

Ucap Balas FELLOW INTAN TAHUN 2001 oleh Y. Bhg Tan Sri Dato' Dr. Hj. Abdullah Sanusi Ahmad pada 26 Mei 2001, jam 8:15 pagi di Auditorium INTAN, Bukit Kiara

Bismillahirrahmanirrahim,

- Saudara/Saudari Pengerusi Majlis
- Y. Bhg. Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara;
- Y.Bhg. Dato' Jamaluddin Bin Hj. Ahmad Damanhuri, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia;
- Y.Bhg. Dato' Zakaria Bin Mohd Taib, Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (Operasi);
- Yang Berusaha Dr. Zulkurnain bin Hj Awang, Pengarah INTAN;
- Ahli-ahli Majlis Penasihat INTAN;
- Y. Bhg. Tan Sri-Tan Sri/Puan Sri-Puan Sri/Dato'-Dato'/Datin-Datin;
- Para Graduan Diploma Pengurusan Awam, Diploma Sains Pengurusan dan Diploma Pengurusan Maklumat; dan
- Tuan-tuan dan Puan-puan yang dihormati sekalian.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan selamat sejahtera.

Terlebih dahulu saya ingin memanjatkan setinggi-tinggi kesyukuran kehadiran Allah S.W.T. atas taufik dan hidayah-Nya, saya dapat bersama-sama di dalam majlis yang bersejarah pada pagi ini khususnya buat diri dan keluarga saya. Saya amat bersyukur dan gembira kerana telah dipilih sebagai penerima anugerah Fellow INTAN bagi tahun 2001. Saya juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada Y.Bhg Dato' Jamaluddin Bin Hj. Ahmad Damanhuri, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia, merangkap Pengerusi Majlis Penasihat INTAN dan Ahli-Ahli Majlis kerana memilih saya untuk menerima anugerah yang sangat bernilai ini pada tahun ini. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Y.Bhg. Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara yang telah bersetuju dengan pemilihan ini. Tidak ketinggalan juga, ucapan ribuan terima

kasih kepada Y.Bhg. Dato' Zakaria Bin Mohd Taib, Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (Operasi) yang telah sudi membacakan ucapan di majlis ini sebentar tadi. Saya berharap penghargaan ini akan memberi dorongan kepada saya untuk terus memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada negara dalam jangkamasa yang Allah SWT masih lagi peruntukan kepada saya.

Hadirin yang dihormati sekalian,

Saya telah meninggalkan perkhidmatan awam dalam tahun 1986 untuk menceburkan diri dalam sektor swasta, namun saya tidak terus meninggalkan sektor awam. Kecintaan yang mendalam mendorong saya kembali semula berkhidmat dalam lapangan awam, apabila dalam tahun 1994 saya dilantik sebagai Naib Canselor, Universiti Malaya. Saya baru melepaskan jawatan itu pada tahun lepas. Jangkamasa yang masih baru memberi kelebihan kepada saya untuk meneruskan kesinambungan tradisi penyampaian ucap balas penerima Anugerah Fellow INTAN. Ini terutamanya apabila mengambilkira perkhidmatan saya dengan kerajaan yang agak lama iaitu lebih daripada 31 tahun. Oleh itu, saya cuba memberanikan diri untuk memberikan pandangan terhadap perkhidmatan awam untuk renungan bersama.

Dunia perkhidmatan awam telah memberikan kesempatan kepada saya untuk berkhidmat kepada negara dengan memuaskan hati saya. Walaupun kini saya berada di luar, saya terus mengikuti perkembangan-perkembangan dalam perkhidmatan awam dengan penuh minat dan kini sedang berusaha menyiapkan sebuah buku bertajuk "**Perkembangan Perkhidmatan Awam Sejak Malaysia Mencapai Kemerdekaan**".

