



# Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA

**Merubah Sempadan  
Memperluas Lingkungan**



# Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA

Merubah Sempadan  
Memperluas Lingkungan



PUSTAKA PERDANA



1012090

Hak cipta 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

Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA:

Merubah Sempadan Memperluas Lingkungan.

ISBN 978-983-3109-91-3

1. Mohamad Zabidi Zainal,--Tan Sri.
2. Civil service--Labor productivity--Malaysia.
3. Government productivity--Malaysia.
4. Civil service--Malaysia.
5. Public administration--Moral and ethical aspects-- Malaysia.
6. Malaysia. Jabatan Perkhidmatan Awam--Officials and employees.

I. Institut Tadbiran Awam Negara.

351.595

Diterbitkan oleh:

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Kuala Lumpur, Malaysia

Tel: 03 - 2084 7777 (Talian Utama)

Fax: 03 - 2092 1512, 03 - 2084 7471

Laman Web: [www.intanbk.intan.my](http://www.intanbk.intan.my)

© Hak Cipta Terpelihara 2016

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang 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

Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA:

Merubah Sempadan Memperluas Lingkungan.

ISBN 978-983-3109-91-3

1. Mohamad Zabidi Zainal,--Tan Sri.
2. Civil service--Labor productivity--Malaysia.
3. Government productivity--Malaysia.
4. Civil service--Malaysia.
5. Public administration--Moral and ethical aspects-- Malaysia.
6. Malaysia. Jabatan Perkhidmatan Awam--Officials and employees.

I. Institut Tadbiran Awam Negara.

351.595

Diterbitkan oleh:

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Kuala Lumpur, Malaysia

Tel: 03 - 2084 7777 (Talian Utama)

Fax: 03 - 2092 1512, 03 - 2084 7471

Laman Web: [www.intanbk.intan.my](http://www.intanbk.intan.my)

© Hak Cipta Terpelihara 2016

# KANDUNGAN

<b>SETITIS TINTA</b>	<b>ix</b>
<b>TINTA LESTARI</b>	<b>xi</b>
<b>PROLOG</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1: PENERAJU INSTITUSI KPPA KE-21</b>	<b>3</b>
Evolusi Perkhidmatan Awam Sepintas Lalu	3
Perkhidmatan Awam Mendepani Era Globalisasi	7
Meraikan 82 Tahun Institusi KPPA: Daripada <i>Malayan Establishment Office</i> Kepada <i>Director General of Public Service</i>	8
Peneraju Institusi KPPA Ke-21: Penampilan Yang Membawa Obor Perubahan	16
Memulai Langkah Transformasi	22
Rumusan	27
<b>BAB 2: MEMETA LALUAN MEMBEKAS JEJAK</b>	<b>29</b>
Dilamar Gelaran Yang Berhormat, Menggalas Amanah Yang Tersemat	29
Menerajui Pentadbiran Di Perlis – Dua Tahun Cabaran Dan Tribulasi	31
Merapatkan Hubungan, Memperhebat Pembangunan	34
Mendokong Visi, Menggerakkan Misi Dan Menjayakan Transformasi	36

Memperketat Disiplin, Memperhebat Prestasi	38
Menguak Kisah Kejayaan, Menyingkap Lembaran Kegemilangan	40
Berakhirnya Sebuah Episod Di Perlis	43
Pertemuan Dengan TYT Tun Dato' Seri Utama Haji Abdul Rahman Haji Abbas: Memohon Nasihat Seorang Guru	45
Berpindah Ke Putrajaya Dan Menerajui MAMPU	50
Menjuarai Perubahan, Menerajui Pemodenan Sektor Awam	51
Menghidangkan Inisiatif Bitara MAMPU	65
Rumusan	77
<b>BAB 3: MENELUSURI TRAJEKTORI TRANSFORMASI</b>	<b>79</b>
Tak Seindah Pandangan Mata: Langkah Pertama Penuh Cabaran	79
Sembilan (9) Cabaran Menongkah Gelora Transformasi	85
Metafora Berlian Tergilap: Memartabat Bakat Bestari, Mencahayai Kembara Transformasi	116
Mengilham Strategi, Merencana Formasi, Menggerakkan Transformasi	119
Mengemudi Bahtera Perubahan, Mengembangkan Layar Transformasi	131
Membina Pasukan Transformasi di JPA	133
Rumusan	135



