

Reformasi Pentadbiran Awam di Malaysia pada Masa Kepemimpinan Tun Mahathir

=====
Oleh: Muhamad Ali Bin Embi

ABSTRACT

Administrative Development of Malaysia public sector has been done from time to time. However under Tun Mahathir leadership Malaysia public sector has gone through major changes. The changes can be classified mainly into four areas; structure, system, procedure and culture. The result of this reformation can be seen on the excellent economic growth that Malaysia achieved for many years.

Kata Kunci: *Reformasi, Pentadbiran Awam, Perkhidmatan Awam, Jentera Kerajaan*

I. PENDAHULUAN

Malaysia adalah sebuah negara persekutuan yang terdiri daripada 13 buah negeri iaitu Selangor, Pahang, Negeri Sembilan, Johor, Melaka, Perak, Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Terengganu, Kelantan, Sabah dan Sarawak. Sistem administrasi (pentadbiran) yang diterapkan di Malaysia ialah Sistem Raja Berperlembagaan iaitu Yang Di Pertuan Agong menjadi lambang ketua negara. Walau bagaimanapun kuasa eksekutif Yang Di Pertuan Agong dijalankan oleh sebuah badan yang disebut sebagai Kabinet yang diketuai oleh seorang Perdana Menteri. Manakala di setiap negeri kabinet tersebut diketuai oleh Sultan atau Yang Dipertuan Negeri. Manakala kuasa eksekutifnya dijalankan oleh Ketua Menteri atau Menteri

Besar. Secara ringkas sistem pentadbiran negara Malaysia dapat dikategorikan kepada tiga komponen utama iaitu Badan Perundangan, Badan Eksekutif dan Badan Kehakiman.

Badan Perundangan

Badan Perundangan berperanan untuk membuat undang-undang dan tidak boleh menyerahkan kuasa ini kepada siapa pun dan tidak boleh mempunyai kuasa yang lain. Di peringkat persekutuan, badan ini dikenal sebagai Parlimen Malaysia dan mengandungi tiga elemen utama iaitu Yang Di Pertuan Agong, Dewan Negara dan Dewan Rakyat, manakala di peringkat negeri pula dikenali sebagai Dewan Undangan Negeri. Segala undang-undang yang dibawa

ke Parlimen mestilah diluluskan oleh ketiga-tiga elemen tersebut. Yang Di Pertuan Agong mempunyai kuasa untuk memanggil, memberhentikan ataupun membubarkan Parlimen diatas nasihat Jemaah Menteri. Namun begitu, Yang Di Pertuan Agong tidak perlu menghadiri sidang Parlimen kecuali bertitah semasa pembukaan rasmi penggal Parlimen.

Badan Kehakiman

Badan Kehakiman merupakan badan yang menjalankan kuasa kehakiman di negara ini. Para Hakim diberi kuasa mentafsir dan melaksanakan undang-undang dengan kuasa atau otoriti yang diberikan kepada mereka dan kuasa ini termaktub di dalam Perlembagaan Persekutuan Malaysia. Berdasarkan Perkara 121 (1) Perlembagaan Persekutuan, kuasa-kuasa kehakiman di negara ini terletak di Mahkamah Agong, Mahkamah Rayuan, Mahkamah-mahkamah Tinggi dan Mahkamah-mahkamah Bawahan yang telah diperuntukkan undang-undang Persekutuan. Pihak kehakiman mestilah mempunyai kebebasan untuk bertindak sebagai sebuah institusi. Untuk menjalankan tanggungjawab sebagai seorang Hakim, ia mestilah tidak terpengaruh atau menyebelahi mana-mana pihak dan kebebasan untuk menjalankan tugas-tugas hendaklah terjamin.

Perlembagaan Persekutuan menyediakan peruntukan untuk mewu-

judkan sistem mahkamah supaya tugas-tugas kehakiman dapat dilaksanakan. Mahkamah mempunyai kekuasaan yang besar terhadap badan perundangan dan kekuasaan eksekutif kerana ia mempunyai kekuasaan mentafsirkan perlembagaan negara, mentafsir undang-undang, mengisytiharkan sesuatu undang-undang bertulis persekutuan atau negeri dan mengisytiharkan sesuatu tindakan kerajaan sebagai tidak sah di segi undang-undang. Badan perundangan bertugas membuat/menggubal undang-undang dan pihak mahkamah pula melaksanakan undang-undang itu, jika ianya betul. Mahkamah tidak boleh meminda undang-undang ini disebabkan bidang kuasa pemindaan adalah hak badan perundangan atau parlimen sahaja.

Badan Pemerintah

Badan pemerintah atau eksekutif diketuai oleh seorang Perdana Menteri yang dilantik oleh Yang Di Pertuan Agong. Perdana Menteri pula mengetuai kerajaan atau kabinet (jemaah menteri) dan juga parti yang menang majoriti di Parlimen. Kabinet dibentuk oleh parti yang mendapat majoriti (bilangan undi/kerusi) dalam Parlimen dan diketuai oleh YAB Perdana Menteri dan dianggotai oleh Menteri-menteri. Yang Di Pertuan Agong dengan nasihat Perdana Menteri, melantik Menteri-menteri Kabinet dari kalangan ahli-ahli kedua

Majlis Parlimen. Semua Menteri dalam kabinet sama-sama bertanggungjawab (kolektif) kepada Parlimen untuk semua keputusan yang dibuat oleh Kabinet. Kabinet menentukan semua dasar-dasar negara selaras dengan kedudukannya sebagai badan eksekutif yang tertinggi di Malaysia. Kabinet menjalankan tugas-tugas pemerintahan (kuasa eksekutif) atas nama Yang Di Pertuan Agong. Beberapa Jawatankuasa Kabinet dibentuk untuk membantu menjalankan tugas-tugas tertentu iaitu Jawatankuasa Kabinet Mengenai Kewarganegaraan, Jawatankuasa Kabinet Mengenai Perjawatan dan Jawatankuasa Kabinet Mengenai Pelaburan. Setiausaha Kabinet ialah Ketua Setiausaha Negara merangkap Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Setiausaha Kabinet menjalankan tugas seperti menyediakan agenda mesyuarat kabinet, menyediakan minit-minit mesyuarat Kabinet, menyimpan bahan-bahan rekod, rekod rahasia dan terhad yang dibincangkan, menyelaraskan jentera pentadbiran di peringkat persekutuan, negeri dan kerajaan tempatan.