Tuan-tuan dan Puan-puan,

Bertepatan dengan majlis seperti ini, maka saya ingin membicarakan satu tema mengenai ***Cabaran Terhadap Perkhidmatan Awam Dalam Menghadapi Era Baru***. Dalam era globalisasi masa kini, perubahan pesat sedang berlaku di seluruh dunia yang pastinya mendatangkan kesan langsung dan tidak langsung kepada perkhidmatan awam. Era globalisasi dan liberalisasi sedang memburu kita, mahu tidak mahu perkhidmatan awam mestilah menangani persekitaran baru ini.

Saya melihat perkhidmatan awam kini beroperasi dalam suasana persekitaran yang jauh berbeza daripada suasana yang pernah kita alami dalam tahun-tahun 1960-an hingga 1980-an. Umpamanya, perubahan teknologi dan tahap pendidikan anggota perkhidmatan awam melahirkan ekspektasi pelanggan yang kian meningkat bagi memenuhi kehendak kerajaan dan ekspektasi rakyat. Perkhidmatan awam harus berupaya menghadapi cabaran-cabaran yang mendatang dengan penuh ketabahan dan kesungguhan. Persediaan secukupnya amat perlu supaya kita dapat memberikan sumbangan yang bermakna dalam meningkatkan daya saing negara.

Sehubungan dengan itu, saya ingin berkongsi sedikit sebanyak pengalaman masa lalu dalam menghadapi cabaran yang berlaku. Cabaran-cabaran yang berlaku pada masa lalu menghasilkan banyak idea-idea baru yang diperkenalkan dalam perkhidmatan awam dan telah berjaya membawa kita berada jauh ke hadapan. Kita telah menempuhi pemodenan perkhidmatan awam sejak tahun 1966 iaitu hampir 36 tahun. Banyak perubahan untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan awam telah dicapai, sehingga kita diiktiraf sebagai salah sebuah negara yang mempunyai perkhidmatan awam yang termaju dirantau ini. Dengan adanya cabaran-cabaran baru yang dibawa oleh fenomena globalisasi dan liberalisasi, usaha-usaha membawa perubahan kepada birokrasi kita hendaklah diteruskan malahan diberi semangat baru dengan mengemukakan pendekatan yang lebih berkesan.

Hadirin yang dihormati sekalian,

Izinkan saya menyingkap sedikit sejarah permulaan pemodenan birokrasi kita. Sebagai sebuah negara yang baru merdeka, perkhidmatan awam ketika itu sedang mengalami proses pertukaran pentadbiran atau "Malayanization of the Public Service" dari pegawai-pegawai Inggeris ke pegawai-pegawai anak tempatan. Ramai pegawai-pegawai tempatan mendapat peluang dinaikan pangkat untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh pegawai-pegawai Inggeris. Perkhidmatan awam yang ditinggalkan ketika itu dalam suasana serba kekurangan. Perubahan pentadbiran tidak banyak diperkenalkan oleh mereka walaupun terdapat "Organisation and Method Unit (O&M)" yang

bertanggungjawab keatas usaha-usaha membaiki proses kerja dalam perkhidmatan awam. Persekitaran kerja sangat dhaif, keadaan ini boleh diperhatikan di Pejabat Tanah dan Daerah dalam tahun 1960an. Bilik pegawai hanya ada kipas angin, saya hanya dapat kemudahan "air conditioning" selepas tiga tahun berkhidmat. Semasa saya melawat Pejabat Daerah Tanah Merah, Kelantan, mesin "photocopy" menggunakan teknik tindak balas cahaya matahari keatas bahan kimia untuk membuat salinan pelan. Proses "photocopy" ini diberi nama "sun-print". Bila musim hujan dan tiada cahaya matahari, pelukis pelan tak ada kerja dan dia pun ambil cuti rehat.

