

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS PENUTUP MESYUARAT KERJA RESIDEN, PENGARAH PEMBANGUNAN,
PEGAWAI KEMAJUAN NEGERI, PEGAWAI DAERAH DAN KETUA JAJAHAN
Lokasi : PULAU LANGKAWI
Tarikh : 03-01-1993

Perkhidmatan Awam sebagai satu institusi penting dalam pemerintah negara perlu sentiasa mengubahsuai diri dengan tuntutan persekitaran dan kehendak pelanggan yang sentiasa berubah. Program-program pembaharuan yang diperkenalkan selama ini merupakan usaha ke arah membangunkan landasan yang kukuh untuk mewujudkan budaya korporat berasaskan kecemerlangan dalam Perkhidmatan Awam. Usaha sebegini juga bertujuan untuk melahirkan kesedaran di kalangan anggota Perkhidmatan Awam tentang betapa pentingnya pembaharuan dilakukan dari segi budaya kerja, cara operasi, sistem dan prosedur serta teknologi. Pada hakikatnya, kejayaan usaha ini bergantung kepada komitmen dan sokongan semua anggota Perkhidmatan Awam. Dengan ini, matlamat bagi mewujudkan Perkhidmatan Awam yang cekap, berkesan, responsif, berdisiplin dan bertanggungjawab akan dapat dicapai.

Dalam mesyuarat kerja yang berlangsung selama dua hari yang lalu, tuan-tuan telah diberi penerangan tentang berbagai program bagi mempertingkatkan prestasi organisasi awam. Semuanya ini adalah manifestasi tentang komitmen kerajaan ke arah pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap lagi mantap. Negara kita sememangnya memerlukan jentera pentadbiran awam yang cekap agar kesejahteraan dan kemakmuran kepada rakyat dapat dijamin. Di samping itu ia juga penting bagi mendokong wawasan membangunkan Malaysia sebagai sebuah negara maju.

Institusi-institusi yang tuan-tuan pimpin terutamanya institusi pejabat daerah mempunyai peranan yang amat penting dalam menjayakan hasrat kerajaan ini. Pejabat-pejabat daerah adalah institusi barisan hadapan yang terlibat secara langsung dalam perancangan dan pelaksanaan program-program pembangunan. Justeru itu pejabat daerah perlu mempertingkatkan kecekapan dan prestasi agar tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pihak kerajaan sentiasa menggalakkan usaha-usaha mempertingkatkan kecekapan pejabat daerah. Sebab itulah mulai tahun ini satu anugerah khas iaitu Anugerah Kualiti Pejabat Daerah telah diperkenalkan. Anugerah ini bertujuan memberi pengiktirafan kepada pejabat-pejabat daerah yang telah menunjukkan kecemerlangan pengurusan. Kerajaan berharap dengan adanya anugerah ini pejabat-pejabat daerah akan lebih bermotivasi dan berlumba-lumba mempertingkatkan kecekapan pengurusan masing-masing. Perlumbaan sihat seperti inilah yang akan membawa kepada kemajuan kerana setiap institusi akan sanggup bekerja keras, kreatif dan inovatif untuk lebih berjaya daripada yang lain. Inilah yang dikatakan "competition nurtures progress".

Sesungguhnya ketika ini perkhidmatan awam kita sedang melalui satu perubahan besar. Ini berlaku hasil daripada berbagai usaha kerajaan untuk membawa kemajuan yang berterusan kepada perkhidmatan awam. Usaha yang bersungguh-sungguh telah bermula sejak tahun 1980an lagi bila mana beberapa program pembaharuan pentadbiran telah diperkenalkan. Di antaranya termasuklah pemakaian tanda nama, kad perakam waktu, kod etika perkhidmatan awam, pusat perkhidmatan setempat dan dasar persyarikatan Malaysia. Selain itu bagi melicinkan perjalanan operasi jabatan-jabatan, beberapa program telah diperkenalkan seperti penyediaan fail meja, manual prosedur kerja dan susunatur pejabat mengikut konsep pejabat terbuka.

