

**PEMANTAPAN PROFESIONALISME
ANGGOTA PERKHIDMATAN AWAM DI ALAF BARU**

Oleh

**Tan Sri Dato' Dr. Hj. Abdullah Sanusi Ahmad
Naib Canselor
Universiti Malaya**

Di

**Konvensyen
Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan 1999
Badan Pencegah Rasuah**

**Hotel Renaissance Palm Garden
Putrajaya**

21 September 1999

PEMANTAPAN PROFESIONALISME ANGGOTA PERKHIDMATAN AWAM DI ALAF BARU

1. PENGENALAN

- 1.1 Anggota Perkhidmatan Awam merupakan nadi pentadbiran dalam sesebuah negara. Ia sebenarnya merupakan pelaksana, penterjemah dasar-dasar selain menjadi pencetus dan merancang dasar-dasar pembangunan yang diputuskan oleh Kerajaan.
- 1.2 Dalam mana-mana Kerajaan dan pemerintahan, Perkhidmatan Awam atau anggotanya menjadi pendokong yang menjalankan tugas dalam peranan pentadbiran, pengurusan, penguatkuasaan serta penentu keamanan dan kesejahteraan rakyat dan pemerintah.
- 1.3 Di Malaysia, Perkhidmatan Awam dianggap sebagai satu kelompok anggota yang terdiri dari berbagai jenis pekerjaan dengan peranan dan tugas yang berbeza mengikut profesion masing-masing. Mereka ini adalah terlatih, unggul dan berkeupayaan dalam bidang masing-masing disamping berkecuali dalam melaksanakan tugas, tanpa memihak, tidak memilih kasih atau mementingkan diri sendiri.
- 1.4 Mereka di kawal oleh peraturan-peraturan pentadbiran, kaedah-kaedah tatatertib, kod-kod etika dan panduan-panduan budaya kerja pekerjaan masing-masing.

2. DEFINISI PERKHIDMATAN AWAM

2.1 Mengikut Perkara 132 Perlembagaan Malaysia, Perkhidmatan Awam terdiri dari perkhidmatan angkatan tentera, kehakiman dan undang-undang, perkhidmatan awam am Persekutuan, pasukan polis, perkhidmatan keretapi, perkhidmatan am Negeri-negeri, perkhidmatan pelajaran dan perkhidmatan awam bersama, iaitu perkhidmatan-perkhidmatan yang dibentuk secara bersama oleh Kerajaan Persekutuan dengan Negeri atau antara Kerajaan-kerajaan Negeri. [Definisi ini tidak memasukkan Badan-badan Berkanun dan Penguasa-penguasa Tempatan].

2.2 Konsep Perkhidmatan Awam sekarang, khususnya selepas penerimaan di bawah Jawatankuasa Kabinet dan Sistem Saraan Baru, merangkumi semua Kementerian/Agensi/Jabatan Kerajaan yang boleh digabungkan dalam 7 kumpulan atau komponen, iaitu:

- (a) Kementerian/Jabatan Persekutuan
- (b) Jabatan-jabatan Negeri
- (c) Pasukan Tentera
- (d) Pasukan Polis
- (e) Badan-badan Berkanun Persekutuan
- (f) Badan-badan Berkanun Negeri; dan
- (g) Penguasa-penguasa Tempatan

Ini adalah kerana Pegawai-pegawai dan staf berkenaan tertakluk kepada gaji serta syarat-syarat perkhidmatan yang sama di bawah skim gaji yang serupa.

3. TUMPUAN CERAMAH

- 3.1 Bersesuaian dengan tajuk dan luasnya takrif perkhidmatan awam di negara ini, ceramah ini akan menumpukan kepada perkara-perkara berikut, iaitu:
- (a) Pemantapan profesionalisme anggota perkhidmatan awam, dan
 - (b) perkhidmatan awam dalam Alaf Baru
- 3.2. Bagaimanapun, sebelum kita pergi lebih jauh, elok dulu kita toleh ke belakang tentang kedudukan perkhidmatan awam. Ini adalah kerana, sebelum kita rancang masa depan, sebelum kita membuat andaian-andaian tentang Perkhidmatan Awam dalam alaf baru, kita harus dahulu mengetahui kedudukan semasa dan masa lalu.
- 3.3 Dari evolusi dan perubahan-perubahan yang telah ada barulah dapat kita tentu pasti masa depan dengan lebih yakin dan tidak hanya sebagai harapan kosong. Malahan kedudukan Perkhidmatan Awam yang ada pada hari ini boleh dianggap sebagai landasan atau infrastruktur untuk menuju alaf baru.