Latihan untuk pegawai-pegawai bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kerja dijalankan di Sekolah Latihan Pegawai, Port Dickson. Kursus-kursus yang dijalankan terlalu asas seperti berkaitan Perintah Am, cara-cara membuat tuntutan (claim), peraturan-peraturan surcaj dan arahan-arahan kewangan. Kursus mandatori untuk "Malayan Civil Service" (M.C.S) hanya seminggu sahaja dan selepas tamat kursus terus ditempatkan di pejabat-pejabat kerajaan.

Dipenghujung tahun 60an, usaha pembangunan pentadbiran mendapat perhatian yang dimulakan oleh Allahyarham Tun Abdul Razak. Dua orang konsultan Amerika Syarikat iaitu Professor Montgomery dan Professor Esman dari Cornell University telah menjalankan kajian pemodenan pentadbiran negara. Kajian ini dibiayai dari bantuan luar iaitu oleh Yayasan Ford.

Ungkapan kata *Pembangunan Pentadbiran* atau "development administration" telah diperkenalkan pada masa itu dan ia membawa dua tafsiran iaitu *membangunkan pentadbiran* (the development of the administration of government) itu sendiri, dan *pentadbiran yang melaksanakan program-program pembangunan* (administration for development). Birokrasi yang kurang kereh merupakan satu perubahan yang diperkenalkan di peringkat daerah. Sistem Buku Merah (The Red Book System) dan Bilik Gerakan menjadi pusat penyelarasan pelaksanaan program-program pembangunan di peringkat daerah. Dengan ini keputusan dapat dibuat dengan cepat bagi melaksanakan projek-projek pembangunan luar bandar.

Hadirin yang dihormati sekalian,

Usaha-usaha mempercepatkan birokrasi kita terus dipertingkatkan apabila Y.A.B Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamed, yang pada ketika itu memegang jawatan Timbalan Perdana Menteri mengarahkan supaya jentera pentadbiran di permodenkan. Beliau telah memberi idea supaya perkhidmatan awam dilengkapi dengan "office automation". Pada tahun 1977, saya telah diberi peluang untuk menggerakkan satu usaha untuk merealisasikan idea ini. Saya telah diminta untuk menubuhkan satu unit baru di bawah Jabatan Perdana Menteri untuk membawa perubahan ini. Unit ini diberi nama Unit Pemodenan Pentadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia (MAMPU). Jabatan Kerajaan yang terdahulu yang ada cuba membawa perubahan di dalam jentera Kerajaan di kenali sebagai "Development Administration Unit".

Pada masa ini juga kerajaan telah memberi peluang kepada pegawai-pegawai PTD, buat pertama kali, melanjutkan pelajaran ke peringkat sarjana. Beberapa pegawai yang lain di beri peluang belajar hingga ke peringkat Doktor Falsafah di universiti luar negeri. Mereka yang dipilih dapat meningkatkan ilmu dan kemahiran dalam bidang yang berguna sejajar dengan idea pemimpin kita.

Pada peringkat awal usaha pembaharuan yang diperkenalkan oleh MAMPU memang banyak sekali dari segi proses, prosedur, sistem, office automation dan perubahan organisasi. Saya masih ingat dalam tahun 1977, kita belum lagi mempunyai skim perkhidmatan untuk "Programmer" dan Juruanalisa Sistem. Sebuah komputer bersaiz besar bagi mengutip hasil yang dihadiahkan oleh Syarikat IBM di tempatkan di Jabatan Hasil Dalam Negeri telah terbiar dan tidak dapat digunakan, kerana kita tidak ada mempunyai *programmer* atau Juruanalisa Sistem. MAMPU telah mewujudkan Unit Komputer bagi menyelaras keperluan penggunaan komputer. Kekurangan seperti ini telah dapat diatasi dalam konteks pengkomputeran perkhidmatan awam pada masa kini. Kini kita dapat merealisasikan pelaksanaan 'Kerajaan Eletronik' dan "Paperless Administration". Hampir setiap pegawai kini diberi kemudahan menggunakan komputer peribadi atau "notebook computer" bagi menjalankan tugas. Idea pemodenan pentadbiran yang dipelopori oleh pemimpin kita telah dapat direalisasikan. Landasan yang betul diwujudkan

oleh pemimpin yang lalu telah membolehkan perkhidmatan awam kini menghadapi era teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dengan penuh yakin.