<b>BAB 4: MELEBAR HORIZON PEMBAHARUAN</b>	<b>137</b>
Sekali Melangkah Pergi, Tidak Mungkin Berpatah Kembali	137
Pengiktirafan Model Transformasi Oleh “ <i>The Father Of Modern HR</i> ”	142
Merangka Formula Kejayaan Untuk Menggerakkan Transformasi	144
Menyemarak Semangat Bertransformasi	146
Lab Transformasi Perkhidmatan Awam: Merintis Jalan Menyuluh Harapan	148
Persada Transformasi Perkhidmatan Awam Melakar Lembaran Baharu	152
LTPA 2.0: Penjajaran Inisiatif Transformasi Dengan Kerangka Agenda Pembangunan Negara	154
Mencarta Perkhidmatan Awam Ke Puncak Kegemilangan: Perkongsian Kisah Kejayaan Menerusi Inisiatif Transformasi Berimpak Tinggi	157
Rumusan	169
<b>BAB 5: MENATAH GAPURA KEBESTARIAN ILMU</b>	<b>171</b>
Mendepani Realiti Mendakap Transformasi	171
INTAN, Namamu Sentiasa Tersema Di Hati	176
Mentakrif Haluan Menggalas Peranan	180
Memeta Kegemilangan Memateri Penghormatan	184
Strategi Lautan Biru Melakar Haluan Perkhidmatan Awam Baharu	188
Pembangunan Kepimpinan: Satu Dimensi Baharu Dalam Latihan	194

INTAN, Melukis Citra Mengetengah Program Bitara	199
Merungкаи Permasalahan Menerusi Pengukuhan Kompetensi	204
Kecemerlangan Penyampaian Perkhidmatan Menerusi Prakarsa Digital	209
Mengangkasa INTAN sebagai Institusi Murabbi	211
Rumusan	213
<b>Bab 6: MENYINGKAP LEMBARAN BAHARU PERDAMPINGAN</b>	<b>217</b>
Perdampingan Sebagai Landasan Kepercayaan	217
<i>Flagship</i> JPA4U Sebagai Titik Sentuhan Antara Sektor Awam dan Rakyat	220
Memenangi Hati dan Minda Rakyat Terhadap Inisiatif GST	223
Mendampingi Rakyat Di Tengah-Tengah Musibah Banjir	226
Karavan Tani: Melakar Sentuhan Mengkhidmati Rakyat	229
Kepimpinan Dan CUEPACS Bertaut Pada Titik Yang Sama	231
Rejuvenasi Kebersamaan Sabah dan Sarawak Dengan Kerajaan Pusat Melalui Wasilah Integrasi Nasional	244
Melampaui Sempadan Benua: Perdampingan Antarabangsa Bersama Pelajar, Institusi dan Perwakilan Negara	251
Rumusan	253

<b>Bab 7:</b>	<b>MEMPERSADA KEINTELEKTUALAN DAN MENGANTARABANGSA PERKHIDMATAN AWAM</b>	<b>257</b>
	Meluas Horizon Ilmu Melebar Sayap ke Setiap Penjuru	257
	CEO <i>Faculty Programme</i> : Mengangkat Kebitaraan Intelektual Perkhidmatan Awam	259
	Meneroka Ufuk Keilmuan Melestari Budaya Keintelektualan	268
	Pertubuhan CAPAM: Mengharumkan Perkhidmatan Awam di Persada Dunia	281
	ASEAN <i>Conference on Civil Service Matters</i> (ACCSM)	284
	MoU Malaysia-India: Memperkukuhkan Kerjasama Dua Hala Perkhidmatan Awam	286
	Rumusan	288
<b>Bab 8:</b>	<b>MEREDAH SAMUDERA PEMARTABATAN TRANSFORMASI</b>	<b>291</b>
	Bukan Pilihan Tetapi Kewajiban	291
	Bukan Menggalas Tugas Sebarangan Tetapi Misi Terbilang	296
	Rumusan	301
	<b>EPILOG</b>	<b>303</b>
	<b>LAMPIRAN 1</b>	<b>307</b>
	<b>LAMPIRAN 2</b>	<b>321</b>
	<b>RUJUKAN</b>	<b>326</b>