4. LATAR BELAKANG PERKHIDMATAN AWAM DAN USAHA AWAL PEMBAHARUAN

- 4.1 Perkhidmatan Awam Malaya dan kemudian Malaysia mewarisi perkhidmatan awam British. Pemimpin-pemimpin Kerajaan dan Perkhidmatan Awam mengambil alih sistem pentadbiran dan pemerintahan negara dari British selepas kemerdekaan.
- 4.2 Terdapat pegawai-pegawai Melayu atau warganegara tempatan yang telah bekerja bersama-sama pegawai-pegawai British dalam kebanyakan perkhidmatan utama sebelum merdeka. Mereka ini terus mengambil alih tampok pentadbiran selepas negara mencapai kemerdekaan.
- 4.3 Perkhidmatan awam pada peringkat awal tahun enam puluhan masih menjadi nadi segala usaha pembangunan, perubahan kemajuan dan penentuan kestabilan masyarakat, sosial dan ekonomi. Pada peringkat ini juga kesedaran mulai bertapak untuk meningkatkan usaha-usaha pembaharuan, kemajuan dan inovasi pentadbiran awam bagi membolehkan perkhidmatan awam memberi khidmat dengan cekap, berkesan dan lebih profesional.
- 4.4. Berbagai usaha pembaharuan pentadbiran telah dibuat dalam pentadbiran awam sehinggalah lahir Laporan Eastman-Montgomery (1967). Inilah laporan awal tentang perancangan pentadbiran yang bersepadu bagi negara kita. Dari situ timbullah agensi-agensi utama yang khusus untuk merancang, memantau dan menyelaras usaha-usaha pembangunan pelaksanaan serta penyediaan sumber yang terancang.

- 4.5. Agensi-agensi perancang seperti Jabatan Perkhidmatan Awam lahir menggantikan Pejabat Perjawatan, ICDAU diwujudkan sebelum dipecahkan menjadi ICU dan MAMPU. Unit-unit utama lain turut juga diadakan seperti EPU, SERU dan pejabat-pejabat perancangan negeri. Manakala agensi pelaksana seperti RIDA kemudian ditukarkan ke MARA dan beberapa Badan-badan Berkanun Persekutuan dan Negeri turut diwujudkan bagi melaksana program-program pembangunan negara.
- 4.6 Peranan Jabatan dan Kementerian-kementerian turut diperkemas dan diluaskan untuk melaksana, merancang dan mengawal selia perkembangan agensi-agensi di bawahnya disamping memastikan dasar-dasar berjalan dengan cekap, berkesan dan segala sumbernya dioptimalkan.
- 4.7 Bagi memastikan anggotanya terus terlatih dan berupaya menjalankan tugas dengan baik, institusi-institusi latihan, seperti INTAN, ditubuhkan bagi hampir setiap perkhidmatan utama seperti polis, tentera, bomba, pendidikan dan lain-lain.

5. USAHA-USAHA PEMBAHARUAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM MASA KINI

5.1 Bidang Utama – Inovasi Pentadbiran Awam

Agensi-agensi Kerajaan dalam Sistem Perkhidmatan Awam Malaysia telah diperkenalkan dengan berbagai pembaharuan pentadbiran sejak awal tahun tujuh puluhan dan lapan puluhan lagi. Malahan kalau diteliti, perkhidmatan awam Malaysia telah memulakan reformasi pentadbiran lebih awal dari itu, iaitu sejak penubuhan Unit Pembangunan Pentadbiran (ICDAU) dalam tahun 1968. Walau bagaimanapun usaha-

usaha pembaharuan pentadbiran secara tersusun dan bersungguh-sungguh bermula apabila Institut Tadbiran Awam Negara atau INTAN ditubuhkan pada tahun 1972 dan Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia atau MAMPU ditubuhkan dalam tahun 1979. Dalam lingkungan masa yang sama SIRIM yang berkaitan dengan *standard* dan Pusat Daya Penyelidikan Negara yang terlibat dengan latihan usahawan dan agensi-agensi baru diperkemas dan diwujudkan.

