

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : PERASMIAN KURSUS PRA-JAWATAN UTAMA SEKTOR AWAM (JUSA)
Lokasi : INTAN, BUKIT KIARA, KUALA LUMPUR
Tarikh : 03-12-1993

Kemajuan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada keberkesanan pemimpinnya. Pemimpin yang berjaya perlu mempunyai wawasan iaitu mampu menentukan tujuarah atau matlamat jabatan. Beliau juga hendaklah berkebolehan memanda jabatannya untuk mencapai prestasi yang tinggi, Mampu mendorong kakitangannya untuk lebih kreatif dan inovatif, dapat menurunkan kuasa-kuasa yang tertentu kepada anggota-anggota jabatan yang menguruskan perkhidmatan yang berkualiti dan mampu memperkukuhkan akauntabiliti di kalangan kakitangannya.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi- tinggi tahniah kepada tuan-tuan sekalian oleh kerana memasuki kumpulan Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA). Perlantikan tuan- tuan sekalian adalah satu bukti bahawa Kerajaan sentiasa mengiktiraf pegawai-pegawainya yang mampu memberikan perkhidmatan yang cemerlang. Sekiranya tuan-tuan terus menunjukkan potensi kerja yang berkualiti, produktif dan akauntabel, tuan-tuan akan diberikan amanah untuk menjawat jawatan yang lebih tinggi dalam pentadbiran awam termasuk menjadi Ketua-ketua Jabatan. Peranan tuan-tuan bukan lagi setakat menjadi pengurus atau pentadbir di sesebuah jabatan bahkan akan menjadi pemimpin penting yang menerajui jabatan yang berkenaan. Maju atau mundurnya sesebuah jabatan adalah terletak kepada keberkesanan kepimpinan yang tuan-tuan berikan.

Faktor-faktor yang mendorong ke arah menjamin kecemerlangan sesebuah jabatan itu adalah seperti berikut:

- (i) memberikan kepimpinan yang berwawasan;
- (ii) membentuk organisasi yang berorientasikan prestasi;
- (iii) memperkukuhkan kreativiti di kalangan anggota- anggota jabatan;
- (iv) menurunkan kuasa-kuasa yang tertentu kepada anggota-anggota jabatan yang menguruskan perkhidmatan yang berkualiti; dan
- (v) memperkukuhkan akauntabiliti di kalangan anggota jabatan.

Perkhidmatan awam di negara ini adalah memerlukan pegawai-pegawai yang merupakan pemimpin-pemimpin berwawasan, iaitu orang-orang yang mampu menentukan tuju arah atau matlamat yang ingin dicapai oleh jabatan yang dipimpin atau diketuainya. Ujian yang perlu dialami oleh seseorang ketua jabatan yang mempunyai wawasan adalah meyakinkan anggota-anggota jabatannya yang menganggap wawasan itu sebagai khayalan atau mimpi korporat yang tidak semestinya menjadi kenyataan. Tanpa wawasan, anggota sesebuah jabatan itu tidak akan dapat memahami hasrat dan cita-cita yang ingin dicapai oleh pihak pengurusan. Kekeliruan akan wujud di kalangan kakitangan tentang keutamaan-keutamaan jabatan, baik dari segi dasar-dasar atau tindakan-tindakannya, pertindihan fungsi atau persaingan dalaman yang kurang sihat serta merugikan akan wujud di dalam jabatan itu sendiri.

Ketiadaan wawasan juga boleh menyukarkan kakitangan memahami falsafah dan hasrat di sebalik peraturan dan undang-undang yang digubal oleh pihak pengurusan. Bagi jabatan yang dipimpin oleh seorang Ketua Jabatan yang tidak mempunyai wawasan, soal penghasilan kerja atau outcome sesuatu program tidak dititikberatkan. Tetapi apa yang sangat dipentingkan ialah pematuhan kepada proses kerja yang sedia ada, sekalipun terdapat sesetengah daripada proses kerja atau peraturan itu tidak lagi sesuai serta menjejaskan produktiviti. Seseorang Ketua Jabatan yang mempunyai bakat pemimpin adalah diukur dari segi kebolehannya menyebarkan wawasan jabatannya - by telling them exactly what they have to do and when they have to do it and how they have to do it.

Adalah menjadi cita-cita Kerajaan untuk melihat setiap Jabatannya berkebolehan mencapai organisasi berprestasi yang tinggi, yang mampu memikul segala tanggungjawab yang diamanahkan serta berupaya menyampaikan perkhidmatan seperti yang dijanjikan. Sesebuah jabatan itu mungkin boleh berbangga kerana mempunyai pelan tindakan yang komprehensif, bilangan program yang banyak, peruntukan belanjawan yang besar atau kakitangan yang ramai. Tetapi semuanya ini tidak mempunyai makna sekiranya apa yang dirancang tidak menjadi kenyataan. Ukuran yang mutlak tentang kecemerlangan sesebuah jabatan itu adalah terletak pada prestasi sebenar yang dicapainya. Prestasi ini dipamerkan melalui jumlah keluaran-keluaran yang dihasilkan atau outcomes daripada tindakan- tindakannya yang memberi munafaat kepada pembangunan masyarakat dan negara. Oleh hal yang demikian, perkhidmatan awam memerlukan pegawai-pegawai dan ketua-ketua jabatan yang mampu memastikan berprestasi tinggi. Justeru itu, ketua-ketua jabatan harus bertindak sebagai transformation leaders yang menerajui perubahan-perubahan ke arah pembentukan jabatan yang sedemikian. Misalnya membuat perubahan ke atas sistem dan prosedur, dan menerapkan di kalangan anggota jabatannya kepada aspek prestasi. Misalnya dalam soal pengagihan sumber-sumber yang ada supaya dapat menghasilkan pencapaian prestasi atau outcomes yang dirancang. Pengalaman masa lalu menunjukkan bahawa when institutions are funded according to inputs, they have little reason to strive for better performance. But when they are funded according to outcomes, they become obsessive about performance.

