

**LAPORAN SIRI DISKUSI
PENGURUSAN PEMBANGUNAN**

**KE ARAH MEMPERKUKUHKAN KORDINASI
DI ANTARA AHLI POLITIK DAN ANGGOTA
BIROKRAT MENJELANG ERA MILENIUM KETIGA**

MAJLIS PEMERINTAHAN
PERDANA BANGSA MALAYSIA

30 JUL 1998

LAPORAN SIRI DISKUSI PENGURUSAN PEMBANGUNAN

**KE ARAH MEMPERKUKUHKAN KORDINASI
DI ANTARA AHLI POLITIK DAN ANGGOTA
BIROKRAT MENJELANG ERA MILENIUM KETIGA**

Diedit oleh

**Mohd. Yaakub Hj. Johari
Farida Abdul Hamed Marican
Juliana Ringgingon**



**YAYASAN
KONRAD
ADENAUER, JERMAN**



**INSTITUT KAJIAN
PEMBANGUNAN
(SABAH)**

1998

Institut Kajian Pembangunan (Sabah) merupakan sebuah badan penyelidikan bebas dan ditubuhkan bukan bertujuan membuat keuntungan. Kerajaan Negeri Sabah menubuhkannya untuk mengendalikan penyelidikan berkaitan dengan dasar, masalah serta isu dalam pembangunan sosio-ekonomi dan pentadbiran awam.

IDS juga menganjurkan seminar, bengkel, forum dan perbincangan bertujuan mengumpul pendapat orang ramai tentang masalah dan isu yang boleh menjejaskan perkembangan sosio-ekonomi di Sabah.

Diterbitkan oleh:

INSTITUT KAJIAN PEMBANGUNAN (SABAH)

Ruang 7CF01, Tingkat 7, Blok C

Kompleks Karamuning

88300 Kota Kinabalu

No. Telefon : (088) 246166, 246167, 242871

Faks : (088) 234707

E-mail : info@ids.org.my

Homepage : <http://www.ids.org.my>

Hakcipta: © IDS Sabah 1998

Hakcipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian dan isi kandungan buku ini dalam apa juga bentuk dan dengan apa cara pun, sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanikal, rakaman atau lain-lain sebelum mendapat izin bertulis daripada pihak IDS.

ISBN 967-9910-48-2

Dicetak oleh:

Swan Printers

32 Jalan 13/118B

Desa Tun Razak

Cheras, Kuala Lumpur

APB9516101
NASKHAH PEMELIHARAAN
PERPUSTAKAAN NEGARA MALAYSIA
29 JUN 1999

MS
2006-11-15
LAP

MS
1/11/99

SENARAI KANDUNGAN

	Muka Surat
1. Prakata	vii
2. Ucapan Pengenalan	1
3. Ucaptama	5
4. Ringkasan Pendapat Ahli-ahli Panel	21
5. Rumusan	41
6. Lampiran	
<i>Aturcara Siri Diskusi</i>	45
<i>Senarai Peserta Siri Diskusi</i>	47
<i>Jawatankuasa Penganjur Siri Diskusi</i>	54
<i>Biodata Para Ahli Panel</i>	55

PRAKATA

Aspek pembangunan merupakan isu utama yang sentiasa diberi penekanan oleh kerajaan. Pembangunan dilihat sebagai suatu perubahan positif sama ada dari segi fizikal mahu pun perubahan minda masyarakat. Penilaian umum yang semakin matang terhadap pembangunan yang dilaksanakan memerlukan kerajaan untuk merancang sebarang aktiviti pembangunan dengan lebih teliti.

Perancangan yang teliti dan kelicinan pelaksanaan proses pembangunan memerlukan integrasi daya usaha Perkhidmatan Awam dan kesungguhan politik (*political will*) daripada ahli-ahli politik. Kedua-dua belah pihak perlu memiliki kerjasama dan tahap kordinasi yang tinggi serta proaktif dalam perancangan pembangunan bagi memastikan sebarang usaha pembangunan berjaya menghasilkan impak seperti yang dikehendaki.

Sungguhpun demikian masih ramai yang bertanggapan bahawa campurtangan politik dalam pembangunan memberi kesan negatif terhadap perjalanan birokrasi yakni mengganggu pengurusan pembangunan. Sedangkan dalam keadaan-keadaan tertentu, campurtangan politik ternyata mampu mempercepatkan proses pembangunan berlaku di sesuatu kawasan.

Tidak dapat disangkal bahawa penglibatan ahli-ahli politik dalam proses pembangunan boleh menimbulkan masalah dan kesukaran terutama di peringkat perancangan dan pelaksanaan program-program pembangunan. Melihat pentingnya hubungan saling memerlukan di antara golongan birokrat dan ahli-ahli politik, satu sesi diskusi tentang Pengurusan Pembangunan telah diadakan di Shangri-La's Tanjung Aru Resort, Kota Kinabalu pada 18 September 1997 yang dihadiri oleh golongan pentadbir dalam Perkhidmatan Awam dan ahli-ahli politik.

Diskusi ini bertujuan mengenalpasti isu dan cabaran utama ahli-ahli politik dan anggota birokrat dalam menghadapi kepesatan pembangunan negara ini dan berusaha mencapai kata sepakat dalam cara menangani proses pembangunan di Sabah. Laporan ini mengandungi uaputama, intipati perbincangan para ahli-ahli panel dan resolusi-resolusi kumpulan kerja. Adalah diharapkan agar laporan ini dapat menjadi input berguna kepada golongan birokrat dan ahli-ahli politik terutama dalam soal-soal yang berkaitan dengan hubungan di antara kedua-duanya.

Kami ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan penghargaan kepada semua pelapor Diskusi ini, yakni Encik Ahmed Tariq Datuk Aripin, Encik Mansalash Musa, Encik Iwan Hermawan Masrul dan Cik Farida Giau kerana telah membantu merakamkan intipati ulasan para ahli panel. Penghargaan juga diberi kepada Puan Asmah Amin kerana usahanya mengumpulkan bahan-bahan terbitan yang diperlukan.

Penghargaan juga diberi kepada Unit Penerbitan dan Perhubungan Awam terutama Encik Chong Shu Yaw, Encik Ramlan Goddos dan Cik Veronica Otigil yang telah memberi kerjasama yang rapat dalam usaha menerbitkan laporan ini.

Editor
1998

UCAPAN PENGENALAN

oleh

Datuk Masidi Manjun

Syukur alhamdulillah dan terima kasih atas kesudian datuk-datuk, tuan-tuan dan puan-puan ke Program Diskusi Pengurusan Pembangunan: Ke Arah Memperkukuhkan Kordinasi Di Antara Ahli Politik Dengan Anggota Birokrat Menjelang Era Milenium Ketiga ini. Setinggi penghargaan khususnya ditujukan kepada Yang Berhormat Datuk Seri Panglima Mohd. Salleh atas kesudian beliau menyampaikan ucap-tama di Diskusi ini. Kita amat bertuah mendapat input daripada beliau yang bukan sahaja pernah menjadi Ketua Menteri Sabah tetapi juga pernah menjadi ahli birokrat. Kini beliau merupakan seorang tokoh politik dan korporat yang disegani. Pengamatan dan pandangan beliau sesungguhnya memperkayakan lagi Diskusi ini.

Datuk-datuk, tuan-tuan dan puan-puan,

Diskusi ini adalah suatu peluang terbuka kepada pihak birokrat dan para ahli politik untuk membincangkan banyak perkara penting tentang bagaimana kedua belah pihak dapat memaksimumkan kerjasama dalam usaha membangunkan Negeri Sabah. Pengalaman kedua-dua golongan ini dalam sistem Perkhidmatan Awam dan politik menjadi asas kuat kepada perbincangan ini. Perpaduan dan keharmonian di antara ahli birokrat dan para pemimpin politik penting dalam usaha kita mencapai visi negara kerana melaluinya segala urusan dan pelaksanaan dasar kerajaan dapat berjalan dengan licin dan berkesan.

Pertemuan dari semasa ke semasa penting diadakan untuk memelihara keharmonian dan perpaduan yang kuat serta berterusan di antara dua golongan penting ini. Objektif utama Diskusi ini adalah untuk mengenalpasti isu dan cabaran yang dihadapi oleh ahli-ahli politik dan anggota birokrat dalam menguruskan kepesatan pembangunan negeri serta mencapai kata sepakat dalam menangani masalah bersama yang dihadapi demi memantapkan lagi hubungan di antara keduanya.

Perkhidmatan Awam merupakan tulang belakang kepada mana-mana kerajaan, tanpanya ahli politik tidak dapat menjalankan tugas mereka secara berkesan. Pada teorinya dasar-dasar kerajaan ditentukan oleh pemimpin-pemimpin kerajaan

tetapi dalam keadaan realiti, sebahagian besar input dasar datangnya dari golongan pentadbir awam. Selepas pembentukan dasar, pelaksanaannya diserahkan kepada pegawai-pegawai kerajaan. Oleh itu para pentadbir memainkan peranan yang kritikal sehingga tanpa komitmen, bantuan dan kerjasama mereka adalah mustahil untuk melaksanakan sesuatu dasar kerajaan.

Walau bagaimanapun Sistem Perkhidmatan Awam dan para pentadbir sering didakwa kurang responsif terhadap tuntutan-tuntutan dan keperluan-keperluan semasa, terutama sekali dalam pelaksanaan polisi-polisi semasa kerajaan. Terdapat juga dakwaan yang sesetengah arahan, surat-surat pekeliling dan peraturan Perkhidmatan Awam kononnya bukan memudahkan perjalanan pentadbiran tetapi melambatkan pelaksanaan dasar-dasar kerajaan.

Di kalangan ahli politik ada pula yang berpendapat, oleh kerana mereka telah dipilih untuk menjawat jawatan dalam kerajaan, maka mereka boleh bertindak sesuka hati. Ini menjadi suatu masalah kerana tanggapan sedemikian sering menjurus kepada penyalahgunaan kuasa. Persepsi seumpama ini berbahaya kerana jika ia dikatakan semata-mata untuk menyatakan siapa yang paling berkuasa maka ahli politik perlu menilai diri mereka sendiri. Pertembungan di antara para pentadbir dan ahli-ahli politik terjadi apabila kedua-duanya tidak memberi laluan di antara satu sama lain. Walaupun pertembungan seperti ini tidak terjadi sepanjang masa tetapi kita masih perlu menyoal bagaimana perkara sedemikian boleh dielakkan.

Jika sikap curiga-mencurigai terus berlaku, ini akan menimbulkan permusuhan di antara kedua pihak yang berpunca dari pertentangan kepentingan politik dan kehendak Perkhidmatan Awam. Adalah dicadangkan agar para penjawat awam yang terdiri dari kalangan pemimpin politik seperti para menteri sentiasa bersedia mendapatkan nasihat dan bantuan kepakaran atau kajian kemungkinan dari para pentadbir awam agar tidak berlaku percanggahan di antara kepentingan politik dengan peraturan Perkhidmatan Awam dan Arahan Perbendaharaan.

Terdapat juga keadaan di mana pentadbir awam diarahkan untuk melaksanakan keputusan politik tanpa perundingan atau kajian dibuat terlebih dahulu untuk melihat sama ada perkara tersebut boleh dilakukan atau tidak. Keadaan ini mendedak pentadbir sama ada melaksanakan arahan politik walaupun bercanggah dengan peraturan Perkhidmatan Awam atau lebih mengutamakan peraturan perkhidmatan, tuntutan dan keperluan arahan kewangan.

Situasi demikian menempatkan anggota Perkhidmatan Awam dalam dilema. Contohnya jika ada dakwaan penyalahgunaan wang anggota Perkhidmatan Awam adalah pihak yang bertanggungjawab dan bukannya ahli-ahli politik kerana hal-hal tersebut berada di bawah bidang kuasa pentadbiran awam.

Diskusi ini mengharapkan keterbukaan para peserta kerana semua komen akan dikumpulkan bagi membolehkan rumusan dibuat dan dapat dijadikan panduan bagi kedua-dua pihak. Ini penting kerana jika tidak, masalah kurang kordinasi ini akan berlarutan. Sebagai kesannya timbul keadaan di mana anggota Perkhidmatan Awam ditukarkan kerana enggan bekerjasama dengan ahli-ahli politik. Pertukaran anggota Perkhidmatan Awam atas motif politik adalah antara masalah yang harus dihadapi dengan berani.

Bagaimanapun, masalah amnya adalah manusia. Kadangkala ada di kalangan pemimpin yang berfikiran bahawa seolah-olah masyarakat terhutang budi kepadanya dan harus akur. Pihak pegawai kerajaan pula akan mempertahankan undang-undang dan peraturan Perkhidmatan Awam. Di sinilah menyebabkan pertembungan banyak berlaku.

Adalah diharapkan Diskusi ini dapat dijadikan saluran untuk bertukar-tukar fikiran, pandangan malah membentuk strategi yang terbaik agar kita menjadi lebih peka terhadap tanggungjawab masing-masing dan berusaha secara kolektif memperbetulkan kelemahan-kelemahan yang ada.

Sidang hadirin sekalian,

Dengan latarbelakang yang berbeza di kalangan ahli panel dan para peserta yang terdiri daripada ahli politik, pihak birokrat, sektor swasta dan badan bukan kerajaan, saya yakin Diskusi ini mampu memberi manfaat bernilai kepada kita semua.

Akhir kata, setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak khususnya para ahli panel, Prof. Dato' Dr. Wan Rafaei, Encik K.Y. Mustafa, YB Encik Akhbar Khan Abdul Rahman, Encik Kalakau Untol dan Encik Abdul Rahim Bakri serta Encik John Paujik selaku pengerusi panel. Setinggi penghargaan juga diucapkan kepada wakil-wakil jabatan kerajaan, ahli-ahli politik, ahli-ahli badan bukan kerajaan yang turut menjayakan Diskusi ini dan Yayasan Konrad Adenauer, Republik Jerman kerana membiayainya.

Sekian dan terima kasih.

UCAPTAMA

ISU DAN CABARAN PEMBANGUNAN DI SABAH: SATU PEMERHATIAN UMUM KE ARAH MEMPERKUKUHKAN KORDINASI DI ANTARA AHLI POLITIK DENGAN ANGGOTA BIROKRAT MENJELANG ERA MILENIUM KETIGA

Oleh

YB Datuk Seri Panglima Salleh Tun Said

PENGENALAN

Topik perbincangan yang telah ditetapkan, yakni: *Isu dan Cabaran Pembangunan di Sabah* sememangnya amat relevan dan penting sekali pada masa ini. Saya ingin menekankan bahawa perbincangan dalam kertas-kerja ini berdasarkan kepada pemerhatian dan pengalaman saya sendiri. Pengalaman saya sebagai salah seorang daripada anggota Perkhidmatan Awam, yakni sebagai Pegawai Daerah telah memberikan kesedaran kepada saya sendiri sedikit sebanyak masalah yang dihadapi oleh para pegawai Kerajaan Negeri dalam menjalankan tugas, seperti merancang dan melaksanakan program-program pembangunan.

Di samping itu, pengalaman saya sebagai Menteri Kewangan dan kemudian sebagai Ketua Menteri telah memberikan saya sedikit pendedahan kepada pengurusan ekonomi dan pengurusan pembangunan di peringkat negeri secara keseluruhan. Dalam kertas-kerja ini, saya hanya sekadar ingin berkongsi pengalaman dan seterusnya membantu mencari penyelesaian kepada beberapa masalah dalam pengurusan pembangunan masa kini.

Memandangkan negara sedang dilanda masalah ekonomi akibat kejatuhan nilai ringgit dan bursa saham ekoran serangan ke atas matawang negara-negara Asia Tenggara, maka saya ingin menumpukan perbincangan khusus kepada isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan pembangunan di peringkat negeri terutamanya dalam aspek pengurusan makroekonomi.