Pada tempoh ini Agensi-agensi Kerajaan memainkan peranan sebagai pemangkin pembangunan negara. Program-program pembaharuan yang diperkenalkan sehingga sekarang boleh merangkum tujuh bidang utama iaitu:

- (a) **sikap dan nilai** yang dibuat melalui projek-projek seperti penghayatan Teras Perkhidmatan Awam, Kod Etika Perkhidmatan Awam, Kad Perakam Waktu, Tanda Nama, penerapan nilai-nilai dan budaya kerja yang baru, Dasar Pandang Ke Timur dan lain-lain;
- (b) **sistem dan prosedur kerja** diperbaiki dan dibuat melalui projek-projek seperti Manual Prosedur Kerja, Fail Meja, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja, memperkenalkan Pekeliling-pekelling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) dan lain-lain;
- (c) **struktur organisasi** diperbaiki seperti menyusun semula organisasi kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan, penyusunan peringkat membuat keputusan melalui struktur organisasi yang lebih mendatar, memansuhkan bahagian-bahagian atau unit-unit yang tidak lagi

berfungsi menerusi rasionalisasi organisasi dan sebagainya.

- (d) **tahap perkhidmatan kepada orang ramai** ditingkatkan melalui projek-projek seperti Sistem Pembayaran Bil Setempat, Sistem Perkhidmatan Setempat, Peti Cadangan, Pembayaran menggunakan kad kredit, Sistem kaunter berkualiti dan lain-lain.
- (e) meningkatkan **mutu pentadbiran di semua peringkat** yang dibuat melalui projek-projek seperti Pejabat Daerah Contoh, Pejabat Penguasa Tempatan terbaik dan memantapkan peranan dan tanggungjawanan Pegawai Daerah serta Ketua-ketua Jabatan dan seumpamanya;
- (f) meningkatkan **kawalan dan penjimatan kos** melalui pengwujudan Sistem Belanjawan Program dan Prestasi, Program Pengukuran Produktiviti, Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai, Sistem Perakaunan Mikro, Sistem SETIA dan lain-lain.
- (g) **pengurusan teknologi maklumat** yang menggunakan kemudahan-kemudahan komputer untuk memaklum, memproses dan memberi makluman secara segera, pelaksanaan Kerajaan Elektronik termasuk melaksanakan aplikasi-aplikasi utama di bawah Koridor-Raya Multimedia.

5.2 Pembaharuan Pentadbiran di Semua Perkhidmatan

Pembaharuan pentadbiran dalam bidang yang disebutkan di atas melibatkan semua bidang perkhidmatan di

seluruh negara. Tanda-tanda pembaharuan dan perubahan positif jelas daripada respon orang awam terhadap perkhidmatan awam masa kini. Jabatan-jabatan atau kementerian-kementerian tertentu dari masa kesemasa terus diberi pengiktirafan tentang kecemerlangan melalui berbagai anugerah kecemerlangan. Ini termasuklah Anugerah Kualiti Perdana Menteri dan Anugerah Kualiti Ketua Setiausaha Negara, Kualiti Ketua Pengarah MAMPU dan anugerah-anugerah Perkhidmatan Awam yang lain. Beratus-ratus agensi dan jabatan-jabatan Kerajaan telahpun diberi pengiktirafan ini.

Hasil pembaharuan dan kemajuan Perkhidmatan Awam telah meletakkan negara kita sebagai sebuah negara yang mempunyai perkhidmatan awam bertaraf dunia. Laporan *World Economic Forum* dan *The International Institute for Management* tahun 1995 meletakkan Malaysia di antara negara-negara yang mempunyai pencapaian yang terbaik dalam sektor Kerajaan. Daripada 48 buah negara yang diliputi dalam penilai badan tersebut, Malaysia telah diletakkan sebagai negara nombor empat yang mempunyai perkhidmatan awam terbaik di dunia.

