

# Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan **CTI-PCI**





**Meneruskan Momentum Transformasi:  
Kecemerlangan Perkhidmatan Awam  
Berteraskan**

**CTI-PCI**



**ISBN 978-983-9827-31-6**

**Hak Cipta Terpelihara**

**© Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), 2012**

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan mana-mana bahagian daripada bahan cetakan ini atau memindahkannya ke dalam sebarang bentuk melalui sebarang cara, sama ada secara elektronik atau mekanik, termasuk fotokopi, rakaman, atau sebarang bentuk penyimpanan maklumat dan sistem menyalin, sebelum mendapat keizinan bertulis daripada Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU).



**Bersama Melaksana Transformasi®**

**Diterbitkan oleh:**

**Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)**

**Jabatan Perdana Menteri**

Aras 3, Blok B2, Kompleks Jabatan Perdana Menteri,

Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,

62502 Putrajaya, Malaysia.

Tel: 603-8872 3000

Faks: 603-8888 5145

Laman web: [www.mampu.gov.my](http://www.mampu.gov.my)

# ISI KANDUNGAN

Senarai Rajah	ii
Senarai Jadual	iii
Setitis Tinta	iv
Serungkai Kata	vi
Pembuka Bicara	viii
Bab 1: Pengenalan	1
Bab 2: CEPAT- Memacu Kepantasan Bertindak	11
Bab 3: TEPAT - Mengarusperdanakan Budaya Ketepatan	22
Bab 4: INTEGRITI - Mendakap Integriti	34
Bab 5: <i>PRODUCTIVITY</i> - Menjulangi Produktiviti	46
Bab 6: <i>CREATIVITY</i> - Mengungguli Kreativiti	57
Bab 7: <i>INNOVATION</i> - Menyemarak Inovasi	67
Kesimpulan	76
Bibliografi	77

# SENARAI RAJAH

Rajah 1: Empat Tonggak Transformasi Negara	3
Rajah 2: Kerangka CTI-PCI dalam Mendokong Kesejahteraan Rakyat dan Daya Saing Negara	7
Rajah 3: Objektif Buku Meneruskan Momentum Transformasi : Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI	9
Rajah 4: Susunan dan Intisari Bab	10
Rajah 5: Empat Aspek Utama Elemen Ketepatan	25
Rajah 6: Kategori Yang Dilihat Paling Dipengaruhi oleh Rasuah dan Salah Laku	37
Rajah 7: Indeks Persepsi Rasuah Malaysia bagi tahun 2000-2011	37
Rajah 8: Kriteria Yang Dinilai untuk Kepimpinan Yang Berkesan	40

# SENARAI JADUAL

Jadual 1: Kedudukan Daya Saing Negara Bagi Tempoh 2007-2012	5
Jadual 2: Skor bagi Indeks Persepsi Integriti Nasional (IPIN) 2007	36

# SETITIS TINTA



Bismillahir Rahmanir Rahim.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,  
Salam Sejahtera dan Salam 1Malaysia.

Bermatlamatkan negara maju dan berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020, negara kini memasuki tahun ketiga dalam perjuangan mentransformasi negara sejak Program Transformasi Kerajaan (GTP) diperkenalkan pada tahun 2009. Banyak kejayaan yang telah dicapai khususnya dalam bidang-bidang yang telah dikenalpasti di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA). GTP 1.0 telah mencatatkan kejayaan besar yang boleh dibanggakan oleh seluruh rakyat Malaysia. Pencapaian yang jauh melebihi sasaran serta penjimatan besar yang dilakukan oleh kerajaan akan tercatat sebagai antara pencapaian terbaik negara dalam sejarah pembinaan negara bangsa yang gemilang.

Walau pun kita boleh berbangga dengan kejayaan setakat ini, namun pencapaian ini tidak bermakna kita harus memperlakan segala perancangan dan tindakan terutamanya ketika negara-negara lain berlumba-lumba meningkatkan daya saing masing-masing. Dalam menguruskan persekitaran global yang penuh dengan cabaran dan tidaktentuan ini, negara perlu terus menampilkan pendekatan baharu untuk mengungguli kelebihan persaingan. Kejayaan GTP 1.0 yang memberangsangkan telah mendorong kerajaan memperkenalkan GTP 2.0 dengan penetapan sasaran yang lebih tinggi dan skop yang lebih meluas bagi menjana impak yang lebih menyeluruh. Sekali lagi perkhidmatan awam perlu bersedia untuk melonjakkan keupayaan bagi mencatatkan lebih banyak kejayaan dalam meneruskan kecemerlangan penyampaian perkhidmatan.

Sebagai meneruskan momentum transformasi dan dalam usaha memperkasakan komitmen perkhidmatan awam untuk menyampaikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat, saya telah memperkenalkan enam prinsip utama yang perlu dihayati dan dibudayakan oleh penjawat awam. Enam prinsip tersebut dikenali sebagai CTI-PCI, di mana CTI merupakan singkatan kepada Cepat, Tepat dan Integriti, manakala PCI pula merujuk kepada *Productivity, Creativity* dan *Innovation*. Semua prinsip utama ini menekankan nilai serta ciri perkhidmatan yang perlu dilaksanakan untuk melonjakkan penyampaian perkhidmatan awam melebihi aras kelaziman, seterusnya merealisasikan matlamat membawa kesejahteraan kepada rakyat dan negara.

Adalah penting kesemua prinsip CTI-PCI ini dapat dijadikan sebahagian dari etos dan pegangan semua penjawat awam sebagai usaha menyemarakkan lagi sistem penyampaian berprestasi tinggi yang berteraskan rakyat dan pelanggan. Selaku tonggak yang menunjangi agenda transformasi negara, perkhidmatan awam perlu bersedia mendakap paradigma baharu dan budaya kecemerlangan dalam usaha melonjakkan prestasi negara di persada global.

Setinggi-tinggi tahniah dan penghargaan kepada MAMPU yang telah berjaya menterjemahkan idea CTI-PCI kepada sebuah dokumen yang memperincikan konsep serta pendekatan dalam melaksanakan prinsip-prinsip berkenaan untuk dibudayakan oleh perkhidmatan awam. Saya percaya penerbitan ini akan memudahkan pemahaman dan penghayatan prinsip berkenaan di kalangan penjawat awam dalam usaha memperkasakan sistem penyampaian perkhidmatan awam ke arah kesejahteraan rakyat dan kemakmuran negara.



**DATO' SRI MOHD NAJIB BIN TUN HAJI ABDUL RAZAK**  
**Perdana Menteri Malaysia**  
**17 Ogos 2012**

# SERUNGKAI KATA



Bismillahir Rahmanir Rahim.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,  
Salam Sejahtera dan Salam 1Malaysia.

Tahun 2012 menyaksikan negara berada di landasan kukuh untuk mengorak langkah dengan penuh tekad dan mengekalkan momentum untuk terus bergerak ke hadapan bersama seluruh rakyat demi membina negara bangsa Malaysia yang utuh di persada antarabangsa. Program Transformasi Kerajaan (GTP) diperkenalkan sebagai wahana strategik untuk memacu agenda transformasi negara secara lebih tuntas dengan mencetuskan fenomena baharu dalam penyampaian perkhidmatan kerajaan. Sebagai kesinambungan kepada GTP 1.0 ini, kerajaan telah memperkenalkan GTP 2.0 dengan menetapkan sasaran pencapaian yang lebih tinggi serta parameter baharu yang lebih mencabar. Pencapaian GTP 2.0 menuntut keberanian perkhidmatan awam untuk mencabar paradigma lama sambil menyanggah pendekatan konvensional dalam perencanaan dasar dan pelaksanaan program.

Idea CTI-PCI yang dicetuskan oleh YAB Perdana Menteri didorong oleh keazaman untuk memastikan kelangsungan agenda transformasi negara serta pencapaian yang lebih memberangsangkan. Akronim CTI adalah merujuk kepada Cepat, Tepat dan Integriti manakala PCI pula adalah *Productivity, Creativity* dan *Innovation*. Budaya kesegeraan dan ketepatan yang berasaskan keutuhan integriti adalah pra-syarat penting dalam usaha meletakkan penanda aras baharu kecemerlangan penyampaian. Kreativiti dan inovasi berupaya melebarkan horizon pemikiran ke arah mencabar status quo, menolak pemikiran yang konvensional dan merealisasikan kemustahilan. Justeru, produktiviti yang dipacu oleh prinsip kreativiti dan inovasi mampu memberi nilai tambah yang tinggi dalam perkhidmatan yang diberikan.

Adalah diharapkan semua penjawat awam dapat menghayati konsep CTI-PCI dalam menyampaikan perkhidmatan yang berprestasi tinggi dan melangkaui ekspektasi rakyat. Konsep ini juga diharapkan dapat dibudayakan sepenuhnya dalam kalangan warga perkhidmatan awam agar keberkesanan penyampaian perkhidmatan dapat dirasai dan seterusnya dapat memberi manfaat kepada kesejahteraan hidup rakyat.

Saya mengucapkan tahniah kepada MAMPU di atas inisiatif menerbitkan buku *Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI* ini. Penerbitan buku ini membuktikan kesediaan perkhidmatan awam melangkah bersama kepimpinan negara dalam tekad kita "Merakyatkan Perkhidmatan Awam" demi kesejahteraan rakyat dan negara keseluruhannya.



**DATO' SRI DR. ALI HAMSA**  
**Ketua Setiausaha Negara**  
**17 Ogos 2012**

# PEMBUKA BICARA



Bismillahir Rahmanir Rahim.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,  
Salam Sejahtera dan Salam 1Malaysia

Buku *Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI* ditampilkan sebagai medium perkongsian aspirasi YAB Perdana Menteri dalam memacu kecemerlangan perkhidmatan awam bagi merealisasikan agenda transformasi negara. Gagasan pemikiran kepimpinan negara ini telah diolah dan dibincangkan dalam bentuk yang lebih jelas agar dapat difahami dan dihayati oleh penjawat awam.

Berteraskan kepada enam prinsip yang telah digariskan, penjawat awam perlu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Kefahaman dan penghayatan yang mendalam oleh seluruh penjawat awam terhadap prinsip CTI-PCI ini akan mencorak suatu dimensi baharu dalam usaha pemerkasaan kapasiti dan keupayaan mereka ke arah peningkatan daya saing negara.

Saya percaya buku ini akan menjadi panduan dan rujukan dalam membentuk perkhidmatan awam yang lebih unggul dan kompetitif. Pembudayaan prinsip ini dapat menyokong agenda transformasi negara seterusnya menangani perubahan persekitaran yang rumit dan dinamik. Diharapkan buku ini akan menambahkan lagi khazanah dan repositori ilmu untuk dimanfaatkan oleh seluruh penjawat awam dan rakyat Malaysia.

**DATO' MOHAMAD ZABIDI ZAINAL**

**Ketua Pengarah**

**Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)**

**Jabatan Perdana Menteri**

**10 September 2012**



**Meneruskan Momentum Transformasi:  
Kecemerlangan Perkhidmatan Awam  
Berteraskan**

**CTI-PCI**





# Bab 1: Pengenalan

Gelombang perubahan yang melanda sebahagian besar negara di dunia pada awal abad ini telah menyaksikan perubahan lanskap ekonomi dan sosial di banyak negara. Perubahan-perubahan ini turut menuntut transformasi dilaksanakan ke atas sistem penyampaian kerajaan. Di Amerika Syarikat, agenda transformasi sektor awam yang bermula dengan gerakan *reinventing government* pada tahun 1980-an kini telah diberi fokus baharu yang mementingkan penglibatan rakyat secara signifikan melalui pendekatan *open government*. Trend yang sama turut berlaku di United Kingdom. Gerakan pembaharuan sektor awam yang ditandai oleh *The New Public Management* (NPM) pada tahun 1990-an kini memberi penekanan utama kepada aspek *engagement* atau musyawarah melalui konsep *big society*.

Perubahan-perubahan ekonomi turut menjejaskan beberapa negara besar dunia yang telah mengalami krisis kewangan yang begitu serius. Krisis kewangan yang melanda Amerika Syarikat pada tahun 2008 telah memaksa Kerajaan Amerika menyelamatkan beberapa buah bank dan institusi kewangan dengan berbelanja sebanyak USD700 billion, satu perbelanjaan yang amat besar.

Keadaan yang sama turut dialami oleh Greece pada tahun 2009 yang memberi mesej jelas bahawa negara yang pernah mempunyai sejarah peradaban yang agung juga tidak terlepas dari kemelut ekonomi sekiranya tidak diuruskan dengan cekap. Greece menghadapi hutang dan perbelanjaan awam yang terlalu tinggi sehingga gagal ditampung



dari pendapatan sedia ada negara. Krisis yang sama turut melanda beberapa ekonomi lain di *euro zone* seperti Portugal, Itali dan Sepanyol.

**Ketiadaan hala tuju yang jelas, ketidakcekan sistem pentadbiran, kelemahan dalam pengurusan ekonomi dan kewangan, ketiadaan integriti serta kelemahan tadbir urus merupakan antara punca kejatuhan ekonomi beberapa buah negara ini. Kelemahan-kelemahan ini telah memberi kesan langsung kepada pembangunan ekonomi, sosio-politik, budaya dan masyarakat sesebuah negara.**

Semua perkembangan ini memerlukan negara membuat perancangan yang rapi dalam hala tuju pembangunannya sebagai respon strategik kepada perubahan yang telah berlaku. Menyedari perkara ini, kerajaan telah merancang, menyusun dan melaksanakan program pembangunan ekonomi negara secara lebih mampan dan efektif sebagai persiapan menghadapi sebarang pergolakan dan persaingan global. Segala inisiatif pembaharuan perlu dirancang dengan teliti serta disokong oleh jentera pelaksanaan yang mantap untuk memastikan usaha membina ekonomi yang kukuh, mewujudkan kestabilan politik dan sosial serta memberi kesejahteraan hidup kepada rakyat dapat direalisasikan.

Kerajaan telah menggariskan dengan jelas matlamat untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju berpendapatan tinggi melalui Wawasan 2020. Untuk menggerakkan negara ke hadapan, **YAB Perdana Menteri, Dato' Sri Mohd Najib Tun Haji Abdul Razak** telah merumuskan satu rangka kerja mengandungi empat tonggak bagi mencetuskan perubahan. **Gagasan 1Malaysia; Program Transformasi Kerajaan (GTP); Model Baru Ekonomi (MBE); dan Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10) (2011-2015)** merupakan prakarsa-prakarsa utama untuk membawa kemakmuran dan kesejahteraan kepada rakyat melalui penekanan ke atas:

- i. 5 Teras Strategik RMKe-10;
- ii. 7 Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA);
- iii. 8 Inisiatif Pembaharuan Strategik (SRI); dan
- iv. Pertumbuhan Ekonomi Makro.

**Bagi menjayakan kesemua program ini, kapasiti perkhidmatan awam perlu dimantapkan.**





Rajah 1: Empat Tonggak Transformasi Negara

## PERANAN PERKHIDMATAN AWAM DALAM MENGGALAS MISI TRANSFORMASI

Perkhidmatan awam memainkan peranan penting dalam menggalas cabaran merealisasikan agenda pembangunan negara melalui program-program utama yang telah digariskan oleh kerajaan. **Perkhidmatan yang berprestasi tinggi dan bertaraf kelas pertama adalah cukup kritikal dalam menangani perubahan pantas yang berlaku dalam persekitaran global masa kini.** Dalam hal ini, jentera pentadbiran kerajaan perlu mempunyai kapasiti dan keupayaan yang tinggi untuk menjayakan program-program yang telah dirancang.

