

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : MAJLIS MAKAN MALAM KURSUS PRA-JUSA 2/93
Lokasi : BANKERS CLUB, KUALA LUMPUR
Tarikh : 30-06-1993

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah kepada Y.Bhg. Dato'/tuan-tuan dan puan-puan oleh kerana telah berjaya diberi pemangkuan di peringkat Gred Utama C dan seterusnya dipilih untuk mengikuti Kursus Pra-JUSA kali kedua ini.

Sebagaimana yang sedia diketahui, perkhidmatan awam atau khususnya pengurusan bukanlah merupakan satu aktiviti yang berdasarkan kepada satu-satu rumus atau formula. Di dalam bidang sains, the formula for water is H₂O. Sekiranya seseorang itu dikehendaki menguruskan sesuatu projek itu, bolehkah beliau menggunakan sesuatu rumus atau formula untuk memperolehi produk ataupun menyampaikan perkhidmatan ataupun mencapai matlamat seperti yang ditetapkan? Ada juga orang yang berpendapat bahawa administration is an art, iaitu pengurusan itu adalah bergantung kepada daya kreativiti atau citarasa seseorang itu. Kita juga tidak boleh berpegang kepada teori itu. Untuk mentadbirkan sesuatu Kementerian atau Jabatan itu, ataupun untuk mengendalikan sesuatu projek itu ataupun untuk menguatkuasakan sesuatu peraturan atau undang-undang itu, tindakan atau daya pertimbangan seseorang petugas itu hendaklah predictable, precise, dan berasaskan kepada sesuatu kriteria atau dasar yang ditetapkan. Sekiranya terlalu banyak diberikan discretion, maka akan timbulah pertimbangan-pertimbangan yang tidak adil, berat sebelah, bergantung kepada perasaan dan sebagainya. Oleh hal yang demikian, dengan kesedaran inilah, maka semenjak beberapa tahun kebelakangan ini, satu paradigm shift telah berlaku di dalam perkhidmatan awam - iaitu menuju ke arah perkhidmatan awam yang berteraskan kepada kualiti, produktiviti, akauntabiliti dan berdisiplin serta beretika menerusi garis-garis panduan dan peraturan-peraturan yang nyata.

Banyak garis-garis panduan dan peraturan telah dikeluarkan yang bertujuan untuk membudayakan amalan-amalan yang berkualiti, produktif dan berdisiplin. Garis-garis panduan ini perlu diwujudkan untuk dipakai oleh kerana perlakuan manusia tidak boleh diramalkan. Di antara garis-garis panduan yang telah disediakan termasuklah:

(i) sistem Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja untuk membolehkan kerja dilaksanakan secara khusus dan teratur;

(ii) aspek peningkatan kualiti dan produktiviti;

(iii) mengadakan client's charter yang bertujuan menjanjikan bahawa perkhidmatan yang diberi menepati keperluan kumpulan pelanggan;

(iv) mengamalkan pengurusan masa dengan cekap menerusi pematuhan garis panduan mengenai pengurusan mesyuarat dan urusan jawatankuasa- jawatankuasa kerajaan;

(v) panduan mengenai mesyuarat pagi bagi menentukan tugas-tugas disempurnakan mengikut masa dan sasaran yang ditetapkan; dan

(vi) penggunaan borang tindakan kerja untuk mengesan pergerakan fail-fail. These procedures and regulations mean that administrative behaviour is subject to detailed, comprehensive rules. What is to be done, by whom and how, are set out in detail. There is a need for standardization in the nature and purpose of these guidelines for productivity, quality and discipline, namely to impose conformity, regularity and predictability on relationships and work behaviour.

Di samping itu, satu sistem ganjaran yang bertujuan untuk memberi galakan di kalangan anggota-anggota perkhidmatan awam yang berorientasikan kepada pencapaian (achievement oriented) telah juga disediakan menerusi:

(i) anugerah khidmat cemerlang;

(ii) anugerah inovasi bagi individu, unit dan organisasi; dan

(iii) anugerah kualiti, termasuk anugerah kualiti oleh pihak swasta kepada jabatan kerajaan. As you know, motivation relies upon channelling behaviour through rules which take the form of administrative procedures; deferred material and symbolic rewards in the form of salary, career, job security and status trappings; and rationale, or ideology of administrative efficiency, emphasising the desirability of standard, predictable and proper behaviours.