Usaha-usaha pembaharuan ini terus dipergiatkan lagi dalam tahun 1990an dengan menginstitusikan nilai-nilai kualiti dan produktiviti ke dalam pentadbiran awam. Ke arah ini kerajaan telah menerbitkan Pekeliling-pekeliiling Kemajuan Pentadbiran Awam. Setakat ini sebanyak 15 siri Pekeliling telah diterbitkan yang menyentuh berbagai aspek pengurusan yang penting. Di antara aspek-aspek tersebut termasuklah: pengendalian urusan melalui telefon, pengendalian mesyuarat, pengurusan kaunter, pengurusan projek pembangunan dan dasar persyarikatan Malaysia. Selain itu Pekeliling-pekeliiling ini juga turut menyentuh pelaksanaan konsep pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), produktiviti, inovasi, pengurusan kewangan dan lain-lain lagi.

Saya menaruh keyakinan melalui perubahan-perubahan yang diperkenalkan itu akan tercetuslah satu budaya kerja yang cemerlang bagi perkhidmatan awam. Budaya ini berlandaskan nilai-nilai penting seperti kualiti, produktiviti, inovasi, akauntabiliti dan disiplin. Budaya seperti inilah yang akan menjadi tunggak kepada kemajuan perkhidmatan awam dan negara pada masa hadapan.

Kerajaan menyedari bahawa matlamat pembentukan budaya kerja cemerlang akan dapat direalisasikan apabila segala program- program pembaharuan yang diperkenalkan itu dilaksanakan secara menyeluruh di semua peringkat jentera pentadbiran. Bagi memastikan ini berlaku maka tindakan follow-up dan follow-through menjadi amat penting. Dalam hal ini sesi mesyuarat kerja yang tuan-tuan hadiri sejak dua hari yang lalu adalah sebahagian daripada strategi kerajaan melaksanakan tindakan tersebut. Adalah diharapkan melalui mesyuarat kerja ini, tuan-tuan telah mendapat kefahaman yang mendalam tentang program-program pembaharuan yang diperkenalkan dan seterusnya menjadi penggerak utama bagi perubahan-perubahan di peringkat agensi yang tuan-tuan pimpin. Saya percaya dengan kerjasama daripada tuan-tuan serta sokongan daripada seluruh kakitangan, kita akan dapat menjayakan wawasan menjadikan perkhidmatan awam sebuah perkhidmatan yang dinamik, progresif dan mantap.

Soal peningkatan produktiviti sektor awam adalah isu semasa yang wajar diberi perhatian oleh semua pihak. Ini adalah kerana permintaan dan pengharapan orang ramai terhadap perkhidmatan yang disediakan oleh institusi-institusi awam kian meningkat, ekoran daripada pertambahan bilangan penduduk serta kepesatan pembangunan sosioekonomi negara. Dari sudut ini, jabatan-jabatan tidak mempunyai pilihan lain selain daripada mempertingkatkan tahap produktiviti agar permintaan daripada orang ramai itu dapat dipenuhi dengan sempurna.

Tahap produktiviti sesebuah jabatan itu boleh diukur melalui penjimatan kos. Ini bermakna produktiviti meningkat apabila perkhidmatan-perkhidmatan dapat diberikan pada kos yang lebih rendah dan menjimatkan. Penjimatan masa juga adalah petunjuk yang baik bagi tahap produktiviti.

Produktiviti dikatakan meningkat apabila jabatan dapat memberikan perkhidmatan dalam masa yang lebih cepat daripada keadaan sebelumnya. Penjimatan guna tenaga adalah satu lagi petunjuk produktiviti yang baik. Sekiranya dengan menggunakan bilangan guna tenaga yang sama, jabatan dapat melipatgandakan keluaran atau perkhidmatan maka ternyatalah produktiviti telah meningkat.

Pada hemat saya jabatan-jabatan boleh mempertingkatkan produktiviti masing-masing dengan menguruskan secara berkesan faktor-faktor produktiviti yang kritikal. Misalnya faktor tenaga manusia, teknologi, gaya pengurusan, sistem dan prosedur, persekitaran tempat kerja dan sebagainya.