# SETITIS TINTA

**P**enerbitan naskhah *Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA – Merubah Sempadan Memperluas Lingkungan* ini adalah bagi menghargai jasa bakti YBhg. Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal kepada perkhidmatan awam, khususnya semasa memegang tampuk kepimpinan sebagai Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Malaysia dari tahun 2013 sehingga 2016.

Penulisan ini merakamkan detik-detik bersejarah yang telah direalisasikan oleh beliau sepanjang perjalanan transformasi yang diterajui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah berjaya membawa perkhidmatan awam negara ke era baharu masa hadapan yang begitu dinamik dan terbuka.

Ia selaras dengan hasrat Kerajaan dan ekspektasi terhadap perkhidmatan awam yang harus mengalami perubahan yang drastik agar kekal relevan, efisien dan memenuhi kehendak rakyat. Transformasi Perkhidmatan Awam kini telah berjaya memberikan impak dan keberhasilan melalui inisiatif transformasi yang telah dilaksanakan oleh semua kementerian dan agensi sektor awam.

Akhir kata, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada beliau yang telah berjaya merealisasikan Transformasi Perkhidmatan Awam bagi membawa Malaysia ke mercu kejayaan. Transformasi bukan lagi satu pilihan tetapi adalah satu kemestian agar perkhidmatan yang disampaikan kepada rakyat adalah yang terbaik.

**DATO' SRI MOHD NAJIB TUN ABDUL RAZAK**  
**PERDANA MENTERI MALAYSIA**





# TINTA LESTARI

**B**ersempena dengan tempoh perkhidmatan YBhg. Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal sebagai Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Malaysia, penulisan khas bertajuk ***Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA – Merubah Sempadan Memperluas Lingkungan*** ini adalah naskhah kenangan dan sumber rujukan kepada semua penjawat awam pada masa akan datang.

Legasi kepimpinan beliau dalam menerajui Transformasi Perkhidmatan Awam amat memberikan impak yang tinggi kepada perubahan drastik sistem penyampaian perkhidmatan awam. Beliau telah mewarnai perkhidmatan awam ke era 'berlian' yang bergemerlapan dengan memanfaatkan pengalaman berkhidmat selama 37 tahun dalam perkhidmatan awam. Segala sumbangan, idea dan kreativiti beliau bergabung membentuk zaman kegemilangan baharu perkhidmatan awam.

Usaha menghasilkan naskhah ini adalah sangat murni bagi memastikan catatan dan rekod kecemerlangan perkhidmatan awam yang diterajui oleh beliau dapat dijadikan inspirasi dan teladan kepada generasi akan datang.

**TAN SRI DR. ALI HAMSA  
KETUA SETIAUSAHA NEGARA**



# PROLOG

Dalam menghadapi *megatrend* global yang membawa perubahan pantas dan berimpak besar serta ketidaktentuan yang merentas pelbagai spektrum, Kerajaan telah melancarkan Transformasi Nasional 2050 atau TN50 sebagai *blueprint* baharu nasional ke arah pembentukan sebuah negara bangsa yang berkaliber. TN50 juga mengaspirasikan Malaysia sebagai sebuah negara yang dihormati dan rakyatnya berminda *par excellence*. Sambil meneruskan agenda pengukuhan ekonomi berpaksikan rakyat, TN50 yang diumumkan oleh YAB Perdana Menteri semasa ucapan Bajet 2017 turut memberi fokus istimewa kepada pemeraksanaan generasi muda dalam usaha melahirkan golongan hari muka yang lebih berjaya.