PENGURUSAN PEMBANGUNAN

Asas Makroekonomi: Arah Tuju dan Rangka Rancangan

Sejurus selepas memegang tampuk pemerintahan Kerajaan Negeri Sabah, Kerajaan Negeri telah melaksanakan pelbagai inisiatif untuk mengangkat kembali martabat negeri ini dari semua segi dan ekonomi Negeri Sabah telah menjadi fokus utama. Pengurusan pembangunan ekonomi cuba ditangani sebaik mungkin agar rakyat negeri ini mengecapi taraf hidup yang setaraf dengan rakyat negeri-negeri lain yang lebih maju. Di peringkat awal, Kerajaan Negeri telah berusaha untuk menyusun semula struktur ekonomi Sabah, di samping merangsang dan menggerakkan pertumbuhan ekonomi.

Ini termasuklah mewujudkan iklim pelaburan yang kondusif. Ini bermakna, Kerajaan Negeri haruslah menumpukan usaha ke arah mewujudkan kestabilan politik, meningkatkan perpaduan kaum di samping memulihkan hubungan dua hala di antara Kerajaan Negeri dan Kerajaan Pusat yang begitu tegang terutamanya selepas penarikan PBS dari BN di saat-saat akhir Pilihanraya Parlimen 1990. Langkah-langkah ini adalah penting memandangkan para pelabur tidak akan membuat pelaburan di Sabah sekiranya kestabilan politik tidak wujud.

Di samping itu, Kerajaan Negeri juga telah memulakan usaha ke arah merancang, menyedia dan menguatkan asas-asas penting untuk membangunkan ekonomi supaya Negeri Sabah berada di landasan yang kukuh, berdaya saing dalam pasaran dunia dan berupaya menyertai arus pembangunan perdana negara dan seterusnya di rantau Asia Timur. Menyedari hakikat ini, Kerajaan BN telah melancarkan *Rangka Rancangan Jangka Panjang Sabah (RRJPS) 1995-2010* dalam tahun 1995. Kerja-kerja penyediaan RRJPS sebenarnya telah dimulakan sejurus selepas Kerajaan BN mengambil alih tampuk kepimpinan Negeri Sabah.

Dalam Dokumen tersebut, saya telah menekankan bahawa:

Sedang kita menghadapi perubahan dalam suasana ekonomi global dan politik adalah amat penting bagi Sabah meletakkan dirinya secara strategik untuk lebih berdaya saing dalam pasaran dunia. Walau bagaimanapun untuk menonjolkan kelebihan daya saing Negeri Sabah secara global dalam berbagai pasaran dan segmen barangan ia memerlukan satu strategi dan arah tuju pembangunan yang jelas. (RRJPS)

Saya seterusnya menekankan bahawa dokumen ini seharusnya dijadikan panduan sektor awam dan swasta dalam merangka dasar dan perancangan pembangunan masa depan. RRJPS adalah digubal untuk menyediakan satu strategi dan arah tuju pembangunan yang jelas bagi Negeri Sabah mulai dari tahun 1995 hingga tahun 2010. Oleh itu, RRJPS telah:

menyediakan satu rangka kerja untuk mengalihkan ekonomi Sabah dari berasaskan faedah bandingan sumber asli kepada sebuah ekonomi yang mewujudkan faedah saingan melalui kelompok industri yang berpengetahuan intensif yang digerakkan oleh kebolehan tempatan yang kreatif. (RRJPS)

Dokumen tersebut menekankan bahawa:

intipati yang penting dalam sesebuah ekonomi yang tinggi daya saingannya terletak kepada kemampuan tenaga pekerja dalam mengendalikan inovasi memproses dan mengeluarkan. Dengan menggabungkan satu infrastruktur asas dan khusus dengan satu program pemeliharaan sumber yang munasabah, Negeri Sabah seharusnya mampu bersaing secara global dalam berbagai barangan dan perkhidmatan. (RRJPS)

Tindakan melahirkan RRJPS, *Pelan Induk Perindustrian Sabah, Pelan Induk Pelancongan Sabah, Taman Perindustrian Kota Kinabalu* dan lain-lain lagi dilaksanakan atas kesedaran bahawa Negeri Sabah yang telah tertinggal sekian lama harus dibangunkan dengan sistematik dan terancang.

Selaras dengan dasar pembangunan di peringkat Persekutuan, RRJPS juga menekankan perlunya sektor awam bekerjasama rapat dengan sektor swasta dalam membangunkan Negeri Sabah.

Seterusnya:

Sektor swasta akan digalakkan untuk memainkan peranan utama dalam menggerakkan ekonomi sementara kerajaan akan memudahkan usaha-usaha sektor swasta melalui penyediaan infrastruktur asas dan yang bermutu, meningkatkan kecekapan birokrasi dan satu suasana ekonomi dan politik yang stabil. (RRJPS)

Sejak Kerajaan BN mengambil alih tampuk pemerintahan Negeri Sabah, tidak dapat dinafikan bahawa usaha serius telah dilaksanakan ke arah menyediakan prasarana seperti jalanraya, institusi-institusi pendidikan termasuk Universiti Malaysia Sabah dan latihan kemahiran, Taman Perindustrian termasuk Zon

Perdagangan Bebas dan meningkatkan keupayaan perbekalan air, elektrik dan telekomunikasi. Semuanya ini selaras dengan garis panduan yang telah ditekankan dalam RRJPS.

Isu-isu lapuk yang sinonim dengan budaya politik Sabah sebelum ini seperti pengurusan pembalakan telah ditangani dengan sebaik mungkin berasaskan konsep pembangunan mapan. Keberkesanan pemerintahan BN terbukti apabila pelabur-pelabur mula menunjukkan minat untuk melabur di Sabah. Hubungan erat dengan Kerajaan Pusat juga telah membantu perkembangan ekonomi kerana persefahaman yang wujud memberi keyakinan kepada para pelabur khususnya pelabur asing.

Di samping itu, usaha untuk meningkatkan penglibatan sektor swasta juga telah dilaksanakan. Ini dilakukan dengan:

- ***Menubuhkan Majlis Perdagangan Sabah (Sabah Business Council):***
Majlis ini yang dilancarkan pada 27 Mac 1996 bertujuan menyemarakkan peranan pihak swasta dalam usaha membangunkan ekonomi negeri ini; dan
- ***Mengilhamkan penubuhan Majlis Pelancongan Sabah:***
Majlis ini yang dilancarkan pada 3 Ogos 1995, antara lain bertujuan menyelaraskan pembangunan sektor pelancongan di Sabah di samping mencari penyelesaian terhadap masalah-masalah semasa yang dihadapi dalam industri pelancongan.

Pengurusan Kewangan

Sejurus selepas mengambil alih pucuk pimpinan Negeri Sabah dari kerajaan lalu, Kerajaan Negeri juga mendapati bahawa kos operasi Kerajaan Negeri adalah terlalu tinggi berbanding dengan lain-lain negeri di Malaysia. Di sebaliknya pula pendapatan Kerajaan Negeri telah berkurangan berbanding dengan di tahun-tahun terdahulu. Ini adalah disebabkan kutipan hasil dari sumber perhutanan sudah mula berkurangan akibat kegiatan pembalakan yang tidak terkawal di bawah Kerajaan lalu. Oleh itu, Kerajaan Negeri di bawah BN juga telah melaksanakan langkah-langkah untuk mengukuhkan kedudukan kewangan Kerajaan Negeri Sabah. Untuk tujuan ini Kerajaan Negeri telah meneroka sumber-sumber kewangan baru di samping melaksanakan pengurusan kewangan berhemat.

Untuk mencapai matlamat di atas, Kerajaan Negeri telah melaksanakan langkah-langkah berikut:

- **Melaksanakan Dasar Penswastaaan dengan lebih agresif dan sistematik:** Untuk tujuan ini *Pelan Bertindak Penswastaaan Negeri* telah disediakan dan diumumkan pada 13 Oktober 1995. Di antara agensi-agensi serta syarikat-syarikat milik Kerajaan Negeri yang telah diswastakan termasuklah anak-anak syarikat milik Korporasi Pembangunan Desa (MBO oleh Bentaniaga Sdn Bhd), Sinora Bhd (disenaraikan di Papan Utama BSKL), Sabah Bank Bhd dan Bank Pembangunan Sabah (disenaraikan di Papan Utama BSKL melalui Suria Capital Holdings Bhd). Inisiatif-inisiatif lain termasuklah rancangan pengkorporatan Perbadanan Tenaga Sabah, Lembaga Pelabuhan-pelabuhan Sabah dan Lembaga Kemajuan Tanah Negeri Sabah. Di samping itu, Kerajaan Negeri juga melaksanakan proses *reverse take over* Sitt Tatt Bhd yang diumumkan pada 15 Oktober 1994;
- **Menyusun semula pengurusan Yayasan Sabah dan anak-anak syarikat pelaburannya:** Langkah ini yang diumumkan pada 21 Julai 1995 bertujuan mengelakkan berlakunya hal-hal yang meragukan seperti yang terdapat dalam kerajaan lepas;
- **Menubuhkan anak syarikat pelaburan Kerajaan Negeri – Warisan Harta Sdn Bhd:** Langkah ini dilaksanakan berasaskan konsep khazanah, seperti yang dilaksanakan di peringkat nasional;
- **Memperkenalkan idea penubuhan Kumpulan Wang Amanah Warisan Negeri:** Keputusan tersebut telah diluluskan oleh sidang Dewan Undangan Negeri pada 17 Jun 1996;
- **Memperkenalkan konsep berhemat:** Arahan telah dikeluarkan pada 29 Ogos 1995 supaya semua agensi Kerajaan Negeri mengurangkan aktiviti lawatan ke luar negeri. Setiap menteri hanya dibenarkan membawa dua orang pegawai sahaja untuk menemani menteri ketika mengadakan lawatan ke luar negeri. Semua pengerusi agensi-agensi Kerajaan Negeri wajib mendapat kebenaran bertulis daripada menteri masing-masing yang bertanggungjawab terhadap agensi-agensi berkenaan sekiranya mereka keluar dari Sabah atas sebarang urusan rasmi agensi masing-masing;

- **Mempertingkatkan kualiti pengurusan dan penggunaan kenderaan kerajaan untuk urusan rasmi melalui proses penswastaan:** Kerajaan Negeri telah melantik syarikat swasta menjalankan pengendalian kenderaan kerajaan melalui perjanjian yang ditandatangani dengan Angkatan Hebat Sdn Bhd pada 20 Mei 1995;
- **Memperkenalkan sistem penganugerahan kawasan konsesi balak berdasarkan tender secara berperingkat-peringkat:** Sistem ini telah diumumkan pada 8 Mac 1996 dan akan dilaksanakan secara berperingkat-berperingkat mulai tahun 1997 untuk memperolehi lebih banyak hasil pendapatan daripada sumber perhutanan; dan
- **Menjual sebuah kapal mewah milik Kerajaan Negeri Sabah – Puteri Berjaya:** Langkah ini telah menjimatkan kewangan Kerajaan Negeri dari menanggung kos pengendalian.

Pengagihan Kekayaan Negeri Sabah

Walaupun Kerajaan Negeri telah mengamalkan pengurusan kewangan berhemat yang mementingkan sikap berjimat-cermat, di samping berusaha mewujudkan asas pembangunan yang kukuh, Kerajaan Negeri (selaras dengan Manifesto BN untuk mewujudkan Sabah Baru) tidak lupa mengagihkan kekayaan negeri Sabah termasuk membanteras kemiskinan. Antara langkah-langkah yang telah dilaksanakan termasuklah:

- **Mewujudkan Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Kementerian Pembangunan Sumber dan Perusahaan** dalam rombakan kabinet yang dibuat pada 17 November 1995;
- **Mewujudkan Jawatankuasa Penganugerahan Tanah:** Jawatankuasa ini telah ditugaskan untuk meneliti pembangunan tanah untuk pertanian, perindustrian dan pembangunan melalui kenyataan yang dikeluarkan pada 12 Januari 1995;
- **Memulakan usaha penyusunan semula Yayasan Bumiputera Sabah** untuk merencanakan lagi pembabitkan aktif Bumiputera dalam pembangunan ekonomi yang diumumkan pada 23 Julai 1995;

- **Meningkatkan bilangan kumpulan usahawan Bumiputera Sabah:** Langkah-langkah juga telah dibuat untuk meningkatkan bilangan kumpulan usahawan Bumiputera melalui penyertaan dalam proses penswastaan agensi-agensi Kerajaan Negeri, pemberian kontrak Kerajaan dan lain-lain lagi;
- **Mempertingkatkan peranan agensi-agensi yang terlibat dengan pembangunan luar bandar** seperti Ko-Nelayan, dan pengukuhan Projek Usaha Maju yang kini dikenali sebagai Yayasan Usaha Maju yang dilancarkan pada 29 Jun 1995 dengan tujuan memperjelaskan lagi matlamat dan pengkhususannya;
- **Mewujudkan Saham Amanah Sabah:** Dana ini telah dilancarkan oleh YAB Timbalan Perdana Menteri Datuk Seri Anwar Ibrahim pada 24 Jun 1994. Dana ini memberi peluang kepada semua rakyat Malaysia di Sabah untuk sama-sama menikmati hasil dari pelaburan Saham di BSKL yang diurus oleh agensi tempatan; dan
- **Membantu rakyat termiskin di bawah Skim Khas Saham Amanah Sabah** untuk 300 keluarga dari 22 daerah yang diumumkan pada 5 Disember 1994.

Pengurusan ekonomi yang bijak bukan sahaja berlegar di peringkat makro (negeri), malah ditumpukan sehingga ke peringkat akar umbi. Program Pembangunan Rakyat Termiskin (PPRT) yang merupakan program Jabatan Pembangunan Persekutuan kekal diberi penekanan dan disebarluaskan untuk dinikmati oleh golongan yang berhak. Program-program lain dilaksanakan melalui kementerian-kementerian seperti Kementerian Pembangunan Luar Bandar, dan Kementerian Pembangunan Sumber dan Perusahaan. Kewujudan Kementerian Pembangunan Luar Bandar misalnya merupakan bukti jelas keprihatinan Kerajaan Negeri terhadap permasalahan masyarakat khususnya di luar bandar. Usaha untuk meningkatkan bilangan kumpulan usahawan Bumiputera pula telah diperkukuhkan melalui Kementerian Pembangunan Sumber dan Perusahaan yang baru ditubuhkan.