II. JENTERA PENTADBIRAN DAN PERKHIDMATAN AWAM DI MALAYSIA

Perkhidmatan Awam (Pelayanan Publik) adalah merupakan jentera pelaksana kepada sesebuah kerajaan. Segala dasar dan program yang telah

dibentuk oleh kerajaan akan dilaksanakan oleh jentera pelaksana kerajaan atau dikenali sebagai perkhidmatan awam. Di Malaysia perkhidmatan awamnya boleh dibahagikan kepada empat jentera utama iaitu Jentera Kerajaan Persekutuan, Jentera Kerajaan Negeri, Badan-Badan Berkanun dan Majlis Kerajaan Tempatan.

Jentera Kerajaan Persekutuan

Terdapat dua agensi utama di bawah kerajaan persekutuan iaitu kementerian dan jabatan. Kementerian adalah merupakan sebuah agensi kerajaan yang tertinggi di dalam jentera Kerajaan Persekutuan Malaysia. Tanggungjawab kementerian adalah untuk membentuk dasar, merancang, mengawal dan menyelaras perkara-perkara yang berkaitan dengan tanggungjawab kementerian berkenaan. Seorang Menteri akan mengetuai sesebuah kementerian dan akan di bantu oleh beberapa orang Timbalan Menteri. Manakala Jabatan Kerajaan pula adalah agensi pelaksana kerajaan yang kedua tertinggi selepas kementerian. Sesebuah jabatan diwujudkan bertujuan untuk melaksanakan hal-hal dan aktiviti-aktiviti sesebuah kementerian berkenaan. Tugas kementerian dan jabatan adalah untuk mengendalikan hal-hal yang berkaitan hak persekutuan seperti hal-ehwal luar negeri, pertahanan, keselamatan,

undang-undang dan keadilan, kewarganegaraan, kewangan dan lain-lain.

Jentera Kerajaan Negeri

Disamping jabatan-jabatan kerajaan persekutuan, di setengah-setengah negeri di Malaysia terdapat jentera pentadbiran yang tersendiri. Negeri-negeri seperti Kedah dan Johor mempunyai perkhidmatan awam negeri untuk mengendalikan hal ehwal tanah dan daerah di negeri masing-masing. Di samping itu juga di setiap negeri terdapat pejabat Agama Islam dan Mahkamah Syariah kerana pengendalian hal-hal berkaitan agama Islam adalah di bawah bidang kuasa kerajaan negeri begitu juga dengan pendidikan agama Islam. Walau bagaimanapun Kerajaan Persekutuan juga turut sama memikul tanggungjawab untuk menyediakan pendidikan agama Islam di setiap negeri-negeri di Malaysia.

Badan-Badan Berkanun

Badan-Badan Berkanun adalah merupakan agensi kerajaan yang ditubuhkan untuk membolehkan kerajaan terlibat secara langsung dalam bidang-bidang yang tidak mampu diceburi oleh pihak swasta. Penuhuhannya membolehkan pihak kerajaan bertindak secara khusus dalam bidang tertentu dan dapat bertindak lebih bebas daripada ikatan peraturan-peraturan pentadbiran kerajaan. Di antara bidang-bidang yang ditubuh-

kan badan-badan berkanun ialah untuk pembangunan wilayah, pertanian dan pembangunan luar bandar, penyertaan bumiputra, pendidikan tinggi, kemudahan awam, kewangan dan perniagaan. Sebagai contoh penubuhan Lembaga Urusan Tabung Haji (LUTH) adalah bertujuan untuk mengendalikan urusan haji rakyat Malaysia disamping itu juga ia menjadi badan mengumpul modal umat Islam untuk dilaburkan di dalam sektor ekonomi negara.

Majlis Kerajaan Tempatan

Penubuhan kerajaan tempatan adalah untuk memberi peluang kepada penduduk tempatan di dalam pentadbiran kawasan masing-masing. Di antara tugas kerajaan tempatan adalah untuk mengangkut sampah, mencuci longkang, membersihkan kawasan, mengurus pasar dan menyediakan kemudahan rekreasi. Contoh; Kerajaan Tempatan ialah majlis perbandaran dan majlis daerah dan ketua eksekutifnya ialah Datuk Bandar atau Yang Di Pertua Majlis.

III. REFORMASI PENTADBIRAN AWAM (ADMINISTRASI PUBLIK) MALAYSIA PADA MASA KEPEMIMPINAN TUN DR. MAHATHIR MOHAMAD

Pembaharuan perkhidmatan Awam di Malaysia sentiasa dilakukan dari masa ke semasa sesuai dengan kehendak dan perubahan zaman.

Misalnya, pada tahun 1960an kerajaan Malaysia telah menjemput beberapa orang perunding daripada Amerika Syarikat untuk meningkatkan mutu perkhidmatan awam yang dikatakan lembab, tidak bermaya dan tidak cekap. Hasilnya pada tahun 1965 Laporan Esman Montgomery telah diterbitkan yang mencadangkan untuk menubuhkan Unit Kemajuan Pentadbiran (DAU) untuk memodenkan pentadbiran awam dan memperbaiki program latihan kepada kakitangan awam Malaysia.

Walau bagaimanapun perubahan besar ke atas perkhidmatan awam Malaysia hanya dilakukan semasa Tun Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri Malaysia. Pada ketika beliau menjadi Perdana Menteri Malaysia yang ke-4, perubahan dunia begitu ketara sekali. Perubahan yang melanda dunia telah memberi kesan yang mendalam ke atas jentera pentadbiran sesebuah negara. Kemajuan di dalam teknologi maklumat, komunikasi, pengangkutan dan perdagangan telah memudahkan dan melancarkan perhubungan di antara sesebuah negara. Globalisasi di dalam ekonomi membolehkan aktiviti pengeluaran dan pemasaran barangan serta perkhidmatan dapat dijalankan dengan lebih bebas. Perubahan-perubahan ini telah membawa kepada satu dunia tanpa sempadan di mana segala aktiviti ekonomi mahupun sosial dapat dijalankan di serata dunia

tanpa banyak halangan. Keadaan ini meningkatkan lagi persaingan di antara sesebuah negara dengan negara yang lain terutamanya di dalam bidang ekonomi. Untuk menghadapi persaingan ini, sesebuah negara perlu menyediakan perkhidmatan awam yang terbaik supaya negara dapat bersaing di peringkat global.

