perseverance;
- (iii) the pleasure of working;
- (iv) the dignity of simplicity;
- (v) the worth of character;
- (vi) the power of kindness;
- (vii) the influences of examples;
- (viii) the obligations of duty;

- (ix) the wisdom of economy;
- (x) the virtue of patience;
- (xi) the improvement of talent; and
- (xii) the joy of originating.

Visionary Leadership

The sense of sharing the aspiration and perception of making Malaysia a developed nation by 2020 is that quest for Visionary Leadership by all of us - the modern leadership of managers and technocrats developed in organizations to serve the country. The task before us, to quote George Washington, is to ensure that "*the same spirit does animate the whole*" i.e. the same spirit of Vision 2020 of our leaders must transmit to the network of organizations which all of you are leading.

Today, we note that in any organization, the successful achievement of competitive goals requires that top management accept the challenge to become leaders - leaders, who can bring people together to accomplish the extraordinary. Traditionally, in the past, management has been treated as a mechanical discipline and leadership has been treated as "mystical and ethereal." Charisma seems to be synonymous with leadership. But leaders should be treated with respect, not awe. There is need to identify the idea of a guiding vision and what it means to empower people. The need for passion, enthusiasm, inspiration, listening, enabling and vision creation are crucial ingredients for contemporary leadership to appreciate in order to revitalise organizations for the future.

The growing folklore developing about leadership suggests that leaders are prescient visionaries with Merlin-like powers. To be sure, leaders must have a vision, a sense of direction, but the vision need not show any psychic foresight. It can spring from original thinking or tangible reflection. When leaders discuss their recipe for success, they describe feelings of inspiration, passion, elation, intensity, challenge, caring, and kindness. Today, the theme of the seminar is the "Leadership Challenge." It is about leading people, not merely managing them. Leadership begins whenever management ends, and where the system of rewards and punishments, control and scrutiny, give way to innovations, individual character and the courage of convictions. It is about movers and shakers, about people who make things happen, about people whose presence makes the difference.

Developing leadership, building high performance teams, mastering performance management, willingness to change and a commitment to Total Quality Change are possible and feasible value systems that we can leave behind for posterity.

Public Service Awards

In the management of change in the Public Service, due recognition is given for efforts at administrative improvement through the granting of Public Service Awards. The reward for excellent performance not only provides satisfaction and further motivation for one to strive for greater excellence but also motivate others to emulate such efforts. In the efforts to improve productivity and quality in the Public Service, the Government has introduced several awards to recognise and to honour Government departments that have shown excellent performances. Some of the major awards are:

- (i) The Prime Minister's Quality Award for the Public Sector; and
- (ii) The Public Service Quality Awards which consist of the Chief Secretary to the Government Quality Award; the Director-General of the Public Service Department Quality Award; and the Director-General of the Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU) Quality Award.

These awards are given on a macro basis where assessments are based on general management principles and practices.

As a further step in the drive to inculcate the culture of work excellence, the Government has decided to introduce a new set of awards that recognizes excellent performance at the micro level. Six Special Awards will be introduced this year to recognize excellence in six functional areas. These Special Awards are :

- (i) **Counter Service Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have shown excellent standard of performance in providing counter services. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as the provision of facilities to customers; systems and procedures; office equipment; and courteousness and cordiality of the counter staff.
- (ii) **Management Information Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have achieved excellence in the utilisation of information technology. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as strategic planning; organization management; scope of informa-

tion system; support services; and the effectiveness of the information system.

- (iii) **Project Management Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have shown excellence in the management and implementation of development projects. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as organizational structure; project management system; and the mechanism as well as the techniques in project management.
- (iv) **Human Resource Management Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have focussed on the development and utilisation of their human resource in meeting their requirements. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as human resource development plans; efforts carried out to enhance the levels of skill, expertise as well as knowledge of all workers; strategies used in the assimilation of positive values and work ethics among the workers; and the personnel recognition system.
- (v) **Financial Management and Accountability Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have exhibited excellent features in financial management and accountability. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as the system used in the preparation, monitoring as well as the operation of budget; storage and maintenance of financial records; management of capital equipment, inventory and office supplies; revenue collection system; preparation of annual

financial reports; and responses as well as answers to audit queries.

- (vi) **File Management System Awards**, which are to be presented to the top three Government departments which have maintained an excellent file management systems. In assessing the winners of this award, the criteria will include such aspects as the file tracking and retrieval system; indexing and subject classification system; records and documentation; and procedures in the storage as well as the management of files.

The Government has also decided to give due recognition to *'leadership'* in the efforts at administrative improvements and innovation. This is to be done through the linking of the Public Service Award System with that of the annual Federal Awards and honours system. The departments which win these annual awards will be given cash (the amounts will be discussed between MAMPU and the Ministry of Finance), as well as honour scrolls and trophies.

To quote H. Ross Perot, *"Inventories can be managed, but people must be led."* I hope this Seminar will give a professional insight on how to be good leaders to deliver Vision 2020 for the country. I hope we can participate and exchange views on this very important subject with our distinguished speakers. With great pleasure, I declare open this Seminar. May I now kindly invite Dr. Ken Blanchard to address us.

BAB 8

**KOLEKSI KENYATAAN AKHBAR
OLEH
KETUA SETIAUSAHA NEGARA**

KENYATAAN AKHBAR PADA 11 MAC 1992

Adalah dimaklumkan bahawa berikutan dengan persaraan beberapa orang pegawai tinggi Kerajaan dan juga ahli-ahli Suruhanjaya mulai bulan Januari 1992 hingga April 1992 ini dan juga kenaikan pangkat beberapa orang pegawai kanan, maka inilah dimaklumkan pertukaran jawatan di peringkat **Suruhanjaya, Kementerian, Jabatan Persekutuan, Negeri dan Daerah**. *Reshuffle* ini melibatkan dua puluh sembilan orang pegawai iaitu di **peringkat Suruhanjaya** seorang Pengerusi, seorang Timbalan Pengerusi dan seorang Timbalan Setiausaha; di **peringkat Kementerian** seorang Ketua Setiausaha, empat orang Timbalan Ketua Setiausaha, dan seorang Setiausaha Bahagian; di **peringkat Jabatan Persekutuan** ialah perlantikan tiga orang Ketua Pengarah, enam orang Timbalan Ketua Pengarah, dua orang Timbalan Pengarah, dan seorang Setiausaha Syarikat Kerajaan; di **peringkat Negeri** pula dilantik dua orang Pengurus Besar yang baru, dua orang Timbalan Pengarah Pembangunan Negeri dan seorang Timbalan Setiausaha Kerajaan; di **peringkat Daerah**, tiga orang Pegawai Daerah baru telah dilantik.

Perlantikan kali ini juga melibatkan dua orang wanita iaitu seorang menjadi **Ketua Pengarah** iaitu Dr. Raj bte Abdul Karim sebagai Ketua Pengarah Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara (LPPKN) dan Puan Rohani bte Harun sebagai Timbalan Pengarah INTAN. Senarai penuh perlantikan-perlantikan pada kali ini adalah seperti berikut:

A. PERINGKAT SURUHANJAYA

1. **Y.Bhg. Datuk Abdul Aziz bin Ismail**, Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan dilantik sebagai **Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan** bagi

menggantikan tempat Y.Bhg. Tan Sri Dato' Haji Othman bin Abdul Malek yang akan tamat tempoh perlantikannya pada 31 Mac 1992. Y.Bhg. Datuk Abdul Aziz bin Ismail adalah bekas Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I dan menjadi Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan pada 2 Februari 1990. Beliau mempunyai pengalaman kerja selama 30 tahun dalam perkhidmatan bidang pendidikan.

2. **Y.Bhg. Dato' Nik Mohd. Amin bin Abu Bakar** dilantik sebagai **Timbalan Pengerusi Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan** mulai tarikh melapor diri bagi mengisi tempat Y.Bhg. Datuk Abdul Aziz bin Ismail.

Y.Bhg. Dato' Nik Mohd. Amin bin Abu Bakar adalah bekas Ketua Setiausaha, Kementerian Sumber Manusia dan bersara daripada perkhidmatan awam pada 2 November 1991 yang lalu dan mempunyai pengalaman kerja selama 30 tahun lebih dalam bidang pengurusan dan pentadbiran awam.

3. **Encik Yaakob bin Haji Lazim**, Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Setiausaha I, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** mulai daripada sekarang.

Encik Yaakob bin Haji Lazim berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan D.P.A. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pertahanan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan lain antaranya Ketua Penolong Setiausaha (Perancang dan Penyelarasan) di

Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan; Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah Pentadbiran dan Kewangan, Lembaga Pertubuhan Peladang; dan Pengarah Bahagian Pentadbiran dan Penyelarasan, Pentadbiran Ugama Islam, Jabatan Perdana Menteri.

B. PERINGKAT KEMENTERIAN

4. **Y.Bhg. Datuk Abdul Rahim bin Haji Din**, Timbalan Ketua Eksekutif, Permodalan Nasional Berhad (PNB) (Pinjaman) dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Dalam Negeri** mulai daripada 16 April 1992 menggantikan tempat Y.Bhg. Tan Sri Dato' Zainol bin Mahmood yang akan bersara wajib pada tarikh yang sama.

Y.Bhg. Datuk Abdul Rahim berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.B.A. (Detroit). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 21 Februari 1964 sebagai Penolong Pengawal (Perdagangan), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Selepas berkhidmat di Perbendaharaan, beliau menjadi Pegawai Tugas-tugas Khas Y.A.B. Perdana Menteri; Timbalan Ketua Pengarah II, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Pengurus Besar, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) (Pinjaman); dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Eksekutif, Permodalan Nasional Berhad (PNB) (Pinjaman) mulai daripada 1 Mei 1991.

5. **Encik Khalil bin Hassan**, Pengarah Bahagian Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan**

Ketua Setiausaha I, Kementerian Pertahanan mulai daripada sekarang.

Encik Khalil bin Hassan berusia 50 tahun berkelulusan B.A. Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 13 Ogos 1965 sebagai Penolong Setiausaha (Kewangan), Perbendaharaan. Antara jawatan-jawatan lain yang disandang ialah Pengurus Besar, Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad (Pinjaman); Alternate Executive Director Asian Development Bank (ADB) Manila; Setiausaha Bahagian, Bahagian Pengesanan dan Penilaian, Kementerian Pertanian; dan Pengarah, Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (Pinjaman).

6. **Y.Bhg. Dato' Ibrahim bin Abdul Malek**, Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Kesihatan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I di Kementerian yang sama** mulai daripada sekarang bagi mengisi tempat Y.Bhg. Dato' Sulaiman bin Osman yang bersara wajib.

Y.Bhg. Dato' Ibrahim bin Abdul Malek berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A. Hons (Malaya), Dip. P.A. (Carleton) dan Royal College of Defence Studies (U.K.). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1966 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat. Beliau telah menyandang beberapa jawatan lain antaranya sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Pengarah, Jabatan Imigresen; Setiausaha, Pembangunan Pertahanan dan Setiausaha, Bahagian Bekalan di Kementerian Pertahanan; dan Timbalan Ketua Setiausaha di Kement-

terian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah; dan di Kementerian Pelajaran.

7. **Encik Abdul Halim Shah bin Haji Abdul Murad**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kerja Raya dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan** mulai dari sekarang bagi mengisi tempat Puan Nur Hayati bt. Mohamed yang telah dilantik menjadi Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman.

Encik Abdul Halim Shah bin Haji Abdul Murad berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), D.D.S. (Cam.), dan M.P.A. (Pennsylvania). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 Mei 1969 sebagai Penolong Setiausaha (Perkhidmatan), Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah menyanggah beberapa jawatan lain di Pusat Pengajian Pembangunan Malaysia, Jabatan Perdana Menteri; Kementerian Pelajaran; Jabatan Perkhidmatan Awam; dan seterusnya menjadi Pengarah, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan (SIRIM).

8. **Encik Abdul Ghani bin Sulaiman**, Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA) dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kerja Raya** mulai 6 April 1992 bagi mengisi tempat Encik Abdul Halim Shah bin Haji Abdul Murad.

Encik Abdul Ghani bin Sulaiman berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya) dan Dip. P.A. (Manchester). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 November 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pertahanan. Antara jawatan lain yang disandang ialah Pegawai Kewangan

Negeri Melaka; Setiausaha Kerja, Jawatankuasa Keselamatan Negeri Pahang; dan Pegawai Kemajuan Negeri Sarawak.

9. **Dr. Sulaiman bin Mahbob**, Timbalan Setiausaha, Bahagian Analisa Ekonomi dan Antarabangsa, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Setiausaha Bahagian di Kementerian yang sama** mulai daripada sekarang.

Dr. Sulaiman bin Mahbob berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. (Malaya) M.Sc. Agric. Econ. (London) dan Ph.D. Dev. Planning (Syracuse University). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1971 sebagai Penolong Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri. Antara jawatan-jawatan lain yang disandang ialah Pengarah, Sumber Tenaga Manusia, Unit Perancang Ekonomi, dan Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan.

C. PERINGKAT JABATAN PERSEKUTUAN

10. **Encik Mohd. Zawawi bin Mohd. Nordin**, Penolong Pengarah Siasatan, Bahagian Penyiasatan, Ibu Pejabat Badan Pencegah Rasuah Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Badan Pencegah Rasuah** mulai dari sekarang bagi mengisi tempat Y.Bhg. Dato' Abdul Wahid bin Shamsuddin yang memegang jawatan yang baru.

Encik Mohd. Zawawi bin Mohd. Nordin berusia 41 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan Diploma Pengurusan Sains, (INTAN). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Siasatan pada 1

November 1975 sebagai Pegawai Siasatan di Biro Siasatan Negara Malaysia, Kuala Lumpur. Beliau telah menyandang jawatan Pegawai Siasatan di Terengganu; Penolong Pengarah Biro Siasatan Negara Selangor; Pengarah Biro Siasatan Negara Kedah; dan Pengarah Badan Pencegah Rasuah Sabah dan Johor.

11. **Encik Yeo Hock Siew**, Timbalan Ketua Pengarah Kimia, Jabatan Kimia dilantik sebagai **Ketua Pengarah Kimia Malaysia** mulai daripada sekarang bagi menggantikan tempat Encik Harcharan Singh Tara yang bersara wajib.

Encik Yeo Hock Siew berusia 52 tahun dan berkelulusan B.Sc. Hons. (Malaya), M.Sc. (London) dan A.M.I.C. (Associate of Malaysia Institute of Chemistry). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Pegawai Sains pada 19 Julai 1963 sebagai Ahli Kimia. Beliau telah menyandang jawatan di peringkat Negeri dan Ibu Pejabat sebagai Penolong Pengarah Makmal Cawangan Pulau Pinang, Pengarah Makmal Cawangan Kuala Terengganu, Pengarah Makmal, Pengarah Bahagian Forensik di Makmal Ibu Pejabat Petaling Jaya; dan Timbalan Ketua Pengarah Kimia mulai 22 April 1991.

12. **Encik Ti Thieow Hee**, Pengarah Bahagian Forensik, Jabatan Kimia dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Kimia Malaysia** mulai daripada sekarang bagi mengisi tempat Encik Yeo Hock Siew.

Encik Ti Thieow Hee berusia 48 tahun dan berkelulusan B.Sc. Hons. (Malaya), Diploma Pengurusan Sains, INTAN dan A.M.I.C. (Associate of Malaysian Institute of Chemistry). Beliau telah dilantik sebagai Ahli Kimia pada 2 Disember 1968 di Bahagian Perusahaan Ibu

Pejabat Kimia. Beliau pernah berkhidmat sebagai Ahli Kimia di Makmal Toksikologi, Ibu Pejabat Kimia; Ahli Kimia Kanan Makmal Cawangan Kuala Terengganu; dan Ahli Kimia Kanan Bahagian Perusahaan Ibu Pejabat.

13. **Dr. Raj bte Abdul Karim**, Pegawai Pentadbir Perubatan Kementerian Kesihatan Malaysia dilantik sebagai **Ketua Pengarah Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat Malaysia** mulai tarikh diarahkan.