**Kecekapan sesebuah negara sama ada dalaman atau luaran adalah bergantung kepada kualiti perkhidmatan awamnya.**

### Institut Integriti Malaysia (IIM)

Transformasi adalah satu proses perubahan besar dan signifikan dari segi sifat, rupa bentuk atau keadaan sedia ada yang boleh berlaku di peringkat negara, organisasi dan individu. Transformasi dalam konteks sektor awam ialah suatu proses perubahan secara fundamental dan menyeluruh dari pelbagai aspek termasuk falsafah, etos, struktur, mekanisme, kaedah dan budaya kerja. Dalam konteks penjawat awam pula, transformasi adalah proses perubahan diri yang melibatkan perubahan sikap, minda dan nilai-nilai yang diamalkan. Perubahan ini

dizahirkan melalui peningkatan pengetahuan, penguasaan ilmu, kemahiran dan komitmen terhadap kerja.

Dalam memenuhi tanggungjawab kerajaan terhadap rakyat, penyampaian perkhidmatan sektor awam merupakan komponen teras dalam pelaksanaan agenda transformasi negara. **Transformasi yang berkesan memerlukan sokongan dan komitmen penjawat awam untuk bergerak sebagai sebuah entiti yang mantap dalam menggalas misi transformasi.**

Mengambil kira cabaran global dan isu strategik yang dihadapi, jelas terdapat keperluan untuk memantapkan keupayaan dan kapasiti penjawat awam dengan pendekatan baharu yang lebih strategik dan bersepadu.

## **DAYA SAING NEGARA**

Dalam era globalisasi yang mendasari gelombang perubahan monumental masa kini, aspek penarafan global adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Daya saing telah menjadi kayu pengukur prestasi dan pencapaian ke atas pelbagai dimensi ekonomi sesebuah negara. Penarafan daya saing berupaya meletakkan kedudukan sesebuah negara secara perbandingan dengan negara-negara lain sekaligus memberi ruang kepada negara-negara tertentu untuk mengambil tindakan penambahbaikan dengan menandaaras negara-negara yang berada di kedudukan yang lebih baik.

Beberapa definisi dan tafsiran ke atas daya saing yang diberikan oleh badan antarabangsa dan tempatan seperti di bawah wajar diberikan perhatian.



*The degree to which the nation can, under free trade and fair market conditions, produce goods and services, which meet the test of international markets, while simultaneously maintaining and expanding the real incomes of its people over the long term.*

*Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*



*Competitiveness is how a nation manages the totality of its resources and competencies to increase the prosperity of its people.*

*Institute For Management Development (IMD)*



*The degree to which the region (nation) can produce goods and services which meet the test of international markets, out-performing others, while its citizens earn a standard of living that is both rising and sustainable over the long-run.*

*Malaysia Productivity Corporation (MPC)*

Kemampuan negara untuk berdaya saing dinilai oleh indeks penarafan global dalam satu persaingan sengit antara ekonomi-ekonomi di dunia. Justeru, **Malaysia perlu memastikan pewujudan persekitaran yang menyokong kepada peningkatan daya saing dan meminimumkan halangan yang boleh menjejaskan kedudukannya dalam *ranking* semasa.** Laporan penarafan daya saing *World Competitiveness Yearbook* oleh *Institute for Management Development (IMD)*, *Global Competitiveness Report 2012* oleh *World Economic Forum (WEF)* dan *Doing Business Report* oleh Bank Dunia merupakan antara dokumen yang sering dirujuk oleh para pelabur dalam menganalisis negara yang berpotensi untuk dijadikan destinasi pelaburan mereka.

**Jadual 1: Kedudukan Daya Saing Negara Bagi Tempoh 2007-2012.**

BIL	LAPORAN	KEDUDUKAN MALAYSIA				
		2007 / 2008	2008/ 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012
1.	<i>World Competitiveness Yearbook</i>	19/55	18/57	10/58	16/59	14/59
2.	<i>Global Competitiveness Report</i>	21/131	21/134	24/133	26/139	21/142
3.	<i>Doing Business Report</i>	25/175	24/178	23/181	21/183	18/183

Berdasarkan kepada ketiga-tiga laporan seperti yang ditunjukkan di **Jadual 1**, dapat dibuat kesimpulan bahawa pencapaian negara dalam tempoh lima tahun yang lalu telah menunjukkan peningkatan dalam daya saing global. Pencapaian ini menunjukkan negara berada di landasan yang betul ke arah merealisasikan wawasan negara berpendapatan tinggi. Namun cabaran dalam dunia yang penuh pergolakan dan ketidaktentuan menuntut Malaysia lebih berhati-hati dalam membuat perancangan dan tindakan. Perkhidmatan awam perlu terus melaksanakan perubahan radikal dan transformasi menyeluruh untuk menghapuskan pelbagai halangan untuk meningkatkan pelaburan asing dan tempatan.

Usaha melonjakkan negara menjadi ekonomi yang maju bukan sahaja diasaskan kepada kemajuan ekonomi dan teknologi tetapi juga kemajuan di dalam pembangunan sosial, budaya, intelek dan kerohanian. Fokus utama bagi pembangunan sedemikian bergantung kepada peningkatan dan pemantapan integriti dan urus tadbir serta pembudayaan nilai-nilai dan etika dalam diri masyarakat itu sendiri.

## **KECEMERLANGAN PERKHIDMATAN AWAM BERTERASKAN CTI-PCI**

Untuk merealisasikan agenda transformasi negara, kerajaan sentiasa memperkenalkan pelbagai bentuk pembaharuan. Penjawat awam perlulah menghayati dan menanam sikap yang positif berteraskan etos kerja bagi memperkasakan keupayaan mentadbir dan melaksanakan dasar-dasar kerajaan dengan berkesan.

Usaha-usaha pembaharuan yang telah dilaksanakan selama ini perlu ditambahbaik demi kesinambungan momentum transformasi negara. Kejayaan pelaksanaan segala dasar dan prakarsa besar negara memerlukan sokongan padu daripada jentera pentadbiran. YAB Perdana Menteri mengingatkan penjawat awam akan betapa pentingnya pembudayaan prinsip-prinsip kepatutan dan ketepatan dalam tindakan, penghayatan integriti serta penyampaian berteraskan kreativiti dan inovasi yang akan membawa kepada peningkatan produktiviti dan nilai tambah. Prinsip-prinsip ini dirangkumkan kepada akronim yang dikenali sebagai CTI-PCI di mana CTI merupakan singkatan kepada Cepat, Tepat dan Integriti, manakala PCI merujuk kepada *Productivity, Creativity* dan *Innovation*.



*“Dua akronim ini (CTI-PCI) mencerminkan proses pembaharuan yang perlu kita lakukan, yang lebih inovatif, yang kita inginkan sebagai sebuah perkhidmatan kerajaan yang sentiasa mencari idea-idea baharu yang lebih bernas untuk rakyat.”*

- Najib Tun Razak (2012)

CTI membawa falsafah bahawa perkhidmatan awam tidak mampu lagi bergerak dengan mentaliti *business as usual*. Gabungan CTI dan PCI yang dipacu oleh kreativiti dan inovasi mencerminkan proses pembaharuan yang perlu dilaksanakan oleh perkhidmatan awam seiring dengan pendekatan *seamless* dan *engagement* yang menjadi fokus kerajaan pada masa ini. Konsep CTI-PCI disimpulkan dalam **Rajah 2** seperti di bawah:



**Rajah 2: Kerangka CTI-PCI dalam Mendokong Kesejahteraan Rakyat dan Daya Saing Negara.**

Ke arah merealisasikan konsep CTI-PCI, YBhg. Ketua Setiausaha Negara telah memperkenalkan konsep 'Merakyatkan Perkhidmatan Awam' dalam menyampaikan perkhidmatan berteraskan pelanggan melalui pendekatan turun padang.

***"...sesungguhnya kehendak dan permintaan rakyat semakin meningkat dan cabaran masa hadapan semakin kompetitif dan getir. Oleh itu, saya menyeru setiap anggota perkhidmatan awam agar bersatu teguh serta memperkukuhkan saf dalam mendepani segala kemungkinan yang bakal dihadapi."***

**- Ali Hamsa (2012)**



## **PENGENALAN KEPADA BUKU CTI-PCI**



Buku *Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI* ini diterbitkan sebagai rujukan kepada semua agensi kerajaan untuk memahami dan melaksanakan prinsip CTI dan PCI dalam setiap keputusan dan tindakan. Penghayatan dan pembudayaan prinsip CTI dan PCI merupakan antara faktor kejayaan kritikal dalam menyemarakkan lagi momentum transformasi.

Buku ini juga merupakan pelengkap kepada Buku *Bersama Melaksana Transformasi* yang telah diterbitkan oleh MAMPU pada tahun 2010 dan Buku *Etos Perkhidmatan Awam* yang diterbitkan secara bersama oleh MAMPU dan INTAN pada tahun 2012.



Objektif buku ini adalah seperti di **Rajah 3** di bawah:

**1** Berkongsi aspirasi dan agenda pembaharuan YAB Perdana Menteri;

- Sebagai jentera yang melaksanakan pelbagai dasar, penjawat awam perlu memahami dan menghayati aspirasi yang dibawa oleh Perdana Menteri untuk membolehkan pelaksanaan yang berkesan.

**2** Merumuskan prinsip-prinsip utama kerajaan yang mendasari paradigma baru penyampaian perkhidmatan masa kini; dan

- Tuntutan semasa *stakeholders* dan pelanggan mendesak penjawat awam untuk membuat perubahan yang menjurus ke arah perkhidmatan cemerlang.

**3** Menyediakan panduan kepada penjawat awam dalam menterjemahkan idea CTI-PCI kepada pelaksanaan.

- Setiap penjawat awam dapat menghayati dan memahami konsep CTI-PCI dan seterusnya membudayakan prinsip CTI-PCI dalam setiap perancangan dan tindakan.

**Rajah 3: Objektif Buku *Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI*.**

Buku ini mengandungi tujuh bab. Bab pertama merupakan bab pengenalan manakala bab kedua hingga keenam menghuraikan setiap prinsip CTI-PCI. Intisari bab adalah seperti dalam **Rajah 4** di bawah:

#### BAB 1: PENGENALAN

- Bab ini menerangkan senario global dan krisis yang melanda ekonomi-ekonomi dunia masa kini. Ia turut membincangkan peranan perkhidmatan awam dalam menangani cabaran persaingan global khususnya keperluan untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berdaya saing dan berteraskan prinsip CTI-PCI.

#### BAB 2: CEPAT - MEMACU KEPANTASAN BERTINDAK

- Bab ini menerangkan prinsip kepantasan bertindak dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan serta kepentingan membudayakan sifat tersebut dalam kalangan penjawat awam dalam meningkatkan mutu dan kualiti penyampaian serta meningkatkan kepercayaan rakyat.

#### BAB 3: TEPAT - MENGARUSPERDANAKAN BUDAYA KETEPATAN

- Bab ini menjelaskan tentang budaya ketepatan atau *precision culture* yang perlu dipraktikkan dalam melaksanakan tugas ke arah memberikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat dan *stakeholders*. Ketepatan merangkumi aspek penyediaan maklumat yang sahih, berupaya memenuhi kehendak golongan sasar, menepati *deadline* dan memenuhi standard dan kualiti yang ditetapkan.

#### BAB 4: INTEGRITI - MENDAKAP INTEGRITI

- Dalam melaksanakan agenda transformasi negara, penjawat awam perlu mengutamakan integriti dalam semua aspek pelaksanaan tugas. Bab ini memberikan gambaran mengenai idea integriti yang perlu dipupuk dalam kalangan penjawat awam serta menerangkan keperluan integriti dalam persekitaran semasa.

#### BAB 5: PRODUCTIVITY - MENJULANG PRODUKTIVITI

- Bab ini menerangkan tentang produktiviti sebagai pemangkin yang perlu dimanifestasikan di peringkat organisasi bagi menyumbang kepada pertumbuhan negara. Produktiviti yang dihasilkan bukan sahaja diukur dari produk *tangible* tetapi juga dari segi perkhidmatan yang diberikan.

#### BAB 6: CREATIVITY - MENGUNGGULI KREATIVITI

- Bab ini memberi fokus kepada aspek kreativiti dalam pembentukan kebolehan dan minda penjawat awam dalam menggapai Wawasan 2020. Kepelbagaian nilai kreatif yang dihasilkan oleh penjawat awam pasti dapat memberikan perkhidmatan yang melangkaui ekspektasi rakyat.

#### BAB 7: INNOVATION - MENYEMARAK INOVASI

- Elemen inovasi memberi nilai tambah kepada keadaan sedia ada. Bab ini memperihalkan kepentingan budaya inovasi dalam perkhidmatan awam. Penjawat awam perlu berupaya menghasilkan idea-idea baharu supaya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan inilah pembaharuan yang dituntut dalam perkhidmatan awam.

#### KESIMPULAN

**Rajah 4: Susunan dan Intisari Bab.**

# Bab 2: CEPAT - Memacu Kepantasan Bertindak

## IDEA



*“Kepantasan bertindak dan membuat keputusan akan meningkatkan velocity of money atau halaju kitaran wang dalam sistem ekonomi negara...”*

*“Budaya melambat-lambatkan sesuatu keputusan hanya merugikan rakyat dan negara.”*

- Najib Tun Razak (2010)

Kepantasan bertindak atau cepat dalam membuat keputusan merupakan penentu kelangsungan kecemerlangan – *time is of the essence*. Kecemerlangan perkhidmatan awam perlu berpaksikan budaya kesegeraan dan kepantasan bertindak yang merupakan antara prinsip terpenting untuk memastikan Malaysia terus berdaya saing dan kekal relevan di arena antarabangsa. Persekitaran global yang begitu dinamik masa kini menuntut penjawat awam memberikan perkhidmatan berprestasi tinggi berteraskan **kepantasan dalam membuat keputusan dan tindakan, mengamalkan budaya ketepatan atau *precision culture* dan menjadikan integriti sebagai prinsip yang menunjangi sistem penyampaian perkhidmatan.**

Perkhidmatan awam hendaklah mengutamakan kepantasan bertindak bagi menghasilkan perubahan yang berimpak tinggi dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat. Budaya kepantasan **bertindak menerusi perubahan minda dan kesediaan mencabar status quo serta pendekatan kerja yang berasaskan kreativiti dan inovasi** dapat membantu memberi kepuasan kepada rakyat.

**Cepat di dalam melaksanakan tugas boleh diertikan sebagai satu tindakan / langkah / inisiatif yang perlu dilaksanakan dengan segera dan disiapkan pada masa yang ditetapkan atau dalam tempoh yang lebih awal dari yang dijadualkan.**

## **RASIONAL**

Kerajaan telah merancang beberapa program transformasi bagi melonjakkan prestasi Malaysia dalam carta daya saing global. Bagi mencapai objektif yang ditetapkan adalah penting setiap program transformasi berjaya dilaksanakan melalui inisiatif-inisiatif yang tepat dan cepat. Penjawat awam perlu melaksanakan setiap tugas dengan membudayakan kepatantasan bertindak terhadap setiap tanggungjawab yang diamanahkan. Usaha ini bagi memastikan perkhidmatan awam dapat memenuhi tuntutan dan ekspektasi yang tinggi dari rakyat dan *stakeholder*.

Penjawat awam yang merupakan nadi penggerak bagi setiap perkhidmatan yang ditawarkan harus mengotakan janji dalam memartabatkan penyampaian perkhidmatan awam yang cemerlang. Budaya kepatantasan perlu diamalkan supaya setiap keputusan dan tindakan dibuat tanpa bertangguh terutamanya yang melibatkan urusan rakyat



dengan agensi kerajaan seperti pemberian lesen, tender, kontrak, sebut harga, pembayaran kerja, permit dan kelulusan-kelulusan lain. **Kepantasan di dalam pemberian lesen, permit dan kelulusan bukan sahaja memudahkan urusan rakyat dan agensi kerajaan tetapi juga akan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara yang akhirnya dapat melonjakkan lagi kedudukan daya saing negara.**

***Most of the time when you lose, it is not so much of reason of making the wrong decision as it is too long to make decision (Kraemer, 2011).***

Selaras dengan mantera *business is no longer as usual*, penjawat awam juga perlu diingatkan bahawa *the days when the public service would have the luxury of time is fast becoming extinct*. Budaya kerja penjawat awam yang suatu ketika dahulu bersenang-lenang dan melengah-lengahkan keputusan sudah tidak relevan lagi dalam persaingan global yang begitu sengit masa kini.

