

**MINGGUAN:** Kerajaan telah menubuhkan sebuah pasukan petugas khas diketuai Tan Sri sendiri bagi memperbaiki sistem penyampaian sektor awam ke arah meningkatkan daya saing negara. Apa perkembangannya?

**MOHD. SIDEK:** Perdana Menteri (PM) telah memaklumkan penubuhan pasukan petugas dalam satu ucapan yang sebelum itu secara kebetulan, saya telah menjadualkan perbincangan dengan beberapa wakil swasta. Apabila PM membuat pengumuman, saya mengambil kesempatan membincangkan cadangan tersebut dan bagaimana hendak melaksanakannya. Mereka gembira dengan keterbukaan yang ditunjukkan oleh PM untuk memperbaiki lagi sistem penyampaian kerajaan. Saya rasa mereka berpendapat sistem penyampaian kita adalah baik, tetapi masih lagi ada ruang untuk diperbaiki. Di peringkat Persekutuan dan kementerian, memang telah banyak dilakukan penambahbaikan ini tetapi mungkin ia tidak dirasai di semua peringkat umpamanya kerajaan-kerajaan tempatan. Jadi kita perlu meneliti apa yang berlaku pada peringkat ini - bagaimana untuk memperbaikinya lagi dalam usaha menyelesaikan masalah dihadapi rakyat. Maknanya, ini bukan sahaja membabitkan pihak swasta, tetapi lebih penting ialah rakyat yang berurusan dengan kerajaan tempatan.

**Apa perkara-perkara yang menjadi tumpuan Tan Sri dalam usaha penambahbaikan ini?**

**MOHD. SIDEK:** Kita cuba mendengar rintihan pelanggan kita dan cuba memberi perkhidmatan terbaik. Di jabatan kesihatan umpamanya, kita mesti mendengar apa kehendak orang yang menjadi pelanggan kita, para pesakit. Kalau di pejabat tanah, apa yang selalunya pelanggan hendak semasa berurusan? Apa masalah-masalahnya? Umpamanya untuk membuat sesuatu pindaan, kena tunggu bertahun-tahun - proses menukar syarat-syarat penggunaan tanah lambat. Jadi mungkin isunya lambat. Bagaimana kita hendak mempercepatkannya? Atau adakah faktor lambat itu kerana memang budaya kita lambat? Atau sebab lambat itu kerana memang ia perlu lambat? Seperti membuat bangunan, kita perlu mengikut prosedur untuk memastikan simen betul-betul keras dan sebagainya. Perkara-perkara begini, kita tidak harus mencepatkannya. Tetapi jika lambat sebab tataraca kerja banyak sangat, kena jumpa orang selepas seorang, seorang lagi, mungkin kita boleh memendekkannya. Atau sebab ada peraturan dan undang-undang yang tidak perlu. Jika berlaku itu harus mengkaji cara kerja perundangan. Keputusan mesyuarat misalnya, saya kira ia hendaklah dimaklumkan pada hari sama. Kenapa kita perlu menunggu sehingga seminggu untuk memberitahu mereka? Dan jawapan kepada keputusan itu tidak semestinya lulus semua. Silap kita ialah, mungkin sebab kita tidak mahu buat keputusan, atau kita tahu keputusannya tidak boleh, tetapi kita malas hendak beritahu, kita biarkan ia lambat. Kita malu hendak cakap tidak lulus. Kalau saya jadi penerima jawapan tersebut, hendak buat sesuatu tetapi jawapan cuma diberitahu selepas sebulan, lagi saya marah. Saya lebih rela kalau jawapan tidak boleh itu diberikan cepat. Ini yang kita akan lihat - perkara-perkara yang mengengkang keberkesanan sesuatu urusan dan akan mengambil tindakan.

**Mengapa penambahbaikan ini hanya diberi perhatian sekarang? Seolah-olah ia baru disedari sedangkan masalah yang dihadapi ini sebenarnya telah berlarutan sejak lama dulu?**

**MOHD. SIDEK:** Mungkin pada masa ia digubal dahulu, peraturan-peraturan ini penting. Tetapi selepas perubahan masa, ia tidak relevan lagi. Kalau tidak relevan, kita hapuskan supaya urusan menjadi lebih mudah. Contohnya, pada September dan Oktober lalu, banyak dibangkitkan pembayaran lambat oleh jabatan-jabatan kerajaan. Sekarang, kerajaan memendekkan tempoh daripada 30 hari kepada 14 hari. Dulu arahan Perbendaharaan mengatakn pembayaran hanya boleh dibuat dalam masa 30 hari. Malangnya banyak yang menjangkai masa yang ditetapkan. Kemudian kita cuba ubah - kenapa tidak dibayar dalam 14 hari? Kita tengok, boleh! Malah perangkaan peraturan JPM menunjukkan angka yang dibayar dalam masa tujuh hari melebihi 90 peratus. Padahal dulu, orang sama juga.

