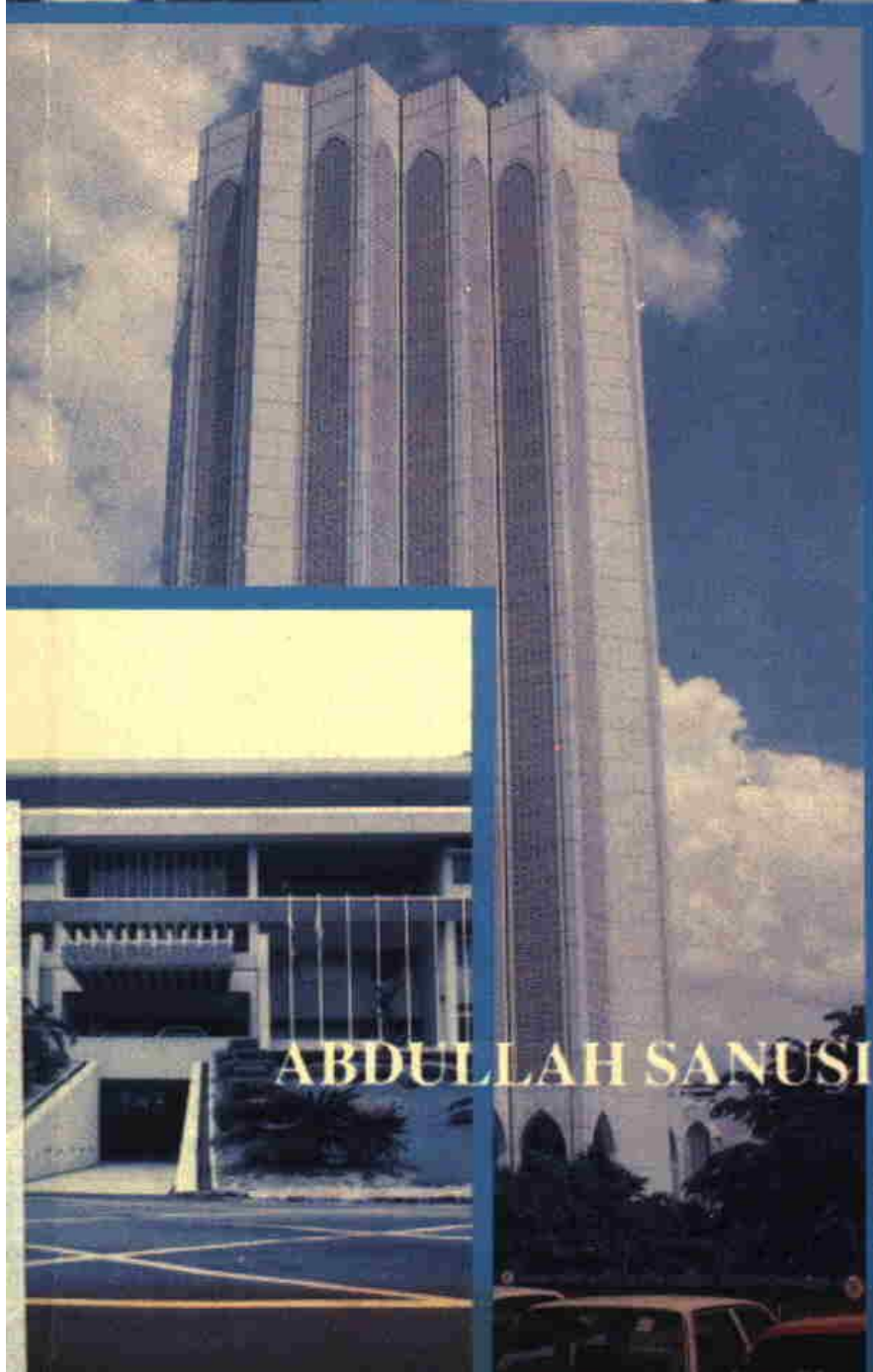


# Perkembangan Pentadbiran Awam dan Pengurusan

KOLEKSI CERAMAH UMUM



ABDULLAH SANUSIAHMAD



# **Perkembangan Pentadbiran Awam dan Pengurusan**

## **KOLEKSI CERAMAH UMUM**

**ABDULLAH SANUSI AHMAD**

Naib Presiden

Pengurusan Sumber Tenaga Manusia dan Perkhidmatan Awam  
Petroleum Nasional Berhad