Kepantasan bertindak mampu melenyapkan *producer dominated attitude* iaitu **sikap melaksanakan tugas mengikut kesesuaian masa mereka sendiri dan bukan berasaskan keperluan pelanggan**. Oleh itu, penjawat awam perlu memiliki budaya kesegeraan atau *sense of urgency* dalam melaksanakan setiap keputusan dan arahan selain daripada memastikan setiap proses kerja dijalankan mengikut peraturan yang ditetapkan.

Namun, ketika kerajaan sentiasa menegaskan pentingnya perkhidmatan awam membudayakan kepantasan bertindak dalam setiap urusan dengan rakyat dan pelanggan, senario semasa tidak menunjukkan perkembangan yang positif. **statistik Biro Pengaduan Awam tahun 2011 menunjukkan sejumlah 5,975 aduan (44.7%) yang diterima adalah berkaitan kelewatan atau tiada tindakan dari penjawat awam**. Ini merupakan kategori jumlah aduan yang tertinggi dalam senarai jumlah aduan yang diterima. Fenomena ini memberi gambaran bahawa budaya responsif dan mengutamakan pelanggan melalui penyampaian perkhidmatan yang cepat masih perlu dimantapkan.

Perkhidmatan awam negara masih lagi berhadapan dengan pelbagai isu dan cabaran khususnya dalam melaksanakan keantasan bertindak. Ini termasuklah pendekatan konvensional dan tradisi dalam proses pembuatan keputusan yang diwarisi sejak dahulu. **Kegagalan memisahkan pendekatan dan cara kerja sedia ada dengan paradigma masa lalu menjadi hambatan terbesar dalam menampilkan proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan secara pantas dan berkesan.** Kecanggihan ICT masa kini memberikan pelbagai alternatif kepada perkhidmatan awam untuk bergerak keluar dari belunggu pemikiran yang jumud untuk mencipta budaya baharu penyampaian perkhidmatan berteraskan keantasan. Justeru, **perkhidmatan awam perlu memanfaatkan secara bijak dan strategik kecanggihan ICT untuk memastikan perkhidmatan yang disampaikan adalah pantas dan melangkaui kehendak pelanggan.**



*“Sememangnya keantasan bertindak dan membuat keputusan akan menyebabkan keyakinan rakyat bertambah kepada kerajaan yang akhirnya akan menguntungkan negara dan rakyat.”*

- Najib Tun Razak (2010)

Kesimpulannya, pembudayaan amalan keantasan bertindak perlu diterapkan dalam kalangan penjawat awam. Perkhidmatan awam perlu kekal relevan di mata rakyat dan melestarikan kedudukan teratas dalam penarafan daya saing global. Mengambil petua orang tua-tua: *Kerja bertanggung tidak menjadi, kerja beransur tidak bertahan.* Maka, dengan itu, penjawat awam diminta untuk *cepat kaki ringan tangan* dalam melaksanakan tanggungjawab mereka.

## RENUNGAN MINDA

### *The Muamba Moment* - Kepantasan dan Keajaiban

Kepentingan melaksanakan tugas dengan pantas boleh dilihat dalam kisah kejayaan pasukan perubatan menangani satu insiden tragis yang menimpa Fabrice Muamba. Muamba merupakan pemain bola sepak kelab Inggeris, Bolton Wanderers, yang diserang sakit jantung ketika menentang pasukan Tottenham Hotspur dalam perlawanan separuh akhir



Piala *Football Association* (FA) pada 17 Mac 2012. Dalam tragedi ini, Muamba telah terjatuh dan denyutan jantungnya telah terhenti. Tindakan cepat dan pantas pasukan paramedik memulihkan Muamba selama 48 minit sebelum dia dibawa ke Hospital Dada London dan 30 minit lagi telah diambil untuk menghidupkan semula degupan jantungnya di hospital telah menyelamatkan nyawa pemain bola sepak ini. Secara keseluruhannya, jantung Muamba tidak berdegup selama 78 minit, namun tindakan pantas dan usaha berterusan pasukan paramedik telah menyelamatkan nyawa Muamba. Pemain ini terus menjadi ikon kepada dunia sukan antarabangsa dan terkini dunia telah menyaksikan Fabrice Muamba diberi penghormatan untuk membawa obor temasya Sukan Olimpik London 2012.

Kisah Fabrice Muamba atau *The Muamba Moment* ini merupakan **rangkuman aspirasi terhadap kepimpinan negara tentang bentuk dan budaya perkhidmatan awam yang ingin diwujudkan - sebuah perkhidmatan yang responsif, cepat dalam tindakan, tepat dalam membuat keputusan dan sentiasa meletakkan kepentingan pelanggan sebagai keutamaan paling tinggi.**

## Pembayaran Bil Dalam Masa 14 Hari - Satu Anjakan Paradigma

Pembayaran bil oleh jabatan kerajaan kepada kontraktor dan pembekal merupakan antara tugas rutin yang dilaksanakan sejak sekian lama. **Walaupun peraturan telah menetapkan agensi perlu menjelaskan bil dalam tempoh 30 hari namun tidak banyak agensi yang mematuhi arahan ini.** Terdapat setengah jabatan kerajaan yang mengambil masa melebihi enam bulan untuk membuat pembayaran bil. Tidak ramai yang menyedari bahawa **kelewatan pembayaran bil boleh memberi kesan kepada kelancaran aliran tunai pembekal sekali gus tidak membantu merencanakan ekonomi negara melalui kepantasan pusingan wang dalam pasaran domestik.** Kelewatan ini juga menebalkan stigma dan persepsi negatif rakyat khususnya komuniti perdagangan dan industri kepada kemampuan perkhidmatan awam menyampaikan perkhidmatan yang berteraskan pelanggan.

Menyedari keadaan ini, kerajaan sejak 2006 telah menetapkan pembayaran bil perlu dijelaskan dalam tempoh 14 hari. Pemantauan yang rapi telah dibuat untuk memastikan arahan ini dipatuhi dan kegagalan agensi mematuhi arahan ini dilaporkan dalam mesyuarat pengurusan kanan kerajaan. **Arahan pembayaran bil dalam tempoh 14 hari ini merupakan satu anjakan besar kepada pendekatan biasa yang telah berakar umbi dalam agensi kerajaan. Langkah yang mencabar status quo dan pembentukan budaya baharu berteraskan kepantasan ini memerlukan penjawat awam melakukan perubahan minda dan memisahkannya dari paradigma masa lalu.** Melalui kesediaan melakukan perubahan dan dibantu oleh kecanggihan teknologi, kini semua jabatan dan agensi kerajaan telah melaksanakan arahan membuat pembayaran bil dalam tempoh 14 hari. **Langkah yang dahulunya dianggap begitu sukar untuk dilaksanakan kini telah menjadi amalan biasa dalam kalangan agensi kerajaan.** Malah mengikut statistik daripada Bahagian Pentadbiran Am, Jabatan Perdana Menteri, **pada tahun 2011, 92.65% bil/tuntutan telah dibayar oleh hampir semua kementerian dalam tempoh 7 hari atau kurang.**

## Memantapkan Kelebihan Persaingan: Cabaran Kepada Perkhidmatan Awam

Laporan *Doing Business Report 2012* oleh Bank Dunia telah menyaksikan **Malaysia berada di kedudukan ke-18 iaitu di belakang Singapura dan Thailand yang masing-masing berada di kedudukan pertama dan ke-17.** Salah satu daripada 10 indikator yang dinilai iaitu indikator **urusan permit pembinaan (*Dealing with Construction Permits*) telah menempatkan Malaysia di kedudukan ke-113 daripada 183 negara yang dinilai.** Prestasi yang tidak menggalakkan ini telah menjatuhkan kedudukan daya saing negara. Sebagai perbandingan, kelulusan permit pembinaan negara ini mengambil masa **260 hari berbanding 26 hari di Singapura dan 157 hari di Thailand.** Dalam keadaan di mana penarafan daya saing menjadi penentu destinasi pelaburan, kemampuan Malaysia untuk menyediakan persekitaran yang memudahkan aktiviti pelaburan tidak memberi kelebihan persaingan (*competitive advantage*) dalam liga pelaburan langsung luar yang ditandinginya. Tanpa pembaharuan yang berimpak tinggi, jenama dan reputasi perkhidmatan awam akan terjejas di mata rakyat dan komuniti peniagaan. **Hakikatnya, budaya kepantasan bertindak perlu diserapkan kepada seluruh penjawat awam melalui kesediaan melakukan perubahan minda serta cara kerja baharu di luar pendekatan konvensional dan tradisi.** Ini bermakna penjawat awam perlu lebih peka dan sensitif dalam mengambil tindakan yang pantas dalam semua aspek penyampaian perkhidmatan.

## Pendaftaran Pindahmilik Tanah Dalam Masa 1 Hari: Inovasi Melalui *Creative Destruction*

Kepantasan mendaftar sesuatu pindahmilik tanah adalah salah satu unsur yang menjadikan Malaysia sebuah negara yang berdaya saing. Bebanan proses dan prosedur untuk pendaftaran pindahmilik tanah banyak memberi kesan kepada urusan pelabur menjalankan perniagaan di Malaysia. Bagi maksud ini, Pasukan Petugas Khas Pemudahcara Perniagaan (PEMUDAH) melalui *Focus Group on Registering Property* telah menambahbaik proses serta meningkatkan ketelusan pendaftaran pindahmilik tanah. **Para pelabur dan rakyat tempatan dapat menikmati penambahbaikan ini di mana tempoh pendaftaran pindahmilik tanah telah dipendekkan daripada 30 hari kepada 1 hari.** Perekayasaan yang telah dilaksanakan kepada urusan ini memberi takrifan baharu kepada idea *creative destruction* dalam bidang *industrial economics*. **Inovasi bukan sahaja merujuk kepada usaha 'menghasilkan' sesuatu yang baharu tetapi juga secara kreatif 'menghapuskan'.** Dalam konteks perkhidmatan awam, *creative destruction* dikonotasikan kepada kesediaan untuk menghapuskan pemikiran yang

**jumud, memecahkan tradisi yang tiada nilai tambah dan mempersoalkan status quo.** Proses yang panjang dan rumit telah dipendek dan dipermudah. Semua ini dapat dilaksanakan melalui pembudayaan budaya kepastan bertindak bagi menghasilkan tahap kecekapan proses yang lebih tinggi.

### **Taufan Katrina: Kelewatan Mengundang Tragedi, Meruntuhkan Keyakinan**

Taufan Katrina yang melanda Louisiana pada tahun 2005 merupakan antara taufan yang terburuk dalam sejarah Amerika Syarikat. Bencana alam ini menyebabkan 1,500 nyawa terkorban dan seramai 42,000 orang penduduk terpaksa dipindahkan. Akibat dari kelewatan menguruskan bantuan, taufan ini telah melumpuh dan menghancurkan bandar New Orleans. Pihak berkuasa Amerika Syarikat telah dikecam kerana lambat bertindak dalam memberikan bantuan kepada penduduk-penduduk terlibat. Insiden ini telah menjejaskan imej dan kepercayaan rakyat Amerika Syarikat kepada pihak berkuasanya. Hakikatnya, **kecepatan atau kelambatan bertindak akan menentukan betapa relevannya sesebuah perkhidmatan awam** dan ini pastinya bergantung kepada penjawat awam yang diamanahkan untuk melaksanakan dasar-dasar yang bercirikan kepentingan rakyat.



## STRATEGI PELAKSANAAN

Pelaksanaan prinsip **CEPAT** dalam perkhidmatan awam sangat penting kerana ia memberi kesan langsung kepada persepsi dan ekspektasi rakyat dan pelanggan ke atas sistem penyampaian perkhidmatan awam.

Penjawat awam hendaklah memberi fokus kepada aspek pengurusan masa yang berkesan dan menetapkan kerja mengikut keutamaan. Perkhidmatan yang disampaikan perlu berteraskan kepada peluasan inisiatif ICT. Pada masa yang sama, organisasi perlu memberi perhatian kepada perekaayaan sistem dan prosedur kerja dan mengurangkan birokrasi dalam pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan juga boleh dilaksanakan dengan cepat dengan mewakili dan menurunkan kuasa.

Cadangan inisiatif yang digariskan di bawah boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian agensi.

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<b>1. Pemupukan budaya kesegeraan dalam kalangan penjawat awam</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menyuntik aspek pengurusan masa berkesan dalam pelaksanaan operasi dan budaya kerja:<ul style="list-style-type: none"><li>• Memasukkan modul pengurusan masa berkesan dalam kursus induksi agensi kepada warga baharu; dan</li><li>• Menjadikan aspek pengurusan masa sebagai etika dalam mesyuarat-mesyuarat jabatan.</li></ul></li><li>• Menjadikan aspek pengurusan masa sebagai input program promosi dan hebahan dalam acara dan aktiviti jabatan.</li><li>• Membentuk minda warga ke arah kepentingan menetapkan keutamaan pelaksanaan tugas.</li><li>• Membudayakan amalan pelaksanaan kerja berdasarkan tahap kesegeraan dan kepentingan.</li></ul>

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<p><b>2. Perluasan penggunaan ICT dalam urusan kerajaan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memantapkan dan mempelbagaikan perkhidmatan kerajaan secara <i>online</i>.</li> <li>• Memperkasakan infrastruktur ICT seperti perkakasan dan perisian yang selari dengan perkembangan teknologi semasa.</li> <li>• Meningkatkan kebolehcapaian ke atas sesuatu perkhidmatan yang ditawarkan.</li> <li>• Mengoptimumkan perkongsian sumber melalui perkhidmatan ICT (<i>shared service</i>).</li> <li>• Penggunaan ICT dalam pelbagai perkhidmatan dan produk yang ditawarkan.</li> <li>• Mengkonsolidasi dan mengintegrasikan rangkaian bagi mewujudkan capaian kepada penyampaian <i>online</i> kerajaan yang lebih efektif dan berkesan.</li> <li>• Mempelbagaikan perkhidmatan kerajaan melalui pelbagai media baru.</li> <li>• Meluaskan akses capaian tanpa wayar.</li> </ul>
<p><b>3. Memperkukuhkan amalan perekaayaan sistem dan prosedur kerja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyemak, mengkaji dan melaksanakan penambahbaikan terhadap proses dan prosedur kerja yang memberi impak besar kepada rakyat.</li> <li>• Memastikan proses dan prosedur kerja yang telah ditambahbaik dipantau dan dinilai semula supaya terus relevan dan efektif.</li> </ul>
<p><b>4. Mengurangkan birokrasi dalam pembuatan keputusan</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkaji semula penetapan skop dan bidang kuasa pembuatan keputusan di agensi.</li> <li>• Menetapkan norma-norma kerja yang menyumbang kepada pengurangan <i>red tape</i> berdasarkan situasi dan keperluan agensi.</li> </ul>

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerkasaan penurunan kuasa dan delegasi tugas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenal pasti pegawai-pegawai yang berpotensi untuk melaksanakan tugas tertentu;</li> <li>• Mengenal pasti tugas-tugas yang boleh diwakilkan; dan</li> <li>• Memperkukuhkan pelaksanaan <i>coaching and mentoring</i> kepada pegawai yang dikenalpasti.</li> </ul> </li> <li>• Memberi kaunseling kepada pegawai yang kurang berpotensi untuk meningkatkan prestasi.</li> <li>• Memendekkan masa dan mempercepatkan proses penyampaian dengan pelaksanaan Pusat Khidmat Setempat (OSC).</li> <li>• Mewujudkan platform untuk menjalinkan kerjasama secara sinergi dengan sektor swasta bagi mengatasi isu birokrasi yang mengekang kelancaran urusan perniagaan.</li> </ul>

## RUMUSAN

Penjawat awam perlu mengamalkan budaya kerja berteraskan kepantasan samada dalam proses pembuatan mahupun pelaksanaan keputusan. Persekitaran yang dinamik telah mendesak penjawat awam agar mengolah pendekatan dan cara kerja baharu mencabar status quo bagi membolehkan mereka diterima oleh rakyat dan *stakeholder* untuk terus kekal relevan. Merealisasikan hasrat ini, kecanggihan ICT dan perekaayaan sistem dan prosedur kerja di antaranya perlu terus dimanfaatkan dan disebarluaskan ke seluruh agensi kerajaan. Dengan itu, perkhidmatan pantas dapat diberikan dan memuaskan hati pelanggan. Kepantasan dalam pemberian lesen, permit dan kelulusan bukan sahaja memudahkan rakyat dan agensi kerajaan tetapi juga berupaya melonjakkan pertumbuhan ekonomi yang akhirnya meletakkan kedudukan daya saing negara di kedudukan yang lebih baik.