Oleh itu untuk menangani cabaran yang melanda dunia pada ketika itu kerajaan Malaysia di bawah kepimpinan Tun Dr. Mahathir telah membuat reformasi pentadbiran ke atas jentera pentadbiran Malaysia. Pembaharuan dan perubahan yang telah dilaksanakan oleh kerajaan Malaysia ke atas Perkhidmatan Awam di era pemerintahan Tun Dr. Mahathir dapat dilihat daripada tiga aspek utama iaitu pembaharuan struktur Perkhidmatan Awam, perubahan dari segi sistem dan prosedur pentadbiran dan juga pembudayaan kakitangan awam dengan nilai-nilai cemerlang.

Dasar Pembaharuan Struktur Perkhidmatan Awam

Pembaharuan dan perubahan dari segi struktur Perkhidmatan Awam Malaysia dapat dilihat berdasarkan kepada penggubalan beberapa dasar kerajaan yang dapat memberikan impak positif kepada negara. Di antaranya pembaharuan struktur yang telah dilaksanakan adalah Dasar

Persyarikatan Malaysia, Dasar Penswastaan dan pengecilan saiz sektor awam.

Dasar Persyarikatan Malaysia

Dasar Persyarikatan Malaysia yang diperkenalkan oleh kepimpinan Tun Dr. Mahathir dalam tahun 1983 adalah bertujuan untuk memupuk kerjasama erat di antara sektor awam dan sektor swasta. Kedua-dua sektor ini seharusnya saling membantu untuk mempertingkatkan lagi ekonomi dan perindustrian negara ke tahap arena antarabangsa. Adalah didapati negara-negara maju Asia seperti Jepun, Korea Selatan dan Taiwan berjaya di peringkat antarabangsa kerana mereka berjaya mewujudkan kerjasama yang erat di antara kedua-dua sektor tersebut. Dengan adanya kerjasama yang erat di antara kedua-dua sektor akan dapat mewujudkan satu suasana yang lebih menggalakkan bagi para usahawan untuk menceburkan diri dalam projek-projek perindustrian serta mampu bersaing di peringkat antarabangsa. Objektif Dasar Persyarikatan ini adalah untuk¹:

- a) mewujudkan hubungan dan kerjasama yang erat di antara sektor awam dan sektor swasta demi kepentingan pembangunan negara,
- b) menghapuskan sifat "permusuhan" di antara kedua-dua sektor dan

- menggalakkan perkongsian maklumat dan saling faham memahami, dan
- c) meningkatkan hasil negara.

Dasar Penswastaan

Dasar Penswastaan pula telah dilancarkan pada bulan Mac 1983 oleh Tun Dr. Mahathir, mantan Perdana Menteri Malaysia. Dasar ini bertujuan untuk memindahkan kepentingan atau pelaburan kerajaan yang tertentu kepada sektor swasta. Rasional penswastaan adalah kerana sektor swasta adalah didapati lebih cekap dan bermotivasi di dalam memberi perkhidmatan dan meningkatkan ekonomi sesebuah negara, Di samping itu juga, dasar ini bertujuan untuk mengurangkan saiz kakitangan awam yang didapati terlalu ramai yang mengakibatkan peningkatan perbelanjaan mengurus kerajaan. Oleh itu, objektif dasar ini adalah untuk mengurangkan beban kerajaan melalui pemindahan sebahagian daripada perkhidmatan yang diberikan oleh kerajaan kepada sektor swasta²:

- a) meninggikan kecekapan dan penghasilan kerja kerana perkhidmatan sektor swasta bermotifkan keuntungan dan tidak terbelenggu oleh karenah birokrasi untuk membuat sebarang keputusan;

¹ INTAN (1992). *Dasar-dasar Pembangunan Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN. hal: 67.

² *Ibid*, hal: 83.

- b) menggalakkan pertumbuhan ekonomi iaitu hasil daripada kutipan cukai daripada sektor swasta yang kemudiannya dapat digunakan untuk pembangunan-pembangunan yang lain;
- c) mengagihkan sumber secara lebih cekap melalui persaingan-persaingan yang lebih sengit di antara syarikat-syarikat yang diswastakan kerana sumber-sumber terhad boleh diagihkan melalui pasaran terbuka; dan
- d) mempercepatkan pencapaian hasrat Dasar Ekonomi Baru (DEB) melalui penswastan kepada pengusaha-pengusaha Bumiputera.

Hasil daripada dasar penswastan ini didapati perbelanjaan kerajaan dapat dikawal, hasil negara dipertingkatkan melalui aktiviti percukaian yang diperolehi daripada pihak swasta, pelbagai projek giat dilaksanakan untuk meningkatkan pembangunan negara dan meningkatkan taraf hidup rakyat serta berlakunya peningkatan perkhidmatan atau perolehan kecekapan. Misalnya, pemberian lesen (izin) kepada Sistem Televisyen Malaysia Berhad untuk pelancaran Stesen Televisyen Saluran Tiga (TV3) pada tahun 1984 telah memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada penonton dan TV3 juga berjaya menyenaraikan syarikatnya ke dalam Bursa Saham Kuala Lumpur selepas menunjukkan prestasi cemerlang.

Perampingan Perkhidmatan Awam

Dasar ini telah diberi penekanan sejak tahun 1989 apabila kerajaan membuat keputusan supaya pertambahan saiz Perkhidmatan Awam dikawal kepada 0.53 peratus setahun bagi tempoh 1989 hinggalah 1995³. Pelaksanaan dasar ini adalah berpandukan kepada prinsip bahawa pengurangan jawatan dibuat ke atas aktiviti-aktiviti tertentu dan yang tidak menjejaskan bidang pembangunan. Dua prinsip yang digunakan untuk melaksanakan dasar ini adalah dengan cara pengurangan secara terpilih iaitu melibatkan bidang-bidang tertentu sahaja dan juga pemansuhan atau pengurangan jawatan yang tidak menjejaskan peluang-peluang kenaikan pangkat⁴. Untuk melaksanakan pengurangan saiz dan penstrukturan semula organisasi, sebuah Jawatankuasa Pemandu Pengecilan Saiz (Perampingan) Perkhidmatan yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara telah ditubuhkan. Melalui

³Ahmad Sarji Abdul Hamid. 1996. *Ceramah: Reformasi Perkhidmatan Awam: Ke Arah Mencapai Wawasan 2020*. Majlis Wacana Pengurusan Negara (22 Mac 1996, Universiti Utara Malaysia).