Dr. Raj bte Abdul Karim berusia 47 tahun dan berkelulusan MBBS (Punjab), DPH (London) dan Adv. MCH/FP (Poland). Beliau mula dilantik sebagai Pegawai Perubatan pada 8 Oktober 1968. Sepanjang perkhidmatannya dengan Kerajaan beliau pernah berkhidmat sebagai Pegawai Perubatan, Hospital Besar, Kuala Lumpur; Penolong Pengarah Bahagian Kesihatan Ibu dan Kanak-kanak, Ibu Pejabat Kementerian Kesihatan Malaysia; dan Pengarah Institut Kesihatan Umum.

14. **Encik Kamarul Baharin bin Buyong**, Pengarah Antiquiti, Jabatan Muzium Negara dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Muzium Negara** mulai tarikh diarahkan.

Kamarul Baharin bin Buyong berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. dan M.Sc. (Historic Preservation). Beliau memasuki perkhidmatan awam pada 1 Januari 1968 sebagai Guru Latihan Maktab dan sebagai Kurator di Muzium Negara pada 1 Mac 1975.

15. **Encik Wan Abdul Wahab bin Abdullah**, Setiausaha Bahagian, Bahagian Pembangunan, Kementerian Kerja Raya dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Pertumbuhan Keselamatan Sosial (PERKESO)** mulai daripada sekarang.

Encik Wan Abdul Wahab bin Abdullah berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1971 sebagai Penolong Pengarah, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Antara jawatan-jawatan lain yang disandang ialah Timbalan Pengarah (Bahagian Perdagangan Dalam Negeri), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, Toronto, Kanada; dan Timbalan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA).

16. **Encik Abdul Khalil bin Hj. Abdul Wahab**, Setiausaha, Bahagian Khidmat Sokongan, Kementerian Perusahaan Awam dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri** mulai daripada 15 Mac 1992 menggantikan tempat Encik Yaakob bin Haji Lazim.

Encik Abdul Khalil bin Hj. Abdul Wahab berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), Dip. P.A. (Birmingham) dan M.P.A. (Oregon, USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 12 Mei 1969 sebagai Penolong Pegawai Kewangan, Negeri Pahang. Beliau telah menyandang beberapa jawatan lain seperti Pegawai Daerah Raub; Ketua Penolong Setiausaha (Pentadbiran), Kementerian Pertanian dan Pembangunan Luar Bandar; Pengarah Permo-

denan Tadbiran, Unit Permodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia, Jabatan Perdana Menteri; Pegawai Daerah Temerloh; dan Timbalan Setiausaha, Bahagian Pinjaman Perumahan, Kementerian Kewangan.

17. **Puan Rohani bt. Harun**, Ketua Pengajian, Pusat Pembangunan Pengurusan, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dilantik sebagai **Timbalan Pengarah (Pengurusan) di Institut yang sama** mulai daripada sekarang bagi menggantikan tempat En. Ambrin bin Buang.

Puan Rohani bt. Harun berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.A. (USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha (Pentadbiran), Perbendaharaan. Antara jawatan-jawatan lain yang disandang ialah Ketua Penolong Setiausaha (Pentadbiran) di Perbendaharaan; Penyelaras Program, Pusat Tadbiran Dasar Pembangunan. Ketua Pusat, Pusat Kemajuan Pegawai dan Ketua Pusat, Pusat Pembangunan Pengurusan (PUSPA), di Institut yang sama.

18. **Encik Subhan bin Jasmon**, Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Setiausaha, Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM)** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Encik Subhan bin Jasmon berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), Dip. P.A. (Malaya) dan M.P.A. (USC). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 sebagai

Penolong Setiausaha, Kementerian Pelajaran. Antara jawatan-jawatan yang disandang ialah Penyelaras Program, Pusat Pembangunan Pengurusan, INTAN dan Timbalan Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

19. **Encik Musa bin Haji Taib**, Timbalan Pengarah, Pusat Rekod Kakitangan Kerajaan, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan Pengarah I, Bahagian Gaji dan Elaun di Jabatan yang sama**, mulai daripada sekarang.

Encik Musa bin Haji Taib berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), dan M.Sc. in Technology of Management, (American University, Washington). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pertahanan. Antara jawatan lain yang disandang ialah sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Kementerian Pertahanan; Pengerua Kampus Wilayah Timur, INTAN; dan Pengurus Komputer, Bahagian Khidmat Komputer, Unit Pemenenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia, Jabatan Perdana Menteri.

20. **Encik Mohd. Yusof bin Samsuddin**, Pengarah, Jabatan Pembangunan Koperasi Ipoh, Perak, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Pentadbiran/Keuangan Undang-undang, Ibu Pejabat, Jabatan Pembangunan Koperasi Kuala Lumpur**.

Encik Mohd. Yusof bin Samsuddin berusia 37 tahun dan berkelulusan B.Econ. Hons. (Malaya), M. Econ. (Jepun). Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Pemba-

ngunan Koperasi pada 1 November 1978 dan ditempatkan di Jabatan Pembangunan Koperasi Ulu Selangor. Seterusnya menyandang jawatan Pegawai Pembangunan Koperasi di Ibu Pejabat sebelum menjadi Pengarah Jabatan Pembangunan Koperasi Perak.

D. PERINGKAT NEGERI

21. **Encik Md. Yusof bin Md. Johor**, Timbalan Pengarah (Akademik) Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah (KEDA)** mulai daripada 16 Mac 1992 bagi mengisi tempat Y.Bhg. Dato' Abdul Halim bin Abdullah yang dilantik sebagai Setiausaha Kerajaan Negeri Pulau Pinang.

Encik Md. Yusof bin Md. Johor berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.P.A. (Wisconsin, USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 12 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Perancang Am, Jabatan Perdana Menteri. Antara jawatan-jawatan lain yang disandang ialah Ketua Penolong Setiausaha, Kementerian Perancang Am dan Penyelidikan Sosio-ekonomi; dan Timbalan Setiausaha, Bahagian Pinjaman Perumahan, Kementerian Kewangan.

22. **Encik Md. Anis bin Ajmal Muhammad**, Timbalan Pengarah, Pembangunan Negeri Sarawak, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA)** mulai 16 Mei 1992 menggantikan tempat Encik Abdul Ghani bin Sulaiman.

Encik Md. Anis bin Ajmal Muhammad berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.Econ. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha (Setor dan Kontrak), Perbendaharaan. Antara jawatan lain yang beliau sandang ialah sebagai Penolong Pegawai Kewangan Persekutuan, Kota Kinabalu; Timbalan Ketua Pengarah MAJUIKAN; dan Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan.

23. **Encik Khalid bin Ramli**, Pengarah, Bahagian Penyertaan Bumiputera Pulau Pinang, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Pengarah Pembangunan Negeri Sarawak di Unit dan Bahagian yang sama** mulai dari 16 Mei 1992 bagi menggantikan Encik Md. Anis bin Ajmal Muhammad.

Encik Khalid bin Ramli berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.P.A. (USC). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Beliau seterusnya menyandang beberapa jawatan lain sebagai Setiausaha, Bahagian Sains, Kementerian Teknologi dan Alam Sekitar; Pengarah, Bahagian Visa dan Pas Lawatan, Jabatan Imigresen; dan Timbalan Pegawai Kewangan Negeri Selangor.

24. **Encik Abdul Aziz bin Mohd. Ali**, Pengarah, Seksyen Perkhidmatan Am, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Pengarah, Jabatan Pembangunan Persekutuan Sabah** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Encik Abdul Aziz bin Mohd. Ali berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya), D.P.A. (Malaya) dan M.Ec. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1971 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pertahanan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan lain sebagai Ketua Penolong Pengarah (Gaji), Jabatan Perkhidmatan Awam dan Pegawai Kewangan Persekutuan Sarawak.

25. **Encik Mohamad bin Napis**, Pegawai Daerah Port Dickson, dilantik sebagai **Timbalan Setiausaha Kerajaan I, Negeri Selangor Darul Ehsan** mulai 16 April 1992.

Encik Mohamad bin Napis berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Econs.Hons. (Malaya) dan M.B.A. (Santa Clara, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1971 sebagai Penolong Setiausaha (Ekonomi), Perbendaharaan hingga menjadi Timbalan Setiausaha sebelum dilantik sebagai Timbalan Setiausaha Kerajaan, Negeri Sembilan.

26. **Encik Azman bin Abdul Rashid**, Pegawai Daerah Kuantan, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang Darul Makmur dilantik sebagai **Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Jengka (JENGKA)** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Encik Azman bin Abdul Rashid berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Econs. Hons. dan M.Agricultural Development (Univ. of Ghent, Belgium). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Penyelidikan, Pelaksanaan dan Kemajuan Pentadbiran, Jabatan

Perdana Menteri. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan lain seperti Timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka.

E. PERINGKAT DAERAH

27. **Encik Ahmad Latfi bin Hashim**, Ketua Penolong Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor Darul Ehsan dilantik sebagai **Pegawai Daerah Gombak** mulai daripada sekarang.

Encik Ahmad Latfi bin Hashim berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.A. (Pol. Sc. Ohio). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973 sebagai Penolong Setiausaha (Perkhidmatan), Kementerian Kesihatan. Jawatan-jawatan lain yang disandang ialah sebagai Ketua Penolong Setiausaha (Kewangan), Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos; Ketua Penguatkuasa, Bahagian Penguatkuasa Akta Penanam Padi, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah; dan Pegawai Perancang, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos.

28. **Encik Mansur bin Ramli**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Kontrak, Penyelenggaraan dan Bumiputera, Kementerian Kerja Raya dilantik sebagai **Pegawai Daerah Sepang** mulai daripada sekarang.

Encik Mansur bin Ramli berusia 42 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (UKM) dan M. Pub. Administration (Pennsylvania State University). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Mei 1974 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian

Kesihatan. Beliau telah berkhidmat di Perbendaharaan dan di INTAN sebagai Penyelaras Program.

29. **Encik Ramli bin Hj. Ibni Hajar**, Ketua Penolong Setiausaha, Cawangan Perumahan, Tanah dan Anggaran, Kementerian Pertahanan dilantik sebagai **Pegawai Daerah Port Dickson** mulai daripada 16 April 1992.

Encik Ramli bin Hj. Ibni Hajar berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.(Malaya) dan Dip. Dev.Adm.(Hague). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Mac 1974 sebagai Penolong Setiausaha (Perjawatan), Kementerian Hal Ehwal Negeri Sarawak. Beliau telah menyanggah beberapa jawatan lain sebagai Pegawai Daerah Seberang Prai Tengah, Pulau Pinang; dan dilantik sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Cawangan Perumahan, Tanah dan Anggaran, Kementerian Pertahanan mulai daripada 16 Februari 1988.

KENYATAAN AKHBAR PADA 27 MAC 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bertujuan memaklumkan perantikan lima belas orang pegawai pada peringkat **Kementerian, Jabatan Persekutuan dan Daerah**. Mereka terdiri daripada dua orang Ketua Setiausaha, empat orang Timbalan Ketua Setiausaha, dua orang Ketua Pengarah, dua orang Timbalan Ketua Pengarah, dua orang Timbalan Pengarah, seorang Timbalan Setiausaha dan dua orang Pegawai Daerah.

A. PERINGKAT PERSEKUTUAN

1. **Y.Bhg. Dato' Haji Shaharuddin bin Haji Haron**, Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai 1 Mei 1992. Beliau akan menggantikan Y.Bhg. Dr. Shamsuddin bin Kassim yang akan bersara pilihan sendiri untuk memegang satu jawatan yang penting di sebuah universiti tempatan.

Y.Bhg. Dato' Haji Shaharuddin bin Haji Haron berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Econs. (Malaya) dan M.P.I.A. (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 11 Februari 1964. Antara jawatan yang disandang ialah Pengarah (Sektor Awam) dan Setiausaha, Jawatankuasa Pelaburan Asing, Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Pengarah Insurans dan Setiausaha Bahagian Kewangan, Kementerian Kewangan; Ketua Pengarah, Lembaga Padi dan Beras Negara; dan Ketua Setiausaha, Kementerian Perusahaan Awam.

2. **Encik Asmat bin Kamaludin**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dilantik sebagai **Ketua Setiausaha di Kementerian yang sama** mulai 1 Mei 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Haji Shaharuddin bin Haji Haron.

Encik Asmat bin Kamaludin berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Econs. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1966 sebagai Penolong Pengawal, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Penasihat Hal Ehwal Ekonomi, Perwakilan Malaysia ke European Economic Community, Brussels; Pengarah Perdagangan Dalam Negeri, Pengarah Bahagian Perdagangan Antarabangsa dan Timbalan Ketua Setiausaha II di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

3. **Dr. Abdullah bin Mohd. Tahir**, Pengarah, Bahagian Perdagangan dan Perindustrian, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri** mulai 1 Mei 1992 menggantikan Encik Asmat bin Kamaludin.

Dr. Abdullah bin Mohd. Tahir berusia 45 tahun dan berkelulusan B. Ec. Hons. (Malaya) (Pentadbiran Awam), M.B.A. (Leuven) dan Ph.D. (Economics), daripada American University, Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandangnya ialah Penyelaras Program dan Ketua Pusat Tadbiran dan Dasar Pembangunan, Institut Tadbiran Awam Negara. Beliau

dilantik sebagai Pengarah, Seksyen Perdagangan dan Perindustrian, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri mulai 1 Disember 1986.

4. **Encik Kong How Kooi**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai 1 Mei 1992.

Encik Kong How Kooi berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Ilmu Alam (Malaya) D.P.A.(Malaya) dan M.Ec. Pub. Adm. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 September 1966. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Pengarah (Perancangan dan Penyelidikan), Kementerian Perpaduan Negara; Pengarah Penyelidikan, Unit Penyelidikan Sosio-ekonomi dan Perancangan Am, Jabatan Perdana Menteri; dan Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan.

5. **Tuan Haji Zainuddin bin Datuk Awang Ngah**, Yang Di Pertua Majlis Perbandaran Seberang Perai dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar** mulai 1 Mei 1992 bagi menggantikan Encik Kong How Kooi.

Tuan Haji Zainuddin bin Datuk Awang Ngah berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. Pengajian Melayu, (Malaya), D.P.A. (Malaya) dan M.P.A., University of New York, Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Ogos 1969. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Awam; Timbalan Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmat-

an Awam dan Pengarah Pentadbiran, Wilayah Persekutuan Labuan.

6. **Y.Bhg. Dato' Syed Sidi bin Syed Abdullah Iddid**, Timbalan Ketua Setiausaha (Operasi), Kementerian Pengangkutan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II (Perkhidmatan dan Pentadbiran), Kementerian Kesihatan** mulai 16 April 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Ibrahim bin Abdul Malek.

Y.Bhg. Dato' Syed Sidi bin Syed Abdullah Iddid, berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.P.P.A. University of Wisconsin, Madison, Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 9 Ogos 1966. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Timbalan Setiausaha, Urusetia Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha, Majlis Perbandaran Ipoh (Pinjaman); dan Pegawai Kewangan Negeri Perak.

7. **Encik Ahmad Pharmy bin Abdul Rahman**, Pengarah Bahagian Perdagangan Antarabangsa, Kementerian Perdagangan dan Industri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha (Operasi), Kementerian Pengangkutan** mulai 16 April 1992 menggantikan Y.Bhg. Dato' Syed Sidi.

Encik Ahmad Pharmy bin Abdul Rahman, berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Econs. (Malaya) dan Master in International and Business Studies (USC), Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969. Antara jawatan yang pernah disandangnya ialah Pengarah Bahagian Perusahaan Kecil; Timbalan Pengarah, Baha-

gian Perdagangan Antarabangsa; dan Penasihat Hal Ehwal Ekonomi di Perwakilan Tetap Malaysia, Geneva.

8. **Y.Bhg. Dato' Dr. Megat Burhainuddin bin Megat Abd. Rahman**, Pengarah Hospital Besar Kuala Lumpur dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Perancang dan Pembangunan, di Kementerian Kesihatan** mulai daripada tarikh diarahkan. Beliau adalah menggantikan Dato' Dr. C. Fonseka yang telah dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah Kesihatan.