Tindakan ini kemudiannya hendaklah diperkukuhkan melalui pembasmian amalan-amalan pengurusan yang bersifat counter productive. Beberapa contoh amalan sedemikian termasuklah:

- (i) kerja-kerja tidak dirancang dengan teliti hingga ada tindakan-tindakan yang tidak terselaras;
- (ii) matlamat prestasi dan objektif kerja tidak dinyatakan dengan jelas;
- (iii) mengeluarkan arahan-arahan yang bercanggah serta sering berubah-ubah;
- (iv) tidak mengutamakan pelaksanaan kerja dengan betul pada kali pertama;
- (v) kerja-kerja tidak disusun mengikut keutamaan; dan
- (vi) masa tidak diuruskan dengan baik.

Penekanan kepada aspek produktiviti semata-mata tidak akan lengkap tanpa diseimbangkan dengan penekanan kepada aspek kualiti. Ini kerana sekalipun sesebuah jabatan itu mencapai matlamat produktivitinya dengan menghasilkan lebih banyak keluaran-keluaran, tetapi kejayaan ini tidak mempunyai makna jika keluaran tersebut tidak dapat diterima oleh pelanggan. Kualiti bererti memenuhi

kehendak pelanggan. Kejayaan sebenar jabatan kerajaan ialah menghasilkan keluaran-keluaran yang menepati kehendak orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Semestinyalah keluaran-keluaran itu mempunyai ciri-ciri yang dikehendaki oleh pelanggan seperti perkhidmatan yang segera, menepati jadual, mudah diperolehi, boleh dipercayai dan sebagainya.

Untuk memungkinkan penghasilan keluaran yang berkualiti, seluruh jentera organisasi harus digerak berlandaskan kesedaran tanggungjawab terhadap pelanggan (customer value-driven). Oleh itu apa yang dilakukan untuk mereka dirancang dengan teliti supaya hasilnya dijamin memberi kepuasan hati. Anggapan masa lalu yang meletakkan kepuasan hati pelanggan sebagai matlamat sampingan (incidental) kepada sesuatu proses kerja harus diubah kerana kini pelanggan-pelanggan dianggap sebagai primary stakeholders kepada organisasi. Oleh itu, penghasilan keluaran-keluaran yang memenuhi kehendak-kehendak mereka tidak boleh dianggap sebagai langkah-langkah incidental, sebaliknya dianggap usaha yang dirancang dengan teliti, intentional, purposefully pursued and consistent.

Keupayaan sesebuah organisasi untuk menjadi produktif serta mampu menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualiti sangat bergantung kepada daya inovasi yang dimiliki oleh anggota-anggotanya. Bagi mempertingkatkan produktiviti misalnya, anggota-anggota tersebut perlu inovatif dalam mencari kaedah-kaedah baru yang boleh mengukuhkan daya pengeluaran serta kecekapan penggunaan sumber. Begitu juga dengan peningkatan kualiti. Proses inovasi perlu dijalankan secara berterusan bagi memperkayakan keluaran dengan ciri-ciri baru yang dapat menambat hati pelanggan.

Sesungguhnya, saat kemerosotan sesebuah organisasi itu akan bermula apabila ia tidak lagi mengutamakan inovasi. Ketika itu, ia akan terperangkap dengan pengamalan sistem-sistem dan kaedah yang tidak produktif dan lapuk serta masalah penghasilan keluaran-keluaran yang tidak relevan dengan kehendak persekitarannya.

Pihak kerajaan memang sentiasa memberi galakan kepada agensi-agensinya supaya bersifat inovatif. Justeru itu, satu anugerah iaitu Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam telah diwujudkan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.

3 Tahun 1991. Anugerah ini bertujuan memberi galakan dan pengiktirafan kepada agensi-agensi yang telah menghasilkan inovasi-inovasi penting bagi kemajuan pentadbiran awam.

Salah satu aspek yang juga penting kepada agensi awam ialah akauntabiliti. Ini adalah kerana agensi awam bergerak atas dasar amanah serta kepercayaan yang diberikan oleh orang ramai atau rakyat. Dengan itu sewajarnya amanah tersebut dipikul dengan penuh rasa tanggungjawab serta komitmen untuk berkhidmat kepada masyarakat dan negara.

Bagi mengukuhkan akauntabiliti ini, setiap tindakan yang diambil oleh agensi perlu dilandaskan kepada peraturan-peraturan atau undang-undang yang ditetapkan.

Malah tahap akauntabiliti sesebuah agensi awam, itu sering diukur dari segi pematuhan terhadap peraturan-peraturan yang dimaksudkan itu.