⁴Urusetia PANEL. 1989. *Ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang cemerlang: Laporan kemajuan panel memajukan pentadbiran awam (PANEL)*. Kuala Lumpur: MAMPU. hal: 82

usaha jawatankuasa ini, kadar pertumbuhan Perkhidmatan Awam dapat dikawal pada kadar 0.2 peratus setahun di antara tempoh 1989 sehingga 1995 iaitu lebih rendah daripada kadar 0.53 peratus yang ditetapkan oleh kerajaan⁵.

Perubahan dan Peningkatan Sistem dan Prosedur

Perubahan dan peningkatan Sistem dan Prosedur Kerja adalah bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang lebih cekap dan berkualiti kepada pelanggan-pelanggan. Antara program yang dijalankan ialah pembaharuan sistem gaji dan perkhidmatan, peningkatan sistem pengurusan kewangan dan belanjawan, sistem kerajaan e-eletronik, penyediaan perkhidmatan kaunter yang berkualiti serta pengwujudan piagam pelanggan

a) Sistem Gaji dan Perkhidmatan

Perubahan sistem gaji dan perkhidmatan kakitangan awam Malaysia telah dilaksanakan dengan pengenalan Sistem Saraan Baru atau lebih dikenali sebagai SSB yang diperkenalkan kepada kakitangan awam mulai 1 Januari 1992 bagi menggantikan sistem saraan Jawatankuasa Kabinet (JKK). Tujuan SSB diwujudkan adalah untuk membolehkan sektor awam berkembang sejajar

dengan pembangunan negara yang semakin berkembang pesat. Di samping itu, ia juga bertujuan untuk mempertingkatkan lagi kualiti dan produktiviti kerja kakitangan awam yang selama ini kecekapannya sering dipertikaikan. Matlamat pengwujudan SSB adalah untuk:

- 1) menjadikan kakitangan awam lebih responsif dan sentiasa bersedia dalam menghadapi perubahan dan cabaran semasa,
- 2) menarik dan mengekalkan tenaga anggota yang berkualiti, inovatif dan berbakat,
- 3) memupuk nilai dan budaya kerja yang berlandaskan prestasi, kualiti dan produktiviti, dan
- 4) melahirkan kepimpinan pengurusan yang cekap serta berkebolehan dalam menerajui perkhidmatan awam ke arah mencapai matlamat Dasar Pembangunan Negara.

Selaras dengan objektif-objektif tersebut, beberapa perubahan telah dilaksanakan ke atas struktur gaji kakitangan awam. Berbanding dengan sistem saraan sebelum ini yang menggunakan tanggagaji selapis, SSB telah mewujudkan satu struktur gaji baru dalam bentuk Jadual Gaji Matriks (*Matrix Salary Schedule - MSS*) bagi keseluruhan sektor awam kecuali Jawatan Utama (JUSA) dan Jawatan Gred Khas yang masih lagi kekal dengan tangga gaji

⁵ Ahmad Sarji Abdul Hamid. 1996. *Op cit*, hal 24.

selapis. MSS diwujudkan dengan kod-kod gaji baru berdasarkan setiap klasifikasi perkhidmatan.

MSS mengandungi beberapa gred yang dibahagikan kepada dua kumpulan perkhidmatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan. Setiap gred dalam MSS mengandungi tiga peringkat (P) iaitu P1, P2 dan P3 di mana peringkat P1 adalah lebih rendah daripada P2 dan peringkat P2 lebih rendah daripada P3. Setiap peringkat menetapkan kadar kenaikan gaji yang berbeza dengan kadar kenaikan peringkat yang lebih tinggi adalah lebih besar berbanding peringkat yang lebih rendah ($P3 > P2 > P1$). Bagi setiap peringkat, mata gaji disusun mengikut susunan Tangga (T) secara mendatar bermula dengan T1 iaitu tanggagaji minimum bagi peringkat tersebut (Kerajaan Malaysia, 1991b).

Pergerakan gaji dalam SSB boleh berlaku dalam empat cara iaitu statik, mendatar, menegak dan melintang. Keempat-empat jenis pergerakan ini dilaksanakan berdasarkan kuota bilangan pekerja yang ditetapkan iaitu 5% untuk pergerakan gaji statik, 90% untuk mendatar, 3% untuk pergerakan menegak dan 2% untuk pergerakan melintang (Kerajaan Malaysia, 1991a). Gaji statik diberi sekiranya seseorang pekerja memperoleh markah prestasi kurang daripada 50 markah daripada markah

maksimum 100 markah dan prestasinya dianggap tidak memuaskan dan tidak layak memperoleh kenaikan gaji. Oleh itu gaji pekerja tersebut kekal pada tanggagaji yang sedang diterima. Walau bagaimanapun, sekiranya tiada seorangpun memperoleh markah prestasi di bawah 50 markah maka kuota 5% untuk pergerakan gaji statik tidak perlu dipenuhi dan kuota 5% ini hendaklah ditambah pada kuota pergerakan gaji mendatar.

Untuk meningkatkan lagi keberkesanan SSB, penambahbaikan ke atas SSB telah dibuat dan hasilnya SSB digantikan dengan Sistem Saraan Malaysia (SSM). Sistem saraan Malaysia (SSM) telah diperkenalkan pada 1 November 2002 bukanlah suatu semakan gaji baru tetapi merupakan penambahbaikan ke atas SSB dan masih lagi merupakan sistem saraan berasaskan merit. Melalui sistem ini prestasi kakitangan awam bukan hanya dinilai dari segi penilaian prestasi semata-mata tetapi juga dari segi peningkatan kompetensi dan pengetahuan. Selain daripada untuk menarik, membangun, menggalak dan mengekalkan kakitangan yang berkaliber melalui ganjaran kewangan sebagaimana pelaksanaan SSB, SSM juga bertujuan untuk menjadikan kakitangan awam lebih peka (*responsive*) terhadap persekitaran, melahirkan kakitangan awam yang berilmu pengetahuan serta

menggalakkan pendidikan yang berterusan.

b) Sistem Pengurusan Kewangan dan Belanjawan

Akauntabiliti pengurusan kewangan diwujudkan dengan matlamat untuk mencapai satu kaedah kawalan yang berkesan bagi memastikan bahawa pengurusan kewangan awam adalah dibuat mengikut undang-undang dan peraturan-peraturan yang berkaitan⁶. Selain daripada itu ia juga bertujuan untuk menyediakan satu sistem berkesan bagi pegawai-pegawai awam melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Bagi mencapai matlamat di atas, beberapa usaha memperkemaskan pengurusan kewangan telah dilaksanakan. Salah satu usaha yang dijalankan ialah memperkenalkan satu sistem belanjawan yang memberi kebebasan yang lebih luas kepada pegawai-pegawai pelaksana dan pengurus bawahan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan program atau projek mereka. Sistem belanjawan yang dikenali sebagai Sistem Belanjawan Diubahsuai atau "Modified Budgeting System" (MBS) telah diperkenalkan pada tahun 1989 menekankan kepada kecekapan dan keberkesanan pengurusan dengan sumber yang

disediakan. Dua prinsip penting sistem belanjawan ini ialah⁷:

- 1) kuasa membuat keputusan perlu diberi seberapa praktikal yang boleh kepada pengurusan bawahan
- 2) kuasa yang diberi bersesuaian dengan prinsip akauntabiliti.

c) Sistem Kerajaan E-eletronik

Di dalam usaha meningkatkan kualiti Perkhidmatan Awam, kepimpinan Tun Dr. Mahathir juga tidak ketinggalan memberi tumpuan kepada penggunaan teknologi moden dengan mewujudkan kerajaan e-eletronik. Pengwujudan kerajaan e-eletronik ini di dapati boleh mempercepatkan sesuatu proses dengan hasil yang lebih berkualiti, mengurangkan kos dan masa serta meringankan bebanan tugas kakitangan serta meningkatkan kutipan hasil kerajaan. Sehubungan dengan itu Tun Dr. Mahathir telah mengilhamkan projek mega Koridor Raya Multimedia (MSC). MSC yang dilancarkan pada tahun 1996 telah membawa perubahan besar di dalam aplikasi ICT negara. Sejajar dengan pembinaan MSC, kepimpinan Tun Dr. Mahathir juga telah melaksanakan Aplikasi Perdana Kerajaan Eletronik yang menekankan kepada peningkatan keberkesanan dan produktiviti perkhidmatan awam melalui multimedia dan teknologi.

⁶ INTAN. 1992. *Op cit*, hal: 195.

⁷ *Ibid*, hal: 214.

Antara aplikasi kerajaan eletronik yang dilancarkan adalah Repositori Aplikasi Perkongsian Pintar (RAPP) yang diperkenalkan pada tahun 1999. Pembangunan RAPP ini membuka peluang kepada agensi awam mendapatkan maklumat secara eletronik.

Peningkatan di dalam kemudahan teknologi moden juga diperkenalkan di dalam sistem perakaunan agensi-agenasi kerajaan. Di bawah kepimpinan Tun Dr. Mahathir, kerajaan Malaysia telah memperkenalkan satu sistem perakaunan standard bagi agensi-agensi kerajaan yang dikenali SAGA. SAGA membenarkan pemerosesan maklumat kewangan pada peringkat operasi dan peringkat pengurusan dengan cekap. Dengan adanya SAGA agensi-agensi kerajaan akan dapat menyelenggarakan satu set akaun yang lengkap dan terkini, membolehkan akaun ditutup setiap hari (proses semua urusan bagi hari yang berkenaan dan mengemaskini Lejar Am serta menghasilkan kunci kira-kira yang kemaskini), menyediakan kemudahan perakaunan Pengurusan Kewangan yang lebih baik serta menyediakan Laporan-laporan Kewangan Pra-Audit tepat pada masa yang dikehendaki. SAGA dapat dikendalikan dengan mudah kerana ianya dikendalikan sepenuhnya melalui menu, selamat kerana mempunyai satu sistem keselamatan yang hanya membenarkan mereka yang diberikuasa mencapai sistem itu

dan mempunyai panduan lengkap dengan sebuah Buka Panduan Mengenai Prosedur Kendalian untuk membimbing.

Selain SAGA, sistem perakaunan pengurusan diperingkat jabatan juga dikemaskini menggunakan perisian moden yang dikenali sebagai Sistem Perakaunan Mikro (SPM). SPM merupakan sebahagian daripada sistem perakaunan pengurusan di peringkat jabatan digunakan untuk menentukan kos output yang dikeluarkan oleh agensi-agensi kerajaan. Maklumat SPM membantu mewujudkan kesedaran kos di kalangan pengurusan-pengurus sektor awam dan membantu pihak pengurusan dalam proses perancangan, pelaksanaan, pengawalan dan penilaian. Secara amnya, SPM membantu ke arah meningkatkan lagi akauntabiliti dalam Perkhidmatan Awam. Antara kegunaan maklumat kos SPM ialah menerapkan kesedaran kos di kalangan anggota perkhidmatan awam, menggunakan sumber manusia, kewangan dan kemudahan dengan cekap, sebagai asas perbandingan dalam urusan perolehan perkhidmatan dari pihak luar, asas untuk membuat keputusan '*make or buy*', asas meletak harga ke atas perkhidmatan kerajaan, memberi maklumat kos output untuk Sistem Belanjawan Diubahsuai (MBS), mengesan perubahan trend kos dan

sebagai alat untuk mengesan prestasi . SPM berkomputer telah dibangunkan menepati kehendak-kehendak Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro yang telah lancarkan pada 30hb. Julai 1992 melalui Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 3 Tahun 1992. Program SPM versi DOS telah dibangunkan pada tahun 1995. Pengubahsuaian ke versi Y2K *window base* telah dibuat pada tahun 2000. Program terbaru berasaskan *M/S Access* telah digunakan sejak September 2004. SPM berkomputer telah dapat mambantu memudahkan pengurusan kewangan di peringkat jabatan. Antara faedah yang diperolehi daripada penggunaan SPM berkomputer ini ialah:

- 1) memudahkan pengumpulan, pemerosesan dan penyediaan maklumat kos,
- 2) maklumat kos dapat disediakan dengan lebih cepat, fleksibel dan kos efektif,
- 3) pengguna boleh membuka dan mencetak semula laporan SPM untuk bulan-bulan yang lepas,
- 4) data SPM boleh di backup dalam disket atau di drive C,
- 5) tidak perlu mengemaskini Jadual DCS setiap awal tahun,
- 6) mempunyai kemudahan pengeuaran carta/graf yang memudahkan analisa kos SPM,
- 7) membolehkan perbandingan kos dibuat untuk tempoh 12 bulan.

8) Kemudahan mengagihkan perbelanjaan kepada semua output berdasarkan formula yang ditentukan oleh jabatan masing-masing, Kemudahan pengagihan kos tak langsung seperti kos aktiviti sokongan kepada output utama.