PERPUSTAKAAN UNITEM



0008666

Dewan Bahasa dan Pustaka  
Kementerian Pendidikan Malaysia  
Kuala Lumpur  
1994

# KANDUNGAN

<i>PRAKATA</i>	vii
1. <b>PENTADBIRAN AWAM</b> <b>Falsafah, Arah Aliran dan</b> <b>Isu-isu Berkaitan</b>	1
2. <b>PENGURUSAN PERUSAHAAN AWAM</b> <b>Beberapa Isu Penting</b>	18
3. <b>PEMBINAAN INSTITUSI</b> <b>Teori dan Praktik</b>	40
4. <b>PENGURUSAN SUMBER MANUSIA</b> <b>Pengalaman Syarikat Terbesar</b> <b>Malaysia</b>	51
5. <b>PENGURUS MASA DEPAN</b> <b>Gaya Pengurusan dan</b> <b>Keberkesanan Organisasi</b>	72
6. <b>LATIHAN PEKERJA MAHIR</b> <b>Penglibatan dan Peranan Industri</b>	94
7. <b>REFORMASI DAN PEMBAHARUAN</b> <b>PENTADBIRAN DI MALAYSIA</b> <b>Satu Tinjauan Umum</b>	120
8. <b>PENSWASTAAN</b> <b>Pendekatan Malaysia</b>	152

<b>9. MOBILITI KERJAYA</b>	<b>181</b>
<b>Pengantarabangsaan Tenaga</b>	
<b>Manusia</b>	
<i>BIBLIOGRAFI</i>	199
<i>LATAR BELAKANG PENGARANG</i>	203
<i>INDEKS</i>	205

# PRAKATA

Buku ini mengandungi artikel-artikel daripada syarahan umum yang telah saya sampaikan di Sekolah Kajian Ekonomi dan Pentadbiran Awam, Universiti Utara Malaysia dalam tempoh 1990 hingga 1993. Selain itu buku ini juga mengandungi dua buah artikel yang telah saya sampaikan dalam sesi seminar dan persidangan peringkat kebangsaan yang diadakan pada tahun 1991 dan 1992. Perlu saya nyatakan bahawa koleksi artikel yang dibukukan ini tidaklah menyeluruh untuk mencakupi segala aspek pentadbiran awam mahupun pengurusan. Namun, apa yang dipaparkan di sini merupakan satu gambaran perkembangan ilmu dalam pentadbiran awam dan pengurusan. Lebih khusus lagi, artikel-artikel ini mengandungi beberapa contoh tempatan untuk mengukuhkan segala isu yang diutarakan.

Dalam aspek penyusunan artikel, seberapa mungkin susunannya mengikut satu aliran yang boleh menggambarkan pembentukan ide mengenai perkembangan ilmu pentadbiran awam dan pengurusan semasa.

Bab pertama, **Pentadbiran Awam: Falsafah, Arah Aliran dan Isu-isu Berkaitan**, membicarakan perkembangan pentadbiran awam daripada perspektif sejarah, proses perubahan, peranan birokrasi dan fungsi pemerintah dengan mengambil contoh Malaysia.

Pentadbiran awam juga merupakan ejen pembangunan yang penting, khususnya di negara-negara yang sedang membangun. Aspek ini dikemukakan dalam artikel kedua bertajuk, **Pengurusan**

**Perusahaan Awam: Beberapa Isu Penting.** Pengurus perbadanan awam amat perlu memiliki kemahiran untuk mengendalikan syarikat dan hendaklah mempunyai ciri-ciri tertentu bagi menangani *interface* perusahaan yang dipimpin oleh mereka dengan pihak kerajaan. Dalam konteks ini, saya telah cuba memberi gambaran tentang ciri-ciri perusahaan awam di Malaysia serta mengemukakan beberapa pendekatan untuk menilai prestasi perusahaan awam tersebut.

Artikel ketiga bertajuk, **Pembinaan Institusi: Teori dan Praktik** menghujahkan aspek pembangunan institusi. Organisasi atau institusi perlu mengambil kira pemboleh ubah dalaman dan luaran yang mempengaruhi perjalanan sesebuah institusi. Saya telah mengambil contoh Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan secara langsung juga mendedahkan penggunaan model *institutional building*.

Sumber tenaga manusia amat penting dalam sesebuah organisasi. Hal ini telah diambil kira dalam artikel keempat bertajuk, **Pengurusan Sumber Manusia: Pengalaman Syarikat Terbesar Malaysia**. Artikel ini dengan jelas menyatakan bahawa aspek pengurusan sumber manusia harus dihubungkan dengan perancangan organisasi supaya mewujudkan *daya saing* sesebuah organisasi itu.

Sebelum itu, saya juga cuba menerangkan evolusi pengurusan sumber manusia, bermula daripada pendekatan *personel* kepada satu pendekatan pengurusan sumber tenaga manusia yang bersepadu. Dengan demikian matlamat organisasi menjurus pada pencarian satu sistem pengurusan sumber manusia yang bersepadu dan boleh sesuai dengan Petronas telah digunakan sebagai contohnya.