PEMBAHARUAN DALAM PENGURUSAN PENTADBIRAN

Di samping itu, usaha juga telah dibuat untuk meningkatkan keberkesanan dan kelicinan pelaksanaan program pembangunan melalui beberapa pembaharuan dalam proses pengurusan pembangunan secara keseluruhan. Pembaharuan yang

telah dilaksanakan merangkumi aspek-aspek seperti usaha memperkenalkan *paradigma baru* khususnya dengan melahirkan budaya pentadbiran dan politik baru. Pelbagai perubahan telah diusahakan demi mewujudkan sebuah negeri yang maju dan berdaya saing serta dihormati oleh negeri-negeri lain di Malaysia. Antara langkah-langkah yang telah diperkenalkan ialah:

- **Memperkenalkan konsep Mesyuarat 'Post-Cabinet':** Konsep ini bertujuan menentukan supaya keputusan yang telah dibuat oleh Kabinet Negeri dapat dilaksanakan dengan secepat mungkin oleh anggota Perkhidmatan Awam;
- **Konsep ketelusan:** Memperkenalkan konsep ketelusan dalam penganugerahan kawasan konsesi kayu balak secara berperingkat-peringkat, dan seterusnya menyerahkan keputusan penganugerahan *negotiated tender* kepada kabinet dan bukan lagi ditentukan oleh Ketua Menteri seperti kebiasaannya;
- **Pejabat terbuka:** Inisiatif Ketua Menteri mengadakan 'pejabat terbuka' setiap Sabtu memudahkan rakyat menemui Ketua Menteri. Ianya dimulakan pada 14 Januari 1995;
- **Lawatan kerja ke pejabat-pejabat daerah:** Lawatan ini bertujuan meninjau perkembangan pentadbiran dan pembangunan setiap daerah di Sabah;
- **Memperjelaskan tugas setiausaha politik dengan memfokuskan tugas mereka untuk pembangunan rakyat dan negeri Sabah:** Konsep Setiausaha Politik Gunasama yang diketuai oleh seorang Ketua Setiausaha Politik telah diperkenalkan dan diumumkan pada 4 Jan 1995;
- **Arahan kepada pihak berkuasa tempatan untuk mempercepatkan kelulusan pengeluaran lesen, permit, pelan pembangunan dan lain-lain yang berkaitan:** Arahan yang dibuat pada 26 Mei 1995 ini bertujuan meningkatkan kelicinan proses pengurusan pembangunan di kawasan masing-masing;
- **Penyusunan semula Biro Pengaduan Awam:** Penyusunan ini yang diumumkan pada 22 Julai 1995 bertujuan mempertingkatkan fungsi Biro Pengaduan Awam sebagai pengawas dan membantu mengawasi penyelewengan dalam jabatan/agensy kerajaan;
- **Memperkenalkan etika kerja untuk menteri-menteri Sabah:** Etika ini berdasarkan etika menteri-menteri di peringkat pusat dan menggesa agar seti-

ap menteri dan pembantu menteri membuat lawatan kerja berdasarkan kepada portfolio tugas masing-masing melalui gesaan yang dibuat pada 15 Jun 1995;

- **Mempertingkatkan peranan dan keberkesanan sektor awam:** Memberi kefahaman kepada sektor tersebut akan wawasan kerajaan dalam membangunkan negeri ini dan memastikan ia mengongsi wawasan itu melalui penjelasan kepada setiap ketua jabatan/agensi yang dibuat pada 11 April 1996;
- **Mengeratkan lagi perhubungan antara sektor awam Kerajaan Pusat dan sektor awam Kerajaan Negeri:** Mengalakkan siri pertemuan dan perbincangan berkala seperti melalui aktiviti seminar, diskusi dan lain-lain lagi; contohnya melalui Seminar mengenai *Jaringan Kerjasama Antara Jabatan dan Agensi Kerajaan Persekutuan dan Negeri* yang diadakan pada 6 Julai 1995 anjuran Institut Kajian Pembangunan (Sabah);
- **Menekankan kepentingan merealisasikan pembangunan di kalangan rakyat dalam tugas Pemimpin Kemajuan Rakyat (PKR) dan Pegawai Pembangunan Masyarakat (CDO)** melalui peranan baru PKR dan CDO yang dikuatkuasakan pada 26 Februari 1995 agar mereka mampu memainkan peranan lebih berkesan dalam usaha menyebarkan pembangunan khususnya di luar bandar. CDO misalnya akan dipertingkatkan peranannya melalui latihan dan bimbingan yang dianjurkan oleh Kementerian Pembangunan Luar Bandar;
- **Mengukuhkan peranan dan tanggungjawab pejabat daerah dan pegawai daerah:** Hanya pegawai daerah atau pembantunya sahaja yang berkuasa memproses projek-projek kecil luar bandar, dan
- **Penyusunan semula JKKK:** Perubahan yang diumumkan pada 26 Mei 1995 ini bertujuan mempertingkatkan keberkesanan badan ini dalam menjalankan tanggungjawab dengan mengurangkan 'politiking' di peringkat akar umbi dan mengutamakan pembangunan yang berkesan serta program pembasmian kemiskinan.

KE ARAH MENINGKATKAN KERJASAMA DI ANTARA PARA PEMIMPIN POLITIK DAN ANGGOTA BIROKRAT

Langkah-langkah yang telah dilaksanakan oleh Kerajaan Negeri dan perubahan yang telah dibuat ternyata membawa banyak manfaat kepada rakyat dan negeri ini secara keseluruhannya. Mengimbas kembali kepada langkah-langkah yang telah dilaksanakan oleh Kerajaan Negeri, terutamanya semasa saya menyandang jawatan Menteri Kewangan dan kemudian Ketua Menteri, pada pemerhatian saya, antara masalah-masalah utama yang harus diatasi ialah seperti berikut:

Isu dan Cabaran

1. *Tafsiran yang berbeza terhadap konsep pembangunan di antara para ahli politik dan para birokrat*

Perbezaan dalam tafsiran terhadap konsep pembangunan memang jelas terdapat di antara para ahli politik dan anggota birokrat. Bagi para ahli politik, konsep 'pembangunan' ini lebih dikaitkan dengan pengagihan dan pengusaha projek bagi sesuatu kawasan. Dengan kata lain, konsep 'pembangunan' dari kacamata para ahli politik boleh digambarkan semata-mata sebagai 'agihan peruntukan projek'. Tidak semua ahli-ahli politik mempunyai *project mentality mindset*. Tetapi pada hemat saya, sebilangan besar di kalangan mereka masih berpandangan sedemikian. Di sebaliknya, para anggota birokrat akan melihat konsep pembangunan sebagaimana yang ditakrifkan dalam dokumen-dokumen rasmi kerajaan. Perbezaan inilah antara lain yang menyebabkan timbulnya berbagai masalah di peringkat akar umbi terhadap pengagihan peruntukan-peruntukan pembangunan.

2. *Keutamaan yang berbeza*

Dalam melaksanakan rancangan-rancangan pembangunan, kerap juga diperhatikan bahawa keutamaan-keutamaan para ahli politik berbeza dari keutamaan-keutamaan sebagaimana yang dilihat oleh para anggota birokrat. Pada lazimnya, para ahli politik mempunyai *time horizon* yang agak pendek, sementara para anggota birokrat tidak terdesak oleh *time horizon* jangka pendek.

Di samping itu, dari kaca mata ahli politik keutamaan pelaksanaan rancangan pembangunan lebih bergantung kepada lokasi dan penyertaan penyokong-penyokong masing-masing. Para anggota birokrat pula lebih menekankan kepada penilaian teknikal dan keperluan sesuatu program pembangunan dalam konteks pencapaian objektif dan strategi pembangunan.

3. *Tafsiran bidang kuasa yang berbeza*

Masalah juga kerap wujud di antara para ahli politik dengan anggota birokrat dalam konteks pelaksanaan dasar. Terdapat juga keadaan di mana para ahli politik yang dilantik kejawatan-jawatan tertentu terlibat dalam semua urusan pengurusan harian yang seharusnya di luar bidang kuasanya. Dalam keadaan sedemikian, input dari tenaga profesional adakalanya diketepikan dan ini tentu boleh menjejaskan keberkesanan pengurusan agensi-agensi berkenaan.

Terdapat juga keadaan di mana ketua-ketua eksekutif atau pun pentadbiran mengingkari keputusan para penyandang jawatan dari kalangan pemimpin politik. Sekiranya ini berlaku, ini juga menimbulkan berbagai masalah yang akhirnya menjejaskan kepekaan sistem pengurusan pembangunan terhadap keutamaan para pemimpin politik yang mewakili rakyat. Ini boleh mengakibatkan kewujudan sistem pengurusan pentadbiran yang tidak responsif terhadap aspirasi rakyat, sebagaimana berlaku di zaman penjajahan. Dalam negara yang mengamalkan sistem demokrasi, keadaan sedemikian tidak seharusnya berlaku.

CADANGAN PENYELESAIAN

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut di atas, antara cara-cara penyelesaian yang boleh dipertimbangkan termasuklah langkah-langkah berikut:

1. *Anjakan paradigma dalam konsep pengurusan pembangunan*

Para pemimpin politik dan anggota birokrat harus mempunyai persefahaman dan wawasan yang sama terhadap arah tuju rancangan pembangunan negeri. Dalam konteks Negeri Sabah, memandangkan RRJPS telah diterima sebagai satu dokumen rasmi Kerajaan Negeri yang telah diluluskan oleh Kabinet Negeri, maka seboleh-bolehnya semua usaha pembangunan di semua peringkat haruslah dilaksanakan berasaskan kepada garis panduan serta objektif-objektif yang telah ditetapkan dalam dokumen tersebut. Dokumen tersebut bolehlah dilihat sebagai asas pengagihan peruntukan-peruntukan Kerajaan Negeri.

Di samping itu, berbagai-bagai lagi dokumen yang mengandungi rancangan-rancangan pembangunan sektoral yang lebih khusus dan terperinci yang telah diluluskan oleh Kerajaan Negeri, seperti Pelan Induk Perindustrian dan Pelan Induk Pelancongan Sabah. Semua dokumen ini seharusnya memudahkan lagi

para pemimpin politik dan anggota birokrat bekerjasama memandangkan matlamat-matlamat serta keutamaan-keutamaan rancangan telah digariskan dengan secara yang lebih sistematik dan teratur. Tidak ada gunanya dokumen-dokumen ini disediakan sekiranya projek-projek pembangunan Kerajaan Negeri masih lagi dilaksanakan secara *ad hoc*, bergantung kepada budibicara para pemimpin tertentu.

2. Pelaksanaan rancangan pembangunan yang peka terhadap kepentingan semua 'stakeholders' atau pun semua pihak yang terlibat

Anggota birokrat yang bertanggungjawab terhadap penyediaan rancangan pembangunan haruslah sentiasa peka dan sensitif terhadap aspirasi masyarakat setempat. Di samping itu, mereka haruslah sedar dan prihatin terhadap keutamaan para pemimpin politik berkenaan, sama ada tersurat atau pun tersirat.

Sebagai anggota Perkhidmatan Awam yang bertanggungjawab terhadap melaksanakan dasar-dasar kerajaan, mereka harus sedar bahawa mereka memainkan peranan yang amat penting dalam mengimbangi dan mencari persefahaman dalam menentukan keutamaan dalam pengurusan pembangunan. Sekiranya terdapat sebarang perbezaan pendapat mengenai sesuatu keputusan, para anggota birokrat boleh memberikan pandangan masing-masing.

Namun demikian, setelah keputusan muktamad dibuat oleh para pemimpin politik, para anggota birokrat harus akur kepada keputusan tersebut sekiranya keputusan-keputusan berkenaan tidak bercanggah dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh kerajaan yang memerintah dan seterusnya berusaha melaksanakan keputusan tersebut sebaik mungkin.

3. Penjelasan terhadap peranan, tanggungjawab dan bidang kuasa tugas penyandang jawatan badan-badan dan agensi-agensi kerajaan

Peranan, tanggungjawab dan bidang kuasa pemegang-pemegang jawatan yang terdiri daripada kalangan pemimpin-pemimpin politik yang memegang jawatan dalam badan-badan dan agensi-agensi kerajaan, seperti menteri-menteri, pembantu-pembantu menteri, setiausaha-setiausaha politik, pengerusi-pengerusi agensi kerajaan dan ahli-ahli majlis pihak berkuasa tempatan haruslah dilaksanakan mengikut ketetapan-ketetapan yang termaktub dalam surat atau dokumen tatacara masing-masing.

Demikian juga halnya bagi ketua-ketua jabatan dan ketua-ketua eksekutif agensi-agensi kerajaan yang terdiri daripada kalangan pegawai Perkhidmatan Awam dan ahli-ahli profesional; peranan, tanggungjawab dan bidang kuasa masing-masing haruslah ditetapkan mengikut tatacara pengurusan agensi-agensi masing-masing.

Seciranya timbul sebarang keraguan, penjelasan haruslah diperolehi daripada pihak-pihak berkuasa masing-masing. Umpamanya, Kabinet Negeri telah menetapkan dengan jelas peranan dan bidang kuasa pengerusi-pengerusi agensi serta syarikat-syarikat milik kerajaan pada 21hb Jun 1995. Keputusan tersebut yang telah dikuatkuasakan melalui Surat Pekeliling CMDC.503/56/1 menetapkan dengan jelas peranan dan bidang kuasa pengerusi yang berbeza daripada ketua eksekutif agensi-agensi masing-masing. Penjelasan ini telah berjaya mengatasi banyak masalah yang dihadapi oleh pihak pengurusan agensi-agensi berkaitan.

4. Meningkatkan interaksi di antara para pemimpin politik dengan anggota birokrat

Walaupun tidak dapat dinafikan bahawa para pemimpin politik sentiasa berdampingan dengan para anggota birokrat, namun boleh dikatakan hampir kesemua perjumpaan-perjumpaan ini berbentuk pengendalian urusan rasmi kerajaan, atau pun jemputan rasmi. Adalah lebih berkesan lagi sekiranya para pemimpin politik sentiasa meluangkan masa untuk berinteraksi secara yang lebih *informal* dengan para anggota birokrat. Pertemuan-pertemuan ini mungkin lebih berhasil lagi dalam mencari sebarang penyelesaian terhadap permasalahan bersama, seperti mencari persetujuan terhadap perubahan dalam sesebuah rancangan yang pada mulanya telah pun dipersetujui bersama.

PENUTUP

Dalam usaha untuk memenuhi komitmennya kepada rakyat Malaysia di Sabah dan seterusnya mempertingkatkan kualiti hidup dan kesejahteraan mereka selaras dengan janji mewujudkan *Sabah Baru*, Kerajaan Negeri telah berusaha dengan gigih untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara aktif, membasmi kemiskinan dan memastikan agar faedah pembangunan dan kekayaan Negeri Sabah dapat dikongsi bersama oleh semua lapisan rakyat Sabah.

Antara langkah-langkah utama yang mula dilaksanakan sejurus selepas BN mengambil alih tampuk pemerintahan Kerajaan Negeri ialah memperbaiki asas-

asas makroekonomi seperti mewujudkan iklim pelaburan yang kondusif, termasuk mewujudkan kestabilan politik di samping menentukan arah tuju ekonomi Negeri Sabah dan seterusnya merancang penyediaan prasarana yang diperlukan.

Kerajaan Negeri juga telah berusaha mengukuhkan kedudukan kewangan negeri. Kerajaan Negeri telah mempelopori usaha ke arah mencari sumber-sumber pendapatan baru di samping meningkatkan pendapatan dari sumber-sumber yang sedia ada. Kerajaan Negeri juga telah melaksanakan langkah perbelanjaan berhemat.

Selain daripada itu, Kerajaan Negeri juga melaksanakan langkah-langkah untuk mewujudkan kumpulan Usahawan Bumiputera di samping memberikan peluang kepada rakyat Malaysia di Sabah supaya dapat berkongsi kekayaan negara melalui penyertaan dalam pelaburan *Saham Amanah Sabah*. Memandangkan masalah kemiskinan di luar bandar masih lagi berleluasa, Kerajaan Negeri juga telah menubuhkan Kementerian Pembangunan Luar Bandar.

Tidak dapat dinafikan bahawa walau setakat mana pun baiknya sesebuah rancangan yang disediakan oleh Kerajaan Negeri, jika sistem pengurusan pentadbirannya lembab, tidak licin dan kurang berkesan, semuanya hanya akan menjadi sia-sia sahaja. Atas kesedaran ini, Kerajaan Negeri telah berusaha memperkenalkan beberapa pembaharuan dalam sistem pentadbirannya.

Namun demikian, terdapat beberapa isu dan permasalahan pokok yang masih boleh menjadi penghalang kepada pencapaian matlamat-matlamat Kerajaan Negeri. Antara masalah-masalah utama ini ialah terdapatnya perbezaan tafsiran terhadap makna 'pembangunan' itu sendiri terutamanya di antara para ahli politik dan anggota birokrat, perbezaan dari segi keutamaan, dan juga tidak kurang masalah yang timbul akibat dari tafsiran yang berbeza terhadap peranan dan bidang kuasa masing-masing.

Semuanya isu dan permasalahan yang telah dikenalpasti di atas haruslah ditangani dengan sebaik mungkin. Dalam era teknologi maklumat dan dunia tanpa sempadan menjelang abad ke-21, cabaran-cabaran yang akan dihadapi oleh para pemimpin politik, pemimpin-pemimpin korporat dan anggota-anggota Perkhidmatan Awam akan menjadi lebih mencabar dan kompleks.