Hakikat ini juga turut menjadikan peranan perkhidmatan awam selaku pemelihara amanah pertiwi atau *custodian of national sovereignty* lebih kompleks dan mencabar. Tuntutan dari segenap pihak ke atas prestasi dan pencapaian perkhidmatan awam semakin lantang didengari, manakala piawaian perkhidmatan yang perlu dilangkaui juga semakin tinggi. Berhadapan dengan fenomena ini, transformasi perkhidmatan awam merupakan satu-satunya remedi yang memberi pengharapan baharu kepada *stakeholders* dan rakyat. Perkhidmatan awam perlu mendakap tadbir urus cemerlang dalam menyampaikan perkhidmatan terbaik demi mensejahterakan rakyat dan memahat nama negara di persada antarabangsa.

Realiti baharu ini turut meletakkan peranan institusi Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA) di titik persimpangan. Domain baharu institusi KPPA kini tidak lagi terhad kepada pembangunan dan pengurusan sumber manusia sektor awam semata-mata, tetapi turut



menjangkau prakarsa-prakarsa besar yang berupaya mengangkat martabat perkhidmatan awam dari segenap dimensi. Peneraju institusi KPPA dengan itu menjadi sandaran penting untuk memeta trajektori baharu dalam upaya menunaikan aspirasi negara dan rakyat.

Buku **Mohamad Zabidi Zainal dan Institusi KPPA – Merubah Sempadan Memperluas Lingkungan** dihadirkan untuk menggalurkan cerminan makna kepada pegangan dan tindakan Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal, sebagai peneraju institusi KPPA ke-21, dalam usaha mengukuhkan lagi peranan institusi tersebut. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) ketika era kepimpinan Mohamad Zabidi Zainal telah menyaksikan ikhtiar secara tersusun dan berstrategi dilaksanakan untuk merungkai stigma lama dan membuka paradigma baharu yang dibina atas paksi transformasi perkhidmatan awam. Idea-idea besar yang digagaskan dan kemudiannya diterjemahkan kepada inisiatif-inisiatif bitara, telah dikupas dan dianalisis untuk memahami prinsip dan keyakinan beliau yang menjadi premis kepada agenda transformasi sektor awam yang diterajunya. Karya ini merupakan rakaman usaha untuk memberi takrifan baharu kepada institusi KPPA yang sebelumnya disinonimkan dengan fungsi hakiki JPA semata-mata.

Sejarah telah membuktikan bahawa institusi KPPA telah memainkan peranan yang cukup signifikan dalam ikhtiar pembinaan negara bangsa sejak era pasca merdeka. Justeru, **Bab Satu: Peneraju Institusi KPPA Ke-21** melihat secara retrospektif evolusi institusi KPPA dan penyandanginya sejak era kolonial sehingga kini. Selaras dengan fungsi teras yang menjadikan *raison d'etre* atau asas penubuhannya, institusi KPPA telah menggerak dan menzahirkan inisiatif pengurusan dan pembangunan bakat sektor awam bagi memenuhi keperluan pembangunan negara dalam mendepani arus zaman. Berganjak daripada pendekatan *business as usual* dan *producer-dominated*, kehadiran Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal bersama cetusan idea unik telah membuka satu episod baharu dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam.