**Kenapa?**

**MOHD. SIDEK:** Saya monitor prestasi pembayaran setiap hari. Timbalan Ketua Setiausaha Kanan (TKSU) akan kumpul dan menghantar status semasa (sambil menunjukkan buktinya di komputer di sisi mejanya). Kenapa ini berlaku? Set minda. Kita kena tekankan selalu kenapa perlu tunggu 30 hari? Kenapa tidak 14 hari? Satu lagi, dulu tiga orang terlibat, hantar pada orang ini, orang ini hantar pada orang itu dan seterusnya - birokrasi (*red tape*), sekarang kita kata, cukup, kita kena 're-engineering'. Kenapa perlu banyak birokrasi? Kita mesti ada sikap percaya kepada kemampuan orang lain. Ini sampai tiga orang seolah-olah kita tidak percaya pegawai sendiri. Mengapa tidak beri mereka kuasa? Tetapi jika memang terpaksa melalui peringkat-peringkat tertentu, kita teruskan. Kecuali kalau dipadati mereka buat begini atas kepentingan diri, kita ambil tindakan. Pada asasnya kakitangan awam mesti bertanggungjawab. Ada tataraca mendidik mereka (bertanggungjawab). Sebab itu mereka boleh buat (mempercepatkan kerja). Ini yang perlu dilakukan dalam penambahbaikan - mengambil pendekatan sama dalam semua aktiviti perkhidmatan awam. Mesti beri pegawai-pegawai muda ini kuasa.

**Adakah ini yang disentuh oleh PM tentang little Napoleon?**

**MOHD. SIDEK:** Kalau lambat sebab banyak kerja, itu isu lain. Kalau banyak kerja dan kerja tersebut



# Ubah sikap, turun kuasa

Mukadimah

Um - 4/2/2007

PERTAMA kali bertemu Ketua Setiausaha Negara (KSN), Tan Sri Mohd. Sidek Hassan, 56, sudah sikap yang ingin beliau terapkan di kalangan penjawat awam. Soal integriti, ketepatan masa dan keputusannya dan tidak menanggungkan sesuatu adalah antara ciri-ciri kepimpinan yang dapat dirasai. *Mingguan Malaysia* dalam proses mengadakan temu bual ini. Pertemuan wartawan HASSAN MOHD. dan SITI MARIAM MD ZAIN sepatutnya berlangsung pada Khamis 25 Januari lalu, pukul 6.30. Bagaimanapun selepas sibuk menerima tetamu yang tidak diduga, beliau keluar dari biliknya membiarkan masa untuk temu bual amat singkat. Dan pada masa yang sama pula, beliau menerima panggilan kakaknya yang sedang sakit di Kuantan. Tetapi kerana integriti, beliau bersedia untuk ditemu bual secara jujur memberitahu cuma ada 10 minit kerana beliau perlu pulang ke Kuantan.

Dalam keadaan demikian, kami membuat keputusan 'melepaskan' KSN tetapi beliau mengajak m biliknya untuk membuat temu janji baru. Sambil melihat diafanya, beliau akhirnya bersedia untuk bual pada pukul 6 petang, 30 Januari lalu. Tetapi pada hari yang ditetapkan, kira-kira pukul 4 setiausahanya menghubungi kami supaya jika boleh datang segera kerana mesyuarat yang berakhir 5.30 petang tamat lebih awal. Kami bergegas ke sana dan memang, mesyuarat itu sudah Beliau menyambut kami dengan penuh keceriaan sambil berkata: "Saya tidak suka menanggungkan jika boleh dibuat awal, kenapa tidak kita lakukan. Saya tidak suka kerja ditangguh-tangguh." Bagi sesuatu kerja itu dapat diselesaikan hari ini, esok banyak lagi kerja yang boleh diselesaikan.

Beginilah sikap KSN. Dan ternyata dalam temu bual itu, beliau turut menyentuh betapa pen pegawai-pegawai kerajaan di setiap lapisan tidak menanggungkan kerja mereka seperti dalam men bayaran, bertindak terhadap aduan orang awam dan sebagainya. Mungkin kerana masa yang agak p itu, beliau begitu selesa menjawab setiap persoalan yang dikemukakan dalam masa satu jam.

