

PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA *BERTARAF* DUNIA

*TOWARDS A WORLD CLASS MALAYSIAN
CIVIL SERVICE*



AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID

Bc=125-490

WfK Rm 36-00 160
Dreee/90

PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA BERTARAF DUNIA

TEWARDS A WORLD CLASS MALAYSIAN CIVIL SERVICE

SELECTED SPEECHES OF

TAN SRI DATO' SRI AHMAD SARJIT BIN AHMAD, BAK

THE SECRETARY TO THE GOVERNMENT, MALAYSIA



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Jabatan Perkhidmatan Awam

Kuala Lumpur, Malaysia

1996



PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA BERTARAF DUNIA

TOWARDS A WORLD CLASS MALAYSIAN CIVIL SERVICE

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



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Jabatan Perkhidmatan Awam
Kuala Lumpur, Malaysia
1996



© Hakcipta Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1996.

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

Perpustakaan Negara Malaysia Data-Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Tan Sri Dato' Seri, 1938-
Perkhidmatan Awam Malaysia bertaraf dunia = Towards a
world class Malaysian civil service : selected speeches of Tan Sri
Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the
Government, Malaysia.

Mengandungi indeks

ISBN 967-9933-52-0

1. Civil service-Malaysia. 2. Public administration-Malaysia.
3. Leadership. 4. Quality assurance-Malaysia. 5. Corporations-
Malaysia. 6. Information teknologi-Malaysia 7. Speeches,
addresses, etc. I. Institut Tadbiran Awam Negara. II. Judul. III.
Judul: Towards a world class Malaysian civil service.

354.595006

Diterbitkan oleh:

Institut Tabiran Awam Negara (INTAN),

Jabatan Perkhidmatan Awam,

Kuala Lumpur, Malaysia.

Muka taip teks: Times

Saiz taip teks: 11 point

Dicetak oleh:

Percetakan Nasional Malaysia Berhad.

Kuala Lumpur:



354.595

11/71

KANDUNGAN

PENDAHULUAN	xi
BAB 1	-	KEPEPIMPINAN
1.1	Kecekapan Asas Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD)	3
1.2	Malaysian Management Styles	10
1.3	Pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) dalam Era Baru Pengurusan Awam	15
1.4	Leadership in Administration	25
1.5	Komitmen, Disiplin dan Reputasi Pegawai Tertinggi Kerajaan	31
1.6	Khidmat Bakti	38
1.7	Malaysian Management Values.. .. .	43
1.8	Asian Management Styles	47
1.9	Etika Hakim dan Peguam	49
1.10	Lateral Thinking: Mindset Change Towards Creative Leadership	53

BAB II	-	KUALITI DAN PRODUKTIVITI	
2.1		Perkhidmatan Awam Malaysia – Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan	59
2.2		Reformasi Pentadbiran Awam: Ke Arah Mencapai Wawasan 2020..	67
2.3		Malaysian Human Resource Management	99
2.4		Providing High Quality Services ..	103
2.5		Pencapaian dan Keberkesanan Biro Pengaduan Awam (BPA)	122
2.6		Pelaksanaan MS ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam	129
2.7		Kecemerlang Agensi-Agensi Kerajaan di Sabah	139
2.8		Amanat KSN kepada Jabatan Hal Ehwal Orang Asli (JHEOA) ..	146
2.9		Pameran Inovasi Perkhidmatan Awam Tahun 1996	151
2.10		Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 dalam Perkhidmatan Awam	156

	2.11	Pencapaian Cemerlang Perkhidmatan Awam di Sabah.. .. .	171
BAB III	-	PERSYARIKATAN MALAYSIA	
	3.1	The Public and Private Sector Collaboration: Towards Nation Building.. .. .	179
	3.2	Public-Private Sector Nexus	183
	3.3	The Malaysia Incorporated Dialogue with The Malaysia Regional Programme Members.. ..	188
	3.4	Commercialisation of Public Services	200
	3.5	Progressing Together (Public and Private Sector Collaboration Towards a Common Destiny)	206
BAB IV	-	TEKNOLOGI MAKLUMAT	
	4.1	National Strategy for The Development of Advanced Manufacturing Technology	223
	4.2	Pelancaran Tele Kerja Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Malaysia	241
	4.3	Public Sector Performance: Gearing Towards Being World Class	245