Pada masa itu juga, kami di MAMPU melihat satu keperluan bagi Kementerian dan Jabatan kerajaan mempunyai kumpulan pegawai yang boleh menjalankan tugas konsultasi dalaman masing-masing. Mereka mempunyai kemahiran bagi menjalankan kajian secara saintifik. Mereka juga dapat membantu pihak pengurusan merancang program-program pembangunan dan perubahan dalam pentadbiran. Kumpulan pegawai yang dipilih telah dapat mengikuti *Kursus Sains Pengurusan* di INTAN untuk menjalankan tugas-tugas "management services". Diploma Sains Pengurusan yang saya perkenalkan sejak 27 tahun lalu masih segar berkembang dan lebih ramai telah mendapat kelulusan ini. Mereka yang mencapai tahap kelayakan yang ditetapkan boleh diterima untuk melanjutkan lagi pelajarannya ke peringkat sarjana.

Hadirin yang dihormati sekalian,

Beralih kepada isu globalisasi dan liberalisasi dan impaknya kepada negara kita, satu daripada kesan penting yang timbul daripada fenomena ini ialah keperluan mencapai tahap *competitiveness* yang tinggi dalam persaingan perdagangan antarabangsa untuk negara kita. Sudah tentu anggota perkhidmatan awam yang menjadi tulang belakang kepada pembangunan negara perlu memainkan peranan penting dalam membantu meningkatkan daya saing negara. Maka saya fikir persediaan penting yang perlu dilakukan oleh perkhidmatan awam negara kita ialah berusaha mewujudkan anggota perkhidmatan awam yang *bermotivasi tinggi, berkualiti* serta *mampu bersaing di dalam pasaran antarabangsa*. Ini adalah kerana anggota Perkhidmatan awam akan berinteraksi dengan kerapnya dengan masyarakat antarabangsa dalam pelbagai bidang seperti perhubungan antarabangsa, perundingan perdagangan pelbagai hala, penyelesaian konflik dan lain-lain. Senario ini menuntut pegawai-pegawai awam bukan sahaja memiliki, tetapi yang lebih penting lagi ialah sentiasa berusaha meningkatkan *penguasaan kemahiran bidang-bidang berkenaan*. Ini termasuklah *kemahiran berkomunikasi* dengan baik dan berkesan khasnya dalam bahasa-bahasa antarabangsa.

Dalam dunia yang bersaing hebat dan dalam usaha menentukan kita terus memiliki darjah persaingan yang tinggi, saya fikir kita tiada pilihan selain daripada meningkatkan kualiti anggota Perkhidmatan awam melalui sifat *cintakan ilmu* dan *mewujudkan budaya membaca*. Pembacaan merupakan satu keperluan yang bersifat ilmu kerana menerusi pembacaan yang meluas, pemikiran akan dapat disemarakkan. Pembacaan juga merupakan aktiviti yang asas kepada pembangunan manusia, dan masyarakat yang membaca merupakan tenaga atau sumber pembangunan mental dan fizikal yang paling penting bagi sesebuah negara. Segala gerak kegiatan ini akan menghalakan kita kepada usaha membentuk budaya ilmu yang menjadi teras bagi membentuk pekerja berpengetahuan atau 'knowledge workers'.