5.3. Pemantauan *Follow up* dan *Follow Through*

Usaha-usaha pembaharuan yang dibuat perlu dinilai dan diperhatikan untuk menjamin perlaksanannya berterusan dan dilakukan dengan sempurna. Agensi-agensi utama yang memantau dan memastikan usaha-usaha pembaharuan berjalan lancar, cekap dan berkesan, antara lain termasuklah agensi-agensi berikut, iaitu:

- (a) untuk menjamin keutuhan sistem pengurusan Kerajaan, tugas utama didokong oleh Badan Pencegah Rasuah;
- (b) untuk menjamin disiplin dan memastikan aduan-aduan orang ramai dilayan dan diambil tindakan ia dibuat oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam dan Biro Pengaduan Awam;
- (c) untuk memastikan sistem dan prosedur berjalan dengan lancar supaya perkhidmatan awam dapat memberi perkhidmatan secara berkesan, cekap dan telus, ia didokong oleh MAMPU dan Jabatan Perkhidmatan Awam;
- (d) untuk memastikan keperluan peruntukan dan perbelanjaan serta kawalan kewangan dan pengurusan sumber dengan optimum dan menepati peraturan-peraturan ia dibuat oleh Perbendaharaan;
- (e) untuk memastikan perbelanjaan dan penggunaan sumber dengan betul dan tepat, Jabatan Audit Negara memantau bagi pihak Jawatankuasa Akaun Awam (PAC).

6. STURKTUR MASYARAKAT DAN PERSEKITARAN PELANGGAN

6.1. Pelanggan Perkhidmatan Awam

- (i) Perkhidmatan awam mempunyai pelanggan yang besar, luas, berbagai dan melibatkan semua lapisan. Perkhidmatan yang diberi termasuklah kepada Kerajaan

sebagai *stake holder*, sesama Jabatan Kerajaan, masyarakat umum, swasta, warga negara asing dan juga diri sendiri.

- (ii) Demografi setiap pelanggan akan mencorak jenis perkhidmatan yang diperlukan dari perkhidmatan awam. Contohnya jabatan yang berhubung terus dengan orang awam memerlukan kakitangan yang lebih responsif manakala yang berhubung dengan sektor swasta memerlukan daya pemikiran yang kreatif untuk membentuk dasar-dasar yang boleh diterimapakai dalam masa yang singkat.

6.2 Pelanggan Atau Masyarakat Lebih Terpelajar

- (i) Orang yang menjadi pelanggan perkhidmatan awam masa kini adalah lebih terpelajar, mendapat lebih pendedahan dan lebih berpengetahuan. Harapan mereka kepada perkhidmatan awam amat tinggi. Harapan mereka ini akan mempengaruhi kualiti sesuatu perkhidmatan.
- (ii) Perkhidmatan awam juga mencerminkan kecekapan pemerintah. Sekiranya perkhidmatan awam lemah dan tidak cekap ia boleh menggalakkan peluang rasuah dan penyelewengan.

6.3 Persekitaran yang Terbaik Tanpa Sempadan dan Global

- (i) Masyarakat yang menjadi pelanggan perkhidmatan awam selain berpengetahuan juga berupaya mengetahui dan mendapat informasi serta merta dari dunia luar

melalui kemudahan-kemudahan media masa dan media letronik. Peniaga-peniaga mendapat maklumat serta merta mengenai urusan niaga di pasaran global. Kemudahan-kemudahan internet dan faksimili serta pelaksanaan E-commerce memerlukan perkhidmatan awam dapat memberi khidmat seiring dengan kemajuan dalam bidang ini.

- (ii) Dalam kemudahan teknologi maklumat yang makin canggih, masyarakat mendapat maklumat secara meluas. Harapan kepada perkhidmatan awam ialah untuk membuat keputusan secara telus dan tepat.

7. CABARAN-CABARAN DARI PERUBAHAN DAN STRUKTUR

7.1 Cabaran Dalam Perkhidmatan Awam

Dari keadaan masyarakat dan persekitaran yang ada sekarang, perkhidmatan awam berhadapan dengan cabaran-cabaran khususnya secara dalaman dan luaran. Cabaran dalaman yang berlaku dalam perkhidmatan awam sendiri ialah:

- (a) **mengoptimum saiz** anggota perkhidmatan awam – memberi implikasi terhadap struktur, proses kerja termasuk *multi skilling*.
- (b) membentuk **struktur organisasi yang mendatar** untuk mempercepatkan proses membuat keputusan – implikasi terhadap struktur dan keupayaan penyeliaan mengikut skim gaji dan kedudukan ketua khasnya di jabatan kecil atau di peringkat negeri;