**Bab Dua: Memeta Laluan Membekas Jejak** dalam buku ini membincangkan inisiatif transformasi yang dilaksanakannya semasa menjadi Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis dan Ketua Pengarah Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri. Beliau telah meletakkan enam langkah utama di bawah Pelan Strategik Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perlis dalam usaha merealisasikan Visi Perlis Maju 2015. Menerusi mandat dan sokongan padu Institusi Istana, Dewan Undangan Negeri dan Perkhidmatan Awam Negeri, beliau telah mengubah budaya kerja penjawat awam di negeri tersebut. Selanjutnya jawatan Ketua Pengarah MAMPU telah menyediakan gelanggang yang lebih besar kepada beliau untuk menjuarai agenda pemodenan pentadbiran dan kerajaan digital serta melengkapkan beliau dengan kemahiran dan kredibiliti tinggi dalam mendakap perubahan global dan mencorakkan wajah perkhidmatan awam masa hadapan.

**Bab Tiga: Menelusuri Trajektori Transformasi** pula membuat analisis ke atas sembilan cabaran utama yang perlu didepani oleh perkhidmatan awam untuk menjadikannya terus relevan dan dihormati. Sembilan cabaran tersebut – kuasa berpusat, birokrasi, hierarki, kecekapan, *mentoring* dan *coaching*, zon selesa, responsif, mentaliti bersifat silo dan mendepani ekspektasi yang kian meningkat – telah menjadi pencetus atau *precursor* kepada pembangunan Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam atau KTPA. Berpegang kepada lima teras strategik yang merangkumi aspek bakat, organisasi, penyampaian perkhidmatan, keterangkuman dan nilai, KTPA merupakan akar yang menunjangi agenda transformasi perkhidmatan awam.

**Bab Empat: Melebar Horizon Pembaharuan** telah menampilkan inisiatif-inisiatif strategik yang dilaksanakan di JPA sebagai langkah awal dalam mencetuskan momentum transformasi. Inisiatif pembaharuan yang bersifat *breakthrough* seperti Program Semarakkan Transformasi, Lab Transformasi Perkhidmatan Awam, Program Persada Transformasi Perkhidmatan Awam, Lab Transformasi Perkhidmatan Awam 2.0 dan

*Gallery Walk* telah menyemarakkan agenda transformasi perkhidmatan awam. Menerusi pendekatan berani dan di luar kebiasaan, inisiatif-inisiatif baharu di luar sempadan telah dicetuskan, seperti Model Baharu Penajaan Pelajar, Perekayasaan dan Penstrukturan Semula Organisasi, Rasionalisasi Skim Perkhidmatan, 1Pesara, 1Serve dan *Blue Ocean Leadership*, yang berhasil memberi nilai tambah untuk kesejahteraan golongan sasaran.