# Bab 3: TEPAT - Mengarusperdanakan Budaya Ketepatan



*“Penjawat awam perlu mempunyai keupayaan mengintepretasi kehendak kerajaan dengan membuat keputusan yang tepat dan timely yang bererti bahawa membuat keputusan mengikut jadual, tidak tergopoh gapah dan tidak lambat untuk membuat keputusan supaya visi negara tercapai.”*

- Najib Tun Razak (2012)

## IDEA

Dunia hari ini semakin pantas bergerak. Berurusan dalam persekitaran yang semakin mencabar menuntut setiap negara, organisasi dan orang perseorangan bertindak dengan cepat dan tepat dalam merebut segala peluang yang ada. Budaya ketepatan menjadi intipati masyarakat di negara yang diakui telah mencapai tahap pembangunan sosio-ekonomi tinggi. Jerman sebagai contoh, berpegang kepada falsafah budaya kerja *ordnung muss sein* iaitu penekanan kepada susunan dan sistem dalam melaksanakan sesuatu tugas dengan sempurna. Tradisi dan budaya kerja tentera telah memainkan peranan utama dalam menerapkan ciri-ciri ketepatan dalam masyarakat Jerman.



Budaya ketepatan dalam bekerja inilah yang telah membawa kejayaan Jerman menjadi sebuah ekonomi terbesar di Eropah, ketiga terbesar di dunia dari segi Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan kelima dari segi kuasa membeli. Sejak era industrialisasi lagi, Jerman telah menjadi penggerak, pereka dan penerima

faedah hasil dari sistem ekonomi terbuka. Pengeksportan barangan buatan Jerman adalah faktor utama kekayaan negara ini dalam bidang kejuruteraan khususnya automobil, jentera, logam dan barangan kimia. Malah ciri-ciri ketepatan, kuasa, aturan dan disiplin yang telah diterapkan ke dalam budaya kerja masyarakatnya telah membolehkan produk berprestij seperti BMW, Mercedes dan Volkswagen diyakini di peringkat antarabangsa. Begitu juga dengan pasukan bola sepak Jerman yang amat dikenali sebagai pasukan yang sentiasa mempamerkan ketepatan dan kejituan dalam permainan mereka sehingga membolehkan mereka kekal berada dalam liga bola sepak terbaik di dunia.

## RASIONAL

Mengambil iktibar ketepatan sebagai faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah masyarakat dan negara maka budaya ketepatan (*precision culture*) harus diterapkan dan diamalkan oleh semua penjawat awam di Malaysia untuk mencapai kejayaan dan tahap daya saing yang tinggi. Budaya ini juga perlu dipertingkatkan dalam memastikan keberkesanan serta kecekapan jentera pentadbiran kerajaan. Semua penjawat awam perlu menanam budaya kecemerlangan melalui amalan prinsip ketepatan (*precision*) dalam pelaksanaan tugas yang merangkumi aspek pengukuran, pengurusan masa, jadual penyampaian, kualiti produk dan sebagainya. Budaya ketepatan akan membolehkan Malaysia dikenali sebagai sebuah negara yang mengutamakan kecemerlangan dan kesempurnaan sebaris dengan Jerman, Jepun, Switzerland dan Korea Selatan yang merupakan antara negara maju yang diiktiraf peringkat antarabangsa.



**Tepat boleh didefinisikan sebagai satu tindakan yang tidak menyimpang daripada sasarannya (tujuannya) serta mengikut ketetapan, kejituan dan standard yang telah dipersetujui, diputuskan atau dimuktamadkan. Tepat juga boleh didefinisikan dari sudut masa di mana sesuatu tindakan itu dilakukan mengikut waktu yang tidak kurang atau lebih jangka masanya seperti yang telah ditentukan. Ringkasnya, satu tindakan yang dilaksanakan mengikut sasaran, ketepatan, kejituan dan standard yang telah dipersetujui dalam tempoh masa yang ditentukan.**

Pengamalan budaya ketepatan dalam sesebuah organisasi akan dapat mewujudkan persekitaran yang produktif kerana penggunaan sumber yang optimum akan meningkatkan nilai untuk wang, mengurangkan risiko perbelanjaan yang berlebihan, mengelak sebaran maklumat yang tidak tepat, meminimakan pembuatan keputusan dan tindakan yang salah dan merugikan. Pengamalan budaya ini secara berterusan akan menambah baik pemikiran dan sikap penjawat awam seterusnya meningkatkan keberkesanan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

Berdasarkan **Rajah 5**, penjawat awam perlu memberikan perhatian terhadap elemen ketepatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab mereka dalam empat aspek berikut:

- i. Memberikan maklumat;
- ii. Membuat keputusan;
- iii. Melaksanakan tindakan; dan
- iv. Membuat penilaian.



Rajah 5: Empat Aspek Utama Elemen Ketepatan.

### **Ketepatan Dalam Memberikan Maklumat**

Peralihan daripada sistem konvensional kepada penggunaan teknologi komunikasi dan maklumat dalam perkhidmatan awam telah berjaya mengubah persekitaran kerja menjadi lebih baik. Aspek ketepatan perlu ditekankan dalam meningkatkan tahap kualiti sistem penyampaian perkhidmatan awam. Ketepatan maklumat menjadi salah satu elemen penting bagi memastikan rakyat memperoleh maklumat yang tepat dalam berurusan dengan kerajaan. Misalnya, dalam era digital masa kini di mana laman web menjadi medium perhubungan berkesan antara rakyat dan agensi kerajaan, aspek ketepatan maklumat adalah kritikal untuk membolehkan rakyat memanfaatkan sepenuhnya medium komunikasi tersebut. Kegagalan memberikan maklumat yang tepat sebaliknya, akan menyusahkan rakyat dan pelanggan selain boleh menjejaskan imej perkhidmatan awam. Justeru, aspek pengemaskinian maklumat dalam laman web perlu diberi perhatian serius oleh agensi-agensi kerajaan.

## Ketepatan Dalam Membuat Keputusan



Maklumat yang tepat dapat menjamin ketepatan keputusan. Setiap keputusan yang diambil perlu disandarkan kepada fakta yang tepat dan betul (*evidence-based*). Tanpa maklumat yang tepat, sesetengah keputusan tidak dapat dibuat atau sekiranya dibuat juga boleh membawa kesan yang negatif. Oleh yang demikian, penjawat awam perlu memastikan maklumat yang tepat dan sahih sebagai asas dalam membuat keputusan.

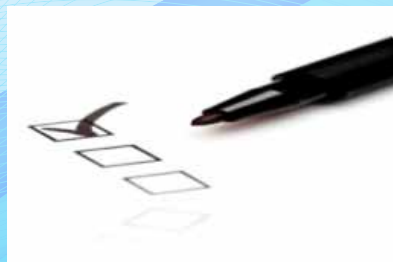


## Ketepatan Dalam Melaksanakan Tindakan

Ketepatan juga perlu dalam pelaksanaan tindakan yang merangkumi aspek pematuhan kepada tempoh masa dalam pelaksanaan projek dan program, menepati standard dan kualiti penyampaian serta berupaya menepati kehendak pelanggan dengan sebaiknya. Pembudayaan prinsip ketepatan perlu disemai dan dipraktikkan oleh penjawat awam untuk memastikan setiap dasar dan keputusan yang dilaksanakan menepati golongan sasaran serta memenuhi ekspektasi rakyat dan *stakeholder*.

## Ketepatan Dalam Membuat Penilaian

Kejayaan sebenar sesuatu program dan inisiatif hanya dapat dikesan melalui penilaian output, *outcome* serta impak ke atas program tersebut. Penilaian yang tepat akan membantu kerajaan untuk merangka strategi yang lebih kemas dan berkesan ke arah meningkatkan kesejahteraan rakyat.



## RENUNGAN MINDA

### eKasih: Kemiskinan Bukan Untuk Diwarisi

Pembasmian kemiskinan merupakan agenda berterusan kerajaan sejak negara mencapai kemerdekaan. Matlamat akhir agenda ini adalah untuk mengekalkan keharmonian dan mengimbangi taraf kehidupan masyarakat. Pembasmian kemiskinan masih diberi penekanan sehingga kini apabila ia dijadikan sebagai salah satu NKRA di bawah GTP.



Projek eKasih telah diperkenalkan dengan tujuan mengurangkan kemiskinan sekaligus membasmi isi rumah miskin tegar. Dibangunkan pada tahun 2008, sistem ini berfungsi sebagai pangkalan data yang menempatkan maklumat mengenai kemiskinan bermula dari profil individu, program/bantuan dan agensi pemberi bantuan sehinggalah kepada permohonan bantuan dan pemantauan keberkesanan program/bantuan yang diberikan. **Faktor kejayaan yang paling kritikal serta pra-syarat penting kepada keberkesanan eKasih ialah data dan maklumat yang tepat berasaskan kepada banci isi rumah miskin supaya segala bantuan dapat disalurkan dengan tepat kepada kumpulan sasar.**

Kejayaan projek eKasih ini semenjak diperkenalkan adalah pengurangan golongan miskin tegar dan miskin. **Rekod awal miskin tegar yang dicatatkan sebanyak 50,929 Ketua Isi Rumah (KIR) telah berkurang kepada 24,274 KIR pada Oktober 2010** dan jumlah ini semakin berkurangan. Program ini juga telah berjaya meningkatkan pemberian bantuan kepada golongan sasar di mana sebanyak RM1.03 bilion telah dibelanjakan oleh kementerian dan agensi dalam bentuk bantuan keperluan asas, ekonomi, modal insan, sosio kebajikan, pelajaran dan pembangunan kawasan. Kejayaan seterusnya tercatat melalui peningkatan golongan miskin tegar dan miskin yang berjaya dikeluarkan dari kepompong kemiskinan pada setiap bulan.

Pengiktirafan terbesar projek eKasih di peringkat antarabangsa adalah apabila ia memenangi **tempat pertama Anugerah Perkhidmatan Awam Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UNPSA) tahun 2012 bagi kategori memajukan pengurusan maklumat dalam kerajaan bagi rantau Asia Pasifik**. Ia merupakan pengiktirafan antarabangsa yang paling berprestij bagi kecemerlangan dalam perkhidmatan awam. Pemilihan Malaysia oleh badan dunia itu tentunya menepati syarat dan kriteria yang diperlukan untuk melayakkan projek eKasih merangkul anugerah setinggi itu. Pengiktirafan ini sekaligus membuktikan bahawa projek eKasih adalah sangat relevan dan bertepatan dengan keperluan kumpulan sasar.

### **Ketepatan Masa: Pengukur Martabat Bangsa**

Jepun, negara Asia pertama yang menerajui teknologi kereta api yang berkelajuan tinggi telah membuka landasan kereta api berkelajuan tinggi pertama di dunia pada tahun 1964. Perkhidmatan kereta api berkelajuan tinggi ini dimulakan dengan Tokaido Shinkansen *bullet train* yang mampu mencapai kelajuan sehingga 160 mph dan menjadi antara jaringan kereta api paling sibuk di dunia dengan seramai 378,000 penumpang pada setiap hari. Purata ketibaan *bullet train* ini adalah selang lima hingga sepuluh minit berdasarkan kepada tempat dan waktu. Perjalanan dari Tokyo ke Kyoto sepanjang 513 km hanya memakan masa dua jam dan 18 minit.



*Shinkansen Bullet Train* - sinonim ketepatan masa.

**Ketepatan inilah yang seringkali dibanggakan oleh rakyat Jepun dan menjadi suatu contoh ketepatan masa. Perkhidmatan bullet train yang sangat efisien dan menepati masa ini telah menyebabkan pengguna mempunyai keyakinan yang sangat tinggi ke atas perkhidmatan yang diberikan. Ini ditambah pula dengan komitmen syarikat tersebut untuk memberikan perkhidmatan terbaik dan memenuhi ekspektasi pengguna.**

Analogi *bullet train* ini yang sekian lama menjadi antara simbol ketepatan dalam kalangan penduduk Jepun wajar dicontohi oleh perkhidmatan awam Malaysia. Jelas sekali, pembudayaan elemen *punctuality* dan *precision* perlu dipupuk dalam masyarakat Malaysia amnya dan penjawat awam khususnya supaya mereka memahami kepentingan menyediakan perkhidmatan yang bersandarkan kepada prinsip ketepatan. Kegagalan berpegang kepada prinsip ini akan menyebabkan kerugian dari segi kos, masa dan tenaga kepada sesetengah pelanggan sekaligus membuka ruang kegagalan dalam merealisasikan agenda transformasi negara.

### **Klinik 1Malaysia: Ketepatan dalam Penciptaan Nilai**

Pada 23 Oktober 2009, semasa membentangkan bajet sulungnya bagi tahun 2010, YAB Perdana Menteri Dato' Sri Mohd. Najib Tun Haji Abdul Razak telah mengumumkan cadangan **Klinik 1Malaysia sebagai satu pendekatan baharu meningkatkan akses kesihatan berkualiti kepada rakyat khususnya penduduk berpendapatan rendah di kawasan bandar.**

Pada 7 Januari 2010, YAB Perdana Menteri melancarkan operasi Klinik 1Malaysia yang pertama di Kampung Kerinchi, Kuala Lumpur. **Penyiapan Klinik 1Malaysia yang pertama dalam tempoh dua bulan sejak pengumuman tersebut dibuat merupakan pelaksanaan program bajet yang terpanas yang pernah dilakukan oleh kerajaan.** Komitmen yang tinggi serta sokongan padu yang ditunjukkan oleh perkhidmatan awam dalam memenuhi aspirasi kerajaan untuk menawarkan perkhidmatan terbaik kepada rakyat seperti ini adalah sesuatu yang boleh dibanggakan.



**Rahsia kejayaan Klinik 1Malaysia ialah ketepatan dan kejituan dalam perancangan dan pelaksanaannya.** Menggunakan pendekatan di luar kelaziman, klinik ini menggunakan premis sedia ada dan pemilihan lokasi strategik di kawasan yang padat penduduk lalu menjadikan projek ini mempunyai kreativiti dan keunikannya yang tersendiri. Bertepatan dengan konsep mendahulukan



rakyat, **sebanyak 50 buah Klinik 1Malaysia telah dibina dalam tempoh dua bulan dengan menggunakan peruntukan sebanyak RM10 juta.** Pada tahun 2010, sebanyak 274 buah klinik telah didirikan di seluruh negara. Sehingga kini, Klinik 1Malaysia terus menjadi ikon rakyat Malaysia apabila telah memberi rawatan kepada lebih dua juta pesakit dengan purata 50 hingga 150 pesakit sehari. Kaji selidik yang dijalankan mendapati 95% pesakit menyatakan bahawa mereka akan terus mendapatkan perkhidmatan daripada Klinik 1Malaysia.