Y.Bhg. Dato' Dr. Megat Burhainuddin bin Megat Abd. Rahman berusia 47 tahun, berkelulusan MBBS (Malaya) dan DPH (London). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Pegawai Perubatan pada 23 Ogos 1970. Beliau telah menyandang pelbagai jawatan, di antaranya ialah Pengarah Institut Kesihatan Umum, Pengarah Latihan & Tenaga Manusia, Kementerian Kesihatan; dan Pengarah Hospital Besar Kuala Lumpur mulai 16 Jun 1989.

9. **Encik Othman bin Jusoh**, Timbalan Setiausaha, Bahagian Pengurusan Kewangan, Hutang dan Pelaburan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Timbalan Setiausaha, Bahagian Analisa Ekonomi dan Antarabangsa, di kementerian yang sama** mulai 16 April 1992.

Encik Othman bin Jusoh berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. Ekonomi Analisa (Malaya) dan M.B.A. (Oregon), Amerika Syarikat. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomati pada 20 Mac 1972.

10. **Puan Wong Hiong Chin**, Ketua Penolong Setiausaha, Pusat Maklumat Sains dan Teknologi, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar dilantik sebagai **Timbalan Pengarah/Pendaftar, Cap Dagangan dan Paten Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Puan Wong Hiong Chin berusia 43 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. Econs. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 Januari 1974. Beliau pernah berkhidmat di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian sebagai Pendaftar Paten.

B. PERINGKAT JAWATAN PERSEKUTUAN

11. **Encik Abdul Jamil bin Mohd. Ali**, Penolong Ketua Pengarah Pertanian (Perancangan dan Pembangunan), Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Pertanian** mulai 29 April 1992 bagi menggantikan Encik Abdul Wahid bin Jalil yang bersara.

Encik Abdul Jamil bin Mohd. Ali berusia 47 tahun lebih dan berkelulusan B.Sc. Geology & Botany (Malaya), M.Sc. Padology (University of Ghent, Belgium). Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Pertanian pada 5 Februari 1968. Beliau pernah menyandang jawatan-jawatan Timbalan Pengarah Pertanian Negeri Perak, Pengarah Pertanian Negeri Melaka, Pengarah Projek Perkembangan Kebangsaan Kuala Lumpur; dan Timbalan Pengarah Pengembangan Cawangan Pengembangan Pertanian Kuala Lumpur.

12. **Tuan Haji Ishak bin Che Long**, Timbalan Pengarah, Bahagian Maklumat Pengurusan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Maklumat Pengurusan, di Unit dan Jabatan yang sama**, mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Tuan Haji Ishak bin Che Long, berusia 42 tahun dan berkelulusan B.Ec.Hons. Pembangunan Desa (Malaya) dan M.Soc. Sc. (United Kingdom). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Mac 1972. Beliau pernah menyandang jawatan Pegawai Kemajuan Negeri Pulau Pinang.

13. **Tuan Haji Mohd. Nawi bin Haji Ahmad**, Pengarah Bahagian Kajian Organisasi dan Analisa Dasar, Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)** mulai 1 Mei 1992.

Tuan Haji Mohd. Nawi bin Haji Ahmad berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Econs. (Malaya) dan M.P.A. (University of Liverpool, United Kingdom). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972.

C. PERINGKAT DAERAH

14. **Encik Abu Bakar bin Abdul Hamid**, Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri dan Pelaburan, Kementerian Perusahaan Awam ditukarkan sebagai **Pegawai Daerah Seberang Perai Tengah, Negeri Pulau Pinang** mulai 16 April 1992.

Encik Abu Bakar bin Abdul Hamid, berusia 45 tahun dan berkelulusan B.Ec.Hons. Pentadbiran Awam (Malaya) dan Dip. Purchasing Supply (United Kingdom). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 April 1974.

15. **Encik Mohamad bin Saib**, Timbalan Setiausaha Kerajaan (Pembangunan), Negeri Melaka ditukarkan sebagai **Pegawai Daerah Kuantan, Negeri Pahang Darul Makmur** mulai 16 April 1992.

Encik Mohamad bin Saib, berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Sosial/Anthropology (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 April 1973.

KENYATAAN AKHBAR PADA 2 APRIL 1992

Adalah dimaklumkan bahawa berikutan dengan persaraan dan pertukaran Pegawai-pegawai Kerajaan dan Ahli-ahli Suruhanjaya, maka adalah dimaklumkan perlantikan seorang Timbalan Pengerusi Suruhanjaya, seorang Ahli Suruhanjaya dan seorang Ketua Pengarah. Perlantikan itu adalah seperti berikut:

A. PERINGKAT SURUHANJAYA

1. **Y.Bhg. Datuk Haji Omar bin Mohd. Hashim** berusia 56 tahun dilantik sebagai **Timbalan Pengerusi, Suruhanjaya Pilihanraya** mulai tarikh melapor diri bagi menggantikan tempat Encik Abdul Rahman bin Abu Hassan yang telah tamat tempoh perkhidmatannya.

Y.Bhg. Datuk Haji Omar bin Mohd. Hashim adalah bekas Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan berkhidmat dalam perkhidmatan pendidikan hampir 29 tahun. Beliau bersara sebagai Timbalan Ketua Pengarah I, Kementerian Pendidikan pada 11 November 1990.

2. **Y.Bhg. Datuk Bakri Aiyub Ghazali** bekas Duta Besar Malaysia ke Rabat dilantik sebagai Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam mulai tarikh melapor diri.

Y.Bhg. Datuk Bakri Aiyub Ghazali berusia 55 tahun dan baharu bersara daripada perkhidmatan awam pada 16 Oktober 1992 setelah berkhidmat dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik selama lebih 28 tahun di sektor luar negeri.

B. PERINGKAT KEMENTERIAN

3. **Encik Ishak bin Ahmad**, Timbalan Pengarah, Cawangan Skim Perkhidmatan, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam ditukarkan sebagai **Ketua Pengarah Pos (Kawalselia Pos), Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos** mulai dari tarikh beliau diarahkan. Pelantikan ke jawatan baharu ini adalah berikutan dengan penswastaaan Perkhidmatan Pos.

Encik Ishak bin Ahmad berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya) dan M.P.A. (USC, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1971 di Kementerian Luar Negeri. Beliau seterusnya telah menyandang beberapa jawatan di Jabatan Perkhidmatan Awam dan di Kementerian Kesihatan.

KENYATAAN AKHBAR PADA 15 MEI 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan lima belas orang Pegawai Persekutuan pada peringkat **Kementerian, Jabatan Persekutuan dan Negeri**. Mereka itu terdiri daripada seorang Ketua Setiausaha, dua orang Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian, dua orang Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan, seorang Timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan, lima orang Pengarah di peringkat Persekutuan, tiga orang Ketua Jabatan di peringkat Negeri dan seorang Pengurus Besar sebuah Lembaga Pembangunan Wilayah.

A. PERINGKAT KEMENTERIAN

1. **Encik Azmeer bin Rashid**, sekarang ini Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi** mulai 3 Jun 1992, bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Haji Zainal Abidin bin Haji Noordin, yang akan bersara wajib pada 3 Jun 1992.

Encik Azmeer bin Rashid berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A. Ekonomi & Pengajian Melayu (Malaya), D.P.A. (Malaya) dan M.B.A. (Santa Clara, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 September 1968 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Kroh. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pegawai Daerah Melaka Tengah; Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis; Yang Di Pertua Majlis Perbandaran Seberang Perai, Pulau Pinang dan Pengarah Bahagian Perkhidmatan,

Jabatan Perkhidmatan Awam sebelum memegang jawatan sekarang sejak 1 Jun 1991.

2. **Dr. Nik Mohd. Zain bin Haji Nik Yusof**, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi dilantik sebagai **Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan** mulai 3 Jun 1992, iaitu mengambil alih tempat Encik Azmeer bin Rashid.

Dr. Nik Mohd. Zain bin Haji Nik Yusof berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), M.P.A. (Wisconsin) dan Ph.D. Undang-Undang (University of Kent, Canterbury, United Kingdom). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan umpamanya sebagai Ketua, Rancangan Penyelesaian Tanah, Perlis; Timbalan Ketua Pengarah Tanah dan Galian Persekutuan; dan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi sejak 16 September 1991.

3. **Y.Bhg. Dato' Wan Abdul Wahid bin Wan Hassan**, Ketua Pengarah, Jabatan Perpaduan Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi** mulai 3 Jun 1992.

Y.Bhg. Dato' Wan Abdul Wahid bin Wan Hassan, berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Pengajian Melayu (Malaya) dan D.S.P. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 26 September 1968. Jawatan-jawatan yang pernah disandang olehnya ialah sebagai Pegawai Daerah Kuala

Selangor; Timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang Darul Makmur; dan Pengarah Tanah dan Galian Negeri Pahang Darul Makmur sebelum memegang jawatan sekarang sejak 16 Ogos 1990.

4. **Encik Abdul Halil bin Abd. Mutalib**, sekarang ini Pengurus, Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, (Pentadbiran dan Kewangan), Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos** mulai 16 Jun 1992.

Encik Abdul Halil bin Abd. Mutalib berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Sejarah (Malaya), D.P.A. (Malaya) dan M.P.P.A. (Wisconsin, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan termasuk sebagai Pengarah Jabatan Penuntut-Penuntut Malaysia di Jakarta; Pegawai Kemajuan Negeri Pulau Pinang; Pegawai Kemajuan Negeri Kedah Darul Aman dan dipinjamkan sebagai Pengurus, Lembaga Pembangunan Langkawi mulai 1 April 1990.

5. **Encik Supperamaniam a/l Manickam**, sekarang ini Menteri Penasihat (Hal Ehwal Ekonomi), Perwakilan Tetap Malaysia ke Bangsa-Bangsa Bersatu di Geneva, dilantik sebagai **Pengarah Bahagian Perdagangan Antarabangsa dan Industri** mulai 16 Jun 1992.

Encik Supperamaniam a/l Manickam berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Ekonomi (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970. Sepanjang perkhidmatan beliau

dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan termasuk sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Perdagangan Antarabangsa; Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia di Hong Kong dan di jawatan sekarang sejak 1 Julai 1990.

6. **Y.M. Raja Zaharaton bt. Raja Zainal Abidin**, Timbalan Pengarah, Unit Pengawasan Syarikat dan Agensi Kerajaan (UPSAK), Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Pengarah Seksyen Perdagangan dan Perindustrian, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai 1 Jun 1992.

Y.M. Raja Zaharaton bt. Raja Zainal Abidin berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. (Malaya) dan M.Ec. (Catholic University of Leuven, Belgium). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 24 Julai 1971. Beliau telah menyandang beberapa jawatan termasuk sebagai Ketua Penolong Pengarah, Kemajuan Perindustrian, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian dan Timbalan Pengarah, Pengawasan Penyertaan Bumiputera, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri. Beliau memegang jawatan sekarang sejak 16 Oktober 1989.

B. PERINGKAT JABATAN PERSEKUTUAN

7. **Tuan Haji Abdul Rahman bin Abdullah**, sekarang ini Pengarah Cawangan Kontrak dan Ukur Bahan, Ibu Pejabat JKR Kuala Lumpur, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya II, Ibu Pejabat JKR Kuala Lumpur** mulai 16 Mei 1992.

Tuan Haji Abdul Rahman bin Abdullah berusia 46 tahun dan berkelulusan Dip. Qs, M.Sc. (Heriot Watt), FRICS, FISM. Beliau telah dilantik sebagai Jurukur Bahan pada 21 Ogos 1973. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Jurukur Bahan JKR Perak; Jurukur Bahan Penguasa, Ibu Pejabat JKR Kuala Lumpur; Timbalan Pengarah Ukur Bahan, Ibu Pejabat JKR Kuala Lumpur dan di jawatan sekarang sejak 1 Disember 1985.

8. **Encik Abdul Rashid bin Abdullah** sekarang ini Pegawai Kemajuan Negeri Pahang Darul Makmur dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Jabatan Perpaduan Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat** mulai 16 Jun 1992.

Encik Abdul Rashid bin Abdullah berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Pengajian Melayu (Malaya) dan M.P.A. (U.S.C., Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970. Beberapa jawatan yang pernah disandangnya ialah sebagai Ketua Penolong Pengarah (Perkhidmatan) Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar; Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosio-ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; dan jawatan sekarang sejak 1 Jun 1989.

9. **Ir. Tan Chee Kian**, sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Bekalan Elektrik, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos Malaysia, dilantik sebagai **Pengarah Cawangan Elektrik, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya Kuala Lumpur**, mulai 16 Mei 1992.

Ir. Tan Chee Kian berusia 51 tahun dan berkelulusan B.Sc. Hons. Electrical Engineering, P. Eng., C. Eng., Miem. Beliau telah dilantik sebagai Jurutera Elektrik pada 15 Januari 1969. Beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Jurutera Elektrik Kanan di Jabatan Kerja Raya, Cawangan Elektrik, Kuala Lumpur; Jurutera Elektrik Tingkatan Tertinggi di Cawangan Kerja Tentera; dan memegang jawatan sekarang sejak 1 Disember 1990.

10. **Encik Matnor bin Daim** sekarang ini Pengarah Pendidikan Negeri Sarawak dilantik sebagai **Pengarah Bahagian Sekolah-sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia** mulai 1 Jun 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Dr. Isa bin Ramli yang telah dinaikkan pangkat ke jawatan Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan mulai pada 17 November 1991.

Encik Matnor bin Daim berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. (Tasmania, Australia). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Pendidikan Siswazah pada 21 Januari 1969. Beliau pernah menyandang jawatan di peringkat Negeri dan di Kementerian sebagai Pensyarah di Maktab Perguruan Rajang, Bintagor, Sarawak; Timbalan Pengarah II, Bahagian Sekolah-Sekolah, Kementerian Pendidikan; dan memegang jawatan Pengarah Pendidikan Negeri Sarawak sejak 1 Jun 1988.

11. **Y.Bhg. Dato' Dr. Abdul Shukor bin Abdullah**, Pengarah Pendidikan Negeri Kelantan, dilantik sebagai **Pengarah Bahagian Pendidikan Teknik dan Vokasional, Kementerian Pendidikan Malaysia** mulai 1 Jun 1992 bagi

menggantikan Y.Bhg. Dato' Hussein bin Hj. Ahmad yang telah bersara wajib pada 15 April 1992.

Y.Bhg. Dato' Dr. Abdul Shukor bin Abdullah berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons., M.Ed. (Harvard University) dan Ph.D. (Harvard University). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Pegawai Pendidikan Siswazah pada 9 Januari 1967. Beliau telah menyandang beberapa jawatan termasuk sebagai Guru Besar Sekolah Menengah Sains Sungai Petani; Pengarah, Bahagian Buku Teks Kementerian Pendidikan; dan sebagai Pengarah Pendidikan Negeri Kelantan sejak 1 Mac 1991.

12. **Tuan Haji Mohd. Khairuddin bin Haji Mohd. Ashaari** sekarang ini Pengarah RECSAM, Pulau Pinang dilantik sebagai **Pengarah Pendidikan Negeri Sarawak** mulai pada 1 Jun 1992 bagi menggantikan Encik Matnor bin Daim.

Tuan Haji Mohd. Khairuddin bin Haji Mohd. Ashaari berusia 48 tahun dan berkelulusan Sarjana Muda Sains Pertanian (Universiti Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Pegawai Pendidikan Siswazah pada 14 Disember 1971. Di antara jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Pengetua, Maktab Perguruan Temenggong Ibrahim, Johor; Pengarah Jabatan Penuntut-Penuntut Malaysia di London; dan dipinjamkan sebagai Pengarah RECSAM Pulau Pinang sejak 20 April 1990.

C. PERINGKAT NEGERI

13. **Y.Bhg. Dato' Ismail bin Shah Bodin**, sekarang ini Pengarah Tanah dan Galian Negeri Perak Darul

Ridzuan dipinjamkan sebagai **Pengurus, Lembaga Pembangunan Langkawi** mulai 16 Jun 1992.

Y.Bhg. Dato' Ismail bin Shah Bodin berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A. Ekonomi & Pengajian Melayu (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 4 September 1971. Beliau pernah menyandang beberapa jawatan seperti Pengurus, Perbadanan Pertanian Perak; Pegawai Daerah Perak Tengah; Setiausaha, Majlis Perbandaran Ipoh; Yang Di Pertua Majlis Perbandaran Taiping; dan sebagai Pengarah Tanah dan Galian, Negeri Perak Darul Ridzuan sejak 1 Jun 1990.