Salah satu daripada ciri paradigm shift di dalam perkhidmatan awam sekarang ini adalah tekanan ke atas pengukuran serta menilai keupayaan, pencapaian serta prestasi anggota-anggota perkhidmatan awam. Langkah-langkah yang telah diambil ke arah ini adalah seperti berikut:

(i) dengan mewujudkan sistem penilaian prestasi baru bagi perkhidmatan awam yang berasaskan kepada pencapaian sasaran kerja, kualiti peribadi, potensi, penghasilan kerja yang tinggi, hubungan dan kerjasama, kepimpinan serta sumbangan anggota perkhidmatan awam kepada persekitaran;

(ii) mewujudkan Bahagian Inspektorat di bawah Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU);

(iii) mewujudkan kriteria untuk pengesahan bagi kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi; dan

(iv) mengadakan ujian mengenai kandungan Pekeliling-pekeliing Kemajuan yang telah dikeluarkan dalam urusan temuduga bagi kenaikan pangkat, anugerah biasiswa dan di dalam peperiksaan-peperiksaan bagi anggota- anggota perkhidmatan awam.

Kualiti perkhidmatan awam negara kita adalah bergantung kepada human dimension anggota-anggota perkhidmatan awam. Pengeluaran Pekeliling-pekeliing Kemajuan Pentadbiran dan juga buku-buku panduan mengenai tindakan tatatertib, Dealing With The Malaysian Civil Service dan berbagai lagi piagam-piagam yang telah diperkenalkan tidak akan mengubah perkhidmatan awam kepada tahap yang diharapkan sekiranya pegawai-pegawai JUSA khususnya tidak mempunyai sifat-sifat peribadi yang diperlukan seperti a strongly-defined sense of purpose, a mission, a vision or an idea yang boleh membawa perubahan dari aspek sistem, struktur dan sikap anggota-anggota dalam jabatan masing-masing. Usaha-usaha untuk membawa sesuatu perubahan sering mengalami kegagalan kerana pihak pengurusan kurang memberikan perhatian terhadap sikap, perasaan dan pandangan kakitangan bawahan yang melaksanakan tugas. Kita seharusnya jangan lupa bahawa if we manage our people professionally, they will manage our mandate in the same way. Pegawai-pegawai kanan juga berperanan bukan sahaja untuk memberikan arahan tetapi adalah sebagai penunjuk jalan kepada sesuatu arah atau tempat atau memimpin dengan contoh teladan, di mana mereka sendiri mesti melaksanakan lebih awal dari orang yang dipimpin.

In reviewing my own motivation in the public service, I found several, rather than one single answer. First, there is a joy learned through this long career. I realize that whatever skills and abilities that I have, were not easily or painlessly acquired. I feel that it is a duty to repay the resources, energy, and interest the country has invested in teaching me. A second factor is the conviction that the work is important. There is an underlying assumption in public service that we are all part of an effort that leads to a better life for individuals in our society - public service is ultimately based on the view that human conditions can be improved, an optimism which perhaps forms the core of the motivation for staying in public service. In order to remain motivated, you have to believe that your actions can have some impact on the public good. A final motivation for public service is the importance of constantly reaffirming the credibility of government services in the public's mind. One vital way to reaffirm is to have a civil service that delivers the services expected of it. This presupposes a cadre of individuals who can understand and manage public institutions. If, as public servants, we are rusty, run-down, obsolete tools, then there will be reactions against the civil service. The process of good government demands dedicated professionals to make it work. That ability is what creates the public trust.

Saya suka menyentuh mengenai sistem penilaian prestasi anggota-anggota JUSA bagi tujuan

pengesahan untuk kenaikan pangkat ke gred yang lebih tinggi. Sistem ini mengambil kira perkara-perkara yang berikut, iaitu pertama, laporan penilaian prestasi tahunan; kedua adalah penilaian yang diperolehi dari borang Asas- asas Perakuan Pemangku dan Kenaikan Pangkat Pegawai-pegawai Tinggi Perkhidmatan Awam, yang menilai prestasi anggota dari segi pelaksanaan semua Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri dari semasa ke semasa; kemampuan dari segi pengurusan personel, termasuk menyelenggarakan urusan kenaikan pangkat, tindakan tatatertib dan kaunseling; kemampuan dari segi pengurusan kewangan atau projek termasuk pelaksanaan tatacara kewangan yang ditetapkan; nilai sumbangan/pembaharuan/kegiatan luar termasuk daya inisiatif yang diambil semasa tugasnya, dan lain-lain maklumat tambahan yang berkaitan dengan tugas-tugas jawatannya.