### **Program Teksi Rakyat 1Malaysia (TR1Ma)**

Elemen ketepatan juga dapat dilihat apabila kerajaan berupaya memahami kehendak rakyat dan bersedia memenuhi kehendak tersebut. Ini terbukti apabila kerajaan mengambil langkah memansuhkan cukai jalan ke atas teksi bajet milik persendirian serta pengecualian 100% duti eksais dan cukai jualan ke atas pembelian teksi baru buatan tempatan. Program bantuan ini diperhebatkan lagi melalui program Teksi Rakyat 1Malaysia (TR1Ma) yang menyediakan tiga insentif baru lagi bagi mengurangkan beban lebih 100,000 pemandu teksi. Insentif tersebut merangkumi pemberian skim insurans perlindungan kemalangan diri pemandu teksi, bantuan rebat untuk pelupusan teksi lama dan baucar tayar bernilai RM520 bagi penggantian empat tayar untuk tempoh dua tahun. Jelas sekali, program bantuan kepada pemandu teksi ini adalah tepat pada masanya dan bertepatan dengan kehendak pemandu teksi yang hidup dalam serba kekurangan.



## Bantuan Rakyat 1Malaysia: Pemberian Ikhlas Kerajaan

Dunia semakin bergerak pantas. Kos sara hidup rakyat yang semakin meningkat telah sedikit sebanyak memberi kesan kepada beberapa kelompok masyarakat terutamanya mereka yang berpendapatan rendah dan memerlukan. Bagi meringankan beban hidup mereka, kerajaan telah memberikan insentif bantuan berbentuk kewangan seperti bantuan khas persekolahan sebanyak RM100 untuk setiap pelajar sekolah, baucar buku RM200 untuk pelajar Tingkatan 6 dan pelajar Institusi Pengajian Tinggi dan Bantuan Rakyat 1Malaysia (BR1M) yang diagihkan kepada rakyat berpendapatan isi rumah kurang RM3,000 sebulan.



BR1M terutamanya telah menarik perhatian masyarakat Malaysia kerana ia melibatkan peruntukan sebanyak RM2.6 bilion dan telah memberi manfaat kepada 5.2 juta isi rumah atau 79.5% daripada keseluruhan isi rumah di negara ini. Bantuan ini adalah bertepatan dengan usaha kerajaan untuk membantu meringankan kenaikan kos sara hidup rakyat.

### STRATEGI PELAKSANAAN

Peningkatan budaya **KETEPATAN** akan memastikan penyampaian perkhidmatan yang berkesan dilaksanakan oleh jentera pentadbiran kerajaan. Pengurusan maklumat yang tepat, pembudayaan penandaarasan (*benchmark*), penetapan KPI serta mekanisme pengurusan program/projek yang teratur merupakan elemen penting yang menyumbang kepada kejayaan prinsip ketepatan ini. Cadangan inisiatif yang digariskan di bawah boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian agensi.

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
1. Pengurusan maklumat secara tepat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan pangkalan data.</li> <li>• Melaksanakan perkongsian maklumat secara komprehensif.</li> <li>• Mempelbagaikan sumber rujukan yang sah dan dipercayai.</li> </ul>
2. Membudayakan penandaarasan dalam penyampaian perkhidmatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadikan <i>best practices</i> sebagai input untuk agensi melaksanakan penambahbaikan berterusan .</li> <li>• Meluaskan jaringan kerjasama dengan agensi-agensi yang bersesuaian.</li> <li>• Memantau dan melaksanakan kajian keberkesanan pelaksanaan <i>best practices</i>.</li> </ul>
3. Menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangunkan pelan strategik agensi dengan memasukkan elemen KPI.</li> <li>• Memberi pengiktirafan/penghargaan kepada pegawai yang melepasi KPI yang ditetapkan dengan cemerlang.</li> <li>• Mewujudkan kepakaran KPI di setiap agensi.</li> </ul>
4. Melaksanakan pengurusan projek/ program yang teratur dan berkesan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan <i>blueprint</i>/pelan induk yang jelas dan menyeluruh.</li> <li>• Menyediakan Prosedur Operasi Standard (SOP) bagi setiap program.</li> <li>• Memperkasakan kaedah pemantauan sedia ada secara menyeluruh di organisasi melalui kaedah manual atau sistem ICT.</li> <li>• Menilai risiko bagi setiap projek atau program</li> <li>• Melakukan analisis pencapaian.</li> <li>• Mengenal pasti aspek-aspek memerlukan penambahbaikan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menganalisis <i>lessons learnt</i> dari pelaksanaan projek/program.</li> </ul> </li> </ul>

## RUMUSAN

Budaya ketepatan perlu dipraktik oleh penjawat awam dalam memastikan segala usaha atau inisiatif yang dilaksanakan menepati kumpulan sasar dan seterusnya mencapai hasrat dan aspirasi pucuk pimpinan. Budaya ketepatan yang diamalkan oleh negara-negara maju seperti Jerman dan Jepun wajar dijadikan contoh. Dengan memberi perhatian kepada aspek penting elemen ketepatan, *outcome* dihasilkan akan lebih berkualiti dan memberikan impak berkesan sekaligus meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kemakmuran negara yang telah terbukti melalui pelaksanaan Klinik 1Malaysia, TR1Ma, BR1M dan lain-lain.

# Bab 4: INTEGRITI - Mendakap Integriti

*“... integriti merupakan satu nilai yang sangat penting dalam masyarakat kita. Masyarakat yang berpegang teguh kepada integriti adalah masyarakat yang akan membangun. Jika kita bercakap tentang pembangunan bukan hanya bangsa tetapi turut merangkumi tamadun yang berjaya adalah kerana pegangan yang kuat kepada integriti. Ini kerana jika kita hidup tanpa berlandaskan integriti maka seluruh sistem dalam masyarakat itu akan musnah.”*



- Najib Tun Razak (2010)

## IDEA

Globalisasi tidak hanya membawa kesan ekonomi dan perdagangan tetapi turut meninggalkan impak dari segi sosio-budaya. Arus globalisasi menjadikan sektor awam lebih terdedah kepada pelbagai cabaran fizikal dan spiritual yang menuntut keperluan urus tadbir yang lebih mantap dan berintegriti. Kejayaan prakarsa transformasi yang dijuarai oleh kepimpinan YAB Perdana Menteri sebagai wahana untuk memecut dengan lebih pantas ke arah mencapai Wawasan 2020 menuntut kepada jentera pentadbiran kerajaan yang mengamalkan integriti dalam semua sistem pengurusan dan pentadbiran berteraskan elemen ketelusan, akauntabiliti, keadilan, kecekapan dan keberkesanan dalam memberi perkhidmatan. Dalam hubungan ini, semua pihak termasuk kepimpinan perkhidmatan awam sentiasa diperingatkan akan kepentingan pegangan yang kukuh kepada nilai integriti.

*“The nation is urged to move forward with strong sense of responsibility and underpin the pursuit of success with uncompromising integrity, transparency, ethics and moral values which are the hallmarks of a truly educated individual.”*

- Najib Tun Abdul Razak (2011)

Integriti bermaksud perihal sifat individu dan organisasi yang sempurna berteraskan nilai-nilai murni seperti jujur, benar, amanah, adil, bertanggungjawab, telus, cekap dan bijaksana. Integriti merangkumi sifat-sifat menyeluruh seseorang individu atau sesebuah organisasi berdasarkan nilai-nilai murni sejagat termasuk juga aspek akauntabiliti. Sifat-sifat ini perlu diperlihatkan oleh penjawat awam melalui pelaksanaan amanah dan kuasa yang dipertanggungjawabkan demi kepentingan umum.

## RASIONAL

Tahap kemajuan sesebuah negara tidak hanya diukur oleh indikator ekonomi dan kemampuan berdaya saing semata-mata tetapi turut dinilai dari aspek integriti yang dimiliki oleh institusi-institusinya. Perkhidmatan awam yang telus, profesional dan berintegriti merupakan antara kriteria utama yang diambilkira oleh pelabur kerana faktor ini akan menentukan pulangan dan kos pelaburan. Sebagai institusi yang bertanggungjawab terhadap rakyat dan *stakeholder*, imej dan integriti perkhidmatan awam perlu sentiasa diperkukuhkan.

***In a value-based organisation, people at every level come together for a higher purpose. Values define the culture of the organization, setting the tone for every interaction. When values are lacking, companies also run a higher risk of ethical breaches because boundaries are not clearly defined between what is and is not acceptable. (Kraemer, 2011)***

Sektor awam kini berhadapan dengan rakyat daripada generasi baharu yang mempunyai perbezaan persepsi dan idealisme. Tuntutan rakyat dan pelanggan supaya perkhidmatan awam menjadi lebih responsif, telus serta menyampaikan perkhidmatan yang mempunyai sentuhan langsung atau *touchpoint* menuntut perkhidmatan awam melihat semula etos dan budaya yang dipegangnya selama ini. Penegasan semula perlu diberikan kepada pembudayaan aspek tadbir urus yang baik berasaskan ketelusan, integriti dan keperibadian yang unggul tanpa tolak ansur kepada rasuah, penyelewengan serta standard perkhidmatan yang tidak dipertikaikan oleh rakyat dan pelanggan.

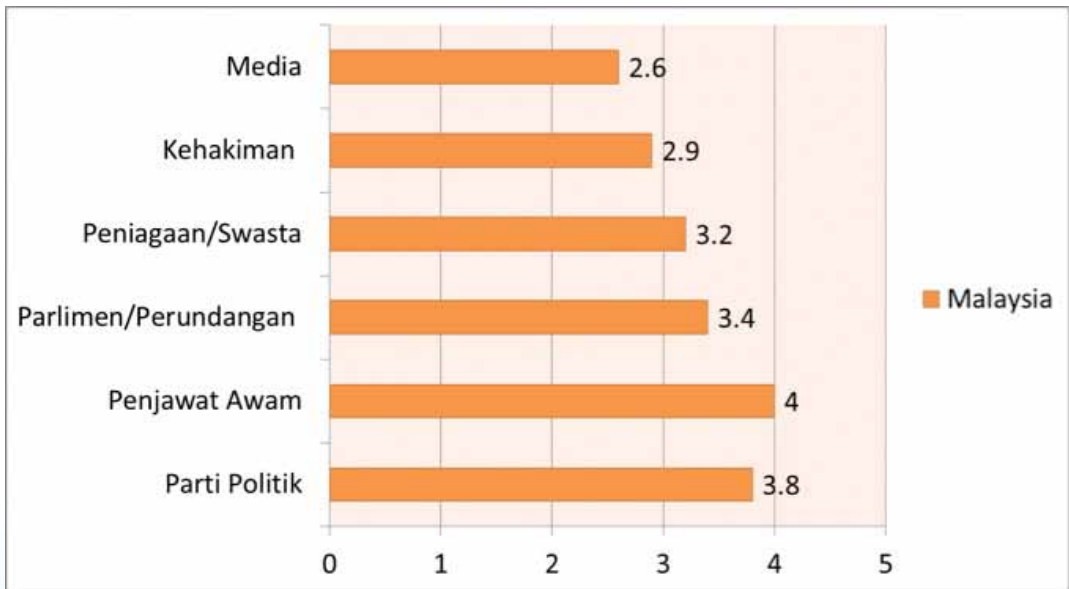
Imej dan persepsi umum terhadap penjawat awam masih menjadi isu yang perlu diberi perhatian. Walaupun integriti merupakan pra-syarat kepada keutuhan jentera pentadbiran, persepsi rakyat terhadap penjawat awam dari aspek ketelusan dan akauntabiliti masih di tahap yang boleh dipertingkatkan. Seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 2**, Indeks Keseluruhan Persepsi Integriti Nasional (IPIN) pada 2007 ialah 6.97 daripada skor maksimum sepuluh. Daripada enam komponen yang dikaji, Indeks Persepsi Kualiti Penyampaian Khidmat Awam mendapat skor yang paling rendah dan diikuti dengan Indeks Persepsi Rasuah berbanding komponen-komponen lain.

**Jadual 2: Skor bagi Indeks Persepsi Integriti Nasional (IPIN) 2007**

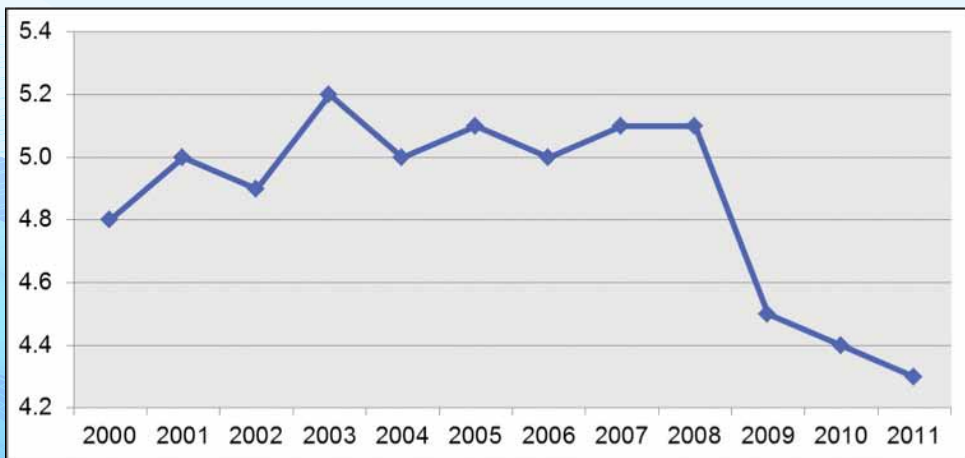
BIL.	KOMPONEN	SKOR
1	Indeks Persepsi Rasuah	6.76
2	Indeks Persepsi Kualiti Penyampaian Khidmat Awam	6.60
3	Indeks Persepsi Amalan Etika Perniagaan & Tanggungjawab Sosial Korporat	6.90
4	Indeks Persepsi Kemantapan Institusi Keluarga dan Komuniti	7.38
5	Indeks Persepsi Kualiti Hidup dan Kesejahteraan Masyarakat	7.41
6	Indeks Persepsi Budi Bahasa	7.07
	<b>INDEKS KESELURUHAN IPIN</b>	<b>6.97</b>

(Sumber: Institut Integriti Malaysia)

Berdasarkan **Rajah 6**, Kajian Global Corruption Barometer (GCB) 2011 yang dikeluarkan oleh *Transparency International* (TI) menunjukkan bahawa kategori penjawat awam adalah kategori yang paling tinggi dilihat terbabit dengan gejala rasuah dan salah laku dengan skor 4.0.



**Rajah 6: Kategori Yang Dilihat Paling Dipengaruhi Oleh Rasuah dan Salah Laku**  
 (Sumber: *Transparency International*, 2011)



**Rajah 7: Indeks Persepsi Rasuah Malaysia bagi tahun 2000–2011**  
 (Sumber: *Transparency International*, 2011)

Trend pencapaian Indeks Persepsi Rasuah dari tahun 2000 hingga 2011 yang dikeluarkan oleh TI seperti di **Rajah 7**, menunjukkan pencapaian Malaysia tidak memperlihatkan trend peningkatan, sekaligus memerlukan negara melaksanakan transformasi menyeluruh untuk memperbaiki situasi semasa. Tindakan segera

yang lebih strategik dan menyeluruh perlu diambil bagi menangani masalah ini. Penjawat awam perlu menyedari kepentingan membudayakan nilai-nilai murni dalam menyediakan perkhidmatan kepada rakyat. Budaya kerja yang mengutamakan kepentingan rakyat dan negara melalui pendekatan bekerjasama serta melaksanakan tanggungjawab dengan berintegriti perlu dipraktikkan.

Penjawat awam juga perlu mengamalkan piawaian kod etika yang tinggi dan tadbir urus baik bagi mendapatkan keyakinan dan kepercayaan rakyat. Anggota perkhidmatan awam yang berintegriti sentiasa berpegang kepada konsep kejujuran dalam mentadbir dasar-dasar, program-program serta projek-projek kerajaan. Ini bermakna penjawat awam perlu sentiasa ikhlas dalam memberikan nasihat dan pendapat dan tidak menyembunyikan sebarang maklumat penting yang boleh menjejaskan prestasi jabatan. Segala tugas dan tanggungjawab hendaklah dilaksanakan berdasarkan prosedur, peraturan dan undang-undang seperti yang telah termaktub.