14. **Encik Khalid bin Ramli** sekarang ini Pengarah, Bahagian Penyertaan Bumiputera Pulau Pinang, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pegawai Kemajuan Negeri Pahang Darul Makmur, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Jun 1992.

Encik Khalid bin Ramli berusia 43 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Sastera (Malaya) dan M.P.A. (University of Southern California, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972. Di antara jawatan-jawatan yang pernah disandang olehnya ialah sebagai Pengarah, Bahagian Visa & Pas Lawatan, Jabatan Imigresen; Timbalan Pegawai Kemajuan Negeri Selangor Darul Ehsan; dan di jawatan sekarang sejak 1 Mei 1987.

15. **Encik Abdul Samat bin Sabri**, Pegawai Daerah Manjung, Perak Darul Ridzuan dilantik sebagai **Pengarah Tanah dan Galian Perak Darul Ridzuan** mulai 16 Jun 1992.

Encik Abdul Samat bin Sabri berusia 44 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Pengajian Islam (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 April 1972. Jawatan-jawatan yang pernah disandang olehnya termasuk sebagai Timbalan Pengarah Tanah dan Galian Wilayah Persekutuan; Pegawai Daerah Perak Tengah; dan sebagai Pegawai Daerah Manjung sejak 1 Jun 1986.

KENYATAAN AKHBAR PADA 27 JUN 1992

MENGENAI:

- i) PELANCARAN INSTITUT KEFAHAMAN ISLAM MALAYSIA
- ii) KONGRES: "MENJELANG ABAD 21: ISLAM DAN WAWASAN 2020"

Kerajaan telah menubuhkan sebuah institut yang dikenali dengan nama Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM). Institut ini ditubuhkan sebagai sebuah syarikat berhad menurut jaminan di bawah Akta Syarikat 1965, dan telah didaftarkan pada 18 Februari 1992.

2. Tumpuan institusi ini ialah untuk membetulkan pandangan serong (*bias*) dan *stereotypes* terhadap Islam dan orang Islam yang terdapat di kalangan orang bukan Islam dan juga untuk mengurangkan kekeliruan dan sifat syak-wasangka orang Islam terhadap penganut agama lain.

3. Objektif-objektif IKIM adalah:

- (a) mengenal pasti masalah, isu dan cabaran yang dihadapi oleh umat Islam di Malaysia dan mengemukakan cadangan penyelesaian yang sesuai terhadap soal-soal tersebut;
- (b) mengemukakan gagasan Islam yang betul, rasional dan praktikal terutamanya dalam mewujudkan masyarakat

Islam yang berpengetahuan luas, bersepadu, kuat dan dinamik, dan membantu ke arah pembangunan masyarakat majmuk Malaysia yang bersatu, harmoni dan bersefahaman;

- (c) mengkaji aliran pemikiran yang timbul dalam masyarakat Islam; dan
- (d) menyuburkan kesefahaman antara kaum dan agama dengan mengemukakan konsep dan visi Islam yang bersifat universal, dan menyebarkan maklumat yang benar tentang Islam.

4. Institut ini adalah ditadbirkan oleh sebuah Lembaga Pengarah. Pengerusi Pertama IKIM dan Ahli-ahli Lembaga Pengarahnya yang telah dilantik adalah:

Pengerusi: Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid
Ketua Setiausaha Negara.

Ahli-ahli: Y.Bhg. Tan Sri Prof. Ahmad Mohd. Ibrahim
Y.Bhg. Dato' Ahmad Noordin
Prof. Dr. Mohd. Kamal Hassan
Tuan Haji Zainal Abidin Abdul Kadir

5. Pentadbiran IKIM diketuai oleh seorang Ketua Pengarah. Y.Bhg. Dato' Dr. Ismail Haji Ibrahim telah dilantik sebagai Ketua Pengarah yang pertama IKIM.

6. Sempena pelancaran IKIM yang akan dilakukan oleh Y.A.B. Dato' Seri Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri pada 3 Julai, 1992 di Pusat Dagangan Dunia Putra, Kerajaan dengan kerjasama IKIM akan mengadakan Kongres yang bertemakan

“Menjelang Abad 21: Islam dan Wawasan 2020”, juga di PWTC pada 3-4 Julai, 1992. Upacara penutup Kongres akan dilakukan oleh Y.A.B. Encik Abdul Ghafar bin Baba, Timbalan Perdana Menteri.

7. Dengan berpandukan kepada Wawasan 2020, Kongres yang akan diadakan adalah berteraskan kepada perkara-perkara berikut:

- (i) dalam menghadapi abad ke-21 penduduk dunia seluruhnya berlumba-lumba meningkatkan kehidupan mereka, oleh itu umat Islam juga haruslah bergerak aktif untuk menempah masa depan mereka yang lebih terjamin;
- (ii) mengumpulkan para sarjana, teknokrat, ahli ekonomi, penggubal dasar negara dan lain-lain untuk membincangkan persoalan pembangunan umat Islam dan penyusunan semula struktur sosioekonomi dan teknologi dalam menuju era baru;
- (iii) mencari formula pelaksanaan Wawasan 2020 berdasarkan kepada nilai-nilai murni yang terkandung dalam sistem nilai Islam yang boleh mempertingkatkan keharmonian rakyat Malaysia dan menghilangkan segala prasangka kaum, budaya dan agama dalam masyarakat Malaysia; dan
- (iv) berhasrat meningkatkan kefahaman masyarakat Islam dan bukan Islam di negara ini tentang hubungan dan sumbangan Islam terhadap berbagai-bagai aspek pembangunan dan kehidupan manusia.

8. Kongres akan membincangkan empat tajuk atau bidang. Untuk tujuan ini sembilan kertas kerja akan dibentangkan. Bidang-bidang perbincangan dan pembentang-pembentang kertas kerja adalah seperti berikut:

Tajuk I: "Sejauh mana Wawasan 2020 Menepati Kehendak Islam?" Penulis dan Pembentang Kertas Kerja:

- (a) Dato' Dr. Ismail Haji Ibrahim
Ketua Pengarah IKIM
- (b) Dr. Sidek Baba
Pensyarah
Universiti Islam Antarabangsa

Tajuk II: "Islam dan Pembangunan Sains dan Teknologi"
Penulis dan Pembentang Kertas Kerja:

- (a) Prof. Dr. Shahrir Mohd. Zain
Timbalan Naib Canselor
Universiti Kebangsaan Malaysia.
- (b) Y.M. Dr. Tengku Mohd. Azzman Shariffadeen
bin Tengku Ibrahim
Ketua Pengarah
Institut Sistem Mikro Elektronik Malaysia.

Tajuk III: "Pembinaan Bangsa Malaysia Bersatu Dari Perspektif Islam"
Penulis dan Pembentang Kertas Kerja:

- (a) Prof. Dr. Mohd. Kamal Hassan
Timbalan Rektor (Akademik)
Universiti Islam Antarabangsa.

- (b) Prof. Dr. Ghulam Haidar Aasi
Associate Professor
American Islamic College, Chicago.

Tajuk IV: "Paradigma Pembangunan Malaysia:
Ekonomi dan Perdagangan dari Perspektif Islam"
Penulis dan Pembentang Kertas Kerja:

- (a) Y.Bhg. Prof. Datuk Dr. Syed Othman Al-Habshi
Timbalan Ketua Pengarah IKIM.
- (b) Prof. Dr. Muhammad Arif Zakullah
Pensyarah
Universiti Islam Antarabangsa.
- (c) Dr. Zamakhsyari Dhofier
The State Institute of Islamic Studies
Jakarta, Indonesia.

9. Bagi kertas-kertas kerja bertajuk "Sejauh Mana Wawasan 2020 Menepati Kehendak Islam?", penulis-penulis akan membentangkan perkara-perkara berikut:

- (a) konsep dan cabaran yang dikemukakan di dalam Wawasan 2020 secara umum dan dari perspektif Islam;
- (b) nilai-nilai akhlak dan kejiwaan yang menjadi matlamat pembangunan negara dan rakyat maju menurut Wawasan 2020;
- (c) pembangunan insan secara sepadu, yang beretika dan menghayati nilai-nilai universal dalam Wawasan 2020; dan

- (d) negara dan rakyat maju dari segi kekuatan kekeluargaan, masyarakat penyayang, nilai-nilai agama dan kerohanian, serta sifat-sifat positif.
10. Kertas-kertas kerja bertajuk "Islam dan Pembangunan Sains dan Teknologi" akan membincang perkara-perkara berikut:
- (a) sikap Islam terhadap pembangunan;
 - (b) pembangunan sains dan teknologi seperti yang tercatat dalam sejarah pembangunan Islam dan konsepnya menurut pandangan Islam;
 - (c) pengaruh pembangunan Islam dalam tamadun manusia dan dunia;
 - (d) hubungan teknologi maklumat dengan ilmu pengetahuan dan peranannya dalam membentuk masyarakat yang terpelajar; dan
 - (e) kesan pembangunan sains dan teknologi terhadap Islam dan umatnya.
11. Kertas-kertas kerja bertajuk "Pembinaan Bangsa Malaysia Bersatu Dari Perspektif Islam" akan membincang perkara-perkara berikut:
- (a) kepentingan agama sebagai sumber keutuhan masyarakat;
 - (b) peranan agama dalam proses pembinaan bangsa yang mempunyai berbagai-bagai latarbelakang budaya, bahasa dan agama;

- (c) menekankan bahawa Islam tidak menentang kepelbagaian agama dalam masyarakat; dan
- (d) peranan agama dalam masyarakat berbilang kaum dan peranan Islam dalam pembinaan bangsa Malaysia yang harmoni, integrasi, berna'wah dan mempunyai matlamat bersama.

12. Kertas-kertas kerja bertajuk "**Paradigma Pembangunan Malaysia: Ekonomi dan Perdagangan dari Perspektif Islam**" membincangkan perkara-perkara berikut:

- (a) mengemukakan konsep kebendaan dari pandangan Islam;
- (b) Islam tidak menentang pembangunan ekonomi dan perniagaan dalam sempadan-sempadan yang diharuskan;
- (c) kepentingan daya saing kepada umat Islam untuk mencapai kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan, penggunaan teknologi moden dan peningkatan taraf kehidupan;
- (d) kepentingan kekuatan ekonomi dalam menghadapi serangan ideologi, budaya dan pelbagai pengaruh negatif luar;
- (e) menggambarkan sikap Islam terhadap pelaburan, usaha sama dalam perniagaan, perindustrian dalam lain-lain; dan
- (f) etika-etika perniagaan menurut Islam.

13. Peserta-peserta yang telah dijemput menghadiri Kongres adalah dari kalangan berikut:

- (a) Mufti-mufti;
- (b) Kadi-kadi;
- (c) Ketua-ketua Pejabat Agama Islam Negeri;
- (d) Tokoh-tokoh korporat Islam dan bukan Islam;
- (e) Ahli-ahli akademia Islam dan bukan Islam;
- (f) Persatuan-persatuan dan pertubuhan-pertubuhan wanita;
- (g) Dewan-dewan Perniagaan Melayu dan bukan Melayu;
- (h) Pengetua-pengetua Sekolah Agama Islam;
- (i) Eksekutif-eksekutif Bumiputera dan bukan Bumiputera; dan
- (k) Golongan-golongan Ikhtisas Bumiputera.

Seramai 300 orang termasuk 60 orang bukan Islam dan lima orang peserta daripada luar negeri akan menghadiri Kongres ini.

14. Peserta-peserta Kongres akan dibahagikan kepada dua bengkel perbincangan dan setiap bengkel akan membincang dua tajuk kertas kerja. Pengerusi-pengerusi bagi setiap tajuk kertas kerja adalah:

- (a) Y.Bhg. Tan Sri Jaffar Hussain bagi tajuk "Sejauh Mana Wawasan 2020 Menepati Kehendak Islam?"
- (b) Y.Bhg. Dato' Dr. Mohd. bin Abdul Ghani bagi tajuk "Islam dan Pembangunan Sains dan Teknologi";
- (c) Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Muhammad Ghazali Shafie bagi tajuk "Pembinaan Bangsa Malaysia Bersatu dari Perspektif Islam"; dan
- (d) Yang Mulia Raja Tun Mohar bin Raja Badiozaman bagi tajuk "Paradigma Pembangunan Malaysia: Ekonomi dan Perdagangan dari Perspektif Islam."

KENYATAAN AKHBAR PADA 1 OGOS 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan seramai 14 orang pegawai. Mereka terdiri daripada empat orang Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan, dua orang Ketua Pengarah Badan Berkanun Persekutuan, seorang ke suatu jawatan penting di luar negeri, Kementerian Luar Negeri, tiga orang Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian, tiga orang Timbalan Ketua Pengarah dan seorang Timbalan Setiausaha Bahagian.

A. PERINGKAT KEMENTERIAN

1. **Dr. Baharon Azhar bin Raffie'i**, sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Penyelidikan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Ketua Pengarah, di Bahagian dan Jabatan yang sama** mulai 13 Jun 1992, bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Ahmad bin Mohd. Yusof yang tamat tempoh kontraknya mulai 13 Jun 1992.

Dr. Baharon Azhar bin Raffie'i berusia 53 tahun dan berkelulusan Ph.D. Social Anthropology (Cambridge) dan Royal College of Defence Studies, United Kingdom. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 26 Ogos 1963 sebagai Timbalan Pesuruhjaya Orang Asli. Beliau telah menyandang beberapa jawatan lain sebagai Pesuruhjaya Orang Asli; Ketua Pengarah Hal Ehwal Orang Asli; Setiausaha Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri; dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Bahagian Penyelidikan, Jabatan Perdana Menteri sejak 24 Disember 1990.

2. **Encik Haron bin Siraj** sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri **ditukarkan ke Kementerian Luar Negeri untuk memegang satu jawatan penting di luar negeri.**

Encik Haron bin Siraj berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Econs. (Manchester) dan M.A. (Williams College, U.S.A). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 10 Mac 1969 sebagai Penolong Pengarah (Eksport), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Setiausaha Bahagian (Kelapa Sawit, Tembakau dan Pasaran Utama), Kementerian Perusahaan Utama; Penolong Wakil Tetap Malaysia di Geneva, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; dan Pengarah, Bahagian Perindustrian, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

3. **Y.Bhg. Dato' Zakaria bin Abdul Hamid**, sekarang ini Pengarah Bahagian (Penyelidikan), Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Penyelidikan di Jabatan yang sama** mulai dari 16 Julai 1992, bagi menggantikan Dr. Baharon Azhar bin Raffie'i.

Y.Bhg. Dato' Zakaria bin Abdul Hamid berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Naib Konsul Taipei; Setiausaha Pertama dan Penasihat Kedutaan Malaysia, Hong

Kong: Ketua Penolong Pengarah Bahagian Penyelidikan, Jabatan Perdana Menteri; dan dilantik sebagai Pengarah Bahagian Penyelidikan di Jabatan yang sama sejak 2 September 1991.

4. **Y.Bhg. Dato' Khalid bin Haji Husin**, sekarang ini Ketua Pengarah, Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP), dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Awam** mulai 1 September 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Zaludin bin Haji Sulong yang bertukar ke Jabatan Penerbangan Awam sebagai Ketua Pengarah (Kawalselia).

Y.Bhg. Dato' Khalid bin Haji Husin berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), Dip. P.A. (Malaya) dan M.Sc. Town Planning (Wales). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Kuala Selangor. Beliau pernah berkhidmat sebagai Pensyarah dan Ketua Jabatan Pengajian (Kerajaan Tempatan), Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN); Setiausaha, Bahagian Pembangunan, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah; dan Setiausaha, Bahagian Pengesanan dan Penilaian, Kementerian Pertanian.

5. **Encik Samsudin bin Marsop**, sekarang ini Pengarah, Bahagian Pembangunan Perindustrian, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II di Bahagian dan Kementerian yang sama** mulai 1 September 1992 bagi menggantikan Encik Haron bin Siraj.