Di samping itu, anggota perkhidmatan awam harus menyedari terdapatnya persaingan dalam peranan pegawai-pegawai kerajaan sebagai penasihat kepada kerajaan dalam aspek penggubalan dasar pada masa ini dan pada masa hadapan. Ini jelas dilihat ketika selepas merdeka, pegawai-pegawai kerajaan merupakan penasihat tunggal dalam hal ehwal pengurusan dan ekonomi negara dan nasihat mereka kerap diminta dan saya bernasib baik kerana sempat berada dalam era berkenaan. Ketika ini kita melihat wujudnya sumber-sumber lain di mana kerajaan boleh mendapatkan maklumat dan nasihat daripada sektor swasta dan sektor korporat, *think-tank* yang diwujudkan dan lain-lain. Sekiranya maklumat-maklumat yang kita miliki agak *obsolete*, sudah tentu nasihat kita akan kurang diminta atau tidak diperlukan langsung.

Oleh itu, pencarian ilmu khususnya *melalui pembacaan dan penyelidikan* perlu dianggap sebagai satu kemestian dan usaha yang berterusan bagi setiap pegawai supaya *pengetahuan yang dimiliki sentiasa terkini dan sedar mengenai apa yang berlaku di persekitaran mereka*. Pembacaan seharusnya dijadikan satu tabiat yang merupakan faktor penting ke arah menginstitusikan amalan budaya ilmu. Di samping itu, saya fikir pegawai-pegawai kerajaan yang mempunyai banyak maklumat juga perlu mempunyai *kemahiran dalam mempersembahkan maklumat* tersebut kepada *political masters* supaya idea mereka mudah diterima.

Hadirin yang dihormati sekalian,

Dari segi *accountability* umpamanya, Perkhidmatan awam perlu terus memberikan perhatian kepada usaha-usaha meningkatkan tahap akauntabiliti di kalangan agensi dan anggota-anggotanya. Ini adalah kerana akauntabiliti merupakan teras utama kepada keutuhan pengurusan kerajaan. Justeru, tumpuan perlu diberikan ke arah mempertingkatkan tahap akauntabiliti melalui program-program pementapan keutuhan pengurusan kerajaan, pengendalian pengaduan awam bagi membuktikan kesungguhan kerajaan dalam mewujudkan pentadbiran kerajaan dan perkhidmatan awam yang senantiasa cekap dan berdisiplin serta mempunyai integriti yang tinggi. Justeru, anggota Perkhidmatan awam perlu memastikan tugas-tugas yang dilakukan adalah berasaskan prosedur yang terbaik dan tidak sama sekali membuka ruang-ruang ke arah penyalahgunaan kuasa dan rasuah. Oleh itu, dasar-dasar dan prosedur yang menimbulkan kesulitan kepada rakyat dan membelakangkan prinsip-prinsip keadilan perlu dielakkan.

Saya fikir kita perlu meneruskan pelaksanaan pelbagai program bagi peningkatan kualiti dan produktiviti yang merangkumi, bukan sahaja penambahbaikan berterusan kepada sistem, proses dan prosedur kerja tetapi juga rombakan kepada struktur organisasi. Seajar dengan perubahan persekitaran, saya berpendapat latihan yang secukupnya perlu diberikan kepada semua anggota-anggota perkhidmatan awam agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara profesional untuk menangani perubahan persekitaran.

Saya tidak lupa untuk memasukkan aspek pemimpin dan kepemimpinan dalam melengkapkan persediaan kita untuk menghadapi era globalisasi dan liberalisasi. Ini adalah kerana pemimpin adalah pemandu arah dan peneraju kepada sesebuah organisasi. Kejayaan setiap perubahan ke arah kecemerlangan bergantung besar kepada kualiti kepemimpinan. Kepemimpinan abad 21 perlu berupaya untuk lebih kreatif dalam merangka strategi dan program bagi merealisasikan Wawasan 2020 dalam tempoh masa yang ditetapkan. Ia juga perlu berupaya mengimbangi pelbagai isu sosial, ekonomi dan politik dalam meneruskan dasar pembangunan negara tanpa melupakan tanggungjawab dan tradisi membela rakyat yang ketinggalan dan dahagakan pembangunan negara.