Penjawat awam tidak boleh bertolak ansur sama sekali terhadap sebarang perlakuan dan amalan yang boleh menyebabkan keraguan terhadap integriti mereka. Penjawat awam perlu berkhidmat berdasarkan semangat dan motivasi yang tinggi secara jujur, ikhlas dan beramanah demi pembangunan dan kesejahteraan negara. Mereka bertugas bukan untuk wang ringgit atau kekayaan. Justeru, perlakuan tidak berintegriti dan menjejaskan imej perkhidmatan awam perlu dibendung dengan tindakan tegas dan tidak bertolak ansur bagi menyekat pelakuan sedemikian daripada berleluasa. Penjawat awam yang melaksanakan tugas dengan penuh integriti, jujur, ikhlas dan beramanah akan beroleh keberkatan dan mendapat kepuasan bekerja yang sebenar.

## **RENUNGAN MINDA**

### **Integriti: Meneladani Tokoh Konglomerat Mendominasi Dunia Korporat**

Warren Buffet, Ketua Pegawai Eksekutif, Berkshire Hathaway, Amerika Syarikat, adalah pakar pelaburan yang hebat dan juga salah seorang tokoh terkaya di dunia. Terkenal dengan jolokan *Oracle of Omaha*, Buffet sememangnya merupakan ikon besar dalam dunia pelaburan saham. Beliau juga merupakan seorang dermawan

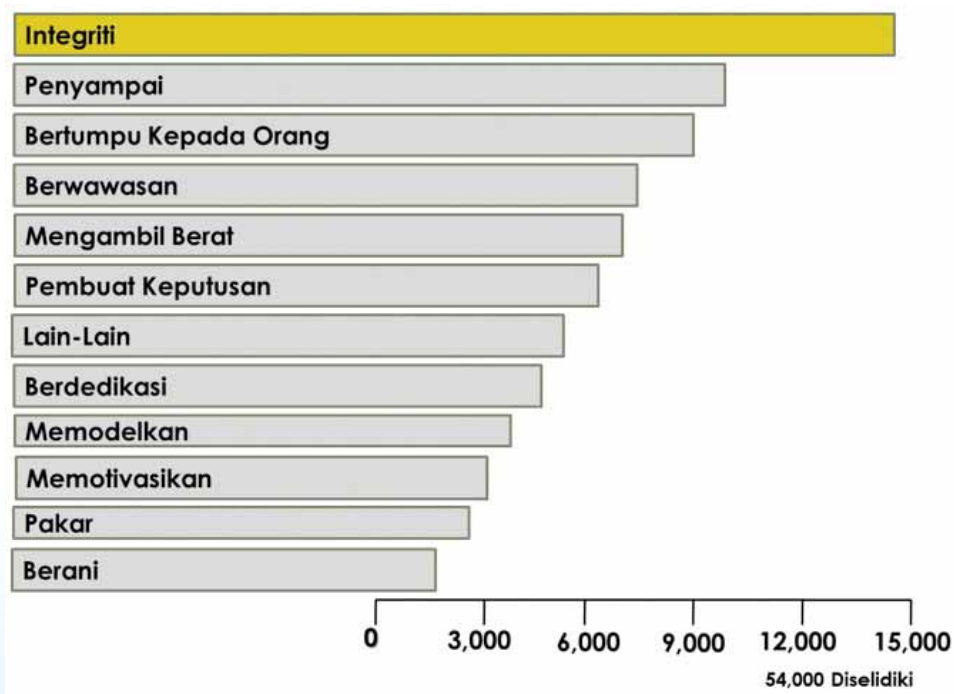
yang disegani dan sangat terkenal dengan gaya hidup yang sederhana walaupun memiliki segala kekayaan. Antara kata-kata tersohor beliau yang sering menjadi rujukan kepada pengurus-pengurus konglomerat besar dunia ialah:

***In looking for people to hire, you look for three qualities: integrity, intelligence and energy. And if they don't have the first, the other two will kill you (Bagley, 2008).***



Terpancar daripada kata-kata tersebut, **beliau meletakkan aspek integriti di tempat teratas dalam memilih pegawai yang mempunyai keperibadian yang unggul untuk bertugas di organisasi beliau.** Dalam hubungan ini, kaedah pengambilan pegawai di dalam perkhidmatan awam perlu mengambil kira perwatakan dan sahsiah diri yang terbaik. Kaedah ini bertujuan menyediakan perkhidmatan awam suatu perkhidmatan yang berintegriti, berprestasi tinggi dan cemerlang untuk masa hadapan.

Stephen R. Covey, seorang tokoh pengurusan, motivasi dan kepimpinan yang disegani, dalam bukunya *The 8<sup>th</sup> Habit* (2005) telah membuat soal selidik ke atas lebih 54,000 responden dalam dunia pengurusan dan korporat untuk mengetahui pandangan mereka terhadap ciri-ciri pemimpin yang berkesan. **Daripada 12 ciri yang dicadangkan, integriti berada di tempat yang paling atas seperti di Rajah 8.** Jelas di sini betapa dunia pengurusan barat telah lama meletakkan aspek integriti sebagai sifat yang mengatasi ciri-ciri lain yang perlu wujud dalam setiap pemimpin. Seorang pemimpin hendaklah sentiasa mewarisi dan mengamalkan nilai serta norma kehidupan yang mulia dan boleh dicontohi.



## Rajah 8: Kriteria yang Dinilai Bagi Kepimpinan Yang Berkesan

(Sumber: The 8<sup>th</sup> Habit, 2005)

### Khalifah Umar bin Abdul Aziz: Integriti di Persada Keagungan

Pengajaran serta iktibar yang sering dikaitkan dengan integriti adalah kisah Khalifah Umar bin Abdul Aziz yang bertemu dengan seorang utusan gabenor untuk berbincang mengenai hal ehwal daerah. Bagi tujuan perbincangan tersebut, Khalifah Umar telah memerintahkan supaya dinyalakan lilin kerajaan. Di dalam perbincangan itu, Umar telah bertanya kepada utusan tersebut mengenai hal ehwal penduduknya termasuk mengenai kaum muslimin, harga barang, kaum Muhajirin dan Ansar, para ibnu sabil serta orang-orang miskin. Setelah urusan berkenaan selesai, utusan itu pula telah bertanya kepada Umar mengenai keadaan beliau dan keluarganya. Dengan serta merta, Umar memadamkan lilin kerajaan dan menyalakan lilin lain.

Setelah itu, baharulah Umar meneruskan perbualan mengenai diri beliau dan keluarganya. Utusan itu sangat tertarik dengan tindakan Umar memadamkan lilin kerajaan. Lalu utusan tersebut berkata: “Wahai Amirul Mukminin, aku melihatmu melakukan sesuatu yang belum pernah aku lihat. Apakah yang telah membuatkan kamu memadamkan lilin ketika aku bertanya tentang keadaanmu dan keluargamu?”. Umar menjawab: “Wahai hamba Allah, lilin yang aku matikan itu adalah harta Allah, harta kaum muslimin. Ketika aku bertanya kepadamu tentang urusan mereka maka lilin itu dinyalakan demi kepentingan mereka. Setelah itu, kamu mengubah perbualan tentang keluarga dan keadaanku, maka aku pun mematikan lilin milik kaum muslimin”. Begitulah ciri integriti yang ditunjukkan oleh seorang Khalifah yang memegang amanah rakyatnya.



### **Norlisman bin Abu: Apabila Integriti Menjadi Pegangan...**

Pada 10 Ogos 1982, Norlisman bin Abu yang berkhidmat sebagai seorang posmen di Pejabat Pos Besar Kuala Lumpur telah ditimpa kemalangan sewaktu bertugas di selekoh Jalan Tun Perak akibat mengelak daripada dilanggar sebuah kereta yang muncul secara tiba-tiba. Akibat daripada itu, Norlisman telah tercampak daripada motosikal beliau dan mengalami cedera parah di kepala sementara tangan dan kakinya melecet terkena ekzos motosikal. Namun demikian, Norlisman masih mampu merangkak untuk menyelamatkan 22 pucuk surat berdaftar yang tercampak sedangkan dompetnya yang terhumban jauh langsung tidak diendahkan. Tindakan ini didorong oleh rasa tanggungjawabnya terhadap surat-surat berdaftar yang diamanahkan kepadanya. Walaupun didesak pihak polis untuk menyerahkan surat-surat tersebut, Norlisman tetap enggan melepaskannya. Malahan terus mendapak surat-surat tersebut sehinggalah beliau dibawa ke hospital untuk mendapatkan rawatan.

Kemalangan tersebut menyebabkan Norlisman terpaksa menerima sepuluh jahitan di kepala. Namun beliau berpuas hati kerana semua surat berdaftar itu berjaya diserahkan kepada pegawai pos yang datang melawatnya di hospital. Dengan berbuat demikian, barulah Norlisman berasa lega kerana surat-surat berdaftar tersebut pasti akan selamat diserahkan kepada penerimanya. Ternyata Norlisman

merupakan seorang pekerja yang amanah dan bertanggungjawab. Beliau telah mempamerkan teladan yang sangat mengagumkan dan menjadi contoh rujukan kepada masyarakat. Kekuatan integriti dan keunggulan peribadi yang dimiliki oleh Norlisman ini telah menarik perhatian YAB Perdana Menteri dan YAB Timbalan Perdana Menteri ketika itu iaitu Datuk Sri Dr. Mahathir Mohamad dan Datuk Musa Hitam yang seterusnya memberi penghargaan kepada beliau atas keutuhan prinsip integriti dan akauntabiliti yang dipegangnya sekalipun terpaksa bertarung dengan nyawanya sendiri.

### **ENRON Inc.: Apabila Integriti Diperdagangkan**

Enron bertapak sebagai pengusaha saluran gas asli berasal dari Houston, Texas pada tahun 1985. Enron kemudiannya memperkembangkan perusahaannya dalam bidang tenaga sehingga memperkukuhkan kedudukannya sebagai syarikat ketujuh terbesar di Amerika Syarikat pada tahun 2001. Namun, timbul persoalan mengenai tadbir urus dalaman syarikat ini ekoran daripada pengisytiharan muflis pada 2 Disember 2001. Bersandarkan imej yang cemerlang dan label sebuah entiti korporat yang kukuh, *stakeholder* dan pihak pengurusan Enron akhirnya terjebak dengan isu integriti yang serius. Rahsia mereka akhirnya terbongkar apabila diketahui bahawa lembaga pengarah tidak dapat mengesan masalah yang wujud di Enron. Lembaga pengarah mereka jelas menyembunyikan laporan kedudukan kewangan sebenar Enron. Kejatuhan Enron kemudiannya disusuli dengan penutupan firma pengauditan terkemuka dunia iaitu Arthur Andersen yang sebenarnya merupakan rakan subahat dalam jenayah ekonomi ini.



Enron sebenarnya telah lama menggunakan amalan perakaunan yang kompleks serta meragukan dalam memberi gambaran yang memberangsangkan tentang prestasi kewangan mereka. Enron berjaya menyembunyikan masalah hutang yang mereka hadapi selama bertahun-tahun lamanya dengan sokongan tidak beretika Arthur Andersen. Dua bulan sebelum pengisytiharan muflis, Enron mengumumkan bahawa mereka menanggung kerugian bernilai USD638 juta untuk suku ketiga dan yang lebih memeranjatkan pelabur adalah pengumuman tambahan penanggungan

hutang melebihi USD3 billion. Berikutan itu, Wall Street mengurangkan nilai ekuiti pemegang saham sebanyak USD1.2 bilion namun perkara ini tidak diumumkan Enron pada masa itu. Kesan yang ketara adalah kerugian saham bernilai berbilion-bilion dolar yang terpaksa ditanggung oleh para pelabur. Penurunan nilai ekuiti Enron akhirnya membawa kepada penyahsenaraian Enron daripada Bursa Saham New York.

Masalah Enron yang berpunca daripada prinsip integriti yang goyah ini dapat dihidu oleh media dan pelabur. Justeru, pegawai-pegawai kanan Enron telah menjual beratus-ratus juta dolar saham milik mereka bertujuan untuk melonjakkan prestasi saham syarikat. Sementara pihak pekerja pula dihalang daripada menjual saham yang berkaitan dengan pelan persaraan dan yang tinggal pada mereka hanyalah saham yang tidak bernilai. Pendedahan skandal Enron ini menyebabkan akauntan-akauntan Arthur Andersen mengambil tindakan menghapuskan beratus-ratus dokumen yang boleh digunakan sebagai bukti penyelewengan maklumat kewangan. Prinsip integriti seharusnya dijadikan tunjang dan asas dalam segala urusan kerana keruntuhan integriti akan turut menjejaskan nilai-nilai moral segenap lapisan masyarakat.

## **STRATEGI PELAKSANAAN**

Amalan integriti berteraskan elemen ketelusan, akauntabiliti, keadilan, kecekapan, dan keberkesanan dalam memberikan perkhidmatan merupakan faktor utama dalam menjayakan agenda transformasi negara.

Penghayatan, pembudayaan dan penilaian aspek integriti perlu dititikberatkan dan cadangan inisiatif yang digariskan di bawah boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian agensi.

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<p><b>1. Pengamalan dan penghayatan Pelan Integriti Nasional (PIN)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi penjelasan dan kefahaman kepada warga organisasi tentang pentingnya nilai-nilai integriti untuk diamalkan di seluruh peringkat organisasi.</li> <li>• Mewujudkan dokumen rujukan utama nilai murni dan integriti yang menggariskan strategi dan program ke arah menyemarakkan pembudayaan integriti dalam semua aspek penyampaian perkhidmatan kepada <i>stakeholder</i> dan pelanggan.</li> <li>• Melaksanakan program ke arah membentuk dan memperkukuhkan nilai-nilai integriti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan musyawarah (<i>engagement</i>) dengan pihak berkepentingan dalam membina kesedaran terhadap integriti.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2. Pembudayaan integriti dan pengamalan nilai-nilai murni di kalangan penjawat awam</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan struktur, mekanisme dan sistem bagi menyelaraskan dan memantau pembudayaan integriti dan pengamalan nilai-nilai murni.</li> <li>• Membina dokumen yang menghimpunkan nilai-nilai murni yang akan menjadi panduan tingkahlaku individu dan organisasi.</li> <li>• Mewujudkan sistem pengiktirafan dan ganjaran untuk merangsang nilai-nilai murni dan integriti.</li> </ul>
<p><b>3. Pematuhan, pemantauan dan penilaian ke atas pengamalan nilai integriti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam menguruskan isu-isu tatatertib dan disiplin di agensi.</li> <li>• Menkuatkuasakan peraturan-peraturan yang berkaitan.</li> <li>• Melaksanakan audit nilai secara berkala.</li> <li>• Melaksanakan audit integriti atau <i>integrity testing</i>.</li> </ul>

## RUMUSAN

Integriti merupakan tunjang kepada kejayaan sesebuah organisasi dan negara. Betapa pentingnya aspek integriti ini dapat dilihat melalui beberapa kisah yang dinyatakan sebelum ini. Mengambil teladan tokoh konglomerat dunia iaitu Warren Buffet, wajarlah aspek integriti dijadikan keutamaan di dalam pemilihan penjawat awam. Begitu juga dengan iktibar daripada kisah Khalifah Umar bin Abdul Aziz apabila nyalaan lilin dipadamkan ketika urusan yang tidak berkaitan kerajaan dibincangkan oleh beliau bersama gabenornya. Penghayatan budaya integriti yang sehati dalam diri Norlisman bin Abu pula, seorang posmen, telah berjaya membuktikan bahawa beliau tidak dapat berkompromi mengenai aspek integriti walaupun ketika ditimpa kemalangan. Manakala iktibar daripada kisah Enron Inc. apabila Lembaga Pengarah mereka menyembunyikan laporan kedudukan kewangan sebenar syarikat telah membawa kepada kejatuhan yang kemudiannya disusuli dengan penutupan firma pengauditan, Arthur Andersen yang merupakan rakan subahat dalam rancangan jenayah kewangan mereka. Mengambil iktibar kesemua peristiwa tersebut, penjawat awam perlu mendakap integriti untuk memenangi keyakinan rakyat demi memastikan *survival* perkhidmatan awam.