Sekiranya isu dan permasalahan yang telah dikenalpasti di atas tidak dapat diatasi, kita mungkin tidak berupaya untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut dan akan

hanyut dan tenggelamlah kita dalam arus gelora dunia tanpa sempadan seperti yang mula kita rasai akibat serangan ke atas matawang negara.

Era dunia tanpa sempadan memaksa rakyat Malaysia di Sabah terutamanya para pemimpin-pemimpin politik dan anggota birokrat supaya dapat berganding bahu dan bekerjasama untuk mencapai matlamat yang dikongsi bersama seperti yang telah digariskan melalui RRJPS dalam usaha untuk mencapai Wawasan 2020.

Dalam kertas-kerja ini saya telah mengutarakan beberapa cadangan yang boleh kita renungi bersama. Terpulanglah kepada para pemimpin politik yang sedang memegang tampuk pemerintahan pada masa ini dan juga para anggota birokrat yang bertanggungjawab untuk menilai cadangan-cadangan yang telah saya kemukakan dalam kertas-kerja ini.

RINGKASAN PENDAPAT AHLI-AHLI PANEL

YB ENCICK AKHBAR KHAN B. ABDUL RAHMAN

YB Encik Akhbar Khan memulakan perbincangan dengan satu teguran terhadap Perkhidmatan Awam. Dalam keadaan sekarang ini menurut beliau pandangan dan tanggapan rakyat terhadap khidmat anggota Perkhidmatan Awam tidak begitu membanggakan. Beliau berkata masih wujud di kalangan pihak pentadbir yang bersikap seolah-olah seorang tuan. Beliau menyifatkan bahawa kelemahan ini berpunca daripada budaya birokrat dan politik yang diamalkan.

Menyentuh tentang peranan ahli politik dan birokrat beliau mengakui bahawa kedua-dua kumpulan tersebut mempunyai peranan penting iaitu untuk kepentingan rakyat. Namun pihak birokrat memiliki jawatan yang terjamin dan pada kebiasaannya mengelakkan risiko. Oleh itu, seboleh-bolehnya membuat atau melaksanakan segala usaha mengikut peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Mereka tidak terkenal dan tidak diketahui orang ramai.

Sebaliknya, kerjaya ahli-ahli politik tidak terjamin dan jarang sekali dapat jangka apa akan terjadi terhadap mereka selepas pilihanraya akan datang. Dengan demikian, bagi mereka populariti amat mustahak. Ini bermakna keperluan mereka untuk bekerjasama bagi melaksanakan sesuatu dengan berkesan adalah sangat mendesak. Katanya sewajarnya pihak ahli politik dan birokrat memahami peranan dan tanggungjawab masing-masing. Ini adalah sebagai langkah untuk mewujudkan kerjasama antara mereka.

Semasa menghuraikan pendapat dalam diskusi tersebut, beliau telah merujuk kepada pentadbiran Empayar China dan Britain sebagai contoh. Misalnya dengan menggilirkan pembesar-pembesar tempatan dan wilayah, maharaja-maharaja China berjaya mengawal negara tersebut dan mencegah kemungkinan kewujudan perebutan kuasa dalaman. Sistem Bergilir ini mewujudkan kestabilan namun pada masa yang sama ia menjadikan kerajaan-kerajaan tempatan kaku dan tidak dapat menghayati keperluan rakyat.

Sistem kolonial British pula dibentuk untuk kepentingan Britain bagi mentadbir tanah-tanah jajahan di luar negara dan mengeneipkan keperluan penduduk tempatan yang dijajah. Mereka berjaya berbuat demikian sebab pilihanraya tidak dibenarkan dan tidak ada ahli-ahli politik. Sebagaimana pemerintahan China, sistem yang diamalkan oleh British tidak mengambilkira keperluan rakyat tempatan, malah ia dibuat begitu rupa bagi mengekalkan kesinambungan sistem. Nilai-nilai asas pentadbiran British semata-mata untuk memastikan dan menyokong kuasa penjajah.

Justeru itu beliau menyifatkan kedua-dua sistem British dan China ini mempunyai motif asas perjuangan pentadbiran yang sama. Kedua-duanya bukan bertujuan berkhidmat kepada rakyat, dengan itu ia kurang peka kepada kepentingan rakyat. Beliau berkata setelah merdeka kita memilih ahli-ahli politik dengan tujuan utama berkhidmat kepada rakyat.

Tempoh 34 tahun merupakan suatu jangka waktu yang lama tetapi pendek jika dibandingkan dengan sejarah birokrasi. Kita telah melangkah jauh sejak merdeka dengan menghasilkan penduduk yang berpelajaran dan mempunyai aspirasi yang berbeza daripada generasi dahulu.

Para birokrat dan ahli-ahli politik perlulah menyesuaikan diri mengikut masa dan jangkakan masyarakat.

Beliau seterusnya berkata kita patut belajar melalui sejarah kerana kita dapat melihat bagaimana empayar-empayar agung berkembang dan runtuh. Beliau agak kesal dengan keadaan penduduk yang masih kekal dalam keadaan asal dan berterusan miskin disebabkan oleh keadaan birokrasi yang kurang peka terhadap keperluan rakyat. Dalam hal ini beliau berkata kedua-duanya iaitu ahli politik dan para birokrat turut sama bertanggungjawab. Untuk mencapai objektif ini, tugas utama kita ialah memastikan kerajaan yang peka terhadap rakyat yakni birokrasi yang lebih berkhidmat bagi keperluan negeri.

Oleh itu memperbaiki kordinasi di antara keduanya hanya merupakan kaedah untuk mencapai tujuan. Objektif utama ialah mewujudkan suasana yang mempermudah pencapaian matlamat bersama. Memperbaiki hubungan di antara ahli-ahli politik dengan para birokrat tidak memberi erti apa-apa jika kita tidak dapat bersetuju atas objektif yang sama.

Beliau menyifatkan ahli-ahli politik, pihak birokrat, sektor awam dan swasta sebagai ahli-ahli kumpulan dalam Persyarikatan Malaysia dan khususnya Pensyarikatan Sabah di mana setiap ahli mempunyai kepentingan. Oleh itu mereka sepatutnya berenang atau tenggelam bersama. Namun soalan seterusnya ialah bagaimanakah caranya mereka boleh saling membantu antara satu sama lain bagi menjayakan konsep Pensyarikatan tersebut.

Beliau berpendapat bahawa diskusi terbuka dan bersiri perlu terus diadakan bukan sahaja antara para birokrat dan ahli politik tetapi juga melibatkan pihak sektor swasta dan awam termasuk badan-badan bukan kerajaan, persatuan dan lain-lain sebagai usaha untuk mencari jalan bagaimana mempertingkatkan lagi perkhidmatan yang diberikan.

Beliau juga menegaskan perlunya menghapuskan sikap "tidak apa". Beliau melihat masalah-masalah yang dihadapi oleh pihak lain sebagai masalah bersama yang perlu diatasi bersama. Beliau menyarankan komunikasi dan maklumbalas yang lebih terbuka dan berorientasikan tindakan digunakan keseluruhannya untuk mendatangkan hasil. Beliau agak kesal dengan budaya banyak mesyuarat namun tindakan yang diambil agak sedikit.

Beliau mengharapkan agar diskusi yang diadakan pada hari itu membawa pembaharuan di kalangan ahli-ahli politik dan pihak birokrat. Beliau seterusnya mengesyorkan supaya ahli-ahli politik menetapkan matlamat seperti sebuah syarikat serta menerbitkan laporan tahunan kepada *stakeholders* yang juga tidak ubah seperti pemilik saham.

Dalam hal ini beliau berkata ahli politik perlu bersetuju dan bekerja rapat dengan birokrat bagi menentukan matlamat tersebut dan bagaimana untuk mencapainya. Beliau berkata bahawa kerjasama antara kedua-dua pihak tidak akan menimbulkan masalah sekiranya kedua-duanya bertanggungjawab atas tindakan masing-masing yakni berjuang mendapatkan kejayaan untuk Malaysia Inc. amnya dan Sabah Inc. khususnya.

K. Y. MUSTAFA

Semasa memberi pendapat beliau dalam perbincangan ini Encik K.Y. Mustafa berkata selain dua dasar utama iaitu, dasar politik dan ekonomi, kemajuan dan kedaulatan sebuah negara juga bergantung kepada sinergi yang kukuh di antara pembuat dasar (ahli politik) dan pelaksana dasar (birokrasi). Secara prinsipnya

seharusnya wujud kordinasi dan kerjasama di antara kepimpinan politik dan anggota pentadbiran kerajaan. Tugas memainkan peranan adalah mengikut peraturan yang betul oleh kedua pihak bagi membolehkan kerajaan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya kepada negeri dan rakyatnya. Walaupun perkara ini difahami, namun masih banyak konflik dan kepincangan yang menyebabkan kekurangan keberkesanan dalam melaksanakan tanggungjawab kerajaan.

Katanya semua negara mengharapkan pembangunan dan kemajuan. Namun banyak contoh membuktikan bahawa tidak semua proses pembangunan membawa kemajuan sebenarnya kepada bangsa dan negara berkenaan malah banyak berlaku di mana pembangunan mendekati keruntuhan; kaya dari segi kebendaan dunia tetapi bertambah mundur daripada aspek agama, budaya dan kemanusiaan.

Beliau menekankan bahawa langkah menimbulkan kesedaran dan mengembalikannya maruah bangsa merupakan batu asas terpenting dalam usaha memperkukuhkan perhubungan, persefahaman dan kerjasama di antara ahli politik dan anggota Perkhidmatan Awam. Namun ini adalah sukar kerana ia memerlukan unsur-unsur penting seperti keikhlasan, iltizam dan usaha khusus semua pihak supaya dapat menuju ke satu arah dan kepentingan. Kepentingan ini ialah supaya Malaysia terus maju dan merdeka.

Beliau seterusnya menghurai tentang makna "birokrasi" mengikut kamus Longman sebagai bermaksud:

- a. *A group of government, business, or other officials who are appointed rather than elected;*
- b. *A system of government of such officials; and*
- c. *A system of doing things officially which is annoyingly and unnecessarily difficult to understand or deal with and usually ineffective.*

Beliau berkata daripada definisi umum ini dapatlah difahami bahawa birokrasi bermakna struktur dan perjalanan operasi sebuah organisasi yang terdiri daripada pegawai-pegawai yang dilantik. Namun demikian birokrasi lebih merujuk dan memberi makna sebagai pentadbiran kerajaan. Biasanya istilah birokrasi yang digunakan oleh orang awam terutamanya sektor swasta dan perniagaan tidak merujuk kepada aspek positif dan kebaikan pentadbiran kerajaan tetapi lebih merujuk kepada ketidakcekapan, kelambatan dan kesulitan berurusan dengan pentadbiran kerajaan dan agensi-agensinya.

Birokratik membawa makna bahawa pengurusan jabatan dan agensi kerajaan yang lembab, rigid, tanpa perasaan dan budibicara. Beliau berpendapat bahawa ketika ini pihak birokrat tidak memiliki imej yang membanggakan. Perubahan kepada imej yang positif merupakan cabaran besar dan kritikal kepada birokrat Sabah. Perubahan ini bertambah penting untuk meyakinkan rakyat terhadap pentadbiran kerajaan.

Encik K.Y. Mustafa menghuraikan tentang peranan dan tanggungjawab pihak birokrat dari pelbagai sudut penting. Beliau melihatnya sebagai fasilitator, agen perubahan, perancang, peramal, pengasas proaktif, penyebar maklumat dan penasihat.

Menurutnya untuk membolehkan Perkhidmatan Awam menjadi fasilitator yang berkesan, ia sendiri hendaklah berkesan terlebih dahulu. Ini bermakna Perkhidmatan Awam mestilah cekap, cepat, berdaya tahan, serba mengetahui segala yang berlaku baik di peringkat pusat, negeri atau di peringkat akar-umbi serta bersifat serba mengetahui "pelanggannya" iaitu kerajaan, rakyat umum, masyarakat perniagaan, pelancong dan semua pihak yang berurusan dengan Perkhidmatan Awam.

Sebagai agen perubahan pula, Perkhidmatan Awam sepatutnya mempunyai keinginan dan keupayaan untuk berubah atau pun *willingness and ability to change*, faham tentang peranan, amanah dan tanggungjawabnya yakni sebagai pemain utama dalam perancangan dan pelaksanaan program pembangunan kerajaan sebelum ia cuba membawa perubahan kepada rakyat yang umumnya kurang berpendidikan dan berpengetahuan. Anggota Perkhidmatan Awam juga harus memahami dengan betul mengenai bidang dan skop perubahan yang hendak diberi. Kebolehan mengurus proses perubahan (*managing the process of change*) adalah juga penting oleh kerana perubahan harus membawa faedah dan bukan masalah atau menjadi bebanan kepada masyarakat.

Mengenai peranan birokrat sebagai perancang beliau berkata pihak birokrat harus memiliki pengetahuan dan kebolehan merancang (*planning ability*) yang berkesan. Di samping itu ahli birokrat hendaklah sentiasa sedar dan tahu tentang keperluan masyarakat umum, jurang kemajuan yang wujud, tahap pendidikan dan kesediaan minda (*mental preparedness*) awam. Kebolehan merancang dengan berkesan adalah antara kriteria penting ke arah membina Perkhidmatan Awam yang profesional dan cemerlang.

Katanya jika Perkhidmatan Awam sentiasa bertindak sebagai fasilitator, agen perubahan, perancang dan pelaksana dengan cekap dan berkesan, kita akan sentiasa berada di hadapan, boleh meramal dengan tepat perlakuan, tindakan, kejadian-kejadian, masalah, dan penyelesaian yang perlu dilakukan. Perkara ini sangat penting kerana dari sudut ekonomi ia boleh diterjemahkan kepada penjimatan, keuntungan dan peluang-peluang.

Sebagai pengasas proaktif beliau menekankan penting bagi setiap ahli birokrat memiliki sifat proaktif lebih daripada reaktif agar ia dapat mengagak (*anticipate*) dan menggerakkan kejadian (*dictate events*) dan bukannya *dictated by acts of others*.

Menyentuh tentang peranan birokrat sebagai penyebar maklumat rasmi kerajaan beliau berpendapat bahawa peranan tersebut belum dapat dimainkan dengan berkesan oleh kerana jabatan dan agensi kerajaan kurang pasti tentang cara mengurus dan menyebarkan maklumat kepada kumpulan sasar. Sikap yang hanya melihat ke dalam (*in-ward looking*) juga menghalang proses ini.

Beliau berkata masanya telah tiba untuk Perkhidmatan Awam memainkan peranan ini dengan betul dan menyampaikan maklumat rasmi dengan jelas dan berkesan. Menurutnya satu masalah yang mungkin kurang disedari ialah kekurangan maklumat lengkap tentang pelanggan. Maka setiap kali pelanggan memerlukan sesuatu perkhidmatan atau menghadapi masalah, keadaan resah dan kelam kabut akan timbul dalam perkhidmatan untuk cuba mengenalpasti apa masalah sebenar yang dihadapi.

Kadangkala tindakan pengenalpastian, kajian, penyelidikan, tanggapan dan pendekatan lain yang berbentuk akademik terlalu lambat (*bureaucratic*) hingga menjadikannya tidak sesuai lagi untuk digunakan (*overtaken by events*). Akibatnya tanggungjawab tidak terlaksana dan kedudukan pelanggan telah terjejas atau mengalami kerugian.

Seterusnya beliau berkata bahawa ketua-ketua jabatan dan agensi kerajaan merupakan penasihat utama kepada menteri, pemimpin politik, rakyat awam dan pelanggan harus menjadi penasihat yang berwibawa dan berkesan. Beliau yakin andainya birokrat memainkan peranannya dengan betul, maka semua program pembangunan kerajaan dapat dilaksanakan dengan sempurna dan penerima faedah iaitu rakyat umum akan menerima manfaat wawasan dan tindakan tersebut.