Cabaran terbesar menunggu setiap pemimpin masa depan ialah bagaimana mensejajarkan organisasi masing-masing dengan paradigma baru dalam persekitaran yang pesat berubah dan terbuka luas, tetapi masih berupaya menepati sasaran matlamat wawasan negara. Di sini keprihatinannya harus menjangkau di luar batasan organisasinya malah melewati sempadan daerah, negeri, wilayah dan negara. (You have to think in a global context).

Hadirin yang dihormati sekalian,

Untuk membolehkan pemimpin era baru menangani cabaran-cabaran ini, mereka perlu memiliki beberapa kualiti kepemimpinan seperti kemahiran *konseptual*, *kemahiran teknikal*, *kemahiran berhubung dan menangani keadaan yang berlaku dalam persekitarannya* (able to address emerging issues). Namun demikian, saya fikir apa yang lebih penting lagi ialah keupayaan pemimpin ini menggunakan dan mengadunkan semua kemahiran yang dimilikinya dalam mempengaruhi pengikutnya ke arah pencapaian matlamat organisasinya. Dengan itu, pemimpin yang berjaya adalah mereka yang bukan sahaja mempunyai visi yang jelas untuk organisasinya, tetapi berjaya mendorong pengikutnya bersama-sama berkongsi matlamat visinya dan seterusnya berusaha dengan penuh azam untuk mencapai matlamat tersebut.

Pemimpin bervisi yang berjaya perlu sentiasa *mencabar keadaan semasa*, *menggerakkan perubahan bila diperlukan* dan *menentukan perubahan* yang dibawa *mendatangkan hasil* yang dihasratkan. Mereka sanggup menghadapi apa jua keadaan dan *berani tampil ke hadapan mengepalai yang lain* dalam menghadapi krisis. Pemimpin yang unggul amat dihormati kerana mereka mengotakan apa yang dikata dan mengamalkan apa yang diperjuangkan. Mereka menjadi teladan kepada pengikutnya. Justeru, pemimpin perlu memiliki nilai-nilai positif dan yang mana paling penting kepada saya ialah perlu berpaksikan kepada sifat amanah (You need to have visionary leadership qualities).

Perkhidmatan awam yang menjadi tunggak pembangunan negara turut tercabar dalam era baru ini dan memerlukan anjakan paradigma bagi mengharungi cabaran teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Oleh itu aspek pengurusan

perancangan sumber manusia sektor awam perlu terus mengambil pendekatan yang lebih terancang dan menyeluruh, sesuai dengan keperluan semasa dan akan datang. Tumpuan perlu diberikan kepada aspek penting seperti pembangunan Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia yang canggih, pengambilan, perancangan latihan dan kerjaya, disiplin dan tatatertib serta kebajikan dan keselesaan bekerja. Ini kerana penekanan kepada aspek-aspek ini bertujuan untuk membentuk satu kumpulan anggota perkhidmatan awam yang memiliki pengetahuan, nilai dan sikap yang bersesuaian dengan era baru. Usaha-usaha juga perlu dilaksanakan untuk meningkatkan keupayaan anggota perkhidmatan awam supaya menjadi 'pekerja berpengetahuan' (knowledge workers) dan dalam masa yang sama memiliki 'pelbagai kemahiran' (multi-skills).

Hadirin yang dihormati sekalian,

Akhir kata, saya ingin menekankan bahawa perkhidmatan awam perlu menyesuaikan peranannya dan menggerakkan seluruh jentera pentadbiran menuju tahun 2020 bagi membantu negara mencapai aspirasi Wawasan 2020 dan kualiti hidup yang lebih baik kepada rakyat negara ini.

Sekali lagi saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Majlis Penasihat INTAN dan Y.Bhg. Tan Sri Samsudin Osman, Ketua Setiausaha Negara, yang telah menganugerahkan Fellow INTAN tahun 2001 kepada saya.

Sekian, terima kasih.

Wabillahitaufik walhidayah wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

TAN SRI DATO' DR. HJ. ABDULLAH SANUSI AHMAD

26 Mei 2001