# Bab 5: *PRODUCTIVITY* - Menjulung Produktiviti

## IDEA



*“... increasing productivity and innovation to strengthen competitiveness to compete in the global market will still be the priority.”*

- Najib Tun Razak (2012)

Kerajaan telah meletakkan produktiviti sebagai teras penting untuk memacu dan memberi sumbangan yang besar kepada pertumbuhan ekonomi negara. Ini dapat dilakukan antaranya melalui peningkatan kecekapan dan produktiviti perkhidmatan awam secara berterusan yang akhirnya akan mempertingkatkan tahap penyampaian perkhidmatan bagi memenuhi keperluan pasaran tempatan dan antarabangsa. Peningkatan produktiviti yang berpaksikan kreativiti dan inovasi dalam menghadapi cabaran global akan memperkukuhkan daya saing negara. Menggalas cabaran besar ini, YAB Perdana Menteri menegaskan kepentingan pelaksanaan dasar yang bersandarkan kepada prinsip nilai untuk wang bagi memenuhi ekspektasi pelanggan dan rakyat. **Perkhidmatan awam yang kejar di mana pengurusan sumber dioptimumkan sepenuhnya serta dibantu oleh kecanggihan ICT akan berupaya melipatgandakan produktiviti yang mempunyai nilai tambah bagi merealisasikan wawasan negara.**

**Produktiviti diibaratkan sebagai enjin yang membawa kepada kebaikan secara keseluruhannya. Jika produktiviti bagi sesuatu agensi menunjukkan pertumbuhan, sudah pasti ia akan membawa kebaikan kepada rakyat (Bleischwitz dan Von Weizsacker, 1999).**

Sebagai pemacu kepada daya saing negara, peningkatan produktiviti dalam sistem penyampaian perkhidmatan menjadi *rules of the game* bagi merealisasikan kejayaan agenda transformasi yang digagaskan oleh kerajaan. Produktiviti penjawat awam akan menentukan keberkesanan program transformasi kerajaan. Justeru, **kerajaan telah memperkenalkan budaya**



**kerja berasaskan prestasi melalui *Key Performance Indicators (KPI)* untuk mengukur tahap prestasi penjawat awam dengan lebih objektif dan sistematik.** Penekanan kepada keberhasilan berasaskan output dan *outcome* turut diperkenalkan dalam usaha membudayakan perkhidmatan berlandaskan pencapaian.

Sehubungan dengan menyemarakkan produktiviti dalam perkhidmatan awam pada 1991, kerajaan telah mengeluarkan satu pekeliling mengenai usaha-usaha peningkatan produktiviti dalam kalangan penjawat awam.

## RASIONAL



Bagi merealisasikan kejayaan agenda transformasi, elemen produktiviti yang menjadi fokus pentadbiran awam di era 1990an kini telah diberi penegasan semula oleh kerajaan. YAB Perdana Menteri melihat kepentingan produktiviti dari dimensi baharu dengan memperkenalkan dua nilai pelengkap kepada produktiviti iaitu kreativiti dan inovasi. Gabungan

produktiviti, kreativiti dan inovasi boleh menyumbang kepada lonjakan pengeluaran dan eksport negara melalui kecemerlangan penyampaian perkhidmatan.

Bagi memastikan produktiviti penyampaian perkhidmatan awam berada pada keluk yang lebih tinggi, penekanan perlu diberi kepada pembangunan organisasi awam yang berdaya saing. Ini termasuklah pemerkasaan modal insan yang berkepakaran, penggunaan ICT sebagai *enabler* yang kreatif, perekaayaan sistem dan prosedur serta tatacara pengurusan yang cekap disokong oleh persekitaran kerja yang kondusif.



***“... perlu meningkatkan produktiviti pekerja untuk membolehkan organisasi mencatat keuntungan ...”***

**- Najib Tun Razak, (2012)**

Faktor modal insan memainkan peranan sangat penting dalam meningkatkan produktiviti dengan memanfaatkan ruang ke atas pemikiran kreatif dan inovatif. Bagi menyemarakkan persekitaran yang inovatif, kerajaan juga menggalakkan penyelidikan serta pemindahan teknologi bagi tujuan penghasilan produk-produk baharu dalam pendekatan dan pelaksanaan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan masa kini.

**Pembudayaan produktiviti yang bertunjangkan elemen kreativiti dan inovasi dalam perkhidmatan awam akan memberikan nilai tambah yang tinggi dalam penghasilan produk dan perkhidmatan kepada pelanggan dan rakyat.** Ringkasnya, dalam memperkasakan lagi pertumbuhan produktiviti negara, aspek pembangunan modal insan, pengoptimuman aplikasi ICT, penekanan kepada inovasi dan kreativiti hendaklah diperkukuh dan disepadukan untuk mencapai *outcome* yang lebih kompetitif.

## RENUNGAN MINDA

### **Pembaharuan Kutipan Duti Setem: Ke Arah Lonjakan Produktiviti**

Kutipan duti setem merupakan satu daripada hasil yang dikutip oleh LHDN. Sebelum 2011, urusan kutipan duti setem di setengah-setengah tempat dilaksanakan di Pejabat Daerah dan Tanah. Menyedari keperluan untuk meningkatkan hasil, maka LHDN telah tampil dengan idea kreatif. Walaupun kelihatan mudah, idea kreatif ini telah membawa kepada peningkatan produktiviti yang berlipat ganda kepada LHDN. Produktiviti menjadi lebih tinggi melalui peningkatan hasil dengan pewujudan empat pusat pengutipan duti setem. LHDN telah berjaya membuat kutipan yang sangat luar biasa seperti di Majlis Perbandaran Manjung telah meningkat dari RM1.12 juta kepada RM11.28 iaitu dengan peningkatan sebanyak 900%; di Majlis Daerah Batu Pahat kutipan dari RM1.79 juta kepada RM18.35 juta iaitu peningkatan 925%; di Majlis perbandaran Bentong kutipan dari RM255 ribu kepada RM3.54 juta iaitu peningkatan 1,292%; dan di Majlis Daerah Segamat dari RM339 ribu kepada RM14.11 juta iaitu peningkatan sebanyak 4,060%. Pusat-pusat ini telah memberikan kemudahan kepada rakyat dalam urusan pembayaran duti setem. Sesungguhnya negara akan kerugian banyak dalam kutipan cukai jika warga LHDN tidak mengambil pendekatan kreatif ini dalam melonjakkan produktiviti dari hasil kutipan duti setem.



## **Mengoptimumkan Produktiviti, Menikmati Keselesaan**

Kerajaan telah menyediakan prasarana yang secukupnya bagi membantu masyarakat di luar bandar dalam memudahkan perhubungan dengan kawasan bandar serta meningkatkan taraf hidup mereka. Peningkatan infrastruktur asas luar bandar adalah salah satu agenda utama kerajaan. Pada tahun 2011, kerajaan telah membangunkan banyak kemudahan dan prasarana terutamanya di Sabah dan Sarawak. Menerusi Program Jiwa Murni yang berteraskan kepada produktiviti dan pendekatan *value for money*, kerajaan telah berjaya menjimatkan kos pembinaan rumah rakyat termasuk pengangkutan bahan binaan ke kawasan pedalaman sehingga 30% yang melibatkan jumlah perbelanjaan RM8.6 juta di empat buah daerah di Sarawak.

Melalui pembinaan jalan raya di luar bandar, kerajaan telah menyiapkan 1,013 km jalan raya berbanding sasaran 905 km sahaja yang memberi manfaat kepada 425,377 orang pengguna jalan raya di seluruh negara. Sebagai contoh, di antara projek jalan raya yang telah dilaksanakan ialah Simpang Teniku, Miri ke Pekan Marudi, Jalan Belaga ke Menjawah berhampiran penempatan masyarakat Penan di Bakun dan jalan raya sepanjang 50 km dari Bario ke Ba'kelalan.

Menerusi inisiatif ini, produktiviti masyarakat di luar bandar dapat dipertingkatkan apabila urusan pengangkutan menjadi lebih mudah dan mereka dapat memasarkan hasil tanaman mereka di bandar, membantu dalam penurunan harga barangan asas berbanding sebelum ini serta merapatkan jurang sosial antara masyarakat bandar dan luar bandar. Dengan menyediakan kemudahan asas dan sosial yang lengkap, masyarakat luar bandar dapat mengeluarkan hasil dan meningkatkan produktiviti.

## **Produktiviti: Kelangsungan Hidup di Abad ke-21**

Negara-negara di dunia berhadapan dengan cabaran untuk memastikan bekalan makanan yang mencukupi dan berterusan bagi *survival* penduduk dunia yang semakin meningkat mencecah enam bilion orang. Di antara cabaran untuk mengekalkan jaminan makanan mencukupi bagi negara ini ialah kebergantungan kepada Thailand bagi pengimportan makanan. Banjir berpanjangan di Thailand pada tahun 2011 telah memusnahkan kira-kira

12.5% kawasan padi negara tersebut dan ini telah menjejaskan usaha Malaysia untuk mengimport kuantiti beras yang mencukupi.

Bagi menjamin kelestarian bekalan makanan negara, YAB Perdana Menteri telah menumpukan kepada strategi meningkatkan produktiviti pengeluaran dan bukannya menambah keluasan kawasan pertanian. Dalam hubungan ini, **transformasi minda warga pertanian perlu dipertingkatkan bagi mencapai produktiviti yang tinggi, memberi nilai tambah hasil pengeluaran yang bernilai tinggi serta meningkatkan pendapatan golongan tersebut.** Bagi merencanakan lagi produktiviti hasil tanaman pertanian, faktor yang perlu diambil kira ialah penggunaan teknologi baru, penambahbaikan sistem pengairan dan penggunaan kaedah pertanian yang terbaik. Mengambil kira keluasan tanah yang semakin berkurangan, maka fokus perlu diberikan untuk memaksimum penggunaan setiap inci tanah pertanian yang ada. Manakala setiap inci tanah terbiar perlu dibangunkan dengan segala kaedah untuk meningkatkan produktiviti.



Bagi mengurangkan kebergantungan kepada import makanan, kerajaan memberi perhatian yang serius untuk meningkatkan hasil produktiviti tanaman makanan negara. Dengan memanfaatkan sepenuhnya pemikiran kreatif dan inovatif, kerajaan dapat menghasilkan padi variati terkini iaitu MR253 dan MR263 yang boleh ditanam di kawasan yang mempunyai tahap kesuburan rendah atau kawasan yang mempunyai kadar kemasaman tinggi. Usaha kerajaan telah terbukti apabila keluaran hasil yang diperoleh di kawasan tertentu di Selangor melebihi 6 tan sehektar. Malah di kawasan yang mempunyai sistem infrastruktur dan saluran yang baik seperti di Tanjung Karang, keluaran hasil padi mencecah sehingga 13 tan sehektar. Dengan peningkatan produktiviti pertanian, negara akan berupaya menyediakan kuantiti makanan yang mencukupi bagi menjamin kesejahteraan rakyat di masa akan datang.

## Tabung Baitulmal Sarawak: Idea Inovasi Meningkatkan Produktiviti

Tabung Baitulmal Sarawak (TBS) mula mendapat perhatian negara selepas berjaya menggondol Anugerah Inovasi Pengurusan Kewangan 2010 melalui penghasilan Sistem Aplikasi Pengurusan dan Pemantauan Zakat. Badan ini terus melakar sejarah apabila sistem berkenaan turut digunapakai untuk penubuhan Baitulmal Australia dan Baitulmal New Zealand pada Oktober 2011.

Terpancarnya kecemerlangan TBS lahir atas inisiatif berteraskan inovasi warga kerja badan itu sendiri. Berganjak dari kelaziman sebagai sebuah badan yang hanya menyediakan kemudahan mengutip, mengagih, mengurus dana zakat, dana wakaf dan dana baitulmal, TBS mula mengorak langkah berpandukan sistem pengurusan yang lebih anjal daripada perubahan semasa dengan **memberi fokus kepada urus tadbir korporat termasuk terlibat di dalam pengurusan hartanah dan mempelbagaikan portfolio pelaburan**. TBS menggunakan pendekatan gabungan produktiviti, kreativiti dan inovasi sambil menjadikan integriti dan akauntabiliti sebagai prinsip dalam sistem pengurusannya. Pembaharuan pengurusan zakat dengan penggunaan sistem berkenaan membantu meningkatkan kutipan zakat di Sarawak khususnya. Pelaksanaan Sistem Aplikasi Pengurusan dan Pemantauan Zakat melibatkan penggunaan sistem komputer bersepadu melalui perbankan internet, laman web TBS, facebook dan bantuan *online* TBS telah membantu meningkatkan produktiviti TBS.

Lonjakan produktiviti TBS ini dapat digambarkan menerusi pendapatan keseluruhan TBS daripada RM6 juta sebelum tahun 1999 kepada RM60 juta pada masa kini. Berdasarkan pendapatan yang memberangsangkan ini, maka lebih banyak agihan dapat dilaksanakan. Jika sebelum tahun 1999 purata agihan pendapatan hanyalah sekitar RM3 juta, kini purata agihan pendapatan meningkat dengan drastik kepada RM40 juta.

TBS telah berjaya mentransformasi sebuah badan yang menguruskan zakat kepada sebuah entiti yang memfokus kepada kepelbagaian dan pengembangan dana bertujuan untuk meningkatkan produktiviti yang manfaat akhirnya turut dinikmati oleh masyarakat di Sarawak.

## STRATEGI PELAKSANAAN

Prinsip **PRODUCTIVITY** menjadi teras utama bagi memacu kepada pertumbuhan ekonomi negara. Faktor-faktor seperti pembangunan modal insan berkualiti, pemanfaatan ICT secara optimum, struktur organisasi yang kejat serta pemantapan proses kerja sedia ada adalah penting di dalam peningkatan produktiviti sektor awam. Cadangan inisiatif yang digariskan di bawah boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian agensi.