Ketua-ketua Jabatan hendaklah memberi tumpuan kepada pengurusan prestasi yang merupakan satu komponen penting dalam strategi memperkukuhkan prestasi sesebuah jabatan. Melalui pengukuran ini, jabatan akan dapat mengetahui tahap sebenar prestasinya pada sesuatu masa. Dengan itu tindakan-tindakan penambahbaikan boleh diambil segera apabila diperlukan. Namun begitu sebelum prestasi ini boleh diukur, standard-standard serta petunjuk-petunjuk prestasi hendaklah digariskan terlebih dahulu secara objektif. Ini akan menjamin proses pengukuran dapat berjalan lancar dan maklumat yang diperolehi adalah relevan untuk tujuan penambahbaikan. Standard-standard ini boleh juga diterjemahkan kepada piagam-piagam pelanggan. Melalui piagam-piagam ini, orang ramai atau para pelanggan boleh turut serta memberi maklumbalas tentang prestasi sesebuah Jabatan itu.

Keinginan Jabatan untuk terus menerus mempertingkatkan kecekapan dan kualiti perkhidmatan memerlukan sokongan daripada kakitangan yang kreatif dan inovatif. Daya kreativiti ini boleh dipergunakan untuk menghasilkan lebih banyak keluaran baru atau perkhidmatan yang lebih baik. Ia juga boleh membantu jabatan mencari penyelesaian masalah-masalah operasi atau mencari kaedah kerja alternatif yang lebih cekap. Dengan itu produktiviti jabatan dapat dipertingkatkan serta kos pengeluaran dapat dijimatkan.

Tanggungjawab tuan-tuan selaku pihak pengurusan atasan di jabatan- jabatan ialah mengembang serta memantapkan daya kreativiti di kalangan kakitangan. Tindakan yang perlu ialah memberi galakan dan peluang yang secukupnya kepada kakitangan untuk memperkenalkan idea-idea baru yang memberi manfaat kepada jabatan. Pada masa yang sama tuan-tuan sendiri hendaklah mengamalkan sikap terbuka serta bersedia menerima idea-idea baru. Sikap cintakan perubahan perlu juga kukuh kerana pelaksanaan idea- idea baru turut mengakibatkan perubahan-perubahan dalam jabatan. Dalam hubungan itu, tuan-tuan hendaklah mewujudkan KMK bagi tiap-tiap aktiviti jabatan untuk mendapat idea-idea baru daripada pegawai-pegawai bawahan sendiri. Dalam pengurusan organisasi moden, prinsip empowerment dipergunakan secara meluas sebagai strategi mempertingkatkan produktiviti kakitangan. Di bawah prinsip ini, kakitangan diberikan lebih banyak dan fleksibiliti dalam menjalankan tugas masing-masing. Ketua-ketua Jabatan seharusnya mempraktikkan prinsip empowerment ini sebagai amalan pengurusan seharian. Di sini sikap saling percaya mempercayai diantara pihak pengurusan dan kakitangan harus kukuh. The management of trust adalah perkara pokok yang harus dititikberatkan oleh pihak pengurusan bagi mengamalkan prinsip empowerment itu.

Akauntabiliti adalah nilai yang unggul yang menjamin keutuhan institusi pentadbiran awam. Nilai ini penting kerana perkhidmatan awam adalah ergerak atas dasar amanah serta kepercayaan yang diberikan oleh orang ramai. 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 jabatan oleh pegawai-pegawai tinggi Kerajaan diatas nama masing-masing 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 sedia ada. 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 jabatan masing-masing. Pengawasan itu bukan sahaja ditujukan ke atas tindak tanduk kakitangan bawahan, malah yang lebih penting ialah kesempurnaan program-program yang dijalankan oleh jabatan masing-masing. 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 diperuntukan serta tiada berlaku pembaziran. Adalah menjadi harapan saya agar kursus yang akan tuan-tuan hadiri ini dapat berjalan lancar serta mencapai matlamatnya. Kesempatan ini harus digunakan dengan sebaik-baiknya untuk menimba pengalaman serta mempersiapkan diri masing-masing sebelum tuan-tuan benar-benar diuji dengan tanggungjawab yang lebih mencabar pada masa hadapan.

Dengan harapan ini saya dengan sukacitanya merasmikan Kursus Pra-Jawatan Utama Sektor Awam Bil. 3 Tahun 1993.