	4.4	JPJ – Infobase	252
	4.5	Issues in Science and Technology Policy Development.. .. .	260
	4.6	Pelancaran Projek Perintis GITN ..	268
	4.7	Policy Directions and Institutional Framework for Enhancing The Role of Science and Technology in National Development	272
BAB V	-	PENGURUSAN KEWANGAN	
	5.1	Pelancaran Projek Pelaksanaan Sistem Perakaunan Berkomputer yang Standard (SAGA) di Badan- Badan Berkanun Persekutuan	285
BAB VI	-	BUDAYA ILMU	
	6.1	The Values for The Nation	295
	6.2	Ucapan Perdana Kelab Harvard di Malaysia	299
	6.3	Amanat Pada Alumuni Universiti Utara Malaysia	304
	6.4	Pelancaran Hadiah Memorial Mubin Sheppard	309
	6.5	Peranan dan Sumbangan IKIM dalam Pembinaan Tamadun Malaysia	315

untuk mengambil langkah yang lebih progresif, proaktif dan berwawasan bagi mempertingkatkan lagi sumbangan masing-masing ke arah membawa Perkhidmatan Awam kepada pengorientasian yang lebih bersifat global. Penyataan-penyataan tentang isu dan persoalan yang berkait dengan tekad ke arah menggiatkan lagi kecemerlangan pentadbiran kerajaan sebenarnya dipaparkan dalam ruang lingkup pembentukan norma dan piawai proses perkhidmatan awam dalam kelangsungannya untuk maju dan memenuhi potensinya pada abad ke 21 kelak. Oleh itu, apa yang dipaparkan dalam buku ini berkisar kepada skop perancangan dan refomasi Perkhidmatan Awam bagi mencapai kejayaan yang lebih bermatlamatkan keberkesanan, globalisasi, sifat penyayang, kematangan mental, bermoral serta beradab, dan progresif.

Perkembangan Intelek dan Pengetahuan Tentang Dunia Antarabangsa

Pembicaraan tentang isu-isu seperti 'negara tanpa sempadan' yang memaksakan setiap persoalan dibincang dalam lingkungan luar sempadan nasional; kesalingbergantungan antara negara dan benua; dan perubahan pada aktiviti-aktiviti sosioekonomi daripada bersifat internasional kepada transnasional yang menampakkan kedinamikannya yang tersendiri, seolah-olah telah menghadapi satu cabaran baru kepada Perkhidmatan Awam Malaysia, iaitu cabaran ke arah:

- (i) mewujudkan kecemerlangan pengurusan dan kepeimpinan organisasi Perkhidmatan Awam dalam konteks mencapai wawasan negara;
- (ii) meningkatkan keunggulan dalam bidang-bidang yang ditangani lalu mewujudkan satu bentuk

pengurusan strategi yang sejajar dengan perkembangan teknologi dan industri;

- (iii) mengkaji segala kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman lalu meninjau pendekatan baru dalam pengurusan dan membentuknya supaya selaras dengan perubahan sosioekonomi dunia; dan
- (iv) memantapkan citra organisasi yang menjadi teras dalam merealisasikan Perkhidmatan Awam yang cemerlang.

Dalam menghadapi cabaran-cabaran ini, suka ditampikan di sini apa yang telah dikatakan oleh Linstone dan Simmonds dalam buku "*Future Research: New Direction*" iaitu:

... we must move beyond the objective, analytic, reductionist, number oriented, optimising and fail-safe approach to future problems, and learn to think with equal fluency in more subjective synthesizing, holistic, quantitative, option-increasing, and safe-fail ways.