TAN SRI MOHD. SIDEK HASSAN

## Dan saya mahu memberitahu semua ketua jabatan, jangan mengambil tindakan terhadap mereka yang membuat aduan

- Mohd. Sidek Hassan

**dikenakan terhadap mereka?**

**MOHD. SIDEK:** Tetapi kenapa mereka berani menulis surat layang? Saya ingin mengaitkan dengan kisah Jeneral Fabian Ver. Beliau bermula sebagai pemandu dalam angkatan tentera Filipina. Dan akhirnya dilantik sebagai ketua angkatan tentera semasa pemerintahan Presiden Ferdinand Marcos. Suatu hari Marcos suruh dia terjun melalui tingkap. Dia jawab, "Baik tuan." Saya kata kepada pegawai-pegawai baru jangan jadi seperti itu. Mereka mesti bertanya kenapa perlu terjun melalui tingkap? Kalau perlu juga, mungkin kita pilih jalan paling selamat supaya tidak tercedera. Jangan terjun tanpa pertimbangan sewajarnya. Itu mesejnya. Pesanan ini saya terima sewaktu menyertai Pegawai Tadbir Diplomatik pada 1974. Saya masih mengingatnya sehingga ke hari ini. Sebab itu saya selalu bercakap kepada pegawai-pegawai kanan, apabila rakyat memberi pandangan, jangan terus abaikan. Kita mesti dengar dan jangan pula kalau ada aduan kita terus 'hukum' orang itu. Kalau saya menjadi ketua jabatan yang menerima aduan, saya akan berterima kasih kepada si pengadu. Dan saya mahu memberitahu semua ketua jabatan, jangan mengambil tindakan terhadap mereka yang membuat aduan. Tetapi pengadu juga perlu tahu bukan semua cadangan boleh dilaksanakan. Mana yang boleh terima, kita buat. Jika tidak, kenapa. Inilah konsep dialog dan keterbukaan.

**Indeks Kompetitif Sektor Awam 2005 meletakkan negara di tangga ke-24. PM mahu kita berubah ke tangga 10. Mampukah kita?**

**MOHD. SIDEK:** Sebab itu pasukan petugas khas ini ditubuhkan. Tujuannya untuk melihat semua ruang yang boleh diperbaiki. Orang membuat aduan tentang perkhidmatan kerajaan lambat. Apa yang lambat? Kita tidak nampak. Mereka kena mengatakan secara spesifik. Untuk menjadi nombor 10, kita kena tengok apa angkuh-angkuhnya - kajian dari Bank Dunia, apa yang berkaitan. Saya juga meminta mereka mengkaji semua peraturan-peraturan. Kalau kita mengambil kira semua perkara ini, kenapa tidak kita menjadi nombor satu?

**Baru-baru ini seorang Yang Dipertua Pihak Berkuasa Tempatan di Selangor ditukar ke JPA ekoran serbuan ke atas pusat perjudian haram. Tan Sri setuju dengan tindakan itu?**

**MOHD. SIDEK:** Pertukaran itu mungkin satu isyarat kerajaan tidak bertolak ansur dengan keputusan-keputusan kurang arif. Menukarkan pegawai itu adalah salah satu tindakan yang perlu diambil. Begitu juga konsep amaran dan tindakan tatatertib hendaklah setimpal dengan kesalahan. Kita kena adil dan tidak menganiaya sesiapa. Tetapi sekiranya seseorang penjawat awam sengaja melakukan kesalahan untuk mendapat faedah tertentu, jika perlu dibuang kerja, lakukan. Kalau kesalahannya setakat turun gaji, lakukan. Jangan amaran pentadbiran sahaja. Ini penting untuk menjadi pelajaran kepada pegawai berkenaan dan yang lain-lain, supaya tidak ada persepsi kerajaan tidak bertindak adil.

**Ada ketua jabatan yang menutup sebelah mata dengan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai mereka atas alasan menjaga imej?**

memang sepanjang masa sehingga menyebabkan sesuatu keputusan itu lewat dibuat, mungkin kita perlu menyusun semula kerja. Jika tidak, mereka akan terus berhadapan dengan kerja-kerja tertunggak. Contohnya selepas RMK-9 diumumkan, Jabatan Kerja Raya (JKR) memang banyak projek dan mungkin tidak mempunyai keupayaan untuk melaksanakan semua kerja tersebut. Maka kerajaan memberi kebenaran mendapatkan kakitangan baru. Kalau memang perkara ini penting kenapa tidak buat. Tetapi jika tertangguh sebab lambat buat keputusan, dan memang kerjanya lambat, ini kena ubah. Kita mesti melatih mereka membuat kerja dengan segera tanpa mengorbankan kualiti keputusan. Membuat keputusan kadangkala bagi saya mudah, tetapi akan susah kalau asyik tertunda. Pegawai-pegawai kanan seperti KSU atau pengarah-pengarah yang telah lama berkhidmat mesti mempunyai kepakaran membuat keputusan. Mereka kena berani. Kadang-kadang mereka takut buat keputusan, itu yang susah.