Dalam apa jua organisasi, prinsip akauntabiliti akan dapat dipelihara dengan sokongan sistem-sistem pengawasan dan kawalan. Oleh itu saya ingin mengingatkan tuan-tuan supaya melakukan pengawasan (supervision) yang secukupnya ke atas operasi organisasi masing-masing. Pengawasan itu bukan sahaja ditujukan ke atas tindak-tanduk kakitangan bawahan, malah yang lebih penting ialah kesempurnaan program-program yang dijalankan oleh agensi tuan-tuan. Dalam konteks ini akauntabiliti bermakna memastikan bahawa program-program tersebut berjalan lancar dan menepati matlamat yang dirancangkan. Di samping itu, adalah menjadi tanggungjawab tuan-tuan juga untuk menentukan program-program disiapkan mengikut jadual, dalam lingkungan kos yang diperuntukkan serta tiada berlaku pembaziran.

Selain daripada akauntabiliti, aspek disiplin juga amat dititikberatkan dalam perkhidmatan awam.

Kakitangan kerajaan tidak terlepas dari ikatan disiplin selagi ia memegang jawatan awam. Tujuan disiplin ini untuk mengawal tata kelakuan mereka supaya sempurna dan bersesuaian dengan kedudukan mereka yang penting dalam masyarakat. Imej perkhidmatan awam adalah terletak pada ketinggian disiplin yang dipamerkan oleh anggota-anggotanya. Kesedaran terhadap disiplin juga akan menjadikan tingkah-laku kakitangan awam lebih predictable, bermoral dan beretika. Keadaan ini secara langsung mengukuhkan keyakinan orang ramai terhadap institusi-institusi awam.

Bagi memenuhi tuntutan disiplin kakitangan awam perlu mengamalkan nilai-nilai yang dihargai oleh masyarakat. Ini termasuklah bekerja dengan penuh berdedikasi, amanah, cekap, berintegriti, bersopan-santun dan sebagainya. Mereka juga hendaklah mengawal diri daripada melakukan perkara-perkara yang ditegah atau yang boleh menjejaskan kepentingan awam.

Misalnya mengambil rasuah, membocorkan rahsia kerajaan, pecah amanah atau menyalahgunakan kedudukan untuk kepentingan peribadi. Bagi membantu kakitangan awam mengenalpasti nilai-nilai yang baik ini, pihak kerajaan telah menerbitkan buku bertajuk Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam. Selain itu rujukan kepada Perintah Am (Bab D) adalah juga penting untuk mendapat kefahaman yang jelas tentang batas-batas tata perlakuan kakitangan awam.

Dalam soal disiplin ini, saya ingin menyarankan supaya ketua-ketua jabatan bertindak tegas terhadap mana-mana kakitangan yang melanggar disiplin. Mereka tidak harus bertolak ansur atau teragak-agak mengenakan tindakan ke atas kakitangan yang sedemikian. Kelemahan dalam penguatkuasaan peraturan-peraturan disiplin boleh mengakibatkan masalah tersebut terus berkembang hingga menjejaskan kecekapan agensi berkenaan. Bagi membantu ketua-ketua jabatan mengambil tindakan ini, pihak kerajaan telah menerbitkan sebuah buku panduan bertajuk Panduan Penyelenggaraan Tindakan Tatatertib. Saya percaya berpandukan rujukan ini ketua- ketua jabatan akan dapat mengendalikan tindakan tatatertib dalam organisasi masing-masing dengan berkesan demi kemajuan perkhidmatan awam.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan tahniah dan syabas kepada Pejabat-pejabat Daerah yang telah terpilih memenangi Anugerah Kualiti Pejabat Daerah 1992.

Kejayaan pejabat-pejabat ini sungguh membanggakan kita semua dan saya berharap mereka akan terus menggiatkan lagi usaha mempertingkatkan prestasi pada masa hadapan. Saya juga ingin merakamkan terima kasih kepada Y.B. Dato' Ahmad Basri b. Mohd. Akil, Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darulaman kerana sokongan beliau serta pentadbiran Kerajaan Negeri Kedah dalam menjayakan majlis ini. Sokongan dan kerjasama daripada tuan-tuan turut membantu ke arah pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap serta mantap di negara ini.