Selain SAGA dan SPM, pembangunan teknologi maklumat dalam perkhidmatan awam telah ditumpukan kepada perubahan struktur dan sistem komputer antaranya:

- 1) Civil Service Link (CSL)
- 2) Pusat Pertukaran Maklumat Pelaburan
- 3) Perdagangan dan Teknologi Selatan-selatan (SITTDEC)
- 4) SIRIMLINK
- 5) Pusat Maklumat Sains dan Teknologi Malaysia (MASTIC)
- 6) Pertukaran data Eletronik (EDI)
- 7) Rangkaian Telekomunikasi Bersepadu Kerajaan (GITN)

d) Penyediaan Perkhidmatan Kaunter Yang Berkualiti

Perkhidmatan kaunter yang berkualiti adalah perkhidmatan yang dapat memuaskan hati pelanggan seperti perkhidmatan yang cepat, tiada kesilapan, mudah diperolehi, dan layanan yang mesra serta bersopan. Bagi mencapai perkhidmatan yang sedemikian, beberapa penekanan telah diberikan bagi memperting-

katkan kualiti perkhidmatan kaunter-kaunter kerajaan iaitu:

- 1) memperbaiki keadaan fizikal kaunter seperti rekabentuk dan susunatur kaunter, ruang menunggu, tanda-tanda tunjuk arah, kebersihan dan hiasan-hiasan di kaunter serta mempamerkan maklumat-maklumat terkini mengenai perkhidmatan yang diberikan;
- 2) memperbaiki sistem dan prosedur kerja seperti mengadakan sistem giliran yang baik, memudahkan prosedur kaunter, memaklumkan peraturan dan prosedur yang perlu diikuti oleh pelanggan melalui risalah-risalah, buku-buku panduan dan carta-carta aliran kerja yang dipamerkan di kaunter, dan menggunakan automasi pejabat;
- 3) membawa perkhidmatan kepada pelanggan dengan mengadakan kaunter-kaunter bergerak dan sementara di pusat-pusat membeli-belah, di pejabat-pejabat kerajaan, kilang-kilang, sekolah-sekolah dan kawasan luarbandar; dan
- 4) mengadakan kemudahan tambahan seperti kaunter pandu masuk dan bayaran sistem menggunakan kad kredit⁸.

e) Piagam Pelanggan

Piagam Pelanggan pula telah diperkenalkan oleh Tun Dr. Mahathir sewaktu Majlis Pelancaran Buku

⁸ Ahmad Sarji, 1996. *Op cit*, hal: 8.

“Berurusan Dengan Perkhidmatan Awam” pada 2 Jun 1993 kepada seluruh organisasi perkhidmatan awam. Piagam Pelanggan merupakan satu dokumen perjanjian bertulis yang merupakan sumber rujukan kepada jabatan dan pelanggan. Setiap organisasi kerajaan perlu menyebarkan piagam pelanggan secara meluas agar pelanggan mengetahui janji-janji yang telah ditetapkan. Selain daripada itu, pelanggan juga dapat memberi tindak balas terhadap perkhidmatan yang diberikan.

IV. PROGRAM PEMBUDAYAAN DAN SIKAP KAKITANGAN AWAM

Usaha pembaharuan struktur Pentadbiran Awam melalui dasar-dasar yang diperkenalkan tidak akan mendatangkan hasil sekiranya para kakitangan awam (pegawai) tidak bersedia untuk melaksanakan dasar-dasar tersebut. Tun Dr. Mahathir dalam ucapannya menekankan, “budaya sesuatu masyarakat adalah faktor utama yang akan menentukan maju mundurnya masyarakat itu. Budaya bukan setakat dicerminkan oleh kesenian dan aspek-aspek fizikal lain tetapi yang lebih penting adalah nilai-nilai yang diamalkannya.” Oleh itu, satu usaha untuk membudayakan kakitangan awam dengan nilai-nilai cemerlang telah dilaksanakan. Nilai-nilai cemerlang ini boleh diklasifikasikan kepada

enam kelompok iaitu nilai-nilai peribadi asas, nilai-nilai yang mengutamakan pelanggan, nilai-nilai kepimpinan, nilai-nilai profesionalisme, nilai-nilai produktiviti dan kualiti dan nilai-nilai keagamaan⁹.

Peraturan Tatatertib dan Displin

Pembudayaan kakitangan awam dengan nilai-nilai cemerlang harus dimulai dengan pemupukan disiplin dan tatatertib yang tinggi oleh setiap kakitangan awam. Sebagai langkah untuk memastikan kakitangan awam mempunyai disiplin yang tinggi maka Peraturan Tatatertib dan Displin dikuatkuasakan melalui Perintah-perintah Am Pegawai Awam Bab D (Kelakuan dan Tatatertib) 1980. Kakitangan awam yang melanggar peraturan yang ditetapkan akan dikenakan tindakan tatatertib. Bagi memastikan pengendalian tindakan tatatertib dapat dilaksanakan dengan tepat, cepat dan adil maka beberapa langkah telah diambil iaitu¹⁰:

- 1) penurunan kuasa mengendalikan kes-kes tatatertib kepada Ketua-ketua Jabatan;
- 2) menyediakan panduan yang jelas mengenai cara mengendalikan tindakan tatatertib; dan
- 3) mengadakan latihan dan siri penerangan kepada ahli-ahli

Lembaga Tatatertib di semua peringkat.

Etika Perkhidmatan Awam

Kepimpinan Tun Dr. Mahathir juga telah mewujudkan garis panduan etika kakitangan awam yang telah dimuatkan di dalam buku Panduan Perkhidmatan Cemerlang yang diterbitkan pada tahun 1979. Garis panduan yang dikenali sebagai Etika Perkhidmatan Awam (EPA) menggariskan satu etika perkhidmatan awam yang berteraskan tujuh teras perkhidmatan iaitu¹¹:

- 1) Berazam meninggikan mutu perkhidmatan;
- 2) Bekerja dengan penuh tanggungjawab;
- 3) Berusaha mengikis sikap mementingkan diri;
- 4) Berkhidmat dengan penuh muhibah dan kemesraan;
- 5) Bekerja ke arah memajukan pemikiran rakyat dan pembangunan negara;
- 6) Bekerjasama dan membentaras kelemahan dan musuh-musuh negara; dan
- 7) Berpegang teguh kepada ajaran agama.

Dasar Bersih, Cekap dan Amanah

Pada tahun 1982 kepimpinan Tun Dr. Mahathir telah memperkenalkan Dasar Bersih, Cekap dan Amanah.

⁹ INTAN. 1992. *Op cit*, hal: 55.

¹⁰ Ahmad Sarji, 1996. *Op cit*, hal: 29.

¹¹ INTAN. 1991. *Op cit*, hal: 834.