- (c) **decentralisasi perkhidmatan-perkhidmatan dan peringkat membuat keputusan** – dengan infrastruktur IT, keputusan boleh dibuat di mana maklumat diproses. Implikasinya terhadap struktur tugas dan akauntabiliti akan berubah. Begitu juga ganjaran yang setimpal.;
- (d) **mewujudkan Kerajaan eletronik** yang menjurus kepada *paperless government*. Perubahan ini memerlukan anggota perkhidmatan awam berupaya menggunakan komputer sebagai alat untuk menjalankan kerja dan berkomunikasi.
- (e) **Pertambahan wanita dalam Perkhidmatan Awam** - Pertambahan bilangan pekerja wanita memberi satu perubahan dalaman dari segi peluang kenaikan pangkat, kebajikan dan juga ruang-ruang yang bersesuaian dengan peranan wanita sebagai pekerja dan sebagai ibu.
- (f) **Multi-skilling** - Keperluan kepada pekerja yang mempunyai berbagai kebolehan akan bertambah. Mereka ini lebih mendapat tempat dalam sistem pekerjaan sekarang dan masa depan.
- (g) **Keputusan Menggunakan Bantuan Komputer** – Perkhidmatan awam yang menggunakan kemudahan-kemudahan komputer dan peralatan yang bersesuaian dapat membuat keputusan dengan lebih terperinci, lebih tepat dan telus.

7.2 Cabaran Diluar Perkhidmatan Awam

(a) Peranan Sektor Swasta Sebagai Agen Pembangunan

Sektor swasta kini memainkan peranan sebagai agen pembangunan. Mereka memainkan peranan utama dalam menyumbang kepada pembangunan ekonomi dan turut memberi pekerjaan dan pendapatan kepada negara. Kerjasama sektor swasta dengan Kerajaan telah dilihat sebagai kerjasama sebagai satu syarikat di bawah Dasar Pensyarikatan Malaysia.

(b) Perubahan-perubahan Dasar

Perubahan-perubahan dalam Dasar Ekonomi Baru kepada Dasar Pembangunan Negara dan Wawasan 2020 serta Rancangan-rancangan Pembangunan Lima Tahun terdekat turut menjadi cabaran kepada perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam perlu berupaya untuk menterjemah dan melaksanakan matlamat dasar-dasar berkenaan untuk direalisasikan.

(c) Penyertaan Malaysia Dalam Arena Antarabangsa

Memerlukan perkhidmatan awam yang berupaya untuk mengambil bahagian untuk menjamin ketetapan kita tidak diabaikan atau ketinggalan dalam persaingan dan peluang-peluang perdagangan.

8. ANGGOTA PERKHIDMATAN AWAM DI ALAF BARU

8.1 Bagi menyesuaikan diri dan untuk berupaya memainkan peranan dengan berkesan pada masa hadapan, antara lain anggota perkhidmatan awam di alaf baru harus mempunyai ciri-ciri berikut:

- (a) **Profesional** - ciri ini merupakan teras kepada anggota perkhidmatan awam kerana mereka diharapkan dapat melaksanakan kerja bagi menjamin keutuhan perkhidmatan awam, memastikan keamanan dan kesejahteraan rakyat serta pemerintah. Anggota perkhidmatan awam yang menjadi nadi pentadbiran dalam sesebuah negara seharusnya berupaya menterjemah dasar Kerajaan serta melaksanakannya dengan saksama, berkecuali, tidak memihak, tanpa pilih kasih dan meletakkan kepentingan perkhidmatan mengatasi kepentingan diri sendiri. Sejauh manakah ciri-ciri ini sudah dibudayakan?

- (b) **Terlatih** - anggota perkhidmatan awam alaf baru harus lebih terlatih dan mahir dalam menjalankan tugas dan peranan masing-masing. Mereka harus berupaya berhadapan dengan pelanggan yang lebih terpelajar dan luas pendedahan. Program-program latihan bagi anggota perkhidmatan awam lebih diutamakan kepada latihan untuk peningkatan prestasi dan bukan latihan untuk menambah ilmu atau semata-mata latihan umum yang tidak ada fokus. Perkhidmatan di alaf baru memerlukan staf sendiri berusaha menentukan corak kemajuan kerjayanya. Sejauh manakah ada "*self-appraisal*" dan "*self-learning*"?