Mengikuti pengalaman beliau kerap sekali pentadbir sahaja yang dipersalahkan apabila berlakunya kegagalan terhadap perancangan dan pelaksanaan program pembangunan. Dalam keadaan sedemikian pihak pentadbir adalah terdedah tanpa pembelaan (*defenceless*). Pihak yang biasanya membuat tuduhan tersebut ialah golongan politik, termasuk pemimpin tertinggi politik seperti menteri-menteri. Perkara ini sering mengakibatkan kekeliruan di kalangan pentadbir dan pemimpin politik.

Apabila berbincang mengenai peranan pemimpin politik beliau berkata golongan politik yang lumrah dengan pergolakan dan perubahan biasanya lebih bersedia menghadapi perubahan dan cabaran.

Katanya pemimpin politik memainkan pelbagai peranan iaitu sebagai wakil rakyat, penggubal undang-undang dan dasar, ketua organisasi, pemimpin masyarakat, pentadbir, penggerak kemajuan, pelaksana, penilai, peniaga, kontraktor dan pemberi maklumat (*informer*). Peranan dan kepentingan yang berbagai-bagai, bertindih dan kadangkala bertentangan ini mengelirukan kakitangan kerajaan terutamanya di peringkat daerah dan akar umbi.

Pada masa yang sama, ahli politik sendiri turut kebingungan tentang peranan yang harus dimainkan oleh mereka pada masa-masa yang tertentu. Menurut persepsi beliau, ini disebabkan ada di antaranya yang terlalu terdorong oleh kepentingan peribadi atau politik. Katanya penerimaan dan pemahaman *multiroles* golongan politik adalah perlu di kalangan pentadbir awam. Beliau melihat kekusutan ini bukanlah mudah diselesaikan terutama dari sudut pendirian pemimpin politik yang memainkan berbagai peranan pada satu-satu masa atau situasi.

Encik K.Y. Mustafa juga menekankan tentang perlunya para pentadbir sentiasa bersedia dalam semua aspek. Dalam hal ini tegas beliau kesediaan minda amat penting, hanya dengan fakulti ini boleh kita berfikir dan bertindak pantas bila berhadapan dengan tekanan dan cabaran. Persoalannya sama ada para birokrat hari ini sudah cukup terlatih hingga mencapai tahap kesediaan minda yang diperlukan.

Beliau merasakan secara kasar anggota pentadbiran Negeri Sabah memang memiliki pengalaman yang diperlukan, tetapi belum mencapai kesediaan minda yang ideal. Beberapa faktor menyebabkan kekurangan ini, antaranya ialah falsafah pentadbiran dan politik yang sering berubah berdasarkan kepada senario dan sejarah politik Negeri Sabah.

Berbanding dengan Kerajaan Pusat dan Kerajaan Negeri yang lain di Malaysia, Negeri Sabah telah mengalami banyak pertukaran kerajaan dan juga Ketua Menteri. Ketiadaan kesinambungan ini katanya membawa pertukaran dasar dan gaya kepimpinan yang drastik yang susah difahami oleh rakyat dan pentadbir. Akibatnya nyata: Sabah jauh tertinggal dalam arus perdana pembangunan dan membentuk sikap rakyat yang terlalu gemar berpolitik walaupun tidak mendatangkan hasil kepada mereka mahupun Negeri Sabah.

Pengumuman pucuk pimpinan tertinggi mengingatkan para pemimpin supaya jangan terlalu suka mempolitikkan keadaan demi kepentingan diri masing-masing. Penyimpangan kepentingan mengelirukan pentadbir tentang arah dan wawasan pemimpin Negeri. Ini selalu memerangkap pentadbir dalam keadaan serba-salah dan kurang bersedia. Kelemahan ini perlu diberi tumpuan serta penyelesaian. Sebahagian anggota pentadbiran yang seharusnya bebas daripada pergolakan politik nyata terlibat dengan secara langsung hingga menghilangkan profesionalisme pentadbiran.

Mengenai isu konflik antara pemimpin politik dan birokrat yang sering dijadikan bahan perbualan beliau berpendapat bahawa kewujudan konflik memang suatu kenyataan yang mesti diterima. Katanya kebanyakan konflik yang berlaku disebabkan kurangnya kefahaman terhadap peranan dan fungsi masing-masing. Kedua-dua pihak ini sebenarnya wujud untuk memainkan peranan tertentu di bawah sistem pentadbiran demokrasi moden. Persandaran dan kerjasama di antara kedua institusi ini dan dengan institusi lain memang menimbulkan pergolakan dan akhirnya perubahan. Konflik memang wujud dalam sistem pentadbiran demokrasi yang melibatkan berbagai golongan dan lapisan masyarakat.

Beliau mengakui bahawa secara prinsipnya tidak harus wujud pertelingkahan antara pemimpin politik dan anggota pentadbiran kerajaan oleh kerana kedua pihak mempunyai objektif yang sama iaitu mentadbir dan membawa pembangunan kepada negeri. Walaupun terdapat persefahaman dan kerjasama antara pembuat dasar/pemimpin politik dan pelaksana dasar/pentadbir, namun hakikatnya ialah dinamika organisasi yang dianggotai oleh berbagai jenis dan lapisan manusia menyebabkan konflik tetap wujud sebagai realiti dalam pentadbiran mana-mana organisasi.

Beliau berkata kita perlu menyedari dan menerima bahawa konflik tidak semestinya mengakibatkan keburukan. Sejarah politik dunia merakamkan banyak peristiwa konflik dunia telah membawa kepada kemajuan, perubahan dan

kemerdekaan yakni kemunculan negara-negara baru. Konflik telah membawa kepada perubahan besar yang memberi faedah kepada manusia sejagat seperti Revolusi Perindustrian. Namun sebaiknya konflik organisasi kerajaan harus berada pada tahap terkawal supaya ia tidak menggugat keselamatan negeri dan stabiliti kerajaan. Dengan adanya pengertian ini konflik boleh diramal dan membawa hasil yang positif.

Encik K.Y. Mustafa berpendapat konflik yang berlaku di antara pihak birokrat dan pemimpin politik ini biasanya juga disebabkan oleh perbezaan objektif, kepentingan, keutamaan, mahupun pendekatan. Beliau berkata adanya perbezaan objektif yang ketara di antara golongan politik dan pentadbir disebabkan satu pihak umpamanya pihak pentadbir biasanya mempunyai dasar dan perancangan yang bersifat jangka panjang.

Penanganan konflik adalah penting kerana ia boleh mengancam kestabilan Kerajaan Negeri dan meruntuhkan keyakinan dalam sektor ekonomi. Jika tidak terkawal maka ia menjadi suatu penyesalan yang sukar dipulihkan. Namun demikian kita mempunyai jentera untuk menangani dan menyelesaikan konflik dalam negeri melalui berbagai cara termasuk juga kuasa formal seperti polis dan tentera. Sebaik-baiknya ia ditangani melalui aspek kemanusiaan dan pengurusan.

Beliau seterusnya berpendapat bahawa perbezaan pendirian, kepentingan dan falsafah di antara Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan selama 9 tahun menyebabkan wujudnya agensi yang fungsinya bertindih di Sabah. Keadaan ini merumitkan selain menggalakkan pembaziran sumber manusia, kewangan dan sumber lain. Jelas terlihat banyak contoh di mana berlaku pertindihan tugas dan kepentingan antara Pentadbiran Kerajaan Pusat dan Negeri. Seterusnya terdapat pula pertindihan tugas antara jabatan dan agensi-agensi Kerajaan Negeri.

Pertindihan tugas dan tanggungjawab pentadbiran kerajaan telah menjadi terlalu besar. Akibat saiznya pentadbiran kerajaan telah kehilangan kecekapan. Struktur organisasi yang terlalu besar dan hirarki yang terdiri daripada 6 atau 7 lapis mengkehendaki sesuatu keputusan atau arahan melalui terlalu banyak saluran. Ini menurut beliau merumitkan dan menimbulkan banyak halangan, kekeliruan dan kelambatan.

Keputusan yang dibuat di peringkat tertinggi menjadi kabur di peringkat pelaksanaan oleh kerana terlalu banyak saluran dan tafsiran pegawai yang sudah tidak memahami keputusan mahupun mesej asal. Beliau merasakan bahawa keadaan ini

tidak sihat dan tidak harus berlarutan. Pentadbiran Kerajaan Negeri boleh bertambah cekap sekiranya ia bertambah kecil dan dengan itu lebih padat dan kukuh.

Walaupun kerajaan mengiktiraf bahawa saiz sektor awam sebagai terlalu besar daripada saiz seharusnya, usaha untuk mendapatkan saiz yang sesuai bagi sektor awam yang ideal adalah sukar dan *politically unpopular*. Ia memerlukan perancangan teliti dan kemahuan politik (*political will*). Walaupun tanggungjawab pentadbiran kerajaan bertambah berat dan kompleks, ia tidak mewajarkan Perkhidmatan Awam yang besar. Dalam hal ini Kerajaan Malaysia dan Negeri Sabah telah mengambil beberapa langkah konkrit melalui penswastaaan dan pengkorporatan agensi-agensi kerajaan untuk mencapai matlamat tersebut.

Beliau menyarankan sebagai langkah positif agar saiz yang ada sekarang tidak ditambah dan proses penyusunan semula (*reorganisation*) dilaksanakan dengan segera supaya kekuatan birokrasi yang ada sekarang ini boleh dieksploit dan tenaga berlebihan boleh dialihkan kepada fungsi-fungsi baru. Pegawai dan kakitangan yang bersara atau meninggalkan perkhidmatan kerajaan tidak perlu diisi, selain benar-benar kritikal. Demikian juga beberapa jawatan yang telah diwujudkan atas sebab-sebab politik.

Menurut Encik K.Y. Mustafa lagi pembesaran dan hirarki yang berganda menimbulkan masalah kurang kawalan (*control*). Banyak kes salah guna kuasa dan rasuah berpunca daripada kehilangan kawalan berkesan berikutan birokrasi yang terlalu besar dan mudah dimanipulasikan. Katanya pesalah pula mudah berselindung dalam lingkaran organisasi gergasi yang sudah kurang berupaya mengesan kegiatan sedemikian. Penekanan kepada pembanterasannya rasuah menjelaskan dengan nyata bahawa masalah sedemikian memang wujud.

Struktur organisasi masa kini adalah organisasi terbuka atau lebih dikenal sebagai *Flat Organisation Structure*. Organisasi jenis ini adalah kecil, berbentuk terbuka hanya mengandungi 3 lapisan yang terdiri daripada:

- a. Ketua;
- b. Pengurusan Menengah; dan
- c. Kumpulan Sokongan.

Dengan saiz yang lebih kecil memang terdapat tekanan tambahan terutamanya kepada ketua dan pegawai atasan yang sebelum ini terlalu biasa mengarah. Struktur moden tidak mengecualikan sesiapa daripada bekerja, oleh kerana tidak

banyak yang boleh diarah. Setiap anggota mempunyai peranan dan tanggungjawab khusus dalam bidang-bidang tertentu.

Bagi *flat organisation* garis pemisah bagi tanggungjawab dan struktur melapor makin pudar. Anggotanya terdiri daripada *specialists* dan pada masa yang sama juga merupakan *generalists*. Ketua organisasi era baru mesti memiliki kualiti sebagai pengurus dan pemimpin. Pengurus mempunyai banyak sumber dan kuasa. Pemimpin mungkin tidak memiliki kuasa dan sumber yang mencukupi dan bertugas dalam konstrain tetapi tetap diharap menghasilkan kerja yang maksimum.

Namun dengan sifat dan daya kepimpinannya seorang pemimpin/pengurus mampu mempengaruhi arus perlakuan ke arah yang diinginkan. Dengan birokrasi yang kecil dan cekap banyak penjimatan boleh dihasilkan. Dalam keadaan negara menghadapi masalah tekanan ekonomi sekarang ini sekecil manapun penjimatan adalah dialu-alukan dan sebarang bentuk pembaziran pula harus dielakkan. Organisasi sektor awam yang kecil, cekap, padat dan bersemangat tinggi lebih sukar diserang perlakuan salah guna kuasa dan kegiatan rasuah.

Dalam jangka panjang kita terpaksa menerima bahawa *right sizing* Perkhidmatan Awam merupakan suatu realiti dan kemestian. Oleh itu adalah perlu bagi kita membuat persediaan dari sekarang baik dari segi fizikal, sumber dan terutama sekali dari segi mental.

Berbalik kepada isu kordinasi di antara ahli politik dan pentadbir beliau berkata kepentingan negara dan bangsa sepatutnya mendahului kepentingan etnik dan peribadi. Menurut beliau lagi setelah memahami dan menerima hakikat pelbagai peranan pemimpin politik maka tidaklah terlalu sukar bagi pentadbir menjalin perhubungan sihat dan profesional dengan mereka.

Sebaliknya pemimpin politik juga harus cuba memahami konsep perkongsian kuasa, proses pentadbiran negeri dan peranan pentadbir. Perkara ini penting oleh kerana selama ini pihak pentadbir sahaja yang cuba memahami peranan dan kehendak pemimpin politik sebagai pemerintah.

Dengan terjalannya kesefahaman ini maka pemimpin politik boleh mengurangkan prasangka bahawa pentadbir menjadi penghalang kehendak mereka. Namun Encik K.Y. Mustafa berpendapat sekiranya tujuan mereka bertentangan dengan dasar dan peraturan kerajaan memang wajar tujuan tersebut dibantah oleh pihak pentadbir. Jika bersesuaian maka ia boleh dipersetujui dan dilaksanakan.

Encik K.Y. Mustafa menyifatkan bahawa persandaran dan kerjasama sihat di antara golongan politik dan pentadbir kerajaan memang telah lama terjalin. Sokongan kuat para birokrat membolehkan pemimpin politik memegang tampuk kerajaan bagi tempoh yang panjang.

Sebagai kesimpulan beliau berkata walaupun terdapat banyak perbezaan kepentingan dan pendirian di antara ahli politik dan pentadbir, kedua-dua pihak penting ini hendaklah mencari formula untuk membolehkan mereka bekerjasama dengan rapat dan kuat. Kerjasama ini adalah mustahak dan dalam banyak bidang keduanya mempunyai kepentingan bersama dan boleh bekerjasama.

Kefahaman tentang peranan kedua-dua pihak dan bagaimana peranan tersebut dilaksanakan perlu difahami. Jika mereka memainkan peranan secara positif dan konstruktif, ini akan membantu ke arah pembangunan dan kemakmuran negeri.

Sama ada perhubungan di antara ahli politik dan birokrasi berasaskan konflik ataupun kerjasama, mereka tetap terus wujud bersama. Keduanya merupakan rakan kongsi dalam membina negeri. Akhirnya mereka perlu akur bahawa keduanya memerlukan antara satu dengan yang lain dan sentiasa bersandaran dalam melakukan tugas dan peranan mereka. Maka keperluan bekerjasama bukan pilihan, tetapi satu kemestian.

PROF. DATO' DR. WAN RAFAEI BIN WAN ABDUL RAHMAN

Prof. Dato' Dr. Wan Rafaei sependapat dengan ahli panel lain bahawasanya pihak pentadbir haruslah bersikap *neutral* dan beliau menambah sepatutnya Perkhidmatan Awam menunjukkan *total loyalty* dengan memberikan sokongan yang tidak berbelah bagi kepada pelaksanaan dasar-dasar kerajaan. Mereka mestilah akur kepada keputusan kerajaan yang memerintah untuk melaksanakan perancangan-perancangan kerajaan termasuk rancangan-rancangan ekonomi kerajaan.