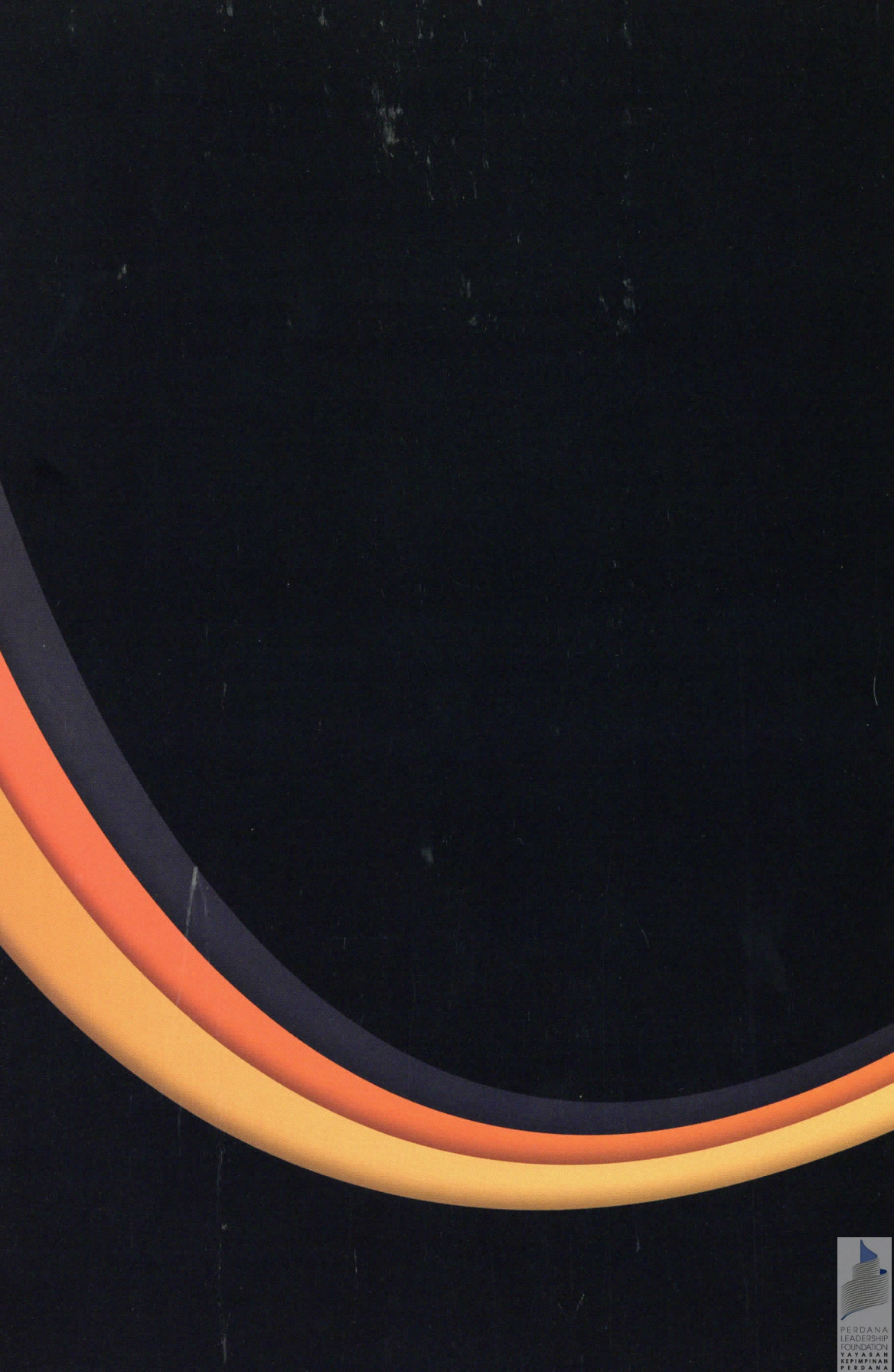
Jika Kota Baghdad pernah mempunyai Bait al-Hikmah sebagai mercu tanda kesarjanaan tamadun Islam, perkhidmatan awam juga seharusnya memiliki institusi rujukan dalam bidang keilmuan. **Bab Lima: Menatah Gapura Kebestarian Ilmu** membincangkan usaha-usaha Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal membina citra baharu Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) sebagai sebuah gapura kebestarian ilmu yang disegani. Pemeraksanaan INTAN sebagai *the exemplar of true intellectual and training institution* telah dilaksanakan dari pelbagai sudut dan enklaf – dari segi arkitektur, struktur dan governan – kepada aspek *substance*, kepakaran dan falsafah pengajiannya.

**Bab Enam: Menyingkap Lembaran Baharu Perdampungan** menukilkan keberkesanan ikhtiar Mohamad Zabidi Zainal memenangi hati dan nurani pelbagai pihak dalam membentuk sinergi yang menggerak dan memacu transformasi perkhidmatan awam. Pendekatan turun padang di bawah *flagship* JPA4U cetusan ilham Mohamad Zabidi Zainal telah berjaya mengangkat reputasi JPA bukan sahaja dalam kalangan penjawat awam, malah di mata rakyat keseluruhannya. Pendekatan proaktif Mohamad Zabidi Zainal dalam membudayakan perdampungan sebagai preskripsi efektif pertautan jalinan antara Agensi Persekutuan dengan pentadbiran Kerajaan Negeri Sabah dan Sarawak juga mengisi ruang diskusi bab ini. Turut dibincangkan di dalam bab ini ialah keberhasilan inisiatif Mohamad Zabidi Zainal merobohkan tembok keterasingan antara pihak majikan

dan pekerja sektor awam dengan menjadikan perdampingan bersama CUEPACS sebagai gagasan memercu *new model of Malaysia public administration* ke angkasa kegemilangan.