Kesan perubahan teknologi dan sosial amat ketara terhadap organisasi dan pekerja di samping kehendak organisasi dan pekerja juga turut berubah. Perkara ini dibincangkan dalam bab kelima bertajuk, **Pengurus Masa Depan: Gaya Pengurusan dan Keberkesanan Organisasi**. Bab ini menjelaskan cabaran yang mungkin dihadapi oleh pengurus masa depan. Pengurus masa depan perlu memiliki kemahiran yang beraneka bukan sahaja untuk mengurus sumber manusia dan teknologi, malah yang lebih

penting adalah untuk menangani kehendak pekerja dan juga pasaran. Perkara pokok di sini adalah keperluan memiliki nilai rasa prihatin organisasi, etika kerja serta integriti pengurusan di kalangan para pengurus dan pekerja.

Bab keenam pula cuba meninjau keperluan latihan dan peranan sektor industri. Lebih ketara lagi, jelas didapati di Malaysia, kurangnya peranan sektor industri dalam usaha memberi latihan kerja mahir kepada para pekerja dan bakal pekerjanya. Dengan tajuk, **Latihan Pekerja Mahir: Penglibatan dan Peranan Industri**, bab ini mengemukakan pentingnya latihan pekerja mahir dijalankan untuk menuju matlamat wawasan negara (2020).

Pentadbiran awam di Malaysia adalah salah satu yang terbaik di kalangan negara membangun. Keadaannya tidaklah statik malah berkembang melalui program pembaharuan dan reformasi yang diadakan dari semasa ke semasa. Perkara ini dimuatkan dalam artikel ketujuh bertajuk, **Reformasi dan Pembaharuan Pentadbiran di Malaysia: Satu Tinjauan Umum**.

Bab kelapan pula membentangkan tajuk, **Penswastaan: Pendekatan Malaysia**. Penswastaan merupakan satu tindakan sesebuah kerajaan untuk mengurangkan peranan kerajaan di samping meninggikan peranan sektor swasta untuk melaksanakan tugas yang biasanya dilakukan oleh pihak kerajaan baik dalam bidang industri mahupun perkhidmatan. Salah satu sebab utama timbulnya perubahan ini berpunca daripada persoalan tentang keberkesanan organisasi milik kerajaan; ini ditambah pula dengan kehendak kerajaan itu sendiri untuk mengurangkan perbelanjaan sektor awam. Bab ini menerangkan cara pelaksanaan penswastaan di Malaysia setelah ditinjau kebaikan dan keburukannya.

Akhir sekali dimuatkan tajuk, **Mobiliti Kerjaya: Pengantarabangsaan Tenaga Manusia**, iaitu satu tajuk yang mengutarakan perlunya pengurus, pekerja, institusi serta organisasi melihat dunia ini sebagai pasaran mereka. Kekukuhan sektor sumber manusia itu akan diukur dari sudut keupayaan rakyat sama ada berani menceburi bidang baru yang lebih mencabar atau sebaliknya.

## PERKEMBANGAN PENTADBIRAN AWAM DAN PENGURUSAN

Adalah diharapkan, koleksi artikel yang dibukukan ini boleh memberi manfaat kepada para mahasiswa, pengurus, pegawai kerajaan dan masyarakat umum. Dalam hubungan ini, saya berterima kasih kepada Dewan Bahasa dan Pustaka kerana usaha penterjemahan yang dilakukan kepada sebilangan besar artikel tersebut hingga memungkinkannya dibukukan.

**Dato' Dr. Abdullah Sanusi Ahmad**  
Kuala Lumpur



# 1

## **PENTADBIRAN AWAM Falsafah, Arah Aliran dan Isu-isu Berkaitan\***

### **Pengenalan**

Jika ditinjau sepintas lalu nyata sekali bahawa tajuk ini amat luas dan mungkin tidak dapat disentuh semua aspek penting yang berkaitan dengan pentadbiran awam secara terperinci. Bidang pentadbiran awam adalah satu bidang yang luas. Walau bagaimanapun, dalam bahagian ini, tumpuan akan diberikan kepada beberapa aspek penting yang perlu dibincangkan. Aspek-aspek tersebut adalah seperti yang berikut:

- Bidang kajian pentadbiran awam
- Masyarakat zaman dahulu
- Kerajaan dan masyarakat
- Peranan kerajaan
- Ideologi perkhidmatan awam dari Revolusi Perancis
- Definisi pentadbiran awam
- Pentadbiran awam: tinjauan sepintas lalu
- Ciri-ciri pentadbiran awam
- Struktur kerajaan Malaysia
- Contoh pentadbiran awam: pentadbiran daerah
- Isu-isu semasa pentadbiran awam
- Pentingnya pentadbiran awam

---

\* Bab ini disesuaikan daripada Syarahan Umum Profesor Adjung di Universiti Utara Malaysia pada 24 Ogos 1991.