Beliau berkata aspek terpenting adalah membangunkan Negeri Sabah ke satu tahap pembangunan yang tinggi. Pertukaran kerajaan yang kerap sekiranya tidak ditangani dengan bijaksana boleh memberi kesan buruk dan mengganggu pertumbuhan ekonomi. Oleh yang demikian anggota Perkhidmatan Awam mesti berupaya untuk bekerjasama dengan ahli politik untuk membangunkan Sabah.

Pada dasarnya setiap pertukaran kerajaan melibatkan pertukaran sebahagian daripada Perkhidmatan Awam disebabkan para pentadbir juga terlibat secara aktif dalam kegiatan politik di Sabah. Perkara ini berlaku kerana terdapat persamaan tugas dan tanggungjawab di antara ahli politik dan pentadbir.

Profesionalisme haruslah diberi keutamaan penting berbanding dengan ideologi. Campuraduk mengganggu kelicinan perkhidmatan. Sekiranya para pentadbir awam ingin melibatkan diri secara aktif dalam bidang politik mereka hendaklah meletak jawatan. Beliau seterusnya berkata sekiranya para pentadbir kerajaan terlibat langsung secara aktif dalam kegiatan politik, ini akan menimbulkan *political bias*.

Dalam perbincangan ini Prof. Dato' Dr. Wan Rafaci berpendapat Universiti Malaysia Sabah (UMS) boleh memainkan peranan dalam memperkukuhkan koordinasi di antara kedua-dua pihak yang dipertuturkan. Beliau menyatakan kesanggupan UMS untuk bekerjasama dengan ahli-ahli politik di Sabah melalui program-program latihan dan seterusnya menawarkan khidmat UMS sebagai *think tank* kepada parti-parti politik di Sabah. Mengikuti beliau di Semenanjung, ahli-ahli politik banyak mendapatkan khidmat para pakar di universiti terutama bagi parti dalam komponen BN.

ENCIK ABDUL RAHIM BAKRI

Semasa mengutarakan pendapat beliau dalam perbincangan ini Encik Abdul Rahim Bakri telah menghuraikan dengan panjang lebar mengenai sistem demokrasi *Westminster* yang diamalkan di Malaysia. Beliau berkata sistem tersebut telah menetapkan dasar pembahagian kuasa yang mana didokong oleh *legislature*, *executive* dan *judiciary*. *Legislature* adalah pembuat dasar dan undang-undang, *executive* adalah pelaksana dan manakala *judiciary* pula adalah pentafsir dan penghakim kepada undang-undang yang telah dilaksanakan.

Executive dalam konteks ini adalah merujuk kepada kabinet yang disokong oleh birokrasi kerajaan sama ada melalui arahan terus atau melalui perwakilan kuasa atau *delegation of power*. Dalam Ketiga-tiga estate ini (*legislature*, *executive* dan *judiciary*) birokrasi awam turut memainkan peranan sebagai penyokong utama.

Beliau berkata di Malaysia di mana pentadbiran kita adalah berasaskan kepada *British Common System* birokrasi adalah tertakluk kepada ketua kerajaan sama ada Yang Dipertuan Agung atau Yang Dipertua Negeri masing-masing.

Perlantikan kakitangan birokrat awam adalah dibuat oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam, Persekutuan dan Negeri. Manakala Ahli Suruhanjaya pula adalah dilantik oleh ketua kerajaan (Yang Dipertuan Agung atau Yang Dipertua Negeri).

Walaupun ahli Suruhanjaya Pentadbiran Awam biasanya dikemukakan oleh Perdana Menteri, Ketua Menteri/Menteri Besar namun peranan Yang Dipertuan Agung atau Yang Dipertua Negeri tidak dapat diketepikan sama sekali. Oleh sebab itu dari segi teorinya birokrasi awam haruslah memberikan kesetiaan mereka kepada negara dan mendokong setiap kerajaan yang terbentuk tanpa berbelah bahagi.

Mengenai doktrin *political neutrality* beliau berkata ia adalah merupakan prinsip asas Perkhidmatan Awam dalam sistem demokrasi amalan kita. Kekecualian politik memastikan keyakinan masyarakat dan kesaksamaan Perkhidmatan Awam, mengelak *political bias* dan melicinkan pentadbiran berasaskan *merits*.

Sesuai dengan amalan demokrasi dan tuntutan kepentingan awam, pegawai tinggi kerajaan dalam kumpulan 'A' yang kebanyakannya terdiri daripada kelas pengurusan dan profesional tidak dibenarkan mengambil bahagian aktif dalam arena politik. Manakala kumpulan 'B' yang kebanyakannya adalah melaksanakan tugas-tugas teknikal dan perkeranian akan dibenarkan menyertai politik secara aktif (seperti memberi pandangan tentang hal-ehwal politik, menerbitkan artikel, buku-buku politik, membuat ucapan politik atau memegang jawatan politik sama ada di peringkat cawangan atau bahagian) hanya setelah mendapat kebenaran ketua jabatan.

Beliau berkata keadaan boleh menjadi huru-hara sekiranya pegawai kanan kerajaan seperti pegawai daerah, pegawai polis, magistrate atau pegawai kerajaan lain menyertai politik secara aktif. Rakyat tentu tidak akan mendapat keadilan kerana lazimnya ahli politik hanya mengutamakan *henchman* atau pengikutnya sahaja sedangkan ia sepatutnya harus berkhidmat kepada semua rakyat tanpa mengira ideologi atau pegangan politik.

Dengan penjelasan demikian beliau menegaskan mereka yang serius ingin berpolitik haruslah meletakkan jawatan dan menyertai proses politik sepertimana ahli-ahli politik yang lain. Beliau seterusnya berkata ketika ini ramai ahli politik terdiri daripada bekas pegawai kerajaan atau kakitangan awam. Seseorang ahli politik yang telah dilantik menjadi seorang menteri adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan dasar-dasar kerajaan yang diputuskan oleh kabinet.

Oleh sebab itu anggota birokrasi yang bertugas di kementerian masing-masing seharusnya bersedia untuk melaksanakan dasar-dasar tersebut. Bukanlah tugas birokrasi awam untuk mempersoalkan dasar yang telah diputuskan oleh kerajaan kerana melalui prinsip *accountability*, kerajaan atau ahli politiklah yang bertanggungjawab sekiranya kerajaan membuat dasar yang tidak sesuai dan tidak disukai rakyat.

Ahli politik harus berhadapan dengan rakyat setiap 5 tahun sekali dan setiap dasar mereka akan dinilai oleh rakyat sama ada ia diterima atau ditolak. Dengan kata lain, rakyatlah penghakim dasar-dasar kerajaan dan bukan birokrasi awam. Di sebaliknya ahli politik juga tidak boleh melakukan sesuatu secara sewenang-wenangnya tanpa merujuk kepada peraturan dan undang-undang yang ditetapkan.

Ahli politik mungkin datang dari pelbagai golongan (petani, peladang, peniaga, pentadbir atau profesional) namun apabila mereka dilantik ke jawatan yang mereka dipertanggungjawabkan, mereka haruslah memahami peraturan dan undang-undang.

Seperti juga ahli-ahli panel lain Encik Abdul Rahim turut menekankan perihai pentingnya birokrasi awam khususnya pegawai tinggi bekerjasama rapat dengan ahli politik. Sebagai orang yang berpengalaman, beliau berkata pegawai pentadbir haruslah menjadi penyokong dan pembantu yang berguna kepada menteri demi kebaikan dan kesejahteraan rakyat umum.

Beliau berkata pegawai kanan kerajaan perlu memahami aspirasi ahli politik. Mereka diangkat menjadi pemimpin atas kehendak dan sokongan daripada rakyat. Sudah tentu rakyat mempunyai *expectation* terhadap pemimpin yang mereka pilih. Oleh sebab itu pegawai kerajaan seharusnya tidak mengetepikan kehendak menteri semata-mata kerana ingin memperlihatkan kuasa dan pengaruh melainkan membuat perkiraan dan pertimbangan yang adil.

Dalam konteks hubungan birokrasi dan ahli politik di Sabah khususnya menjelang milenium ketiga beliau menyifatkannya adalah lebih kompleks jika dibandingkan dengan negeri-negeri lain dalam Persekutuan Malaysia. Beliau berkata semenjak merdeka, 34 tahun yang lalu (1963), Sabah telah mengalami kemelut pertukaran kerajaan yang kerap sehingga ada yang mengatakan *pendulum swings every 9 years*.

Sehingga sekarang tambah beliau Sabah telah melewati 4 kerajaan dan fenomena terbaru ialah penggiliran ketua menteri. Beliau merasakan bahawa fenomena-fenomena ini telah memberikan kesan mendalam kepada Perkhidmatan Awam Negeri Sabah sehingga wujudnya ketidakadilan dan pengeneopian prinsip *neutrality*.

Pegawai kerajaan ditukar silih berganti dan politiking dalam pentadbiran kerajaan kian ketara. *Neutrality* Perkhidmatan Awam kadang-kadang dipersoalkan dan tidak kurang daripadanya yang menjadi batu penghalang pelaksanaan dasar-dasar kerajaan kerana tidak menyokong kerajaan yang memerintah.

Encik Abdul Rahim mengingatkan para hadirin bahawa menjelang era milenium ketiga, kita mempunyai banyak agenda dan aspirasi yang perlu dilaksanakan untuk kepentingan rakyat yang semakin sedar hak-hak mereka. Beliau berkata sekiranya ahli-ahli politik dan anggota birokrasi tidak mampu bekerjasama untuk memenuhi tuntutan rakyat, sudah tentu sindrom pertukaran kerajaan ini sukar dielakkan.

Ahli politik dan anggota birokrat seharusnya berkongsi matlamat yang serupa (*common goal*) untuk memberikan perkhidmatan yang cekap, adil, saksama dan bersih daripada rasuah dan penyalahgunaan kuasa. Oleh sebab itu, ianya menuntut tahap etika dan moral yang tinggi serta tahap profesionalisme yang mampu menyelesaikan masalah dalaman dengan kemas, teratur dan sopan.

Beliau menegaskan perlunya etika dan profesionalisme ditingkatkan di kalangan anggota birokrasi supaya setiap permasalahan dapat diselesaikan dengan berkesan dan memenuhi kepuasan rakyat. Sebaliknya ahli-ahli politik yang telah dilantik seharusnya mempelajari dan mengetahui peraturan dan bidang kuasa yang telah diamanahkan kepada mereka. Mereka hendaklah menghalang hawa nafsu gelojoh yang boleh merosak dan menghiru-pirukkan sistem pentadbiran negara.

Kebijaksanaan amat dituntut dalam melaksanakan *political will* pemimpin kerajaan. Pemimpin berhempah adalah pemimpin yang tahu peraturan, bersedia ditegur, berkompromi (di mana perlu) dan menerajui tugas dengan baik dan sempurna. Menjelang era milenium ketiga ini juga, agenda ekonomi adalah agenda yang sudah tentu menguasai dasar-dasar kerajaan.

Oleh sebab itu bersesuaian dengan konsep Persyarikatan Malaysia di mana kerajaan dan swasta adalah rakan dalam pertumbuhan ekonomi, anggota birokrasi perlu lebih memahami aspirasi ini. Bagi mewujudkan suasana pro-ekonomi,

anggota birokrasi dan ahli politik seharusnya lebih proaktif dalam meningkatkan kecekapan pentadbiran yang sudah tentu menjadi ramuan asas kepada pertumbuhan dan perkembangan ekonomi.

Sekiranya birokrasi negeri bergerak perlahan dalam dunia perlumbaan perniagaan yang pantas, ini menjadi halangan besar kepada kemajuan.

Beliau seterusnya berkata dasar kerajaan yang baik dan proaktif sahaja tidak cukup sekiranya anggota pentadbir bersikap pasif dan tidak bersedia menjadi *prime mover*. Setiap pentadbir harus memahami aspirasi kerajaan dan bersedia menghulurkan khidmat dengan penuh kecekapan, adil dan amanah. Amalan rasuah harus dibanteras kerana jika ianya menjadi amalan biasa maka akhirnya program ekonomi negara akan menjadi lebih mahal dan merugikan.

Akhir sekali beliau menyarankan supaya ahli politik dan birokrasi mencontohi kejayaan negara-negara maju yang lain. Katanya kejayaan negara-negara ini hanya dinikmati setelah pemimpin, birokrat serta rakyat seluruhnya rela berkorban untuk negara. Tanpa pengorbanan katanya tidak mungkin negara akan mengencap kejayaan seperti mana yang dicita-citakan.

ENCIK KALAKAU UNTOL

Dalam perbincangan seterusnya Encik Kalakau Untol berkata bahawa kordinasi di antara ahli-ahli politik dan golongan birokrat perlu ditingkatkan untuk memperhebatkan proses pembangunan. Beliau juga menyebut tentang masalah pengertian definisi pembangunan yang menjadi punca wujudnya konflik di antara ahli politik dan para birokrat.

Beliau berkata bagi ahli politik, mereka berkehendakkan supaya keperluan pembangunan yang mendesak khususnya yang diminta oleh para penyokong diluluskan dengan segera. Manakala ahli-ahli birokrat melihat pembangunan dari segi sejauh manakah peruntukan kewangan telah dibelanjakan mengikut tahun tertentu. Tambahan pula keutamaan kewangan itu sudahpun ditentukan dalam peruntukan belanjawan tahunan.

Di samping itu, sebagai pelaksana projek, pihak birokrat lebih selesa untuk melaksanakan apa yang telah dirancangan dengan tujuan pentadbiran dan pengurusan projek akan lebih tersusun. Melalui pengamatan beliau, banyak

masalah timbul akibat perkara yang berlaku tidak mengikut saluran yang menyebabkan salah faham di antara golongan birokrat dan ahli politik.

Beliau mengambil contoh apa yang pernah berlaku di daerah Tuaran, menurutnya banyak berlaku *conflict of interests* di antara menteri dan pegawai daerah terutama dalam pelaksanaan projek pembangunan. Jelas beliau ini memperlihatkan kelemahan dan kurang kerjasama di antara menteri dan pegawai daerah dalam pelaksanaan projek pembangunan. Birokrat bertindak mengikut peraturan dan arahan-arahan dan ada di kalangan ahli-ahli politik sendiri yang enggan bekerjasama.

Dalam keadaan di mana kedua-dua kumpulan ini mempertahankan kedudukan masing-masing pihak yang paling terjejas ialah rakyat. Justeru beliau berkata semangat bekerjasama sebagai satu pasukan di antara kedua-dua pihak ini hendaklah diperkukuh dan dimantapkan dalam proses membawa pembangunan kepada masyarakat kita terutama dalam menentukan wawasan pembangunan dan rangka kerja pelaksanaan wawasan tersebut.

Seterusnya beliau menjelaskan dalam konteks nasional, kita mempunyai Wawasan 2020 dan rangka pelaksanaannya iaitu Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (RRJP2). Manakala program pelaksanaannya pula adalah Rancangan Lima Tahun Malaysia. Dalam konteks Sabah, kita juga tertakluk kepada Wawasan 2020 khususnya untuk mengatasi cabaran strategik Wawasan 2020. Kita ada Rangka Rancangan Jangka Panjang Sabah (RRJPS) (1995-2010) sebagai rangka pelaksana dan tertakluk kepada rancangan Lima Tahun Malaysia sebagai program pelaksanaan.

Menurut beliau persoalannya di sini adalah ketiadaan wawasan daerah, peringkat kawasan pilihanraya khususnya kawasan dewan undangan negeri dan peringkat desa atau kampung. Beliau berpendapat bahawa dengan ketiadaan wawasan ini dengan sendirinya menyebabkan ketiadaan rangka rancangan jangka panjang daerah, DUN dan kampung. Atas sebab itu, keutamaan ahli politik berbeza, tidak sehaluan dan tidak dapat dilihat oleh para birokrat.