- (c) **Berdisiplin** – anggota perkhidmatan awam di alaf baru harus mempunyai disiplin yang tinggi, tahan cabaran dan berupaya berhadapan dengan senerio yang akan datang. Peraturan-peraturan perkhidmatan, kaedah-kaedah tata kelakuan dan sistem kerja perlu diikuti tanpa penyelewangan. Berapa ramaikah pegawai kanan meransang staf di bawahnya tentang perkara ini?
- (d) **Budaya Kerja Kualiti** – anggota perkhidmatan awam di alaf baru harus berpegang kepada budaya kualiti yang mementingkan pelanggan. Pelanggan adalah utama dan perlu diberi layanan dengan sebaik mungkin. Selain itu mereka juga harus mempunyai sikap yang positif dan nilai serta budaya kerja yang cemerlang. Penghayatan kod etika dan amalan budaya kerja perkhidmatan awam menjadi panduan untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Apakah aktiviti tertentu yang diadakan oleh Ketua Jabatan untuk membudayakan kerja berkualiti.
- (e) **Keupayaan Berkomunikasi** - anggota perkhidmatan awam di alaf baru perlu mempunyai keupayaan untuk berkomunikasi bukan sahaja dengan pelanggan tetapi juga dengan sesama anggota. Keupayaan ini bersesuaian dengan peringkat kebolehan anggota serta masyarakat yang kian luas pendedahan dan terpelajar. Selain itu, keupayaan berkomunikasi juga perlu untuk membolehkan urusan di peringkat global menerusi media elektronik yang tiada sempadan. Keupayaan ini termasuklah kebolehan menggunakan bahasa Inggeris ataupun bahasa lain selain bahasa Melayu dan juga

berkebolehan menggunakan komputer. Keupayaan berkomunikasi juga melibatkan kebolehan untuk menyampaikan buah fikiran dari peringkat konsep kepada proses-proses pelaksanaan selain berupaya untuk mentadbir, pengurusan dan menyelia pegawai-pegawai bawahan. Adakah skim tertentu di kementerian dan jabatan yang mendorong staf mempelajari bahasa kedua dan mendapatkan kemahiran komputer? Ada "time-release"?

- (f) **Kepimpinan** - anggota perkhidmatan awam di alaf baru perlu mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi untuk berupaya mengurus dan menyelesaikan masalah. Keupayaan mengurus akan menjadi kriteria untuk kekal sebagai pemimpin dan berupaya membuat keputusan segera dan selesa dengan perubahan-perubahan yang berlaku. Keupayaan memberi kepimpinan dengan menyatu serta mengembeling sumber ke arah pencapaian objektif organisasi merupakan ciri-ciri penting sebagai pemimpin. Kita berkehendakan lebih ramai "path finders" bukan "followers"
- (g) **Serbaboleh** - anggota perkhidmatan awam alaf baru memerlukan individu yang serba boleh, luas pengalaman dan mempunyai berbagai pendedahan dan pengetahuan untuk berupaya melakukan kerja sendirian ataupun dalam kumpulan. Pengalaman yang mendalam dalam satu-satu bidang tidak menjamin keupayaan untuk berjaya. Sebaliknya pengalaman yang luas dan mempunyai kepakaran yang pelbagai akan dihargai dan mendapat tempat. Ini termasuklah keupayaan menggunakan komputer dan mempunyai ilmu silang

disiplin. Bagaimana kita hendak membanyakkan bilangan kumpulan ini?

- (h) **Mobile** - anggota perkhidmatan awam di alaf baru harus mempunyai ciri-ciri yang berupaya untuk bertukar dari satu bidang pekerjaan kepada bidang-bidang pekerjaan lain atau dari satu tempat ke satu tempat yang lain termasuk silang sempadan atau silang budaya. Ini adalah kerana perkhidmatan awam masa depan perlu melibatkan diri di dalam pembangunan yang berselerak bukan sahaja di dalam negara tetapi juga di luar negara.

Anggota perkhidmatan awam masa depan juga harus berupaya untuk bertukar dari satu perkhidmatan ke perkhidmatan lain untuk memimpin atau melaksanakan tugas-tugas tertentu secara pinjaman tanpa mengira jenis pekerjaan atau perkhidmatan asal. Mereka akan dibayar ganjaran bukan kepada tugas jawatan tetapi kepada orang yang boleh membuat kerja dan memberi sumbangan. Adakah kita memilih dengan cermat anggota staf yang mempunyai latarbelakang ini? Ini ada kaitan dengan dasar pengambilan.