Encik Samsudin bin Marsop berusia 46 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. (Malaya) dan Master of Commerce (Marketing) (Univ. of Strathclyde, U.K). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah menyandang beberapa jawatan di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian seperti Timbalan Pengarah (Penyelidikan, Perancangan dan Penyelarasan) dan Timbalan Pengarah (Perdagangan Dalam Negeri), Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia, Jakarta; Pengarah, Bahagian Perdagangan Dalam Negeri; Timbalan Pengarah Kanan, Bahagian Perdagangan Antarabangsa; dan dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Pembangunan Perindustrian, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri sejak 16 September 1991.

6. **Encik Yeop Abdullah bin Ibrahim** sekarang ini Pengarah (Geraksaraf), Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Sumber Manusia** mulai 1 Ogos 1992 bagi menggantikan Encik Lim Boh Ang @ Lim Yit Lee.

Encik Yeop Abdullah bin Ibrahim berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Sociology (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pegawai Penempatan Pelajar-Pelajar, Jabatan Penuntut Malaysia, Sydney; Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam; Ketua Penolong

Setiausaha (Pentadbiran), Kementerian Pertahanan; Setiausaha Naziran Perjawatan di Kementerian Pertahanan; dan dilantik sebagai Pengarah (Geraksaraf), Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri sejak 1 September 1988.

7. **Encik Rawindaran a/l V.N.P. Nair**, sekarang ini Timbalan Pengurus, Unit Sistem Pengurusan Kewangan, Kementerian Kewangan dilantik sebagai **Timbalan Setiausaha Bahagian, Urusetia Tetap Perkhidmatan, Bahagian Analisa Ekonomi dan Antarabangsa, di Kementerian yang sama** mulai 1 Julai 1992.

Encik Rawindaran a/l V.N.P. Nair berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Econ.Hons. (Malaya), Master of Science (UK) dan Dip. in Port & Shipping Admin, (Univ. of Wales, UK). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1976 sebagai Timbalan Pengarah (Bahagian Perdagangan Antarabangsa), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau pernah menjadi Pesuruhjaya Perdagangan Malaysia di Paris dan di Stockholm, Sweden; Timbalan Pengarah (Bahagian Perdagangan Antarabangsa), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian dan Ketua Penolong Pengarah, Unit Kajian Tambang dan Perkapalan, di kementerian yang sama.

B. KETUA JABATAN PERSEKUTUAN/ KETUA BADAN BERKANUN

8. **Encik Lim Boh Ang @ Lim Yit Lee** sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Sumber Manusia dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Jabatan Kerajaan Tempatan, Kementerian Perumahan dan Kera-**

jaan Tempatan, mulai 11 Julai 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Lim Cheng Tat yang bersara wajib pada tarikh yang sama.

Encik Lim Boh Ang @ Lim Yit Lee berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Econs. (Malaya), Dip. P.A. (Malaya) dan M.Ec. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 18 September 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Kesihatan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan di Kementerian Kesihatan; Kementerian Perusahaan Utama; Kementerian Kewangan; dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Buruh sejak 1 Jun 1987.

9. **Encik Khalid bin Hassan**, sekarang ini berkhidmat di Jabatan Perkhidmatan Awam, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Keretapi, (Badan Kawalselia), Kementerian Pengangkutan** mulai 1 September 1992.

Encik Khalid bin Hassan berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Teknologi, Penyelidikan dan Kerajaan Tempatan. Beliau pernah berkhidmat di Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri; Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat; dan pernah menjawat jawatan Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kehakiman dan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR).

10. **Y.Bhg. Dato' Zaludin bin Haji Sulong**, sekarang ini Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan

Awam, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Penerbangan Awam (Badan Kawalselia), Jabatan Penerbangan Awam** mulai 1 September 1992.

Y.Bhg. Dato' Zaludin bin Haji Sulong berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1966 sebagai Penolong Pegawai Daerah, Grik. Antara jawatan lain ialah sebagai Pegawai Kemajuan Negeri Perak, Johor dan Pahang; Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka dan Pengarah, Pusat Penyelaras Kontraktor-kontraktor Bumiputera (PUSAKA-BUMI), Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

11. **Y.Bhg. Dato' Hj. Kamalul Ariffin bin Haji Abd. Rahim**, sekarang ini Ketua Pengarah, Majlis Sukan Negara (MSN) dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Lembaga Padi dan Beras Negara** mulai 16 Ogos 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Mohd. Amir bin Haji Yaakub.

Y.Bhg. Dato' Hj. Kamalul Ariffin bin Haji Abd. Rahim berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan Dip. P.A. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Pengarah (Perjawatan), Jabatan Perkhidmatan Awam. Antara jawatan yang disandang ialah seperti Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Geraksaraf), Urusetia Majlis Keselamatan Negara, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha Kerja, Jawatankuasa Keselamatan Sarawak, Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri; Pegawai Kemajuan Negeri Kedah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Pengarah, Biro Tatanegara, Jabatan Perdana Menteri

dan dilantik sebagai Ketua Pengarah, Majlis Sukan Negara (MSN) sejak 16 Jun 1988.

12. **Encik Pahamin bin Ab. Rajab**, sekarang ini Menteri Penasihat Kedutaan di Suruhanjaya Tinggi Malaysia, London, Kementerian Luar Negeri dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP)**, mulai 1 September 1992 iaitu mengambil alih tempat Y.Bhg. Dato' Khalid bin Hj. Husin yang bertukar sebagai Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Awam.

Encik Pahamin bin Ab. Rajab berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya), M.P.P.A. (Wisconsin, USA) dan L.L.B. (London). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha (Perjawatan), Jabatan Perkhidmatan Awam. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pemungut Hasil Tanah, Kuala Pilah; Pegawai Kemajuan Negeri, Negeri Sembilan; Pengarah (Projek Khas), Bahagian Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Pegawai Kemajuan Negeri Kelantan, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha Bahagian, Urusetia Tadbir dan Kewangan, Kementerian Pertanian dan Pengarah Bahagian Industri Kampong, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar.

13. **Dr. Abdul Rahman bin Mohd. Salleh**, Penolong Ketua Pengarah Pengeluaran Ternakan, Ibu Pejabat Perkhidmatan Haiwan Kuala Lumpur dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Haiwan** mulai 27 Mac 1992.

Dr. Abdul Rahman bin Mohd. Salleh, berusia 50 tahun dan berkelulusan B.V.Sc (Queensland). Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Veterinar pada 13 April 1970. Beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Pegawai Haiwan Kanan (Penyelidikan), Timbalan Pengarah (Perubatan Haiwan), Pengarah (Perubatan Haiwan), di Institut Penyelidikan Haiwan, Ipoh, Perak; Pengarah Perancang dan Pembangunan; dan sebagai Penolong Ketua Pengarah Pengeluaran Ternakan di Ibu Pejabat Perkhidmatan Haiwan Kuala Lumpur.

14. **Encik Shaari bin Hj. Abdul Rahman**, Ketua Bahagian Perhubungan dan Operasi dilantik sebagai **Timbalan Ketua Perangkawan** mulai 1 Julai 1992 bagi menggantikan En. K.K. Nair.

Encik Shaari bin Hj. Abdul Rahman berumur 43 tahun dan berkelulusan B.Ec. Hons. Stats. (Universiti Malaya) dan M.A. Demography, (University Georgetown, Washington D.C.). Beliau telah dilantik sebagai Perangkawan pada 1 Mei 1971 dan ditempatkan di Jabatan Perangkaan Malaysia, Kuala Lumpur. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan sebagai Perangkawan di Bahagian Pendapatan Negara, Perangkawan di Bahagian Banci dan Kajian Insan, Perangkawan Kanan di Bahagian Isi Rumah dan Perangkaan Buruh, Perangkawan Kanan di Bahagian Pertanian dan sekarang sebagai Ketua Bahagian Perhubungan dan Operasi, Jabatan Perangkaan Malaysia mulai dari 10 Oktober 1988.

KENYATAAN AKHBAR PADA 25 OGOS 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bertujuan memaklumkan perlantikan dan penempatan seramai sembilan orang Pegawai Kanan Kerajaan, ke jawatan-jawatan Ketua Setiausaha Kementerian Pengangkutan, Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian Dalam Negeri, Ketua Pengarah Biro Pengaduan Awam, Timbalan Ketua Audit Negara, tiga orang Timbalan Ketua Pengarah Jabatan Persekutuan, seorang Pengarah dan Setiausaha Persekutuan Negeri Sarawak.

1. **Tuan Haji Wan Awang bin Wan Yaacob**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Dalam Negeri dilantik sebagai **Ketua Setiausaha, Kementerian Pengangkutan** mulai dari 16 September 1992, iaitu mengambil alih daripada Y.Bhg. Dato' Dr. Mohd. Nor bin Abdul Ghani, yang akan bersara wajib pada tarikh itu.

Tuan Haji Wan Awang bin Wan Yaacob berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. Hons.(Malaya) dan M.P.A. (University of Southern California, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Julai 1964 di Kementerian Luar Negeri. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan antaranya Timbalan Pengarah Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Pengarah Perikanan (Pentadbiran), Kementerian Pertanian; Timbalan Ketua Setiausaha III, Kementerian Pertahanan; Pengarah Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Dalam Negeri mulai daripada 1 Mac 1989.

2. **Encik Zawawi bin Mahmuddin**, Setiausaha Persekutuan Sarawak, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Dalam Negeri** mulai dari 16 September 1992, iaitu mengambil tempat Tuan Haji Wan Awang bin Wan Yaacob.

Encik Zawawi bin Mahmuddin berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 28 Ogos 1968 di Kementerian Pengangkutan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Setiausaha Sulit kepada Y.A.B. Timbalan Perdana Menteri dan seterusnya di Bahagian Kabinet sebagai Ketua Penolong Setiausaha, Timbalan Setiausaha, Timbalan Setiausaha I dan Setiausaha Bahagian Kabinet; dan dilantik sebagai Setiausaha Persekutuan Sarawak, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 1 Mei 1990.

3. **Encik Mohd. Rusli bin Hj. Hussein**, Timbalan Ketua Pengarah, (Sektoral), Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Audit Negara, Jabatan Audit Negara** mulai 1 September 1992.

Encik Mohd. Rusli bin Hj. Hussein berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Econs. (Malaya) dan M. Dev. Economy (William College, USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha; Bahagian Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pengarah, Unit Perancang Ekonomi Negeri Pulau Pinang; Pengarah (Perancang Kawasan) dan Pengarah Perdagangan dan Perindustrian, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Setiausaha Kerajaan, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang; Timbalan

Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor; Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Utama; Setiausaha Bahagian Kewangan, Kementerian Kewangan dan Timbalan Ketua Pengarah (Makro), Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.

4. **Dr. Nik Ibrahim bin Nik Mahmood**, Pengarah Pembangunan Negeri Sarawak, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Setiausaha Persekutuan Sarawak, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari 16 September 1992 bagi menggantikan tempat Encik Zawawi bin Mahmud-din.

Dr. Nik Ibrahim bin Nik Mahmood berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), D.P.A. (Malaya), M.P.A. (U.S.C.) dan Ph.D. Policy Research and Analysis (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 di Kementerian Pene-rangan. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Pengarah (Pertanian), Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR); Timbalan Pengarah, Bahagian Pencen, Jabatan Perkhidmatan Awam; dan dilantik sebagai Pengarah Pembangunan Negeri Sarawak, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 16 November 1989.

5. **Dr. Shamsuddin bin Hitam**, Pengarah, Bahagian Ekonomi Makro, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah (Sektoral), Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari tarikh beliau diarahkan bagi menggantikan tempat Encik Mohd. Rusli bin Hj. Hussein.

Dr. Shamsuddin bin Hitam berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Sosiologi (Malaya), Master Science Agriculture Econs. (Wisconsin) dan Ph.D. Ekonomi Sumber (Wisconsin). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha (Belanjawan), Perbendaharaan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyoang beberapa jawatan sebagai Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Belanjawan, Kementerian Kewangan; Setiausaha, Urusetia Panel Ekonomi, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; dan dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Ekonomi Makro, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 15 Oktober 1987.

6. **Dr. Gan Khuan Poh**, Pengarah, Bahagian Sektor, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengarah Kanan, Bahagian Ekonomi Makro, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari tarikh beliau diarahkan.

Dr. Gan Khuan Poh berusia 45 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Econs. (Malaya), M.B.A. (Cornell) dan Ph.D. Econs. (Duke University, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Kerajaan sebagai Pegawai Tadbir Negeri Kedah pada tahun 1967 dan telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 November 1970 di Bahagian Penyelarasan, Pelaksanaan dan Kemajuan Pentadbiran, Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah menyoang beberapa jawatan sebagai Pegawai Tadbir Kanan (Kemajuan Pentadbiran), Jabatan Perdana Menteri; Pensiya-rah Kanan, INTAN; Penyelaras Program, INTAN; dan di Unit Perancang Ekonomi sebagai Pengarah, Seksyen Pem- bangunan Bandar dan Pengarah, Bahagian Infrastruktur.

7. **Tuan Haji Zainuddin bin Datuk Awang Ngah**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari tarikh beliau diarahkan. Pengarah Biro Pengaduan Awam sekarang, Encik Ng Peng Kong akan menyandang satu jawatan yang lebih tinggi di Kementerian yang lain.

Tuan Haji Zainuddin bin Datuk Awang Ngah berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya), D.P.A. (Malaya) dan M.P.A. (New York). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Kerajaan sebagai Pegawai Pentadbir Melayu pada tahun 1965 dan telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Ogos 1969 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah menyandang beberapa jawatan antaranya sebagai Pengarah Pentadbiran, Keretapi Tanah Melayu; Setiausaha Bahagian (Badan-badan Berkanun dan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri), Kementerian Perusahaan Awam; Timbalan Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam; Pengarah Pentadbiran Wilayah Persekutuan Labuan, Bahagian Kemajuan Wilayah Persekutuan, Jabatan Perdana Menteri; dan Yang Di Pertua, Majlis Perbandaran Seberang Perai.

8. **Encik Yip Seong Chee**, Timbalan Pengarah, Bahagian Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah I, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari 1 Oktober 1992.

Encik Yip Seong Chee berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Sejarah (Malaya) dan M.P.P.A. (Wisconsin, USA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 25 Mei 1970 sebagai Penolong Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan; Pegawai Pentadbir, Ibu Pejabat

Penjara; Penyelaras Program, Institut Tadbiran Awam Negara dan sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam mulai 1 Julai 1981.

9. **Encik Mohd. Ali bin Yusof**, Timbalan Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah II, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri** mulai dari 1 Oktober 1992.

Encik Mohd. Ali bin Yusof berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Oktober 1970 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Setiausaha Kedua dan Setiausaha Pertama, Suruhanjaya Tinggi Malaysia di New Zealand; Ketua Penolong Setiausaha, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha Lembaga Pelesenan Pengangkutan Jalan, Kementerian Perusahaan Awam; Setiausaha Bahagian (B), Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri; Ketua Pengawai Tadbir, Jabatan Kehakiman; Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Kehakiman; dan Timbalan Setiausaha, Bahagian Pentadbiran, Kementerian Kewangan.

Perlantikan ketiga-tiga pegawai dalam Biro Pengaduan Awam ini adalah selaras dengan **organisasi baru** Biro Pengaduan Awam, dan untuk melaksanakan tugas-tugas seperti yang terkandung di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1992.

KENYATAAN AKHBAR PADA 18 SEPTEMBER 1992

Sukacita saya memaklumkan beberapa perlingtonan yang melibatkan pegawai-pegawai kanan perkhidmatan awam. Perlingtonan kali ini melibatkan 14 orang pegawai kanan termasuk empat orang pegawai wanita ke jawatan-jawatan yang lebih tinggi. Perlingtonan-perlingtonan itu juga adalah kerana persaraan beberapa orang pegawai kanan dalam perkhidmatan awam. Senarai penuh perlingtonan-perlingtonan itu adalah seperti berikut:

1. **Puan Nuraizah bt. Abdul Hamid**, Pengarah Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pendidikan**, mulai dari 2 Oktober 1992 bagi menggantikan Tuan Haji Nik Musa bin Nik Abdullah yang akan bersara wajib pada tarikh yang sama.