**Mungkin mereka bimbang keputusan tersebut melangkaui bidang kuasa?**

**MOHD. SIDEK:** Kerajaan telah memberi mandat, sesetengah peringkat mereka boleh membuat keputusan. Kadangkala disebabkan takut membuat keputusan maka kita menolaknya ke peringkat lebih atas - mewakilkan ketuanya membuat keputusan. Padahal ia boleh dibuat oleh pengarah. Tetapi ini semua relatif. Mungkin pada pegawai baru, membuat keputusan itu susah sebab mereka tidak biasa. Apabila kita lama, mendapat pengalaman, ada keyakinan, membuat keputusan adalah mudah. Satu lagi ialah, adakah keputusan yang dibuat dengan cepat itu semestinya tidak baik? Saya tidak fikir begitu. Ibaratnya di sekolah, membuat Matematik Tambahan, pada kita yang belajar memang susah tetapi bagi guru, ia mudah. Masalah timbul apabila orang yang patut membuat keputusan, tidak melakukannya dan kebetulan ada pegawai lebih muda yang mungkin mempunyai kemampuan ini.

**Tetapi ada segelintir pegawai muda membuat keputusan berdasarkan kepentingan peribadi?**

**MOHD. SIDEK:** Jika itu berlaku, tiada ampun lagi. Melambatkan keputusan kerana mengharapkan yang lain, itu tidak ada kompromi. Mungkin situasi ini wujud tetapi kita tidak mengizinkan ia berlaku. Sebab itu kerajaan menekankan tentang keterbukaan. Masyarakat mesti belajar membuat aduan. Tetapi perlulah melalui saluran tertentu bukan dengan surat layang. Kenapa masyarakat perlu takut (buat aduan)? Kita selalunya hanya meneka pegawai kerajaan melambat-lambatkan tugas kerana sebab-sebab tertentu. Sepatutnya buat aduan - pegawai mana dan dari jabatan apa. Kita ada Badan Pencegah Rasuah (BPR), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Saya akan bertindak tetapi jika tuduhan secara umum, susahlah untuk bertindak.

**Tentang surat layang, ia seolah-olah menjadi budaya di jabatan kerajaan. Pandangan Tan Sri?**

**MOHD. SIDEK:** Kita mesti berani kerana benar. Contohnya isu pegawai baru lambat dapat gaji. Kita semua manusia. Kalau benar, adakah kita akan berdiam diri? Jika peraturan tidak membenarkannya, tukar peraturan itu. Kenapa, adakah perkara begini tidak boleh dilakukan? Tetapi saya tidak suka menulis surat layang. Jika kita mengatakan seseorang melakukan rasuah, beritahu siapa orang itu. Saya akan ambil tindakan. Tetapi bukan dengan surat layang.

**Mungkin mereka takut tindakan yang akan**

**Kalau kita fikir mahu menyertai kerajaan kerana wang, lupakan sahaja. Laluan ini bukan untuk menjadi kaya-raya**  
- Mohd. Sidek Hassan

# Produktiviti dorong kenaikan gaji

**Persepsi masyarakat, kakitangan awam lemap, pilih kasih dan sebagainya**

**MOHD. SIDEK:** Mungkin sebab kita memperbesar-besarkan tanggapan negatif. Tetapi saya percaya, apa yang kita bincang ialah bagaimana hendak memperbaiki lagi ruang-ruang yang kosong. Dan ini bukan sebab saya KSN. Secara umumnya kakitangan awam kita baik. Berbanding masa lalu, kita sendiri dan juga berbanding dengan banyak negara lain. Banyak penambahbaikan dibuat. Contohnya pasport. Dulu hendak ambil nombor kadangkadangkang tidak dapat tetapi sekarang lebih baik. Kalau sebelum ini kita tunggu berbulan-bulan, kini beberapa jam sahaja. Kemajuan dan pembangunan negara telah disumbangkan oleh pentadbiran sektor awam. Pegawai kerajaan adalah pelanggan - kita semua pengguna. Pengguna sekarang *demand*. Di Singapura, saya difahamkan kakitangan awamnya mesti menjawab panggilan telefon dalam tempoh tiga kali deringan. Sekarang, mereka mahu meningkatkan perkhidmatan kepada sekali atau dua kali deringan. Tetapi untuk tujuan ini akan menyebabkan penambahan operator. Ini melibatkan kos. Adakah berbaloi menambah operator? Mungkin tidak. Sama dengan pasport. Memang kita boleh mempercepatkan penge-