Memperkatakan Mohamad Zabidi Zainal tidak akan lengkap tanpa menyentuh mengenai kecintaannya terhadap dunia akademik dan penglibatannya di arena antarabangsa. Pelantikan sebagai *CEO Faculty Programme* menjadi testimoni akan pengiktirafan terhadap keilmuan dan keintelektualan beliau. ***Bab Tujuh: Mempersada Keintelektualan dan Mengantarabangsa Perkhidmatan Awam*** menampilkan Mohamad Zabidi Zainal sebagai ikon intelek yang sentiasa memperluas horizon keilmuan menerusi perkongsian wacana dan syarahannya. Iltizam beliau membudayakan penyelidikan dan penerbitan dalam perkhidmatan awam sebagai usaha memperkayakan pustaka keilmuan institusi atau *institutional memory* turut digarap dalam bab ini. Seterusnya, penglibatan Mohamad Zabidi Zainal di pentas antarabangsa menerusi penglibatan aktif beliau dalam *Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM)*; *ASEAN Conference on Civil Service Matters (ACCSM)* dan *International Conference on Blue Ocean Strategy* juga menjadi sebahagian wacana bab ini.

***Bab Lapan: Meredah Samudera Pemartabatan Transformasi*** menampilkan diskusi mengenai perspektif baharu peranan institusi KPPA dalam merintis agenda transformasi perkhidmatan awam melalui mandat jelas yang dititipkan oleh *blueprint* utama negara iaitu Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11). Pewujudan bab khusus yang menggariskan strategi berkaitan transformasi perkhidmatan awam dan tanggungjawab yang diberi kepada insititusi KPPA untuk menerajui pelaksanaannya, telah menyerlahkan keyakinan dan pengiktirafan Kerajaan kepada kemampuan Tan Sri Mohamad Zabidi Zainal dalam menjayakan agenda ini.





# PENERAJU INSTITUSI KPPA KE-21

*“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.”<sup>1</sup>*

## EVOLUSI PERKHIDMATAN AWAM SEPINTAS LALU

### Perkhidmatan Awam Era Pra dan Pasca Merdeka

**K**edatangan Inggeris ke Tanah Melayu pada abad ke-18 telah meninggalkan beberapa legasi besar yang membentuk landskap geografi, budaya, politik, sosioekonomi dan pentadbiran Malaysia pada hari ini. Perkhidmatan awam merupakan salah satu khazanah yang diwarisi daripada pentadbiran British. Dengan penumpuan yang tinggi untuk menjaga kepentingan British dan fokus kepada penguatkuasaan undang-undang dan pengutipan cukai, hanya sedikit yang dilakukan oleh pentadbiran kolonial untuk memastikan pembangunan fizikal dan sosial Tanah Melayu. Meskipun demikian, penglibatan British dalam hal-ehwal politik dan ekonomi di Negeri-Negeri Tanah Melayu telah menyaksikan pewujudan sebuah institusi perkhidmatan awam yang tersusun.

Kemerdekaan daripada British telah membolehkan negara merintis perjalanan dalam mencorak landskap pentadbiran ke arah masa hadapan yang lebih gemilang. Berhadapan dengan tuntutan bagi

<sup>1</sup> Kaplan, F. (2014). *John Quincy Adams: American Visionary*. New York: HarperCollins Publishers.