Apa yang penting untuk dibangkitkan di sini ialah komitmen setiap organisasi Perkhidmatan Awam untuk memperluaskan pengetahuan di kalangan warganya mengenai dunia antarabangsa supaya mereka dapat berfungsi dengan berkesan dalam kumpulan yang terdiri daripada pelbagai budaya yang mempunyai aspirasi dan citarasa yang berbeza. Ini bagi membolehkannya berketrampilan dalam membentuk dasar dan strategi masing-masing sehingga berupaya menghasilkan pengeluaran atau memberi perkhidmatan yang sejajar dengan ke-

hendak masyarakat antrabangsa. Oleh itu, strategi yang ada pada masa kini perlu dikaji dan dinilai semula dari segi kesesuaiannya dalam menangani perubahan global yang drastik yang sering mempengaruhi prestasi ekonomi negara. Antara langkah yang telah dilaksanakan oleh Perkhidmatan Awam bagi mencapai maksud di atas ialah menggerakkan proses penataran ilmu di kalangan anggotanya iaitu dengan membina tradisi wacana secara aktif dan berterusan. Ini bertujuan untuk mewujudkan ke-trampilan dalam urusan pentadbiran dan membina sikap berani, proaktif, agresif, inisiatif dan inovatif di kalanganarganya. Usaha ini juga akan membantu Perkhidmatan Awam bergerak atas landasan yang betul sehingga dapat menghasilkan perancangan dan keputusan yang bijaksana. Inilah juga ciri-ciri yang dapat melahirkan satu kelompok pemikir dalam Perkhidmatan Awam yang mana menurut Dr. Rosabeth Moss Kanter:

"Thinkers count on their cleverness and technological creativity to win a niche in world markets. As their original concepts pass into common use, they must think up new ones".

Rangka Kerja Pembangunan Sumber Manusia Menjelang Abad ke 21

Seperti yang pernah diperkatakan oleh Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, untuk mewujudkan kecemerlangan dalam pengurusan, sesebuah organisasi perlulah memper-teguh dan mempertingkatkan paras pengetahuan sains dan teknologi menjelang abad ke 21. Oleh itu, Perkhidmatan Awam yang diharapkan menjadi pemangkin dalam usaha mencapai cita-cita ini, mestilah terus meningkatkan kegiatan-kegiatan sampingan yang dapat memperkukuhkan asas kemajuan negara. Antaranya

- (i) mengadakan skim latihan yang berterusan dikalangan penjawat awam yang khusus untuk meningkatkan kemahiran penyelenggaraan dan penguasaan peralatan-peralatan teknologi moden;
- (ii) meningkatkan sistem jaringan dan rangkaian perkhidmatan antara organisasi-organisasi seluruh dunia bagi memudahkan capaian kepada maklumat serta komunikasi yang cekap dan berkesan;
- (iii) memantapkan interaksi dan kerjasama dengan badan-badan penyelidikan dan pembangunan sama ada dalam atau luar negeri sehingga membawa kepada wujudnya perkongsian sumber; dan
- (iv) meningkatkan pendokumentasian hasil maklumat sehingga membolehkan sesebuah organisasi dalam Perkhidmatan Kerajaan muncul sebagai pusat sumber dalam bidang khusus masing-masing.

Penutup

Dalam suasana persekitaran organisasi yang selesa dan pada tahap pemilikan ilmu yang tinggi ini maka sakhshiah serta ciri-ciri kepimpinan yang berperspektif global dapat dibina di kalangan anggota Perkhidmatan Awam. Oleh itu, gagasan-gagasan yang dinyatakan dalam ucapan-ucapan Y.Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid seperti yang dimuatkan dalam buku ini adalah merupakan refomasi pembaltaruan pentadbiran yang membawa kepada penyuburan pemikiran, membina sikap proteknologi, dan membangunkan motivasi serta identiti tersendiri anggota Perkhidmatan Awam supaya masing-masing

ialah dengan memperkembangkan kegiatan penyelidikan dan pembangunan yang menjurus ke arah budaya mencipta atau inovasi yang bersesuaian dengan keupayaan tempatan. Budaya mencipta atau inovasi yang dimaksudkan di sini ialah satu tabiat organisasi untuk sentiasa menghasilkan idea-idea baru, memperkembangkannya lalu diperkenalkan dan dilaksanakan untuk keperluan semasa. Kegiatan sebegini membawa manfaat yang besar kerana dalam keadaan-keadaan tertentu, kita tidak boleh mengharapkan syarikat-syarikat multinasional yang beroperasi di sini memindahkan teknologi dan hasil penyelidikannya.