Pertimbangan juga diberi kepada tindakan-tindakan yang diambil ke atas teguran-teguran atau pemerhatian-pemerhatian oleh Ketua Audit Negara. Kehadiran dalam kursus mandatori Pra-JUSA ini adalah juga merupakan satu daripada syarat pengesahan di dalam jawatan JUSA.

Kerajaan telah bersetuju untuk mempertingkatkan keupayaan Bahagian Inspektorat MAMPU. Di antara peranan yang akan dimainkan oleh Bahagian tersebut ialah pemeriksaan terhadap prestasi pelaksanaan Pekeliling-pekeliiling Kemajuan Pentadbiran Awam di Kementerian, Jabatan, Badan-badan Berkanun dan Pentadbiran Negeri, di samping mengesan dan membantu Agensi Kerajaan berdasarkan prinsip follow up dan follow through bagi memastikan pelaksanaan pekeliiling-pekeliiling tersebut, arahan-arahan dan garis panduan pentadbiran dan juga membuat kajian di peringkat grass root iaitu dari segi meninjau pelaksanaan pekeliiling-pekeliiling dan peraturan-peraturan berkenaan serta membuat penilaian mengenai jurang pelaksanaan pentadbiran awam (administrative gap) di antara Agensi-agensi Persekutuan, Negeri, Daerah dan penguasa-penguasa tempatan.

Bahagian Inspektorat MAMPU bertujuan untuk: (i) memberi khidmat nasihat perundangan kepada Agensi yang dilawati dengan mengenal pasti masalah dalam melaksanakan Pekeliling- pekeliiling Kemajuan Pentadbiran Awam dan mengutamakan cadangan-cadangan untuk mengatasi masalah dan kelemahan-kelemahan yang telah dikenal pasti itu; dan (ii) memberi khidmat nasihat dan bimbingan untuk membolehkan Agensi itu meningkatkan tahap pelaksanaan Pekeliiling-pekeliiling dan peraturan-peraturan yang berkenaan.

Di sini juga saya ingin mengumumkan bahawa skop pemeriksaan yang dijalankan oleh Bahagian Inspektorat akan diperluaskan hingga meliputi: (i) peringkat Negeri dan Daerah termasuk Pihak Berkuasa Tempatan; (ii) lawatan ulangan ke Agensi-agensi yang telah dilawati selepas enam bulan dari tarikh lawatan pertama untuk membuat penilaian ke atas tindakan susulan yang telah dijalankan ke atas syor-syor yang dibuat dalam pemeriksaan pertama. MAMPU juga akan meninjau rancangan latihan tiap-tiap jabatan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti dan disiplin, termasuk menyemak soalan-soalan Lembaga Temuduga/Biasiswa, peperiksaan perkhidmatan Agensi dan sukatan pelajaran kursus Jabatan yang dikendalikan oleh Agensi, samada soalan- soalan itu merangkumi perkara-perkara yang didapati dalam Pekeliiling Kamajuan Pentadbiran Awam. Keanggotaan Pasukan Inspektorat MAMPU adalah juga meliputi pegawai-pegawai daripada Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Kewangan dan Unit Penyelaras Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

Pegawai-pegawai dalam Jawatan Utama Sektor Awam atau JUSA hendaklah bersyukur di atas peluang yang diberi oleh negara untuk berkhidmat di dalam jawatan-jawatan yang begitu penting. Pada masa ini, terdapat 325 jawatan utama sektor awam atau JUSA yang meliputi 108 jawatan PTD (33.5%), 182 jawatan daripada perkhidmatan-perkhidmatan lain termasuk badan-badan berkanun (56.3%), 22 daripada perkhidmatan tentera (6.8%) dan 11 (3.4%) daripada perkhidmatan polis.

Government service is a noble calling and a public trust.

There is no higher honour than to serve free men and women, no greater privilege than to labour in government. You are in positions of leadership, with amazing diversity that range from defending our borders to delivering our mail and curing disease.

Akhirnya, saya berharap agar semua usaha yang dijalankan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti dan disiplin dalam Perkhidmatan Awam akan menyumbang kepada pembentukan asas-asas Perkhidmatan Awam yang cemerlang yang boleh dibanggakan oleh generasi yang akan datang.