- (i) **Kerjasama** – anggota perkhidmatan awam di alaf baru perlu bekerjasama sebagai satu pasukan dalam melaksanakan projek-projek Kerajaan. Kerjasama antara jabatan, antara perkhidmatan atau antara individu menjadi kriteria kejayaan anggota perkhidmatan awam masa depan. Keupayaan bekerjasama memerlukan seseorang memahami budaya kerja dan menyelami perasaan orang lain dan selesa memainkan peranan

yang berbeza-beza. Bagaimana memupuk "team spirit" dan "team work"?

- (j) **Keep abreast (mengikut aliran zaman)** – anggota perkhidmatan awam di alaf baru perlu belajar dan membaca sepanjang masa untuk membolehkan mereka mengetahui perkembangan terbaru, terkini dan mengikuti perubahan semasa yang sentiasa berlaku dalam persekitaran.

9. STRATEGI UNTUK MENYEDIA ANGGOTA DI ALAF BARU

9.1 Adalah menjadi tugas dan tanggungjawab pihak-pihak tertentu untuk menyediakan anggota perkhidmatan awam di alaf baru seperti disebutkan tadi. Perancangan dan pembangunan sumber manusia menjadi isu kritikal yang mesti ditangani oleh Jabatan Perkhidmatan Awam bersama dengan kementerian-kementerian dan agensi-agensi yang terlibat. Tanpa perancangan dan pemantauan yang menyeluruh dan dilaksanakan dengan serious untuk menyediakan anggota perkhidmatan awam yang diharapkan, segala keperluan dikenal pasti tidak akan diperolehi. Perkhidmatan awam dalam alaf baru khasnya disekitar tahun 2005 hingga 2020 akan menghadapi kedudukan yang getir khasnya apabila kumpulan pengurusan dan pentadbiran terlatih yang sedia ada tamat perkhidmatan dan bersara.

9.2 Gulungan palapes yang dikenal pasti harus dididik dan diberi pendedahan untuk mengambil alih tampok pentadbiran di semua perkhidmatan termasuk di peringkat pusat, negari, badan berkanun mahupun Kerajaan Tempatan dan Daerah. Mereka yang dikenal pasti dan dianggap *high flyers* perlu diberi

pendedahan awal atau diberi peranan kepimpinan sebagai ketua seawal mungkin tanpa mengira kekananan. Sistem penentu "*high flyers*" dan "*high potential*" hendaklah diperkenalkan.

- 9.3 Setiap ciri yang diterakan bagi anggota perkhidmatan awam di alaf baru hendaklah dilihat sebagai ciri yang penting dan kritikal. Langkah-langkah yang bersesuaian hendaklah dibuat untuk memastikan kesemua ciri-ciri tersebut ada pada pegawai-pegawai perkhidmatan awam di alaf baru..

10. PENUTUP

- 10.1 Perkhidmatan awam yang menjadi nadi kepada pembangunan negara sebelum ini akan terus memainkan peranan yang penting pada masa hadapan. Sungguhpun senerio masyarakat dan keperluan terhadap perkhidmatan awam telah berubah tetapi peranan perkhidmatan awam sebagai pemangkin kepada pembangunan negara termasuk pembangunan ekonomi, kesejahteraan rakyat jelata, keselamatan negara masih tetap penting dan utama. Paling tidak perkhidmatan awam akan terus memainkan peranan sebagai rakan kongsi dengan pihak swasta untuk bersama-sama membangunkan negara. Dasar Pensyarikatan Malaysia menjadi teras kepada kerjasama tersebut. Disamping itu, perkhidmatan awam dan anggota-anggotanya perlu berubah untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan semasa dan masa depan. Ini adalah kerana anggota-anggota perkhidmatan awam masih memainkan peranan sebagai pentadbir, pengawal selia dan juga menguatkuasa undang-undang.

- 10.2 Bagi menjamin keupayaan perkhidmatan awam untuk menjadi pemangkin kepada pembangunan negara, perkara-perkara dan ciri-ciri anggota pada masa depan perlu disediakan untuk mengambil tampok pentadbiran dalam tempoh sekarang hingga 20 tahun yang akan datang. Tanpa penyediaan ciri-ciri anggota perkhidmatan awam di alaf baru atau tanpa dibina keupayaan mereka mulai dari sekarang, kewibawaan anggota perkhidmatan awam dan peranan perkhidmatan awam sendiri akan terjejas dan tercabar.

Tan Sri Dato' Dr. Hj. Abdullah Sanusi Ahmad
Naib Canselor
Universiti Malaya