Kegiatan penyelidikan dan pembangunan tidak sukar untuk digerakkan dengan giat kerana kita kini didokongi oleh prasarana teknologi yang berupaya menampilkan aliran maklumat dengan cekap dan berkesan, contohnya *Internet*, *Electronic Data Interchange*, dan *Multimedia Super Coridor*. Kita juga turut dihadapkan dengan ciptaan alat-alat komunikasi moden yang memberi manfaat dari segi perkongsian sumber. Ini kerana ia memudahkan kita untuk berinteraksi dengan pakar dalam pelbagai bidang sambil mendedahkan serta memperkayakan kita dengan segala bentuk pengetahuan baru. Walau bagaimanapun, manfaat yang dinyatakan di atas tidak akan dapat dicapai sekiranya tenaga manusia di sesebuah organisasi tidak dilengkapi dengan kemahiran teknikal yang membolehkan seseorang memahami aspek fungsian setiap prasarana teknologi yang dicipta sama ada dari aspek kaedahnya, prosesnya, atur caranya, dan tekniknya. Implikasinya, setiap organisasi dalam Perkhidmatan Awam mestilah menyusun satu rangka latihan teknikal untuk pekerjaanya secara tersusun dan rapi supaya selaras dengan corak kemajuan yang pesat dalam bidang teknologi maklumat dan komunikasi. Perancangan sebegini amat penting khususnya di peringkat negara memasuki era globalisasi ini yang tertumpu kepada pembinaan tenaga kerja yang mahir yang berupaya

memanfaatkan sepenuhnya penciptaan alat komunikasi dan teknologi maklumat yang canggih dan moden sehingga berupaya mewujudkan satu budaya yang dinyatakan sebelum ini iaitu budaya mencipta atau inovasi.

Selain kemahiran teknikal, tenaga penggerak Perkhidmatan Awam khususnya peneraju Kementerian/Jabatan dan Agensi Kerajaan hendaklah diberi kemahiran konseptual. Ini bagi membolehkan mereka berfikir secara strategi dan kreatif dalam mencari kaedah-kaedah yang baik dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan yang berperspektif global sambil meneroka bidang-bidang baru yang dapat ditangani yang membolehkannya menjadi pemimpin dalam bidang tersebut. Kemahiran konseptual ini juga penting untuk dipupuk memandangkan ia berupaya:

- (i) menampilkan satu bentuk '*analytical orientation*' dalam diri setiap pemimpin organisasi;
- (ii) memberi satu bentuk pemikiran yang luas dan terbuka sehingga memampukan seseorang pegawai mendiagnos dan menilai sesuatu berdasarkan ilmu;
- (iii) melahirkan ciri kepemimpinan yang berperspektif global yang membolehkan seseorang melihat sesuatu dari kaca mata keseluruhannya. Ini bermaksud ia mempunyai satu tahap intuisi yang tinggi.

Oleh itu, bagi merealisasikan keadaan ini Y.Bhg. Tan Sri Ketua Setiausaha Negara telah menyarankan supaya setiap organisasi Perkhidmatan Awam melaksanakan strategi-strategi berikut:

lebih bersifat luwes dalam menangani masalah semasa, berke-trampilan dari segi persepsi, kepekaan serta inovasi, dan mampu memantapkan jalinan kerjasama serta menyesuaikan diri dengan kelompok pelbagai budaya.

Oleh itu, penghasilan buku ini adalah penting kerana ia berfungsi sebagai rujukan penting kepada setiap penjawat awam untuk meninjau segala peluang, cabaran dan kemungkinan baru dalam Perkhidmatan Awam lalu membangun dan membentuknya supaya selaras dengan perkembangan teknologi dan industri serta perubahan sosioekonomi dunia. Gandingan dan iltizam antara seluruh organisasi Perkhidmatan Awam Malaysia amat diperlukan bagi membentuk citra Perkhidmatan Awam yang unggul dan bertaraf dunia yang menitikberatkan pembangunan yang seimbang di kalangan anggotanya dari segi membina kecemerlangan akal, kemahiran dan kecekapan bekerja, serta pembinaan adab dan akhlak yang mulia.

Sidang Editor
Ogos 1996