RRJPS contohnya jelas menyatakan bahawa jentera penggerak pembangunan ekonomi khususnya enjin pertumbuhan ekonomi adalah perindustrian dan pelancongan. Dengan perkataan lain, fokus pembangunan ekonomi untuk memantapkan pertumbuhan dan penciptaan kekayaan harus ditumpukan kepada bidang perindustrian iaitu sektor pembuatan, pemprosesan dan pelancongan. Dengan

adanya fokus ini, maka kemudahan infrastruktur fizikal akan ditumpukan kepada sektor ini seperti pembinaan jalanraya, elektrik dan bekalan air.

Beliau melahirkan keyakinan sekiranya dapat dikenalpasti enjin pertumbuhan bagi setiap daerah di Sabah atau zon tertentu dan selepas itu diberi publisiti secara berkesan, maka semua pihak termasuklah ahli politik, birokrat, para pemimpin masyarakat dan rakyat akan dapat bekerja sebagai sebuah pasukan kerja yang terdiri daripada pembuat dasar, perancang, pelaksana dan pengurus projek-projek pembangunan.

Pokoknya di sini ialah wawasan, kerangka strategi pelaksanaan dan penyusunan program-program pembangunan harus diadakan bagi setiap daerah dan kawasan di Sabah.

Encik Kalakau juga berpendapat bahawa di antara sebab ketidakmantapan koordinasi di antara birokrat dan ahli politik ialah kefahaman rakyat dengan sistem pentadbiran kerajaan itu sendiri. Katanya sesetengah ahli-ahli politik tidak berpengalaman dalam pentadbiran kerajaan, kurang pengamatan dan hanya berupaya menurunkan tandatangan, justeru memberi kesan terhadap keputusan tindakan dalam jangka masa panjang.

Namun beliau mengakui bahawa pentadbiran awam tidaklah semudah itu kerana ia melibatkan pertimbangan ke atas banyak perkara lain yang terlibat. Dalam konteks ini, jelas beliau jika kita fokuskan fikiran kita kepada *target beneficiary* pembangunan iaitu rakyat, kita akan dapat melahirkan satu pasukan penggubal dasar, perancang, pelaksana dan pengurus pembangunan yang mantap dalam proses pembangunan negeri dan negara.

RUMUSAN

Siri Diskusi Pengurusan Pembangunan: Ke arah Memperkukuhkan Kordinasi Di Antara Ahli Politik Dengan Anggota Birokrat Menjelang Era Milenium Ketiga telah memberi peluang kepada para hadirin yang terdiri daripada ahli-ahli politik, pentadbir dan badan bukan kerajaan mengutarakan pendapat dan mengemukakan soalan-soalan kepada ahli-ahli panel. Diskusi ini telah mendapat sambutan dan tindakbalas yang menggalakkan. Pada keseluruhannya para peserta bersetuju bahawa forum seumpama ini menolong mereka untuk melihat perkembangan semasa dalam pembangunan dan mengetahui dengan jelas perbezaan yang wujud di antara golongan pentadbir dan ahli-ahli politik.

ISU DAN MASALAH

Berikut adalah rumusan terhadap isu dan masalah yang boleh dibuat hasil dari sesi soal jawab dan perbincangan:-

1. Tahap kerjasama di antara golongan ahli politik dan kumpulan birokrat perlu ditingkatkan;
2. Jangkaan ahli politik terhadap hasil dan keberkesanan pihak pelaksana iaitu birokrat adalah tinggi, tetapi ahli-ahli politik perlu juga prihatin terhadap masalah-masalah pentadbiran semasa melaksanakan projek-projek pembangunan;
3. Anggota birokrat telah mengalami anjakan paradigma iaitu dari "saya yang menurut perintah (awam)" kepada slogan "bersih, cekap dan amanah". Anjakan paradigma juga diperlukan bagi golongan ahli-ahli politik;
4. Perbezaan nilai dan norma budaya mengenai profesion wujud di antara ahli politik dan golongan birokrat di mana anggota birokrat berkhidmat mengikut prosedur awam dan ahli politik mengikut kepentingan populasi kawasan yang mereka wakili. Dengan perkataan lain, ahli politik mementingkan populariti dan penerimaan rakyat terhadap sebarang keputusan yang mereka buat. Sementara golongan birokrat mengutamakan peraturan dan kerja. Walaupun

- terdapat perbezaan nilai dan norma budaya di antara ahli politik dan anggota birokrat, tidak dapat dinafikan bahawa persamaan juga wujud yang memungkinkan kerjasama dan kordinasi dapat dibuat dengan lebih baik;
5. Matlamat dan persepsi terhadap projek pembangunan juga kerap didapati berbeza. Ini memungkinkan wujudnya konflik kepentingan. Perbezaan perspektif dalam melihat dan menentukan keutamaan pembangunan di antara ahli politik dan golongan birokrat menimbulkan pendekatan terhadap pembangunan yang berbeza, misalnya langkah penswastaaan; dan
 6. Terdapat juga perbezaan latarbelakang seperti pendidikan dan pengalaman di antara ahli politik dan anggota birokrat. Sesetengah ahli politik kurang memahami sistem kerja dan masalah yang dihadapi oleh anggota birokrat. Ahli politik perlu diberi pendedahan tentang prosedur pentadbiran dan golongan pentadbir pula harus memahami aspirasi politik ahli-ahli politik.

CADANGAN-CADANGAN

Antara cadangan yang telah dikemukakan adalah:-

1. Perhubungan di antara para ahli politik dan anggota birokrat boleh dilihat sebagai sebuah syarikat, di mana ahli-ahli politik ibarat pemegang saham dan anggota birokrat sebagai pengurus;
2. Kedua-duanya harus menyediakan produk yang baik untuk kepuasan pelanggan atau rakyat;
3. Usaha perlu ditingkatkan untuk merapatkan hubungan antara kedua pihak, misalnya melalui majlis keramaian informal seperti kenduri dan gotong royong;
4. Kedua-dua golongan perlu bersikap terbuka dan memahami peranan serta bidang kuasa masing-masing;
5. Ahli politik harus memahami sistem kerja dan perlu prihatin dengan masalah yang dihadapi oleh kakitangan awam dan juga sebaliknya. Ahli politik dan anggota birokrat masing-masing saling memerlukan di antara satu sama lain;

Rumusan

6. Anggota birokrat perlu lebih fleksibel dan memahami aspirasi ahli politik terutamanya yang diberi kepercayaan mewakili rakyat;
7. Pandangan terhadap perspektif pembangunan di antara ahli politik dan anggota birokrat perlu diselaraskan;
8. Kerjasama dan perbincangan antara satu sama lain perlu ditingkatkan untuk menghasilkan keputusan yang terbaik dalam usaha ke arah memenuhi aspirasi rakyat;
9. Anggota birokrat harus akur kepada arahan menteri atau ahli-ahli politik yang diberi mandat mewakili rakyat sekiranya keputusan mereka berfaedah kepada rakyat dan tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan dan undang-undang yang berkuatkuasa;
10. Kedua-dua pihak harus menghayati budaya yang dikongsi bersama seperti memberi keutamaan kepada budaya berkhidmat dan bertindak untuk kepentingan negeri dan rakyat;
11. Pegawai kerajaan harus mengkaji semula prosedur-prosedur yang lapuk dan jika didapati perlu, diubah untuk memudahkan kordinasi;
12. Ahli politik harus diberikan kursus mengenai pentadbiran dan prosedur birokrasi dan IDS boleh mempertimbangkan cadangan ini untuk menganjurkan kursus sedemikian rupa; dan
13. Sebarang perancangan pembangunan harus mengambilkira kepentingan semua yang terlibat.

KESIMPULAN

Pada dasarnya, Diskusi ini telah berjaya menemukan dan mengumpulkan orang-orang yang penting dalam pembangunan Negeri Sabah yakni golongan birokrat, ahli politik dan juga NGO. Jika dirujuk kembali kepada objektif asal Diskusi ini, didapati bahawa hasil yang ditunjukkan dalam Diskusi ini adalah memenuhi kehendak atau objektif yang dinyatakan. Ianya telah berjaya mengupas beberapa permasalahan dan isu pembangunan yang dihadapi oleh golongan birokrat dan ahli politik dalam mengharungi kepesatan pembangunan negeri.

Selain itu, kata sepakat dalam menangani masalah bersama yang dihadapi oleh kedua-dua pihak terbabit juga dapat dikenalpasti dalam Diskusi ini. Sungguhpun hasil daripada perbincangan terbuka menunjukkan bahawa persoalan lebih banyak diutarakan oleh golongan ahli politik namun ia masih dapat memberikan idea bagaimana usaha dan langkah yang sepatutnya dilakukan bagi memantapkan lagi perhubungan di antara ahli politik dan anggota birokrat dalam arena pembangunan di Negeri Sabah.

Apa yang penting ialah menerusi Diskusi tersebut kedua-dua pihak telah berkongsi perspektif tentang perlunya kerjasama di antara mereka dalam mengekalkan kesejahteraan rakyat.

LAMPIRAN 1

ATURCARA SIRI DISKUSI

18 September 1997 (Khamis)

- 07.30 pagi Pendaftaran Para Peserta
- 08.40 pagi Ketibaan Tetamu Jemputan
- 08.45 pagi Ucapan Alu-aluan Pengerusi IDS
Oleh YBhg. Datuk Masidi Manjun

SESI I PERUTUSAN UCAPTAMA

- 09.00 pagi *Isu dan Cabaran Pembangunan di Sabah:
Satu Pemerhatian Umum*
Oleh YB. Datuk Seri Panglima Salleh Tun Said
Pengerusi Eksekutif
Permodalan Bumiputera Sabah Bhd., Kota Kinabalu
- 09.30 pagi Jamuan Ringan

SESI II PANEL DISKUSI

- Pengerusi* *Encik John Paujik*
Pengerusi
Majlis Persatuan-Persatuan Ibu-bapa dan
Guru-guru (CIPTA), Kota Kinabalu
- 10.00 pagi Ke Arah Memperkukuhkan Kordinasi Di Antara Ahli
Politik Dengan Anggota Birokrat Menjelang Era Milenium
Ketiga

Ahli-ahli Panel

1. *Yang Berhormat Encik Akhbar Khan Abdul Rahman*
Ahli Dewan Rakyat
Bahagian P160 Libaran
2. *Prof. Dato' Dr. Wan Rafei bin Wan Abd. Rahman*
Timbalan Naib Canselor Akademik
Universiti Malaysia Sabah
3. *Encik K.Y. Mustafa*
Pengarah
Unit Sains dan Teknologi
4. *Encik Abd. Rahim Bakri*
Pengerusi Eksekutif
Gunung Ramai Sdn. Bhd.
5. *Encik Kalakau Untol*
Ketua Pemuda
Parti Demokratik Sabah (PDS)

11.00 pagi Sesi Soal Jawab

12.30 tengahari Makan Tengahari

TAMAT

LAMPIRAN 2

SENARAI PESERTA SIRI DISKUSI

PENCERAMAH

1. YB Datuk Seri Panglima
Salleh Tun Said
Pengerusi Eksekutif
Permodalan Bumiputera Sabah Bhd
Wisma Tun Fuad Stephens
Kota Kinabalu
7. Encik Kalakau Untol
Ketua Pemuda
Parti Demokratik Sabah (PDS)
Penampang

AHLI-AHLI PANEL

2. Encik John Paujik
Pengerusi Majlis Persatuan-
persatuan Ibu-bapa dan Guru-guru
(CIPTA)
Kota Kinabalu
9. Encik Abd. Rashid Wahid
Pemimpin Kemajuan Rakyat Pusat
Jabatan Ketua Menteri
Kota Kinabalu
3. YB Encik Akhbar Khan
Abdul Rahman
Ahli Parlimen
Bahagian Libaran
10. Encik Abd. Sabur Datuk Seri
Panglima Haji Ahmad
Managing Director
Dual Quest Sdn Bhd.
Kota Kinabalu
4. Prof. Dato' Dr. Wan Rafaei Bin Wan
Abdul Rahman
Timbalan Naib Canselor Akademik
Universiti Malaysia Sabah (UMS)
Teluk Likas, Kota Kinabalu
11. Encik Abdul Jalil B. Jainani
PKR N6 Langkon
Jabatan Ketua Menteri
5. Encik K.Y. Mustafa
Pengaruh
Unit Sains dan Teknologi
Wisma MUIS, Kota Kinabalu
12. Encik Abdul Kahar Mohd. Zain
Setiausaha Politik
Kementerian Perhubungan Dan
Kerja Raya
Kota Kinabalu
6. Encik Abd. Rahim Bakri
Pengerusi Eksekutif
Gunung Ramai Sdn Bhd.
Kota Kinabalu
13. Encik Abdul Manan Mohd. Said
Pengurus Pembangunan Perniagaan
Dual Quest Sdn Bhd, Kota Kinabalu

Laporan Siri Diskusi Pengurusan Pembangunan

14. Encik Abdul Rahim Sidek
Setiausaha Tetap Kementerian
Kerajaan Tempatan Dan
Perumahan, Kota Kinabalu
15. Encik Abdul Rashid Bin Hamzah
Timbalan Pengarah
Jabatan Pendaftaran Negara
Wisma Dang Bandang
Kota Kinabalu
16. Encik Abdullah Hashim
Usahawan, Kg. Contoh, Petagas
17. Tuan Haji Abu Bakar M. Yahya
Pengarah Urusan
Sabah Urban Development
Corporation (SUDC)
Kota Kinabalu
18. Encik Adnan Miasin
Pegawai Daerah Kuala Penyu
19. Encik Ag. Hashim Hj. Mohd Yusof
Timbalan Bendahari Negeri
Jabatan Bendahari Negeri Sabah
Kota Kinabalu
20. YBhg. Datuk Haji Ahmadshah
Abdullah
Pengarah
Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri
Sabah, Wisma MUIS
Kota Kinabalu
21. Tuan Haji Aidi Haji Moktar
Ketua Pendaftar
Jabatan Kehakiman Syariah Negeri
Sabah, Wisma MUIS
Kota Kinabalu
22. Encik Amri A. Hj. Suratman
Pegawai Daerah Ranau
23. Encik Adrian Chong Sui Chiang
Pengarah
Jabatan Perancangan Bandar dan
Wilayah, Menara Tun Fuad
Kota Kinabalu
24. Encik Anthony A. Fung
Penolong Pengarah
Jabatan perkhidmatan Kebajikan
Am, Kota Kinabalu
25. Encik Arsit Haji Sedi
Setiausaha Politik
Kementerian Perhubungan dan
Kerja Raya
Kota Kinabalu
26. Encik Awang Haji Samat
Pengarah
Jabatan Ketua Menteri
Bahagian Kabinet Dan Dasar
Bangunan Yayasan Sabah
Kota Kinabalu
27. Puan Hajah Azizah Bte Datuk Hj.
Mohd. Dun
Ketua Pergerakan Wanita UMNO
Bahagian Beaufort
28. YB Datuk Baggai Basirun
Pengerusi
Lembaga Kebudayaan Negeri Sabah
Penampang
29. Encik Bairani Hj. Mohd. Taib
Persatuan Masyarakat Desa 1
Tuaran
30. Datu Basrun Datu Mansor
Timbalan Setiausaha Tetap
Kementerian Pertanian dan
Perikanan Sabah, Menara Khidmat
Kota Kinabalu