Puan Nuraizah bt. Abdul Hamid berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya), DPA (Malaya) dan M.P.A. (American University, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Kabinet dan Perlembagaan, Jabatan Perdana Menteri. Antara jawatan yang disandang ialah sebagai Setiausaha Bahagian (Perancangan dan Pembangunan), Kementerian Pertanian; Pengarah Perancangan di Economic Social Commission for Asia and Pacific (ESCAP) Bangkok; Timbalan Pengarah (Anggaran), Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dan dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Gaji dan Elaun di Jabatan yang sama sejak 16 Jun 1989.

2. **Tuan Haji Nik Musa bin Nik Abdullah** adalah dilantik menjadi **Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** berkuatkuasa mulai tarikh beliau melaporkan diri.
3. **Y.Bhg. Dato' Fauziah bt. Dato' Ismail**, Pengarah Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha (Korporat), Kementerian Pembangunan Luar Bandar** mulai dari sekarang.

Y.Bhg. Dato' Fauziah bt. Dato' Ismail berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), D.D.A. (LSE) dan M.P.A. (Houston). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 30 Julai 1966 sebagai Penolong Setiausaha, Pejabat Perjawatan Malaysia. Antara jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Timbalan Pengarah, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah, Bahagian Susun Semula Masyarakat, Unit Penyelarasan Pelaksanaan; Timbalan Ketua Pengarah I, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; dan dilantik sebagai Pengarah, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam mulai daripada 16 November 1990.

4. **Encik Mohamad bin Hj. Abd. Majid**, Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai daripada sekarang.

Encik Mohamad bin Hj. Abd. Majid berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. Ilmu Alam/Pengajian Melayu (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Pengarah, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai

Ketua Penolong Pengarah, Kerajaan Negeri Kelantan, Jabatan Perdana Menteri; Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Perusahaan Utama; Setiausaha, Bahagian Pembangunan, Kementerian Pertahanan; dan Timbalan Ketua Pengarah (Pentadbiran dan Kewangan), Lembaga Lebuhraya Malaysia.

5. **Encik Abdullah bin Hj. Bakri**, Timbalan Pengarah (Peperiksaan), Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam dilantik sebagai **Setiausaha, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Jabatan Perdana Menteri** mulai daripada sekarang.

Encik Abdullah bin Hj. Bakri berusia 46 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Sociology (Monash), Master of Science in Public Administration (LSE) dan D.I.A. (UIA). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomati pada 3 Oktober 1972 sebagai Penolong Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Pegawai Tadbir Kanan, Jabatan Akauntan Negara; Ketua Penolong Setiausaha, Bahagian Pelajaran Tinggi, Kementerian Pelajaran; Timbalan Pendafatar, Universiti Islam Antarabangsa; dan dilantik sebagai Timbalan Pengarah, Cawangan Peperiksaan, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam mulai daripada 16 September 1991.

6. **Y.Bhg. Dato' Jimin bin Idris**, Ketua Pengarah, Jabatan Hal Ehwal Orang Asli, Kementerian Pembangunan Luar Bandar dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar** mulai dari 1 Oktober 1992.

Y.Bhg. Dato' Jimin bin Idris berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (West Australia), Diploma in Social

Planning (LSE) dan Master in Philosophy (Cambridge). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Kerajaan pada 19 Februari 1966 sebagai Timbalan Pesuruhjaya Orang Asli, Kementerian Dalam Negeri. Seterusnya beliau telah menyandang jawatan sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Hal Ehwal Orang Asli; dan telah dilantik sebagai Ketua Pengarah, di jabatan yang sama pada 1 Jun 1988.

7. **Dr. Mohd. Yusof bin Ismail**, Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosioekonomi (SERU), Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos** mulai daripada sekarang.

Dr. Mohd. Yusof bin Ismail berusia 51 tahun dan berkelulusan B.A. Sastera (Malaya), D.P.A. (Cornell) dan Ph.D. Urban & Regional Economics (Cornell). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Kerajaan sebagai Pegawai Pentadbir Melayu pada tahun 1965 dan telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 20 Ogos 1969 sebagai Penolong Setiausaha, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam. Antara jawatan-jawatan yang pernah disandang ialah sebagai Pengarah, Bahagian Pentadbiran, Lembaga Pertubuhan Peladang; Pengarah, Bahagian Perindustrian, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Pengarah, Bahagian Kemajuan Perindustrian, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan dilantik sebagai Ketua Pengarah, Unit Penyelidikan Sosioekonomi, Jabatan Perdana Menteri mulai daripada 16 September 1990.

8. **Y.Bhg. Dato' Ismail bin Awang**, Pengarah Perhutanan Negeri Perak dilantik sebagai **Ketua Pengarah Perhutanan Semenanjung Malaysia** mulai daripada sekarang bagi menggantikan

Y.Bhg. Dato' Mohd. Darus bin Mahmud yang telah bersara wajib pada 30 Ogos 1992 yang lalu.

Y.Bhg. Dato' Ismail bin Awang berusia 49 tahun dan berkelulusan B.Sc. Forestry (Australia National University). Beliau telah dilantik sebagai Timbalan Pemelihara Hutan pada 5 April 1968 dan ditempatkan sebagai Pengarah Hutan Daerah Kuantan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyoang jawatan-jawatan di peringkat daerah dan negeri sebagai Pegawai Hutan Daerah Kuantan; Pegawai Hutan Daerah Bentong/Raub; Pemangku Pengarah Perhutanan Negeri Kedah/Pulau Pinang; Pengarah Perhutanan Negeri Selangor; Pengarah Perhutanan Negeri Terengganu; dan sebagai Pengarah Perhutanan Negeri Perak mulai dari 1 Julai 1986.

9. **Dr. Mohammed bin Hj. Yaacob**, Timbalan Pengarah Perkhidmatan Pergigian, Ibu Pejabat Kementerian Kesihatan Malaysia, Gred U1 (T/T 'D') dilantik sebagai **Pengarah Perkhidmatan Pergigian, Ibu Pejabat Kementerian Kesihatan Malaysia Gred Utama 'B' (T/T 'B')** mulai tarikh diarahkan menggantikan Y.Bhg. Dato' Dr. Dzulkarnain bin Haji Ibrahim Ali yang bersara wajib.

Dr. Mohammed bin Hj. Yaacob berusia 53 tahun berkelulusan BDS (S'pore), DPPHRCS (Eng.) dan dilantik sebagai Pegawai Pergigian pada 1 September 1966. Sepanjang perkhidmatannya dengan Kerajaan, beliau pernah berkhidmat sebagai Pegawai Pergigian di Klinik Pergigian Alor Setar, Cameron Highlands, Jitra; Pegawai Kesihatan Pergigian Negeri Sembilan dan Melaka; Pengarah Pergigian Selangor; Timbalan Pengarah Perubatan dan Kesihatan (Pergigian) Sarawak; Pengarah Pergigian Negeri Pahang; dan sebagai Timbalan Pengarah Perkhidmatan Pergigian, Ibu Pejabat

Kementerian Kesihatan Malaysia T/T 'D' mulai 2 Februari 1989.

10. **Encik Mohamed Adnan bin Ali**, Pengarah Perancang Korporat dan Bantuan Pengurusan, Jabatan Akauntan Negara dilantik sebagai **Timbalan Akauntan Negara I, Jabatan Akauntan Negara** mulai daripada sekarang bagi menggantikan Allahyarham Zainal Abidin Yahaya.

Encik Mohamed Adnan bin Ali berusia 49 tahun dan berkelulusan Management Accountants United Kingdom. Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Akauntan pada 1 September 1972 dan ditempatkan sebagai Akauntan di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Akauntan di Kementerian Kerja Raya dan Kementerian Kesihatan; Timbalan Pengurus, Unit Sistem Pengurusan Kewangan; Bendahari Universiti Teknologi Malaysia (pinjaman); Bendahari Universiti Islam Antarabangsa (pinjaman); Akauntan Kanan Jawatankuasa Pelaburan Asing di Unit Perancang Ekonomi; Pengurus Kanan Jabatan Pelaburan dan Harta, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (pinjaman); dan Pengarah Perancang Korporat dan Bantuan Pengurusan di Jabatan Akauntan Negara mulai 16 April 1992.

11. **Puan Azizah bt. Jaafar**, Pengarah Operasi Perakaunan, Jabatan Akauntan Negara dilantik sebagai **Timbalan Akauntan Negara II, Jabatan Akauntan Negara** mulai daripada sekarang.

Puan Azizah bt. Jaafar berusia 51 tahun dan berkelulusan Fellow Member of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (FCA) telah dilantik ke Perkhidmatan Akauntan pada 22 April 1970 dan ditempatkan sebagai

Akauntan di Jabatan Pemegang Amanah Raya. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Akauntan di Bahagian Pinjaman Perumahan, Timbalan Pengurus Unit Sistem Pengurusan Kewangan Perbendaharaan, Akauntan Kanan di Kementerian Kesihatan, Timbalan Pesuruhjaya Dagangan Komoditi; dan Pengarah Operasi Perakaunan, Jabatan Akauntan Negara sejak 1 Mei 1992.

12. **Encik Soh Chai Hock (a. Soh Hai San)** dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Bomba, KBI (T/T 'E') Terbuka**, mulai daripada sekarang.

Encik Soh Chai Hock (a. Soh Hai San) berusia 47 tahun. Beliau mula dilantik sebagai Penguasa Bomba pada 27 Mei 1971. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Pengarah Operasi, Pengarah Pencegah Kebakaran dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah Bomba Malaysia Tingkatan Tertinggi 'F' mulai 1 Disember 1991.

13. **Puan Aida Boey Abdullah (a. Boey Siew Leng)**, Setiausaha Bahagian, Bahagian Perancangan dan Pembangunan, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos dilantik sebagai **Pengarah Seksyen Infrastruktur, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri** mulai 1 Oktober 1992.

Puan Aida Boey Abdullah (a. Boey Siew Leng) berusia 43 tahun berkelulusan B.Ec. Hons. dan Dip. Educ. (Malaya) dan M.B.A. (Tulane Univ., Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 13 Oktober 1972. Beliau telah menyandang beberapa jawatan sebagai Pegawai Projek Kanan dan Penyelaras Program, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN); Ketua Pengarah

Bantuan Luar/Perkhidmatan Am, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri; dan dilantik sebagai Setiausaha Bahagian, Bahagian Perancangan dan Pembangunan, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos sejak 16 Januari 1991.

14. **Y.Bhg. Dato' Hisham bin Alwee, Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang** yang akan bersara wajib pada 29 Oktober 1992 dilantik sebagai **Ahli Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** berkuatkuasa mulai tarikh melapor diri.

KENYATAAN AKHBAR PADA 13 OKTOBER 1992

Kenyataan kali ini adalah untuk memaklumkan bahawa dua orang Pegawai Tinggi Kerajaan akan bersara dalam bulan November ini. Pegawai-pegawai itu ialah Y.Bhg. Tan Sri Datuk Nasruddin bin Bahari, Ketua Setiausaha Kementerian Pertahanan yang akan bersara pada 11 November 1992 dan Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mahmud, Ketua Pengarah Pertanian, yang akan bersara pada 2 November 1992. Kedua-dua pegawai ini telah memberi perkhidmatan yang cemerlang kepada negara. Adalah dimaklumkan juga bahawa jawatan Pengarah Biro Tatanegara telah kosong berikutan dengan tamatnya tempoh kontrak Y.Bhg. Dato' Dr. Kamaruddin bin Kachar. Kenyataan ini adalah untuk memaklumkan perlantikan enam jawatan dalam Perkhidmatan Awam seperti berikut:

1. **Y.Bhg. Dato' Kamaruzzaman bin Shariff**, sekarang ini Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam 1 dilantik sebagai **Ketua Setiausaha Kementerian Pertahanan** bagi menggantikan Y.Bhg. Tan Sri Datuk Nasruddin bin Bahari yang akan bersara wajib pada 11 November 1992.

Y.Bhg. Dato' Kamaruzzaman bin Shariff berusia 50 tahun berkelulusan B.A. Ekonomi dan Sejarah (Malaya), Diploma Pentadbiran Awam (Universiti Carleton, Kanada) dan Master in Public Administration (Universiti Syracuse, Amerika Syarikat). Semenjak berkhidmat dengan Kerajaan beliau telah menyanggah beberapa jawatan di peringkat Persekutuan dan Negeri. Antara jawatan yang disandang ialah sebagai Ketua Penolong Pengarah, Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah Bantuan Luar, Unit Perancang Ekonomi; Setiausaha Bahagian Kabinet, Jabatan Perdana Menteri; dan Setiausaha Kerajaan Negeri Pulau Pinang sebelum dilantik sebagai Timbalan

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam I pada 1 Februari 1992.

2. **Encik Abdul Jamil bin Mohd. Ali**, Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Pertanian Malaysia dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Jabatan Pertanian Malaysia** mulai 2 November 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Abu Bakar bin Mahmud yang akan bersara wajib pada tarikh yang sama.

Encik Abdul Jamil bin Mohd. Ali berusia 47 tahun dan berkelulusan B.Sc. Geology & Botany (Malaya), dan M.Sc. Padology (Ghent, Belgium). Beliau telah dilantik sebagai Pegawai Pertanian pada 5 Februari 1968. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Timbalan Pengarah Pertanian Negeri Perak; Pengarah Pertanian Negeri Melaka; Pengarah Rancangan Pembangunan Pertanian Johor Barat; Pengarah Projek Perkembangan Kebangsaan Kuala Lumpur; Pengarah Pengurusan Tanah; Penolong Ketua Pengarah Pertanian (Perancangan dan Pembangunan), Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Kuala Lumpur; dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Pertanian Malaysia sejak 29 April 1992.

3. **Y.B. Datuk Mohd. Zam bin Abdul Wahab**, Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka ditukarkan sebagai **Ketua Pengarah, Biro Tatanegara, Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Oktober 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Kamaruddin bin Kachar yang telah tamat tempoh perkhidmatan kontraknya.

Y.B. Datuk Mohd. Zam bin Abdul Wahab berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan D.D.A (University of Leeds, UK). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 dan berkhid-

mat di Jabatan Perkhidmatan Awam. Antara jawatan-jawatan yang disandang ialah sebagai Timbalan Setiausaha, Suruhanjaya Pilihanraya; Pengarah, Bahagian Penyertaan Bumiputera, Kementerian Perdagangan dan Perindustrian; Pengurus Besar, Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka; dan dilantik sebagai Setiausaha Kerajaan, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka mulai daripada 16 Ogos 1984.

4. **Encik Abdul Jalil bin Mohamed Ali**, Pengarah, Urusetia Perancangan Lembah Kelang, Jabatan Perdana Menteri dilantik sebagai **Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka** mulai 16 Oktober 1992 bagi menggantikan Y.B. Datuk Mohd. Zam bin Abdul Wahab.

Encik Abdul Jalil bin Mohamed Ali berusia 46 tahun dan berkelulusan B.Sc. Hons. Econs. (London). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1970 di Kementerian Perdagangan dan Perindustrian hingga jawatan Timbalan Pengarah (Perdagangan Dalam Negeri). Seterusnya beliau menjadi Ketua Penolong Setiausaha (Bahan-Bahan Utama), Kementerian Perusahaan Awam; Timbalan Setiausaha, Bahagian Kontrak dan Bekalan, Kementerian Kewangan; Timbalan Setiausaha Pelaburan Asing, Bahagian Analisa Cukai, Kementerian Kewangan dan Setiausaha, Bahagian Bekalan, Kementerian Pertahanan.

5. **Encik Abdul Ghani bin Sulaiman**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Kementerian Kerja Raya dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Gaji dan Elaun, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai 16 Oktober 1992 bagi menggantikan Puan Nuraizah bt. Abdul Hamid yang telah bertukar ke Kementerian Pendidikan.

Encik Abdul Ghani bin Sulaiman berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya) dan Dip. P.A. (Manchester). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 November 1969 di Kementerian Pertahanan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pegawai Kewangan Negeri Melaka; Setiausaha Kerja, Jawatankuasa Keselamatan Negeri Pahang; Pegawai Kemajuan Negeri Sarawak; dan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang (PERDA).

6. **Encik Anuar bin Ab. Latif**, Timbalan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR) dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kerja Raya** mulai 16 Oktober 1992 bagi menggantikan Encik Abdul Ghani bin Sulaiman.