Tujuan pelancaran dasar ini adalah untuk mewujudkan etika kerja dan sikap kakitangan perkhidmatan awam yang bersih, cekap dan amanah. Dengan adanya sikap-sikap positif ini diharapkan dapat meninggikan lagi mutu kerja dan produktiviti mereka.

Pengertian amalan "Bersih, Cekap dan Amanah" dalam konteks perkhidmatan awam adalah seperti berikut:

- 1) *Bersih*. Sikap bersih bermaksud memiliki akhlak mulia, bersifat berkecuali, tidak mementingkan diri, bertatertib, dan berdisiplin serta tiada perasaan hasad dan dengki.
- 2) *Cekap*. Sikap cekap bermaksud pantas di dalam mengambil tindakan dan keputusan, berusaha untuk meningkatkan perkhidmatan, memberikan perkhidmatan yang bermutu tinggi, tegas memegang prinsip, produktif serta berilmu pengetahuan.
- 3) *Amanah*. Amanah bermaksud melaksanakan tugas dengan tekun dan ikhlas, mempunyai sifat luhur dan murni, serta jujur di dalam pergaulan dan perhubungan dengan organisasi.

Dasar Pandang Ke Timur

Dasar Pandang Ke Timur telah dilancarkan oleh Tun Dr. Mahathir pada 8 Februari 1982. Dasar ini bertujuan untuk mencontohi negara Jepun dan negara-negara Asia lain yang maju seperti Korea Selatan dan Taiwan.

Matlamat dasar ini adalah untuk menerapkan nilai-nilai kerja dan sikap-sikap positif seperti tekun, rajin, berdedikasi, bekerjasama, bersih dari segi rohani dan jasmani serta cekap supaya penghasilan kerja dapat ditingkatkan. Di antara program-program yang dijalankan di bawah dasar ini ialah penubuhan Pasukan meningkat Mutu Kerja (KMK), konsep pejabat terbuka, penggunaan kad perakam waktu dan tanda nama, serta program-program latihan dan kursus seperti Latihan Perindustrian dan Teknikal dan Program Pengajian Akademik.

Kempen Kepimpinan Melalui Teladan

Kempen ini telah dilancarkan Tun Dr. Mahathir, mantan Perdana Menteri Malaysia pada 19 Mac 1983 dengan tujuan untuk menanam dan memupuk ciri-ciri berkesan untuk dicontohi, dihayati dan diamalkan oleh segenap lapisan anggota kerajaan Malaysia¹². Antara nilai-nilai kepimpinan yang seharusnya ada pada kakitangan awam adalah seperti sifat rajin, jujur, bersih, cekap dan amanah.

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam dalam pentadbiran telah diperkenalkan pada tahun 1985. Dasar ini

¹² INTAN. 1992. *Op cit*, 158.

cuba menanam nilai-nilai Islam kepada kakitangan awam tanpa mengira kaum dan agama. Ia bukannya bertujuan untuk mengislamkan bangsa-bangsa lain sebaliknya menjadi satu kaedah untuk memupuk kerjasama melalui pegangan kepada nilai-nilai murni yang dikongsi bersama. Di antara objektif dasar ini adalah¹³:

- 1) menerapkan sifat mencintai nilai-nilai suci di dalam Islam;
- 2) menggalakkan dan menyukai kebaikan dan mencegah daripada melakukan keburukan;
- 3) membina sikap yang berguna kepada negara;
- 4) menghindari perkara-perkara negatif di dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan;
- 5) menghasilkan perkhidmatan yang bermutu;
- 6) mendisiplinkan diri; dan
- 7) menjalankan tugas dan amanah dengan dedikasi.

Sebelas nilai-nilai Islam telah dikenalpasti untuk diterapkan kepada kakitangan awam iaitu amanah, bertanggungjawab, ikhlas, dedikasi, sederhana, tekun, bersih, berdisiplin, bekerjasama, berbudi mulia, dan bersyukur.

Budaya Kerja Cemerlang

Menyedari akan pentingnya Perkhidmatan Awam untuk memberikan

perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan, gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang bertemakan "Kualiti Teras Kejayaan" telah dilancarkan oleh Tun Dr. Mahathir pada 27 November 1989. Tujuannya adalah untuk memupuk satu budaya kerja yang berorientasikan kualiti dalam mewujudkan Perkhidmatan Awam yang lebih cemerlang. Tiga aspek telah dikenalpasti untuk meningkatkan Perkhidmatan Awam iaitu¹⁴:

- 1) kualiti perkhidmatan iaitu kakitangan awam dapat memebrikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan penuh sopan, menepati masa dan peka kepada kehendak rakyat;
- 2) kualiti proses iaitu proses pemberian perkhidmatan dikawal dengan baik dan peraturan-peraturan yang digunakan hendaklah munasabah, cekap dan tidak membebankan; dan
- 3) kualiti tenaga manusia iaitu kakitangan awam itu sendiri hendaklah berpengetahuan dan berketrampilan dalam bidang masing-masing serta mempunyai ciri-ciri profesionalisme yang tinggi.

Dibawah Gerakan Budaya Kerja Cemerlang ini, Tun Dr. Mahathir juga telah melancarkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri yang merupakan anugerah pengiktirafan dan penghargaan tertinggi

¹³ *Ibid*, hal: 19.

¹⁴ INTAN. 1991. *Op cit*, hal: 836.

negara kepada organisasi sektor awam, sektor sosioekonomi dan juga sektor swasta yang telah memebrikan dan menunjukkan sistem pengurusan yang berkualiti dan cemerlang. Etika kerja yang ditekankan ialah akauntabiliti, pengurusan diri, kerjasama pembangunan diri, kerajinan, kebijaksanaan, berhemat, inovatif, bersikap positif, intergriti dan berdisiplin.

Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia

Bagi mewujudkan kakitangan awam yang mempunyai budaya cemerlang, Tun Dr. Mahathir juga memberi perhatian serius kepada aspek pembangunan sumber manusia. Perhatian adalah selaras dengan falsafah pengurusan sumber manusia bahawa sumber manusia adalah aset dan bukannya beban kepada organisasi. Di antara program penting di dalam pembangunan sumber manusia ini ialah latihan. Latihan yang berterusan kepada kakitangan awam amat perlu untuk memastikan pembaharuan Perkhidmatan Awam berjaya.