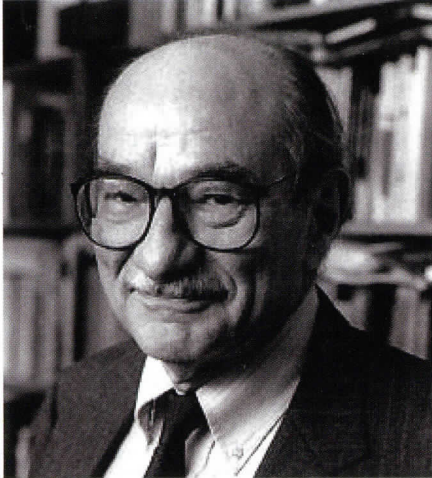
mengisi ruang-ruang kosong pembangunan yang ditinggalkan penjajah, peranan perkhidmatan awam telah meningkat dari segi magnitud dan kompleksitinya kerana agenda pembangunan harus dilaksanakan di tengah-tengah senario yang kian mencabar. Mengisi dan memaknai kemerdekaan telah menghadirkan satu cabaran baharu kepada negara dan perkhidmatan awam.

## **Laporan Montgomery-Esman: Mencipta *Milestones* Baharu Pentadbiran Awam Negara**

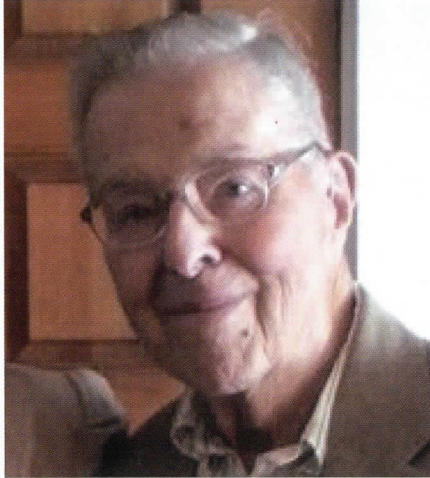
Bagi memastikan perkhidmatan awam bersedia menggalas cabaran besar selaku apparatus pembangunan di era pasca kemerdekaan, satu ketetapan dasar mengenai pendekatan baharu dan penjenamaan semula perkhidmatan awam negara adalah diperlukan. Untuk menyegerakan pelaksanaan hasrat tersebut, Kerajaan telah mendapatkan khidmat dua orang pakar pentadbiran awam dari luar negara iaitu Profesor John D. Montgomery dari Universiti Harvard dan Profesor Milton J. Esman dari Universiti Pittsburgh untuk menjalankan kajian pentadbiran awam negara secara komprehensif, khususnya mengenai keperluan memperkukuh struktur dan pembinaan kapasiti jentera perkhidmatan awam.

Dianggap sebagai *milestone* peralihan peranan perkhidmatan awam, Laporan Montgomery-Esman ini telah menerokai dimensi baharu pembangunan pentadbiran dan melukis semula wajah institusi perkhidmatan awam negara.<sup>2</sup> Penubuhan institusi-institusi baharu seperti Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU), Unit Perancang Ekonomi (EPU) merupakan antara sumbangan bermakna laporan ini.

<sup>2</sup> Montgomery, J. D. & Esman, M. J. (1966). *Development Administration in Malaysia: Report to the Government of Malaysia*.



Profesor John D. Montgomery



Profesor Milton J. Esman

---

**“Laporan Montgomery-Esman telah mencipta horizon baru pentadbiran awam negara yang beranjak daripada *maintenance administration* kepada *development administration*.”**

---

Keperluan penambahbaikan dalam pengurusan perkhidmatan dan perjawatan penjawat awam, telah membawa kepada kemunculan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang menggantikan *Malayan Establishment Office* (MEO) pada tahun 1968. Laporan ini juga telah merintis jalan kepada penubuhan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) pada tahun 1972 dengan memberi penekanan kepada kepentingan pengayaan ilmu dan kemahiran menerusi latihan kepada penjawat awam. Ternyata Laporan Montgomery-Esman telah mencipta horizon baru pentadbiran awam negara yang beranjak daripada *maintenance administration* kepada *development administration*.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Muhammad Rais Abdul Karim. (1995). *Twelfth Meeting of Experts on the United Nations Programme in Public Administration and Finance*. New York.