Encik Anuar bin Ab. Latif berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan Dip. D.A. (Manchester). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 di Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Sembilan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Setiausaha, Bahagian Perkhidmatan dan Perjawatan, Kementerian Kesihatan; Pegawai Daerah Temerloh, Pahang; Timbalan Ketua Pengarah Kerajaan Tempatan, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan; dan Setiausaha, Bahagian Belanjawan dan Penyelarasan, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah.

KENYATAAN AKHBAR PADA 31 OKTOBER 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan ini bertujuan memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai lapan orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam. Mereka terdiri daripada seorang Timbalan Ketua Pengarah, seorang Setiausaha Suruhanjaya, seorang Pengarah Pasukan Pengurusan Projek, seorang Pengarah Bahagian dan seorang Setiausaha Bahagian Kementerian dan Jabatan Persekutuan, seorang Setiausaha Kerajaan Negeri dan seorang Setiausaha Perbandaran. Butir-butir perlantikan dan pertukaran adalah seperti berikut:

1. **Dato' Zolkipli bin Abdul**, Ketua Pengarah Jabatan Penerbangan Awam, Kementerian Pengangkutan, ditukar ke **Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia** mulai 1 November 1992 berbangkit dari langkah mengkorporatkan Jabatan Penerbangan Awam mulai tarikh yang sama.
2. **Encik Mohd. Ali bin Hassan**, Setiausaha Bahagian Pentadbiran, Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam I, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai 11 November 1992, bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Kamaruzzaman bin Shariff yang telah dilantik sebagai Ketua Setiausaha, Kementerian Pertahanan.

Encik Mohd. Ali bin Hassan berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. dan Dip. Public Administration (Malaya) dan M.P.A. (University of Southern California). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 Oktober 1967 sebagai Penolong Pengarah (Gaji) Jabatan Perkhidmatan Awam. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Ketua Penolong Pengarah (Gaji) Jabatan

Perkhidmatan Awam; Setiausaha Bahagian Suruhanjaya Gaji DiRaja; Setiausaha Bahagian Pentadbiran dan Kewangan Jabatan Perdana Menteri; dan Setiausaha Bahagian Pentadbiran, Kementerian Kewangan.

3. **Y.Bhg. Dato' Shahbudin bin Imam Mohamad**, Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan Awam ditukarkan sebagai **Setiausaha Kerajaan, Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Pahang Darul Makmur** mulai 1 November 1992, bagi menggantikan Y.B. Dato' Hisham Alwee yang bersara wajib pada 29 Oktober 1992.

Y.Bhg. Dato' Shahbudin bin Imam Mohamad berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Ogos 1966 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Buruh dan Tenaga Rakyat. Antara jawatan lain yang beliau telah sandang ialah Ketua Penolong Setiausaha (Naziran), Kementerian Pertahanan; Timbalan Setiausaha Kerajaan Negeri dan Pegawai Kewangan Negeri Pahang Darul Makmur; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Tenaga, Telekom dan Pos; Timbalan Pengarah I, Bahagian Pengurusan Belanjawan, Kementerian Kewangan; Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan; dan dilantik sebagai Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam sejak 16 Disember 1990.

4. **Encik Kamaruddin @ Abdul Rahman bin Hj. Ahmad**, Pengarah Bahagian Perundangan, Jabatan Perkhidmatan Awam, dilantik sebagai **Setiausaha Suruhanjaya Perkhidmatan Awam** mulai daripada 1 November 1992, bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Shahbudin bin Imam Mohammad.

Encik Kamaruddin @ Abdul Rahman bin Hj. Ahmad berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya). Beliau telah

dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 17 Disember 1964 sebagai Penolong Setiausaha Perbendaharaan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Ketua Penolong Pengarah, Latihan dan Kemajuan Kerjaya, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Pengarah Perjawatan 1, dan Timbalan Pengarah Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Pengarah Imigresen; dan Pengarah Bahagian Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam.

5. **Y.Bhg. Dato' Ir. Jamilus bin Hussein**, Pengarah Cawangan Jalan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya, Kuala Lumpur, dilantik sebagai **Pengarah Pasukan Pengurusan Projek Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur, Sepang, Kementerian Pengangkutan** mulai 1 November 1992.

Y.Bhg. Dato' Ir. Jamilus bin Hussein berusia 48 tahun dan berkelulusan B.Sc. Hons. (Strathelyde) dan M.Sc. (State University of New York, Buffalo). Beliau telah memasuki Perkhidmatan Jurutera Awam pada 17 Julai 1973. Sepanjang perkhidmatannya, beliau pernah berkhidmat dengan Badan Berkanun, Kerajaan Negeri dan Persekutuan. Di antara jawatan yang telah disandangnya ialah sebagai Ketua Jabatan Kajidaya Tanah dan Geologi, Fakulti Kejuruteraan Awam Universiti Teknologi Malaysia; Jurutera Awam di Cawangan Rekabentuk dan Penyelidikan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya; Timbalan Pengarah Jabatan Kerja Raya Negeri Perak; Pengarah Jabatan Kerja Raya Negeri Terengganu; Pengarah Jabatan Kerja Raya Negeri Pahang; dan Pengarah Cawangan Jalan semenjak 12 November 1991.

6. **Encik Ali (a) Yusof bin Salleh**, Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Utama, dilantik sebagai **Setiausaha Bahagian Pentadbiran, Kementerian Kewangan** mulai 11

November 1992 bagi menggantikan Encik Mohd. Ali bin Hassan.

Encik Ali (a) Yusof bin Salleh berusia 47 tahun, berkelulusan B.A.Hons. (Malaya), dan M.P.P.A. (Wisconsin, Amerika Syarikat). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Oktober 1969 sebagai Penolong Setiausaha Bahagian Setor dan Kontrak, Perbendaharaan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan dengan Kerajaan seperti Ketua Penolong Setiausaha, Unit Penguatkuasa Kontrak, Kementerian Kerja Raya dan Tenaga; Ketua Penolong Setiausaha Bekalan II, Kementerian Pertahanan; dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha II, Kementerian Perusahaan Utama pada 16 November 1988.

7. **Encik Mohamed bin Gading**, Timbalan Pengarah Ukur Bahan, Cawangan Kontrak dan Ukur Bahan, Ibu Pejabat, Jabatan Kerja Raya, Kuala Lumpur dilantik sebagai **Pengarah, Cawangan Kontrak dan Ukur Bahan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya, Kuala Lumpur** mulai 1 Ogos 1992.

Encik Mohamed bin Gading berusia 41 tahun dan berkelulusan Dip. in Building Econs. (Bristol) MISM. Beliau telah dilantik sebagai Jurukur Bahan pada 14 Ogos 1973. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Jurukur Bahan Kanan di Pengkalan Tentera Laut Di Raja Malaysia, Lumut, Perak; Jurukur Bahan di Unit Pembangunan, Cawangan Kontrak & Ukur Bahan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya; Jurukur Bahan Penguasa, Cawangan Kontrak & Ukur Bahan; dan sebagai Timbalan Pengarah Ukur Bahan di Cawangan Kontrak & Ukur Bahan, Ibu Pejabat Jabatan Kerja Raya, Kuala Lumpur.

8. **Encik Mohsin bin Mohd. Khir**, Setiausaha Bahagian Industri Kampung, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar **dipinjamkan sebagai Setiausaha Perbandaran, Majlis Perbandaran Pulau Pinang** mulai 16 November 1992 bagi menggantikan Encik Lakhbir Singh yang bersara mulai 23 Oktober 1992.

Encik Mohsin bin Mohd. Khir berusia 49 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya), Dip. R.S.D. (UK) dan M.P.A. (Albany). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 Mac 1970 di Pentadbiran Setiausaha Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan. Antara jawatan-jawatan lain yang beliau telah sandang ialah sebagai Ketua Penolong Pegawai Daerah, Krian; Penyelaras Program (Pengurusan Pembangunan, Institut Tadbiran Awam Negara, (INTAN); Ketua Penolong Pengarah (Perkhidmatan), Jabatan Perkhidmatan Awam; Pengarah, Jabatan Penuntut-penuntut Malaysia, Ottawa, Kanada, Kementerian Pendidikan; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan; Timbalan Pengurus Besar, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR); dan dilantik sebagai Setiausaha Bahagian Industri Kampung, Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar mulai 16 Julai 1990.

KENYATAAN AKHBAR PADA 3 DISEMBER 1992

Sukacita saya memaklumkan bahawa kenyataan pada hari ini bersetuju memaklumkan perlantikan dan pertukaran seramai sembilan orang Pegawai Kanan Perkhidmatan Awam Persekutuan. Mereka terdiri daripada dua orang Ketua Pengarah, Ketua dan Timbalan Perangkawan, tiga orang Timbalan Ketua Setiausaha, seorang Timbalan Ketua Pengarah, dan seorang Pengarah Bahagian di Jabatan Perkhidmatan Awam. Perlantikan-perlantikan itu adalah seperti berikut:

1. **Y.Bhg. Dato' Abdul Halim bin Dato' Haji Abdul Rauf**, Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri, dilantik sebagai **Ketua Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri** mulai 16 Januari 1993, bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Sulaiman bin Hashim yang akan bersara secara pilihan sendiri.

Y.Bhg. Dato' Abdul Halim bin Dato' Haji Abdul Rauf berusia 54 tahun dan berkelulusan B.A. (Malaya) dan M.P.I.A. (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 1 April 1966 sebagai Penolong Setiausaha (Perkhidmatan), Pejabat Perjawatan Persekutuan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Pegawai Penganalisa Urusan, Bahagian Perjawatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Pengarah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Ketua Pengarah, Jabatan Imigresen; dan Setiausaha Kerajaan Negeri Selangor.

2. **Y.Bhg. Dato' Dr. Abdul Kuddus bin Ahmad**, Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pertanian, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri**

mulai 16 Januari 1993, bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Abdul Halim bin Dato' Haji Abdul Rauf.

Y.Bhg. Dato' Dr. Abdul Kuddus bin Ahmad berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A.Hons. (Malaya) dan Ph.D. (Pittsburgh). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 15 Julai 1964 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pelajaran. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Pegawai Tadbir, Maktab Teknik; Timbalan Ketua Pengarah MAMPU; Ketua Pengarah, Jabatan Penerbangan Awam, Kementerian Pengangkutan; dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pertanian sejak 16 Jun 1989.

3. **Y.Bhg. Dato' Hj. Zolkipli bin Abdul**, Jabatan Perkhidmatan Awam, dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Pertanian, mulai 16 Januari 1993 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Dr. Abdul Kuddus bin Ahmad.

Y.Bhg. Dato' Hj. Zolkipli bin Abdul berusia 50 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya) dan M.A. Political Sc. (Iowa). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 13 Ogos 1965 sebagai Penolong Setiausaha, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Penolong Setiausaha, Kementerian Luar Negeri; Setiausaha Bahagian Penyelidikan, Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kerjaraya dan Kemudahan-kemudahan Awam; Pengarah, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; dan Ketua Pengarah, Jabatan Penerbangan Awam, Kementerian Pengangkutan.

4. **Y.Bhg. Dato' Azizan bin Husain**, Pengarah, Bahagian Pengawasan Syarikat Sektor Awam, Kementerian Kewangan, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Setiausaha I, di Kementerian yang sama**, mulai 1 Disember 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Dr. Mazlan bin Ahmad yang telah dilantik sebagai Datuk Bandar Kuala Lumpur.

Y.Bhg. Dato' Azizan bin Husain berusia 48 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), Dip. P.A. (Malaya) dan M.U.R.P. (Colorado). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 7 Ogos 1967 sebagai Penolong Setiausaha, Kementerian Pertanian dan Perikanan. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyanggah beberapa jawatan seperti Pengarah, Unit Perancang Ekonomi Negeri Sabah; Pengarah Pembangunan Negeri Sabah, Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri; Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Kemajuan Tanah dan Kemajuan Wilayah; dan Timbalan Ketua Pengarah Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.

5. **Encik Abdul Halim Shah bin Haji Abdul Murad**, Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan, dilantik sebagai **Pengarah, Bahagian Perundingan, Jabatan Perkhidmatan Awam** mulai 16 Disember 1992, bagi menggantikan Encik Kamaruddin @ Abdul Rahman bin Haji Ahmad yang telah bertukar ke Suruhanjaya Perkhidmatan Awam.

Encik Abdul Halim Shah bin Haji Abdul Murad berusia 47 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), Dip. Development Studies, (Cambridge) dan M.P.A. (Pennsylvania). Beliau telah dilantik ke Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik pada 2 Mei 1969 sebagai Penolong Setiausaha (Perkhidmatan), Jabatan Perkhidmatan Awam. Sepanjang perkhidmatan

beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan seperti Setiausaha, Bahagian Perjawatan dan Perkhidmatan, Kementerian Pelajaran; Timbalan Pengarah, Cawangan Tatatertib, Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam; Timbalan Ketua Setiausaha I, Kementerian Kerja Raya; dan dilantik sebagai Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Penerangan sejak 1 Mac 1992.

6. **Encik Khoo Soo Gim**, Timbalan Ketua Perangkawan, Jabatan Perangkaan Malaysia dilantik sebagai **Ketua Perangkawan Malaysia** mulai 15 Disember 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Khoo Teik Huat yang akan bersara wajib mulai tarikh berkenaan.

Encik Khoo Soo Gim berusia 52 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. Econs. (Malaya). Beliau telah dilantik ke perkhidmatan Perangkawan pada 1 Oktober 1963 sebagai Perangkawan di Jabatan Perangkaan, Kuala Lumpur. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan di Jabatan Perangkaan yang antaranya Perangkawan Kanan di Bahagian Sampel dan Gerakan Luar; Pengurus Komputer di Bahagian Memproses Data dan sebagai Timbalan Ketua Perangkawan mulai 1 Januari 1982.

7. **Ir. Zakaria bin Nanyan**, Timbalan Ketua Pengarah, Pemeriksa Kilang dan Jentera, dilantik sebagai **Ketua Pengarah Pemeriksa Kilang dan Jentera, Jabatan Kilang dan Jentera** mulai 1 Disember 1992 bagi menggantikan Ir. Harminder Singh yang bersara wajib pada tarikh yang sama.

Ir. Zakaria bin Nanyan berusia 50 tahun dan berkelulusan B.Sc. Eng. (Glasgow), dan M.S. Hy. (Pittsburgh). Beliau telah dilantik sebagai Pemeriksa Kilang dan Jentera pada 30 Disember 1972 dan ditempatkan di Ibu Pejabat Jabatan

Kilang dan Jentera, Kuala Lumpur. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan penting, yang antaranya sebagai Pengarah, Jabatan Kilang dan Jentera Negeri Johor; Pengarah Jabatan Kilang dan Jentera Selangor/Wilayah Persekutuan, Pengarah Bahagian Keselamatan Petroleum; dan sebagai Timbalan Ketua Pengarah Pemeriksa Kilang dan Jentera mulai 26 Jun 1990.

8. **Encik Osman bin Jaafar**, Pemangku Pengarah Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II** pada 1 Disember 1992 bagi menggantikan Y.Bhg. Dato' Dr. Hj. Isa bin Ramli yang telah bersara.

Encik Osman bin Jaafar berusia 53 tahun dan berkelulusan B.A. Hons. (Malaya), M. Ed. (Birmingham). Beliau telah dilantik sebagai Pengawai Pelajaran pada 1 November 1966 dan ditempatkan di Kementerian Pelajaran Malaysia. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan yang antaranya sebagai Pengetua, Sekolah Menengah Rendah Kebangsaan Dato' Seri Amar DiRaja Muar; dipinjamkan sebagai Pegawai Pelajaran di Jabatan Pelajaran Sabah; Pengarah, Jabatan Penuntut-penuntut Malaysia London; Pengarah Pendidikan Negeri Perak Darul Ridzuan; dan sebagai Pemangku Pengarah, Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia mulai 1 Jun 1992.

9. **Dr. Rabieyah binti Mat**, Ketua Bahagian Demografi, Jabatan Perangkaan Malaysia, dilantik sebagai **Timbalan Ketua Perangkawan** mulai 15 Disember 1992 bagi menggantikan Encik Khoo Soo Gim yang dilantik sebagai Ketua Perangkawan, Jabatan Perangkaan Malaysia.