31. Tuan Haji Dahali Haji Harun
Pegawai Daerah Papar
32. Ir. Daniel Wong Kah Kap
Pengarah Pengairan dan Saliran
Negeri Sabah, Menara Khidmat
Kota Kinabalu
33. Encik Darussamin Sainuddin
Setiausaha Politik
Kementerian Pembangunan
Perindustrian, Wisma Tun Fuad
Stephens, Kota Kinabalu
34. Encik Ebin Ampai
Setiausaha Politik
Kementerian Kerajaan Tempatan
dan Perumahan
Wisma Tun Fuad Stephens
Kota Kinabalu
35. Encik Fauzi Teo
Pemimpin Kemajuan Rakyat
Kawasan N. 33, Buang Sayang
Papar
36. Encik Frederick Francis Fung
Ketua Penolong Pengarah,
Jabatan Pembangunan Negeri
Wisma MUIS, Kota Kinabalu
37. YBhg. Datuk Filino Hee
Pengerusi SAFMA
Kota Kinabalu
38. YBhg. Datuk Gabriel William
Pengarah
Biro Pembangunan Sumber
Manusia
Kota Kinabalu
39. Encik George Leong
Secretary General
LDP, Kota Kinabalu
40. Encik George Sangkin
Setiausaha Politik
Kementerian Pertanian Dan
Perikanan, Tanjung Aru
41. Encik Gregory Joitol
Timbalan Pengarah (Latihan)
Biro Pembangunan Sumber
Manusia
Kota Kinabalu
42. Encik Hamzah Datuk Haji Mohd.
Zakaria
Pegawai Daerah Kota Belud
43. Encik Hussien Alisaputra
Pegawai Daerah Lahad Datu
Lahad Datu
44. YBhg. Datuk Haji Ibrahim Bin
Mokthar
Pengarah
Jabatan Perkhidmatan Haiwan Dan
Perusahaan Ternak, Kota Kinabalu
45. YBhg. Datuk Ignatius Bantoi
Setiausaha Tetap
Kementerian Perkhidmatan Sosial
Kota Kinabalu
46. Encik Ignatius Stephen Malanjum
Setiausaha Politik Kepada Ketua
Menteri, Bangunan Yayasan Sabah
Likas
47. Encik Ismail Mohd Said
Pengurus Besar
Koperasi Serbaguna SANYA Bhd
Kota Kinabalu

Laporan Siri Diskusi Pengurusan Pembangunan

48. Encik Ishak Haji Johari
Pegawai Penyelidik
Pusat Kajian Borneo
Bangunan Yayasan Sabah
Kota Kinabalu
49. Encik Jabli Langkat
Pegawai Tadbir
Pejabat Daerah Penampang
50. Puan Jainab Datu Seri Panglima Hj. Ahmad
Naib Ketua UMNO Gaya
Kota Kinabalu
51. YBhg. Datuk Jamdin Buyong
Pengarah
Jabatan Hal Ehwal Agama Islam
Wisma MUIS
Kota Kinabalu
52. Encik James Lumandan
Timbalan Pengurus Besar
Lembaga Sukan Sabah
Kota Kinabalu
53. Encik James Sabinus
Pengurus Besar
Lembaga Pelabuhan-pelabuhan
Sabah, Kota Kinabalu
54. Encik Jenar Lamdah
Pengarah
Biro Pengaduan Awam Negeri
Kota Kinabalu
55. Encik Jimmy K.M. Yong
Senior Manager
Perbadanan Pembangunan Borneo
Sdn. Bhd., Kota Kinabalu
56. YB Senator Jiuin Jimin
Parti Demokratik Sabah
Ahli Dewan Negara, Malaysia
Kota Kinabalu
57. Encik Joidim Gahim
Pengurus Kumpulan Pentadbiran
Dan Sumber Manusia SEDCO
Kota Kinabalu
58. Encik Joshua Y.C. Kong
Sole Proprietor/Public Accountant
J.Kong & Co., Kota Kinabalu
59. Encik Jurij Bin Awang Yacob
Pengarah Pertanian Sabah
Jabatan Pertanian Sabah
Kota Kinabalu
60. Tuan Haji Kadzim Hj. M. Yahya
Setiausaha Eksekutif
Badan Perhubungan UMNO Negeri
Sabah, Kota Kinabalu.
61. YBhg. Datuk Hj. Karim Ghani
Pengerusi
Sabah Urban Development
Corporation, Kota Kinabalu
62. Encik Kee Maidin Kee Hj. Abd. Jalil
PKR N. 5 Tandek
63. Encik Kibin Haji Samad
Setiausaha Politik
Kementerian Pertanian Dan
Perikanan
64. Encik Koh Choon Kong
Pengarah
Jabatan Perkhidmatan Komputer
Negeri, Kota Kinabalu

- | | |
|---|--|
| <p>65. Encik Lee Chun Khiong
Penolong Pengarah Tanah & Ukur
(Tanah), Jabatan Tanah Dan Ukur
Kota Kinabalu</p> <p>66. Encik Liew Teck Chan
Setiausaha Politik
Kementerian Perhubungan dan
Kerja Raya, Kota Kinabalu</p> <p>67. Tuan Haji Madili Haji Yusof
Penolong Pegawai Tadbir
Lembaga Letrik Sabah
Kota Kinabalu</p> <p>68. Puan Manja Khamis
UMNO Cawangan Papar</p> <p>69. Encik Mansur Asun
Pengarah Arkib Negeri Sabah
Arkib Negeri Sabah
Kota Kinabalu</p> <p>70. Encik Marzuki Spawi
Peguam
Tetuan Saman Gulam & Marzuki
Spawi
Kota Kinabalu</p> <p>71. Encik Mazhry Mudry Bin Nasir
Setiausaha Politik
Kementerian Perhubungan Dan
Kerja Raya, Kota Kinabalu</p> <p>72. Puan Maznah Hj. Abdul Ghani
Pengarah
Unit Integrasi Nasional, Sabah
Kota Kinabalu</p> <p>73. Tuan Haji Mohamad Bin Zinin
Pegawai Daerah Kinabatangan</p> | <p>74. Encik Mohamad Jafry
Pengurus Besar
Lembaga Kemajuan Tanah Negeri
Sabah
Kota Kinabalu</p> <p>75. Encik Mohd. Bahar Hj. Kahar
Senior Forest Officer
Yayasan Sabah, Kota Kinabalu</p> <p>76. Encik Mohd Yunus Haji Awang
Hashim
Pengarah
Jabatan Muzium Sabah
Kota Kinabalu</p> <p>77. Encik Mohd. Dini Matkan
Pemimpin Kemajuan Rakyat
Kawasan N.31 Petagas</p> <p>78. Encik Mohd. Farid Bin Haji Mohd
Yamin
Pegawai Daerah Sipitang</p> <p>79. Encik Mohd. Idrus Bin Haji Abdul
Ghani
Pengurus Besar
Lembaga Kemajuan Perhutanan
Negeri Sabah</p> <p>80. Encik Mohd. Jefri Radius
Usahawan
Kota Kinabalu</p> <p>81. Encik Mohd. Noor Moktar
Setiausaha Tetap
Kementerian Pembangunan
Perindustrian
Wisma Tun Fuad Stephens
Kota Kinabalu</p> <p>82. Encik Mohd. Samlih Juaisin</p> |
|---|--|

Laporan Siri Diskusi Pengurusan Pembangunan

83. Encik Mohd. Rifai Razi
Midayah Permai Construction
84. Ir. Mohd. Yatim Bin Yunus
Pengarah Projek
Lembaga Letrik Sabah
Kota Kinabalu
85. Encik Mohd. Yusri Abdullah
Penguasa Tanah
Jabatan Tanah Dan Ukur
Kota Kinabalu
86. Encik Mohd. Yusuf Haji Taha
Pegawai Daerah Beaufort
Beaufort
87. Puan Margaret Fung
General Manager
Sabah Energy Corporation Sdn Bhd
Kota Kinabalu
88. Puan Mary S.Y. Kong
Sole Proprietor
Kota Kinabalu
89. Encik Mustapha Md. Hassan
Pejabat MP Libaran
90. Encik Patrick Andau @Mahedi
Pengarah
Jabatan Hidupan Liar
Wisma MUIS, Kota Kinabalu
91. Encik Patrick Sindu
Presiden
Consumer Association of Sabah
Kota Kinabalu
92. Encik Peter Wong Kui Sing
Pemimpin Kemajuan Rakyat
Kawasan N.28 Likas
93. Encik Ramlee Bin Hj. Rashida
Setiausaha Politik
Wisma Kewangan
Kota Kinabalu
94. Encik Raskan Bin Asing
Setiausaha Politik
Kementerian Kewangan
Wisma Kewangan, Kota Kinabalu
95. Encik Rizalman Abdullah
Setiausaha Politik
Jabatan Ketua Menteri
Likas, Kota Kinabalu
96. Encik Ronald Kiandee
Setiausaha Agung
Akar Bersatu
Kota Kinabalu
97. Encik Rooney Busing
Ketua Bahagian Penyelidikan
Jabatan Perikanan
Likas
98. Encik Roseli Sindong
Pengurus Perancangan Dan
Penilaian
Yayasan Usaha Maju
Likas, Kota Kinabalu
99. Encik Sahali Ahmad
Pejabat MP Libaran
100. Encik Sahar Sakka
Pejabat MP Libaran
101. Encik Samsu Baharun H. A.
Rahman
Timbalan Presiden
Majlis Perbandaran Sandakan
Sandakan

102. Encik Shumardijaya Marsudi
Pegawai Tadbir
Pejabat Hasil Bumi
Bangunan Yayasan Sabah
Likas, Kota Kinabalu
103. Encik Sailsi Haji Libi
Pegawai Perikanan
Jabatan Perikanan Sabah
Kota Kinabalu
104. Encik Sampidol Kahar
Bendahari
Persatuan Guru-guru Kerajaan
Sabah
Kota Kinabalu
105. YBhg. Datuk Haji Sapari Bin
Haji Amir
Setiausaha Politik Kepada
Ketua Menteri
Bangunan Yayasan Sabah
Likas, Kota Kinabalu
106. Encik Shamsudin Ag. Aman
Pemimpin Kemajuan Rakyat
Kawasan N.28 Likas
107. Puan Siti Sapoo Haji Ahok
Pengarah Hal Ehwal Unit Wanita
Sabah
Jabatan Ketua Menteri
Kota Kinabalu
108. Puan Suzannah Liaw
Pengarah
Unit Penswastaaan Negeri
Jabatan Ketua Menteri
Kota Kinabalu
109. Encik Tahir Haji Mohd. Soon
Penolong Pegawai Pembangunan
Daerah, Pejabat Daerah Kecil
Penampang
110. Encik Talib Aning
Pemimpin Kemajuan Rakyat Pusat
Jabatan Ketua Menteri
Kota Kinabalu
111. Encik Talikop Lamsin
Pengurus Besar
Koperasi Kemajuan Perikanan dan
Nelayan Sabah (KO-Nelayan)
Wisma MUIS, Kota Kinabalu

LAMPIRAN 3

JAWATANKUASA PENGANJUR SIRI DISKUSI

Penasihat	:	YBhg. Datuk Masidi Manjun Pengerusi
Pengerusi	:	Dr. Mohd Yaakub Hj. Johari Pengarah Eksekutif
Timbalan Pengerusi	:	Puan Hajah Farida Marican Pengarah Bersekutu
Kordinator	:	Cik Anita Limjoon Pegawai Penyelidik
Penolong Kordinator	:	Cik Faridah Giau Pegawai Penyelidik

AHLI-AHLI JAWATANKUASA PENGANJUR

Encik Chong Shu Yaw	:	Pengurus Maklumat dan Perhubungan Awam
Encik Michael Tsen	:	Penyelidik Bersekutu Kanan
Puan Juliana Ringgingon	:	Penyelidik Bersekutu
Encik Francis Luan	:	Pegawai Penyelidik
Encik Ahmed Tariq Aripin	:	Pegawai Penyelidik
Encik Mansalajah Musa	:	Pegawai Penyelidik
Encik Iwan Hermawan Masrul	:	Pegawai Penyelidik
Encik Macarius Sabinus	:	Pembantu Penyelidik Kanan
Puan Hasnah Samsudin	:	Eksekutif Perhubungan Awam dan Penerbitan
Puan Asmah Amin	:	Setiausaha
Encik Fred Vincent	:	Pelukis Grafik/Jurugambar

LAMPIRAN 4

BIODATA PARA AHLI PANEL

Encik John Paujik

Encik John Paujik telah dilahirkan di Kudat. Beliau ialah Pengarah Teknikal Sabah Urban Development Corporation Sdn Bhd (SUDC). Beliau juga merupakan Presiden Majlis Persatuan-persatuan Ibu-bapa dan Guru-guru Kota Kinabalu (CIPTA).

YB Encik Akhbar Khan Abdul Rahman

YB Encik Akhbar Khan memperolehi Diploma dalam bidang Pengurusan dari United Kingdom. Beliau merupakan Ahli Parlimen P.160 Libaran sejak April 1995 dan pengerusi Biro Ekonomi UMNO Kawasan Libaran, Sabah.

Encik K.Y. Mustafa

Encik K.Y. Mustafa mendapat Ijazah Sarjana Muda (B.A. Hons) dari Universiti Malaya. Antara jawatan-jawatan penting yang pernah disandang oleh beliau termasuk sebagai Setiausaha Hal Ehwal Dalam Negeri dan Penyelidikan di Jabatan Ketua Menteri (1983), Pengurus Personnel di *Sabah Energy Corporation/Sabah Gas Industries Sdn Bhd.* (19984-89), Pengarah di Bahagian Penempatan (1994) dan Bahagian Dasar dan Kabinet (1995) dan seterusnya memegang jawatan sebagai Setiausaha Tetap Kementerian Perhubungan dan Kerja Raya. Sekarang beliau merupakan Pengarah Unit Sains dan Teknologi di Jabatan Ketua Menteri.

Profesor Dato' Dr. Wan Mohammad Rafaei Bin Wan Abdul Rahman

Prof. Dato' Dr. Wan Mohammad berkelulusan Bsc (Hons) dan Msc (Psychology) dari University of Newcastle dan PhD dari University of Wales, Institute of Science and Technology. Beliau menerima gelaran Dato' Setia Negeri Sembilan (DSNS) pada tahun 1996. Beliau pernah dianugerahkan *1996 Convocation Gold Medal for Professional Excellence* oleh University of Newcastle, Australia 1997.

Beliau merupakan Timbalan Naib Canselor (Akademik) Universiti Malaysia Sabah sejak November, 1994.

Sebelum ini, beliau pernah memegang jawatan sebagai pensyarah di UKM dari tahun 1972-1979, memangku Ketua Jabatan bagi Jabatan Anthoropologi dan Sosiologi 1974-1975, Timbalan Dekan Fakulti Sains Sosial dan Kemasyarakatan 1974-1975, Dekan Fakulti Sains Sosial dan Kemasyarakatan 1975 dan Ketua Jabatan, Jabatan Psikologi 1979-1985 dan 1987-89. Beliau dilantik menjadi Profesor Madya pada tahun 1980-1986 dan Profesor dari 1980-1986, Timbalan Dekan Pusat Lepasannya Ijazah 1989, Dekan Pusat Lepasannya Ijazah 1989-1994 dan seterusnya sebagai Profesor Kanan pada Oktober 1994.

Encik Abdul Rahim Bakri

Beliau mempunyai Ijazah Sarjana Muda dalam bidang Pengurusan dan Ekonomi dari Universiti Sains Malaysia. Beliau merupakan Pengerusi Eksekutif Gunung Ramai Sdn Bhd sejak tahun 1992 dan Timbalan Pengerusi Sabah Energy Corporation Sdn Bhd, sebuah badan pelaburan Kerajaan Negeri Sabah dalam bidang *Property Rental and Development, Supply Base for Oil Industries & Gas Reticulation Business*.

Encik Kalakau Untol

Beliau merupakan Ketua Pemuda Parti Demokratik Sabah (PDS) dan ahli Lembaga Pengarah Perbadanan Kemajuan Pelancongan Sabah. Sebelum ini beliau pernah menjadi Ahli Parlimen bagi kawasan Tuaran dan memegang jawatan sebagai Timbalan Menteri Buruh di Peringkat Persekutuan. Beliau mempunyai Ijazah dalam bidang Sumber Manusia dari Amerika. Beliau juga merupakan Presiden bagi *United Sabah Dusun Association (USDA)*.