Latihan dalam perkhidmatan dipertanggungjawabkan kepada Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) yang akan merancang dan melaksanakan program latihan kepada kakitangan awam. Selain daripada itu program-program latihan juga dijalankan oleh agensi-agensi kerajaan yang lain sama ada institusi-institusi latihan masing-masing atau

bahagian latihan yang diwujudkan. Program latihan kepada kakitangan awam meliputi pelbagai aspek bidang antaranya latihan bagi mempertingkatkan profesionalisme penjawat-penjawat awam latihan dalam teknologi maklumat, latihan bahasa, latihan mengenai Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam dan latihan sangkutan di syarikat swasta¹⁵.

Satu lagi program pembangunan sumber manusia yang diwujudkan ialah program-program motivasi. Program-program ini bertujuan untuk memberi dorongan dan meningkatkan motivasi pekerja-pekerja di dalam Perkhidmatan Awam. Pendekatan yang digunakan menjurus kepada memberi motivasi kepada organisasi dan juga individu pekerja. Di antara pendekatan yang digunakan ialah¹⁶:

- 1) membuat lawatan dan memberi pengiktirafan kepada jabatan atau individu yang telah memberi perkhidmatan yang cemerlang;
- 2) mengumumkan setiap kejayaan, pencapaian atau inovasi baru, bukan sahaja sebagai peng-

¹⁵ Ahmad Sardji. 1996. *Op cit*, hal: 25.

¹⁶Urusetia PANEL. 1989. *Ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang cemerlang: Laporan kemajuan panel memajukan pentadbiran awam (PANEL)*. Kuala Lumpur: MAMPU. hal: 23.

- iktirafan tetapi juga untuk dicontohi;
- 3) mengadakan upacara atau Majlis Penyampaian Anugerah atau Pengiktirafan secara terbuka bagi individu dan organisasi;
 - 4) sentiasa menunjukkan minat, kepercayaan dan sokongan kepada individu atau kumpulan yang menjalankan tugas;
 - 5) mewujudkan pekerja yang berjaya melalui latihan, bimbingan dan pengkayaan kerja; dan
 - 6) menggalakkan program-program sukan, kebajikan dan kekeluargaan antara pegawai dan staf organisasi.

Pendekatan-pendekatan yang digunakan di atas seterusnya disusuli dengan program-program motivasi yang dilaksanakan di peringkat Kementerian dan Jabatan. Program-program tersebut adalah seperti berikut¹⁷:

- 1) *Menanam Semangat Rasa bangga dan Setia Kepada Organisasi.*
Program ini bertujuan untuk meningkatkan komitmen kakitangan awam di dalam melaksanakan tanggungjawab yang diberi bagi mencapai matlamat organisasi;
- 2) *Mewujudkan Suasana Kerja Yang Selesa.*
Ia bertujuan untuk mewujudkan suasana kerja yang sihat yang

dapat meningkatkan kerjasama di antara sesama rakan sekerja. Diharapkan dengan suasana kerja yang sedemikian kakitangan awam dapat memberikan sumbangan positif terhadap produktiviti organisasi.

- 3) *Menggalakkan Pertumbuhan Peraan Persaingan di Kalaangan Individu dan Organisasi.*

Persaingan yang sihat dapat memupuk semangat berlumba-lumba untuk meningkatkan prestasi kumpulan dan individu dan seterusnya Perkhidmatan Awam keseluruhannya.

- 4) *Pemberian Anugerah dan Pengiktirafan di Peringkat Individu dan Organisasi*

Anugerah ini diberi kepada pegawai dan staf yang menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang di peringkat Kementerian ataupun Jabatan sebagai tanda sokongan dan penghargaan pihak penganjur atasan ke atas sumbangan yang diberikan.

- 5) *Program Usaha-usaha Peningkatan Prestasi Perkhidmatan Awam*

Program ini diilhamkan oleh Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara dan dialncarkan pada setiap awal tahun. Ia bertujuan untuk merenung kembali serta mengkaji semula segala usaha yang telah dijalankan di tahun lalu dan

¹⁷ Urusetia PANEL .1989. *Loc cit.*

memperbaiki kelemahan yang masih ada.

V. PENUTUP

Pembaharuan dan perubahan yang dilakukan kepada jentera perkhidmatan awam negara di bawah kepimpinan Tun Dr. Mahathir merupakan suatu usaha kerajaan secara menyeluruh untuk penambahbaikan jentera kerajaan. Pembaharuan bukan hanya berjaya dilakukan kepada sistem dan struktur bahkan ia meliputi

keseluruhan entiti sektor awam itu sendiri termasuklah kakitangan awam. Hasilnya walaupun masih terdapat pelbagai rungutan berkenaan jentera perkhidmatan awam, namun kita tidak boleh menafikan bahawa perubahan dan pembaharuan ini sebenarnya telah menjadikan perkhidmatan awam Malaysia setanding dengan negara-negara maju yang lain dan seterusnya menyumbang kepada kemakmuran Malaysia..

DAFTAR KEPUSTAKAN

- Ahmad Sarji Abdul Hamid. 1996. *Ceramah: Reformasi Perkhidmatan Awam: Ke Arah Mencapai Wawasan 2020*. Majlis Wacana Pengurusan Negara (22 Mac 1996, Universiti Utara Malaysia).
- Azizan Zainul Abidin. 1996. *Public Sector Performance: Gearing towards being world class*. Kuala Lumpur: INTAN.
- INTAN. 1992. *Dasar-dasar Pembangunan Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN.
- INTAN. 1991. *Citra Karya: Falsafah, nilai dan etika dalam perkhidmatan awam*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Kanter, R. M. 1995. *World Class: Thriving locally in the global economy*. New York: Simon & Schuster.
- Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
Perintah-perintah Am Kerajaan.
- Urusetia PANEL. 1989. *Ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang cemerlang: Laporan kemajuan panel memajukan pentadbiran awam (PANEL)*. Kuala Lumpur: MAMPU.

Biodata Ringkas Penulis:

Nama/Title : Prof. Madya Dr. Muhamad Ali bin Embi
Tempat/Tgl Lahir : Sungai Gelugor, Pulau Pinang, Malaysia / Juli 1968
Pendidikan : *Undergraduate*, Universiti Utara Malaysia (1992),
Master Degree, University of Southern California, USA
(1995),
Ph.D, University Sains Malaya (2004)
Pekerjaan/Jabatan : 1. Pensyarah (Dosen) pada Fakulti Pengurusan Awam dan
Undang-undang (*Faculty of Public Management and
Law*),
Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah, Malaysia
2. Deputi Dekan Bidang Riset dan *Graduate Studies* pada
Fakulti yang sama