Dr. Rabieyah binti Mat berusia 44 tahun dan berkelulusan B.Econs. Hons. (Malaya), M. Soc. Sc. dan Ph.D. (USM). Beliau telah dilantik pada 18 Mac 1972 sebagai Perangkawan dan ditempatkan di Jabatan Perangkaan Kuala Lumpur. Sepanjang perkhidmatan beliau dengan Kerajaan, beliau telah menyandang beberapa jawatan yang antaranya sebagai Perangkawan Kanan di Unit Penyelidikan Sosioekonomi (SERU), Jabatan Perdana Menteri dan seterusnya di Ibu Pejabat Jabatan Perangkaan sebagai Perangkawan Kanan di Bahagian Perusahaan, di Bahagian Tenaga Buruh dan Sosial; dan sebagai Ketua Bahagian Demografi mulai 2 April 1990.

Indeks Perkara

- Adab, 5, 59
- Akauntabiliti, 10, 14, 41, 77-78, 80-82, 95, 100-101, 157, 212, 362, 416, 436
- Akta Rahsia Rasmi*, 313, 316-317
- Amalan
- positif, 18, 68-69
 - tidak produktif, 23, 137-138, 206, 259, 347-348
 - negatif, 68-69, 137-139, 203, 206, 345
- Amanah, 16, 29, 62, 90, 224, 269, 279, 284, 308, 317, 344-345, 359, 366, 416, 427, 436
- Bakat, 17-20, 27, 93
- Bekerjasama, 10, 41, 221, 225, 351, 437
- Bersih, 9, 16, 308, 359
- Budaya
- inovasi, 22-23, 67,70
 - kerja cemerlang, 3, 20-23, 57, 124, 203-204, 262, 415
 - kualiti, 9, 22, 24, 30-31, 34, 116-117, 124, 201, 204, 351
 - korporat, 41, 195, 217, 327
 - membaca, 89
- Cekap, 9-10, 16-17, 27, 30, 79-80, 126, 147, 265, 308, 314, 327-328, 344, 359, 396-397, 416-418
- Cemerlang
- perkhidmatan, 15, 123, 127, 129, 133, 212, 223, 283, 308, 313, 409, 412
- Disiplin, 10, 60, 78-79, 95, 97, 101, 211, 260, 262, 283, 292, 301, 307, 343, 345, 351, 353-354, 363, 416, 420, 436
- Dorongan, 69, 80, 90, 129, 139, 300, 337-338, 360, 382, 440
- Etika, 3-10, 12-13, 15-17, 19-20, 22-25, 27-28, 30-31, 59
- perkhidmatan awam, 57, 305, 363-364, 419
- Falsafah Pentadbiran Negara, 11, 30, 34-36
- Ilmu, 7-8, 20, 89, 321, 373, 425, 428-429
- Inovasi, 10, 12, 20, 31-33, 35, 73, 77, 79, 83, 125, 151, 211, 416

- definisi, 20-21, 67
- kriteria, 20-21, 69-70
- Integriti, 10, 75, 77, 82-83, 90, 145, 287, 436
- Intelektual, 10, 12, 14, 31

- Kebijaksanaan berhemat, 17
- Kecemerlangan, 3, 20, 41, 75, 82-83, 91, 105, 124, 133-134, 136, 139, 205, 227, 257, 260, 315, 327, 344-345, 403-405, 415-416
- Kejujuran, 10, 30, 62, 292, 426
- Kekuatan sifat baik hati, 16, 18, 93
- Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, 15
- Kemuliaan kesederhanaan, 16
- Kepimpinan, 5-7, 10, 13-14, 17-19, 27, 30, 125, 185, 247, 314
pengaruh, 293, 340
- Keseronokan bekerja, 16, 93
- Ketaatan, 10, 60, 338
- Ketekunan membawa kejayaan, 16, 93
- Ketinggian peribadi, 16-18, 93, 409
- Keutamaan kesabaran, 17
- Kewajipan menjalankan tugas, 17
- Kreativiti, 10, 12, 14, 20, 31, 33, 35
- Kualiti, 3-4, 26, 32-33, 91, 204, 227, 343
anugerah, 123, 165, 185, 257, 265
- cadangan, 26
- ciri-ciri, 135, 207, 345-346
- maklumat, 32
- proses, 136, 316
- sistem, 24
- Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), 20, 79, 185, 259, 262, 351-353

- Menghargai masa, 16, 93
- Mutu
kerja, 124, 126-127
Malaysia Kita, 445-446, 449-450

- Neutraliti, 10, 41
- Nikmat mencipta, 17, 67-68, 93
- Nilai, 3-10
agama, 7
konsep, 58
kualiti, 133, 135-136, 203, 211, 343, 345, 355, 436
murni, 11, 327, 335, 337, 340
pembentukan, 5
pentadbiran awam, 4, 6
Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam, 15
- Norma, 5, 57-58, 61, 63, 355, 362

- Organisasi
berkualiti, 135
budaya, 17

- Pekeliling
garis panduan, 419

- kemajuan, 9, 25, 124-125, 165, 264, 419-420, 436, 447
- Pelanggan, 20, 26, 67, 70, 95, 99, 101, 135-136, 165, 207-211, 345, 351, 354, 362, 417-418, 427, 436
- Pembangunan
 negara, 27, 297
 sumber manusia, 63
 projek, 257, 263-264
- Pembaharuan-pembaharuan dan Kemajuan dalam Perkhidmatan Awam 1991*, 435-441
- Pemudahan Perdagangan, 395-396, 398
- Penerapan nilai dan etika, 5, 14, 57, 88, 327, 335, 337, 340, 436
- Pengaduan Awam, 10-11, 97, 119, 141, 143-148, 258, 291-292
- Pengaruh teladan, 5, 17-18, 93, 293, 339-340, 428
- Pengiktirafan, 67, 72, 99, 139, 204, 262, 284, 343, 415-416
- Pengucapan awam, 313-314
- Pengurusan
 atasan, 113, 115-116, 124, 127, 257, 355, 363
 berkesan, 260
 diri, 10
 kualiti, 124, 185, 435
 masa, 10
 organisasi, 146
 sumber manusia, 241, 306, 415-417
- Pengurusan Kaunter, 9, 415, 417
- Pengurusan Kewangan, 78, 306, 415-416, 429, 436
- Pengurusan Kualiti Menyeluruh, 97-99, 115, 185
- Pengurusan Projek, 99, 415, 417
- Pengurusan Sistem Fail, 415, 418
- Pengurusan Sumber Manusia, 241, 306, 415-416
- Pengurusan Teknologi Maklumat, 41, 177, 224, 228, 415, 417
- Penilaian prestasi, 28-30, 57, 62-63, 269, 271, 279
- Peningkatan bakat, 93
- Pentadbiran awam, 117, 124, 143, 165, 255, 264, 307, 363, 435-437
- Penyelewengan, 83, 90, 287-288, 292-293, 365
- Penyelidikan dan pembangunan, 223, 228
- Perintah-perintah Am*, 285, 290, 315, 343-344, 364
- Perkhidmatan
 awam, 117, 123-124, 137, 140, 143-145, 157, 185, 201, 203-205, 226, 257-258, 263, 265, 271, 287, 290, 305-307, 314-315, 327-328, 343-345, 347-348, 352, 354, 359, 364, 390, 397, 417, 435, 438
 kaunter, 117, 124, 436
 berkualiti, 9, 26, 135, 207-210, 271, 345, 419-420
- Perkhidmatan awam cemerlang, 345, 419
- Pernyataan awam, 315-316

- Persyarikatan, 9, 97, 151, 217,
263, 364, 385, 395, 436
- Prestasi, 9, 14, 133
kerja, 139, 307
pengukuran, 118, 262, 307
- Produktif, 9, 17, 30, 78, 129, 205,
271, 307, 315, 416, 420
- Produktiviti, 10, 13, 55, 63, 77-78,
91, 97, 116, 177, 203-207,
227, 343
pengukuran, 117, 124, 165,
347
- Profesionalisme, 4, 7-8, 10, 13-14,
305, 308, 313
- Rasuah, 83, 290, 359-367
bentuk, 360
definisi, 360
pencegahan, 359, 361-362,
366
sebab, 361
- Senarai semakan, 138, 257, 261
- Sistem nilai, 116, 125
- Sistem Saraan Baru, 13-14, 27-29,
57, 62, 271, 446-447
- Tatatertib, 97, 144-145, 226-227,
271, 283, 285-288, 290-292,
307, 317, 363, 365-366, 419-
420, 449
- Tonggak Dua Belas*, 3, 12, 14-15,
57
- Wawasan 2020, 13, 23, 35, 87,
223, 229, 247, 297, 307, 352,
425-426, 429, 453
- Wawasan kecemerlangan, 203,
205, 418

Subject Index

- Accountability, 10, 51-52, 107,
158-159, 308, 331, 456, 460
- Administrative improvement,
390, 458-461
- Attitude, 16, 25, 196, 274, 276
- Behaviour, 7, 25, 108, 193, 196,
248, 309, 427
- Civil service, 21, 25, 48-50, 152-
153, 158, 161, 247-249, 252-
254, 257, 264-265, 344, 426,
429, 437, 439, 453-455
code of ethics, 49, 274
core value, 274
- Communication, 42, 109, 153,
235, 248, 250, 254, 322,
377, 379-380, 389
- Computerization, 177-178, 234-
235
- Cost-consciousness, 185-188, 329
- Corporate culture, 196-199, 218-
219
- Counselling, 29, 273, 276, 278,
379, 428
- Counter Service, 171-172
- Creative, 21, 47, 65, 71, 274, 276,
329
- Culture, 4, 22-23, 25, 88, 93, 105-
106, 115, 117-118, 446
- Customer, 46, 127, 185-190, 195-
196, 200
- Development Administration Cir-
cular, 170-172, 387, 389-390
- Dignity of simplicity, 16, 61, 456
- Diplomacy, 321-324, 373-376,
378, 380-381
- Discipline, 21, 29, 49, 60, 71-72,
115, 117, 271, 275-276, 278,
344, 420, 437-438, 456-457
- Economic diplomacy, 374-376,
379
- Effective, 22-23, 45, 50-51, 72,
136, 248-249, 252-254, 260,
329, 331, 376-380, 420-421
- Effective manager, 39, 45, 248,
253-254, 260, 329
- Effective leadership, 22, 191
- Efficiency, 123, 129, 136, 158,
160, 167-168, 249, 253
- Efficient, 48, 152, 248, 260, 378,
455-456
- Environment, 42, 53, 72, 250, 252-
253, 329, 374-376, 378, 455
- Ethics, 21, 28, 48-49, 59, 61, 105-
109, 459
- Ethical leadership, 108-109
- Excellence, 35, 59, 137, 140, 275,

- 331, 409-410, 418, 458-459
Expert power, 427
- File management, 172, 461
Financial management, 51, 172, 460
Follow-through, 116, 141, 146
Follow-up, 116, 141, 146
- Globalization, 42, 44, 374-375, 379
Government, 11, 35, 43-50, 52
 open system, 11
Guideline, 118, 249
- Honesty, 107-108
Human Resource Management, 172, 218, 241, 250, 252, 460
- Improvement of talent, 17, 61, 457
Incorporated, 44, 151-152, 218, 242-243, 381, 386-389, 398
Influences of examples, 17, 61, 456
Information technology, 50, 178-180, 219, 238, 329, 331, 376, 454, 456, 459
Information Technology Management, 172
Innovation, 21, 29, 45, 52, 71-72, 83, 195, 218, 274, 276, 278, 329, 331, 420
- Integrity, 107-108, 274-275, 309, 331
Intellectual honesty, 108
- Japanese management style, 455
Joy of originating, 17, 61, 457
- Knowledge, 4-5, 29, 48, 51, 248, 253-254, 278, 321-324, 375-379, 449, 454-455, 460
- Leadership, 21-22, 71-72, 108, 140, 191, 219, 248, 252, 274, 309, 379, 420-421, 453-454, 457-458, 461
Legitimate power, 427
- Management, 11, 25-26, 29, 34-35, 43, 45, 47-48, 50-53, 115, 117-118, 123, 125, 134, 140, 158, 195-197, 218-219, 238, 241-242, 249, 251-252, 254, 308, 321-324, 328-331, 420, 453-454, 456-460
 define, 260, 328
Management of change, 218, 247-248, 260, 458
Managerial skill, 44, 274, 330-331, 429
Managerial style, 48, 250
Manpower, 239, 242
Merit, 21, 273, 276
Morning Prayers, 257, 262-264
Motivation, 6, 248-249, 252

- Neutrality, 49
- New Remuneration System (NRS), 272-273, 278
- Norms, 50, 58, 61
- Obligations of duty, 17, 61, 456
- Office Automation, 51, 152, 233-234, 251
- Official Secret Act*, 110, 243
- Open system, 177, 179-182, 233, 236
- Organization, 22, 46, 50, 52, 106, 108-109, 137, 158-160, 210, 247-248, 250-253, 454-455, 457, 459-460
- Organizational culture, 46, 115-117, 332, 455
- Paperwork Jungle, 51, 123, 129
- Participative management, 26, 171, 352
- Performance, 139, 210
- Performance appraisal, 29, 271-276, 279
- Performance evaluation, 115, 276
- Personnel
 development, 29
 management, 28-30, 273, 276
- Pleasure of working, 16, 60, 456
- Positive values, 249, 330-331, 459
- Power of kindness, 16, 61, 456
- Prevention of Corruption Act*, 110, 243
- Proactive management, 35, 39, 45
- Procedures, 44, 46, 48, 118
- Productivity, 21, 23, 26, 28, 44, 46, 48, 123, 128-129, 152, 158, 165, 167-173, 177-178, 195, 199, 233-235, 241-242, 248-252, 271, 276, 329, 331, 347, 420
- Productivity Yardstick, 167
- Professionalism, 109, 307-308, 387
- Project Management, 172, 460
- Public administration, 49, 165-167, 173, 308-309
- Public service, 398, 418, 428, 458-459, 461
- Quality, 11, 21-22, 24-27, 29, 45-47, 115, 118, 123, 127-128, 159-160, 166-168, 170-173, 177-180, 182, 185-190, 195-200, 210, 219, 233-236, 238, 241-242, 248-251, 271, 274, 276, 278, 308, 328-332, 345, 411, 420, 427, 438-439
- Quality Control Circles (QCC), 22, 171, 189-191, 199, 389
- Quality imperative, 24
- Quality improvement, 23, 27, 46-47, 127, 185, 248
- Quality Management System, 197
- Research and Development, 218
- Reward power, 427
- Salary, 273, 276
- Skill, 44, 274, 328-331, 375-376,

- 378-380, 389, 428-429
Strategic management, 252
Strategic, 374-375, 387
Style, 42, 44, 48, 52-53
Success of perseverance, 16, 456
Suggestion system, 11, 47, 249
- Time management, 253-254
Timeliness, 46, 106, 167-168, 185-187, 249, 329
Total Quality Management (TQM), 22-23, 115, 170, 185, 195, 390
Training, 29, 308, 323-324, 389-390
- Unproductive practices, 23, 123, 128-129, 137
- Value, 6-7, 23, 28, 53, 58, 60-61, 106-109
Value of time, 16, 60, 456
Virtue of patience, 17, 61, 457
Vision 2020, 247, 308, 387, 457, 461
- Wisdom, 17
Wisdom of economy, 61, 457
Work, 16, 21, 23, 29, 46-48, 51, 71-72, 106-107, 109, 188-191, 249, 271-272, 274, 276-278, 437
Work culture, 23, 71, 106, 109, 123, 456, 458
Worth of character, 16, 61, 456
- Zero defect, 127, 346

SIDANG EDITOR

Penasihat:

Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim
Pengarah INTAN

Penyelaras:

Mohd Affandi bin Hassan
Ketua Biro Penerbitan dan Konsultansi
INTAN

Editor:

Rahin bin Ramli

Panel Penyemak:

Sarajini Naidu
Nik Pa bin Raja Kechik
Thor Keat Beng
Rubiah bt Hj Abdul Rahman
S. Sachidhanandam
Shuib bin Mohd Yusop

Jurutaip:

Khor Beoh Leng
Siti Habibah bt Ali Emla
Raja Noor Fauziah bt Raja Abdul Hamid

Biro Penerbitan dan Konsultansi, INTAN,