luaran tetapi adakah kita benar-benar memerlukan? Kita boleh cepat tetapi, kesannya kepada kos. Mungkin bagi sesetengah jabatan seperti hospital dan polis tindakan pantas sangat penting. Jadi kita perlu fokus kepada yang penting, mesti sentiasa belajar semua perkara penambahbaikan ini.

**Kita mengharapkan terlalu banyak penambahbaikan. Tetapi ada di kalangan kakitangan awam merasakan apa yang dilakukan tidak berbaloi dengan pendapatan. Ada cadangan dari pihak kerajaan untuk mengkaji gaji penjawat awam?**

**MOHD. SIDEK:** Kalau dikira fasal pendapatan memang lagi banyak yang kita beri, kita akan dapat (perkhidmatan) lebih baik tetapi perkara ini tidak akan berkesudahan. Pun begitu, PM sendiri pada 11 Januari lalu telah menyatakan kesediaan kerajaan untuk meneliti memorandum semakan kenaikan gaji yang dibuat oleh Cuepacs.

**Apa perkembangannya kini?**  
**MOHD. SIDEK:** JPA sedang mengkaji perkara ini dan kita perlu tunggu dan lihat. Hakikatnya kerajaan memang mengetahui perkara ini tetapi kita kena lihat sama ada kita

mampu membayar tahap-tahap yang diminta. Keduanya, kena ada peningkatan dalam produktiviti. Ini bukan permintaan yang keterlaluan kerana kalau kita tengok di negara maju umpamanya di mana upahnya tinggi tetapi barangan yang mereka keluarkan masih lagi boleh bersaing. Sebab mereka telah menambahbaik dari segi produktiviti dan sebagainya. Katakanlah gaji mereka tinggi tetapi kalau mereka boleh mengeluarkan barangan lebih banyak dan berkualiti, itu lebih elok. Ini yang kita cuba sampaikan. Jadi sekiranya perkhidmatan awam meningkatkan perkhidmatan mereka, kualitinya lebih baik dan produktiviti bertambah, saya fikir tiada sebab kita tidak boleh menaikkan gaji.

**Ini ada kaitan dengan aspek integriti yang selalu Tan Sri tekankan. Ada kakitangan awam mengetepikan tanggungjawab mereka kerana *survival*. Mereka terpaksa melakukannya kerana gaji kecil.**

**MOHD. SIDEK:** Semua ini akan diteliti dan diambil kira dalam membuat keputusan. Kerajaan akan mendengar semua pandangan bukan setakat pekerja sektor awam tetapi pihak industri, swasta dan badan bukan kerajaan. Umpamanya ada mengatakan gaji

tidak cukup, jadi mereka terpaksa buat kerja lain pada sebelah malam, sehingga timbul isu mengantuk dan tiada produktiviti. Kita kena lihat dan mempertimbangkannya.

**Pesanan kepada kakitangan awam dalam menghadapi cabaran-cabaran semasa?**

**MOHD. SIDEK:** Keadaan sekarang tidak lagi sama. Kakitangan awam perlu mempunyai minat mendalam terhadap tugas. Ini semua bukan hanya kerana wang. Sebab itu saya suka sajak PM *Mencari Damai Abadi*. Masa sekarang kalau kita hendak mencari duit, bukan melalui kerja di sektor awam. Ketika saya menyertai perkhidmatan awam, tidak terlintas pun untuk menjadi KSN malah KSU. Bagi saya menjadi Pegawai Daerah sudah cukup hebat. Tetapi saya masih mahu terus terlibat dalam bidang ini kerana minat mendalam terhadap kerja. Kalau kita fikir mahu menyertai kerajaan kerana wang, lupakan sahaja. Laluan ini bukan untuk menjadi kaya-raya. Ini tentang berkhidmat untuk rakyat. Kalau kita menyertai perkhidmatan awam untuk menukarnya menjadi lebih baik, mereka ini dialu-alukan. Jika sedar apa yang ditawarkan belum cukup sempurna, mengapa tidak kita sama-sama melakukannya?