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<b>1. Pembangunan modal insan berkualiti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Memperkasakan sahsiah diri penjawat awam melalui:<ul style="list-style-type: none"><li>• Program <i>character building</i>; dan</li><li>• Pengenalpastian kecenderungan dan potensi pegawai dari aspek psikologi.</li></ul></li><li>• Meningkatkan tahap kompetensi penjawat awam agar mempunyai keupayaan melaksanakan tugas pada tahap yang cemerlang.</li><li>• Meningkatkan ilmu pengetahuan dan kepakaran pegawai.</li><li>• Melonjakkan produktiviti melalui pusingan kerja.</li></ul>
<b>2. Pemanfaatan ICT dalam sistem penyampaian perkhidmatan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meningkatkan kompetensi dan kepakaran pegawai selaras dengan keperluan ICT semasa.</li><li>• Meningkatkan struktur tadbir urus ICT bagi menyelaraskan pelaksanaan program-program ICT.</li></ul>

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melengkapkan perkakasan dan perisian ICT yang mencukupi dan terkini mengikut spesifikasi tugas warga.</li> <li>• Melaksanakan <i>quick wins</i> bagi meningkatkan produktiviti dalam penyampaian perkhidmatan.</li> </ul>
<p><b>3. Penambahbaikan <i>standard operating procedure</i> (SOP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenalpasti proses-proses kerja yang berisiko dan melengahkan penyampaian perkhidmatan.</li> <li>• Memantapkan pengurusan persekitaran tempat kerja melalui amalan 5S.</li> </ul>
<p><b>4. Merasionalisasikan perkhidmatan berdasarkan struktur organisasi yang keaja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur organisasi haruslah terdiri daripada pelbagai bahagian yang menepati fungsi dan peranan kewujudan agensi.</li> <li>• Mengkaji semula kesesuaian dokumen strategik yang menetapkan hala tuju agensi secara berkala.</li> <li>• Menyusun semula struktur organisasi agar bertepatan dengan pelan tindakan seperti di dalam dokumen strategik.</li> </ul>

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<p><b>5. Mendefinisikan dengan jelas bidang kuasa bahagian dan unit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyelarasan fungsi bahagian atau unit dalam organisasi agar tidak berlaku kelewahan peranan dan tanggungjawab.</li> <li>• Meningkatkan kompetensi dan kepakaran pegawai selaras dengan keperluan ICT semasa.</li> <li>• Meningkatkan struktur tadbir urus ICT bagi menyelaraskan pelaksanaan program-program ICT.</li> <li>• Melengkapkan perkakasan dan perisian ICT yang mencukupi dan terkini mengikut spesifikasi tugas warga.</li> <li>• Melaksanakan quick wins bagi meningkatkan produktiviti dalam penyampaian perkhidmatan.</li> </ul>
<p><b>6. Perjawatan dan pengagihan anggota mestilah bersesuaian dengan fungsi dan teras perkhidmatan utama agensi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelaraskan corak perjawatan di bahagian-bahagian dalam agensi agar bertepatan dengan peranan yang telah ditentukan.</li> <li>• Melaksanakan kajian penyusunan semula organisasi agar penentuan perjawatan selaras dengan mandat utama agensi.</li> </ul>

## **RUMUSAN**

Tiga aspek utama merangkumi aspek pembangunan modal insan, pengoptimuman aplikasi ICT, penekanan kepada inovasi dan kreativiti adalah penting untuk meningkatkan produktiviti negara. Umpamanya, LHDN telah berjaya meningkatkan jumlah kutipan cukai melalui penjanaaan idea kreatif dengan mewujudkan empat pusat baharu kutipan duti setem dan pemanfaatan ICT melalui e-HASiL bagi memudahkan kutipan hasil. Implikasinya, LHDN telah berjaya membuat kutipan yang sangat luar biasa yang membawa kepada peningkatan hasil negara. Melalui pembudayaan produktiviti, hasrat untuk menjadikan negara berpendapatan tinggi pasti dapat direalisasikan dan semua ini amat bergantung kepada penghayatan yang konsisten oleh seluruh penjawat awam.

# Bab 6: **CREATIVITY** - Mengungguli Kreativiti

## IDEA

*“... mahu tidak mahu para penjawat awam mesti berfikir di luar lingkungan kotak.”*

- Najib Tun Abdul Razak (2010)



Kreativiti merupakan salah satu elemen penting yang membentuk kebolehan dan minda penjawat awam untuk berfikir secara kritikal dan seterusnya menterjemahkan idea tersebut kepada penciptaan nilai baharu dalam konteks penyampaian perkhidmatan awam. Kreativiti dapat memperkasakan modal insan dalam kemahiran berfikir dan juga mencari penyelesaian masalah terhadap isu-isu yang sering kali dibangkitkan. Malaysia sebenarnya amat memerlukan sumber manusia atau modal insan yang mempunyai daya kreativiti yang tinggi dalam memastikan perkhidmatan awam dapat terus berfungsi dengan cekap dan berkesan serta berupaya menangani persekitaran yang sentiasa berubah.

**Visi untuk menjadikan Malaysia sebuah negara yang kompetitif dan berpendapatan tinggi mengikut acuan kita yang tersendiri adalah jelas dan tanpa kompromi. Namun kita juga harus sedar bahawa tiada jalan pintas melakarkan nama negara di persada antarabangsa. Penegasan yang sewajarnya perlu diberikan kepada pembentukan budaya baharu sektor awam yang berasaskan ilmu pengetahuan, kreativiti dan teknologi.**

- Najib Tun Razak (2010)

Usaha mencipta semula budaya baharu memerlukan rekayasa minda yang mampu menghasilkan penyelesaian kreatif kepada permasalahan negara. Budaya baharu sektor awam menuntut pembebasan dari kepompong pemikiran yang jumud dan beku. Kreativiti dan inovasi memerlukan perubahan substantif serta *radical departure* daripada budaya automasi dan keselesaan.

Kreativiti merangkumi segala aspek dan keupayaan dalam bertindak, menyelesaikan masalah dan menambah baik keperluan semasa dalam perkhidmatan awam. Kreativiti dalam berfikir, kreativiti menyelesaikan masalah dan kreativiti terhadap menambah baik penyampaian perkhidmatan dapat mencari jalan penyelesaian kepada setiap permasalahan dalam perkhidmatan awam.

## RASIONAL

***The organisation of the future will increasingly depend on creativity of their members to survive. Great groups offer a new model in which the leader is an equal among any Titans. In a truly creative collaboration, work is pleasure and the only rules and procedures are those that advance the common cause (Bennis & Townsend, 2005).***

Dalam mencapai matlamat Malaysia sebagai sebuah negara maju, elemen kreativiti perlu dibudayakan secara menyeluruh agar dapat menganjukkan ekonomi negara ke peringkat yang lebih tinggi. Aspek kreativiti perlu dihayati oleh penjawat awam dalam menerajui perkhidmatan awam negara terutamanya untuk menjana idea-idea baharu bagi melangkaui ekspektasi dan permintaan rakyat. Mereka perlu berfikir kritis dan konstruktif dalam mencari penyelesaian kreatif sehingga menjangkau pemikiran dan keberanian untuk bereksperimen dengan menggunakan kaedah kerja baharu di luar kotak kelaziman. Justeru, budaya kreatif menjadi agenda penting nasional dalam menghasilkan perubahan berimpak besar kepada perkhidmatan awam.

**Secara rasionalnya, Malaysia perlu melaksanakan transformasi ekonomi bagi mencapai pendapatan negara kasar (PNK) sebanyak RM70,000 per kapita atau lebih di samping menggandakan usaha untuk menarik pelaburan, memacu peningkatan produktiviti dan menjadikan inovasi dan kreativiti sebagai landasan pemikiran.**

**- Najib Tun Abdul Razak (2011)**



Inisiatif *business process reengineering* (BPR) oleh agensi kerajaan bagi memantapkan penyampaian perkhidmatan awam merupakan suatu idea dan kaedah kreatif dalam melaksanakan penambahbaikan terhadap proses kerja. Pendekatan BPR ini membantu agensi melaksanakan pendekatan inovatif dan kreatif dalam merekayasa proses kerja yang lapuk dan tidak relevan dengan persekitaran semasa.

Dalam menyokong inisiatif ini, MAMPU telah melaksanakan inisiatif BPR bagi memantapkan sistem penyampaian perkhidmatan awam. BPR merupakan suatu idea dan kaedah kreatif dalam melaksanakan penambahbaikan terhadap proses kerja dan disokong oleh penggunaan ICT sebagai pemudah cara urusan kerja di agensi. Melalui khidmat perundingan ini, agensi turut didedahkan secara *hands-on* berkenaan cara-cara menambahbaik proses dan prosedur kerja. Pendekatan ini juga membolehkan agensi mendapat pemahaman dan kemahiran dengan mendalam mengenai BPR.

Mengharungi cabaran masa kini, perkhidmatan awam memerlukan suatu penyelesaian masalah secara kreatif untuk menghasilkan kesan positif dalam menguruskan perbelanjaan negara yang mengutamakan nilai untuk wang. Penjimatan dalam perbelanjaan di samping tidak mengorbankan kualiti menjadi fokus bukan sahaja kepada kerajaan tetapi juga komuniti perniagaan. Inilah perubahan yang harus ditempuhi dan tidak dapat dielakkan seperti mana yang dijelaskan oleh Masatoshi Naito, CEO Matsushita Corp:

***“In business, originality isn’t enough. We need to be creative; an idea must also be appropriate – useful and actionable. It must somehow influence the way business gets done that is by improving a product, for instance, or by opening up a new way to approach process.”***

***- Masatoshi Naito, CEO Matsushita Corp.***

Dalam konteks pengurusan dan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan, idea kreatif yang dapat menambahbaik dan meningkatkan kualiti dan produktiviti penyampaian perkhidmatan amat diperlukan sama ada berbentuk produk, perkhidmatan mahupun dalam bentuk proses. Penambahbaikan ini akan memberi

kesan positif kepada pelanggan, di mana mereka bukan sahaja berpuas hati tetapi merasa teruja dengan produk dan perkhidmatan yang diberikan. Sehubungan itu, adalah menjadi tanggungjawab bagi seluruh penjawat awam menjadi lebih kreatif untuk menghasilkan yang terbaik kepada rakyat dan *stakeholder*.

## RENUNGAN MINDA

### ***Urban Transformation Centre (UTC):* Horizon Baharu Penyampaian Perkhidmatan**

Pada era yang lalu, stigma masyarakat melihat perkhidmatan awam sebagai sebuah entiti yang kompleks dan terpisah di antara satu sama lain dalam menyampaikan pelbagai perkhidmatan kepada rakyat. Menyedari keperluan untuk meletakkan semula pemikiran masyarakat di landasan yang lebih positif, kerajaan sentiasa berusaha mempertingkatkan prestasi sistem penyampaian yang dijuruskan kepada tuntutan dan kehendak pelanggan. Kemuncak kepada segala usaha tersebut, kerajaan telah mengambil inisiatif melaksanakan pendekatan yang strategik dan inovatif dalam menyampaikan pelbagai perkhidmatan kepada setiap lapisan masyarakat dengan memperkenalkan perkhidmatan setempat: *Urban Transformation Centre (UTC)*.



UTC memancarkan kreativiti bertepatan dengan konsep satu pusat pelbagai perkhidmatan. Merupakan inisiatif pertama seumpamanya di Malaysia, UTC diinspirasi daripada Program Transformasi Kerajaan (GTP) dan merupakan projek inisiatif Kementerian Kewangan di bawah Strategi Lautan Biru (BOS) Negara. Diwujudkan hasil cetusan idea kreatif, UTC ditubuhkan bagi menempatkan pelbagai agensi dan kemudahan dalam satu bangunan dengan tujuan menjimatkan masa dan kos kepada rakyat. Bangunan UTC pada asalnya merupakan bangunan Wisma Persekutuan. Ia dibaik pulih dalam masa hanya 6 minggu dengan kos sebanyak RM28.3 juta dan mula beroperasi pada 12 Jun 2012.

UTC menyediakan sepuluh kluster perkhidmatan iaitu Perkhidmatan Kebajikan dan Pembangunan Masyarakat, Perkhidmatan Pendidikan, Latihan dan Pekerjaan,

Perkhidmatan Pembangunan Perniagaan dan Keusahawanan, Perkhidmatan Kesihatan, Perkhidmatan Kewangan, Perkhidmatan Kerajaan, Perkhidmatan Pembangunan Belia, Perkhidmatan NGO, Perkhidmatan Utiliti dan Perkhidmatan Keselamatan. UTC juga menempatkan 72 kementerian dan agensi kerajaan termasuk perbankan, swasta dan pertubuhan bukan kerajaan (NGO) yang bernaung di bawah satu bumbung.

UTC bertindak sebagai pusat sehenti (*one stop center*) untuk semua perkhidmatan awam dan swasta. Urusan-urusan pembayaran bil, kemudahan kesihatan, kedai rakyat 1Malaysia, urusan perbankan, Mykad, pasport, kastam serta pelbagai lagi urusan penting boleh diselesaikan di UTC. Ia turut menyediakan kemudahan percuma kepada golongan remaja seperti perkhidmatan perpustakaan mini, pusat tuisyen, kafe siber, pusat kecergasan gimnasium dan studio muzik. UTC juga memberi ruang kepada peniaga untuk berniaga melalui Pasar Tani Mega dan Pasar Malam Mega yang diadakan di perkarangan tempat letak kereta bangunan tersebut.

Berkonsepkan 'perkhidmatan awam dalam sebuah bangunan' UTC bukan hanya memberi kemudahan kepada penduduk bandar raya Melaka yang meliputi 87% daripada keseluruhan penduduk negeri itu malah penduduk luar bandar. Penubuhan UTC merupakan pelengkap kepada Program Transformasi Komuniti (CTP) bagi memastikan segala perkhidmatan, inisiatif dan program kerajaan dapat memberi manfaat secara maksimum kepada rakyat. Projek ini dilihat sebagai satu langkah kerajaan menangani isu yang dihadapi masyarakat melalui perkhidmatan berpusat. Menjadikan UTC Melaka sebagai rujukan kerajaan persekutuan, UTC seperti ini akan diwujudkan di seluruh negara. UTC merupakan satu program kreatif yang memberi perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat di samping memperkasakan sistem penyampaian perkhidmatan awam.

### **Levi's Strauss: Kreativiti Kecil Berimpak Besar**

Jacob Davis dan Levis Strauss, dua pendarat ke Amerika Syarikat telah mencipta pakaian yang paling terkenal di dunia. Semasa *the California Gold Rush* pada tahun 1870, seorang pelanggan meminta Jacob Davis menyediakan sepasang seluar yang berkos rendah untuk suaminya. Seperti isteri pelombong yang lain, dia

mempunyai aduan yang sama iaitu apabila pelombong ini mendapat ketulan emas mereka, ia diletakkan ke dalam poket seluar. Lama kelamaan poket tersebut akan lusuh dan koyak disebabkan oleh berat ketulan emas itu. Seluar-seluar tersebut juga tidak murah memandangkan pelombong-pelombong tersebut bersaiz besar. Wanita tersebut telah membayar \$3 kepada Davis untuk mereka bentuk seluar yang lebih tahan lama. Jacob memutuskan untuk mengukuhkan poket dan menggunakan butang tembaga untuk seluar tersebut. Warna seluar diubah dari kain *duck white* kepada denim warna indigo atau biru supaya kotoran pelombong tidak jelas kelihatan pada seluar dan kain tidak mudah koyak. Pembekal kain tersebut adalah Levi Strauss.



Seluar ini menjadi popular, reka bentuknya diikuti ramai. Pada 1886, perkataan Levi Strauss telah dijahit pada poket belakang dan simbol kulit pada belakang seluar bagi mempatenkan reka bentuk seluar tersebut. **Apa yang bermula sebagai seluar untuk sekumpulan pelombong hari ini telah mengubah fesyen pakaian di seluruh dunia dengan hanya berbekalkan benang, logam dan denim. Ini menunjukkan dengan sedikit kreativiti, sesuatu baharu dapat dicipta untuk menjadi sesuatu yang lebih baik dan memenuhi keperluan pelanggan.**

### **Mencungkil Idea Kreatif Tempatan**

*Geng: Pengembaraan Bermula* merupakan satu filem animasi yang menyaksikan seorang kanak-kanak dan rakannya yang berasal dari bandar melawat datuknya di kampung untuk merasai keseronokan suasana hidup di sana ketika musim durian. Walau bagaimanapun, kehadiran mereka di kampung itu diselubungi dengan misteri kehilangan buah durian. Bersama-sama dengan anak-anak jati kampung tersebut, mereka berjaya menyelesaikan misteri berkenaan apabila tersesat di dalam hutan serta berhadapan dan mengharungi beberapa peristiwa yang menggerunkan.

Projek ini yang dibiayai melalui dana penyelidikan dan pembangunan Kementerian

Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI) merupakan filem animasi yang pertama berjaya dihasilkan di Malaysia. **Apa yang lebih membanggakan adalah pembikinan filem animasi buat julung-julung kali ini berjaya disiapkan dengan kos sebanyak RM4.7 juta sahaja berbanding dengan filem-filem animasi barat yang kebiasaannya melibatkan**



**kos pembikinan dalam lingkungan RM15 juta hingga RM 40 juta bagi satu-satu filem itu.** Selain itu, jumlah tenaga atau pakar animator yang telah digunakan bagi menghasilkan filem ini hanya melibatkan seramai 40 orang sahaja dan mereka kesemuanya terdiri daripada bakat tempatan yang terdiri daripada remaja-remaja lepasan universiti yang begitu berbakat dan bersemangat. *Geng: Pengembara Bermula* merupakan *milestone* yang boleh dibanggakan oleh industri filem tempatan bukan sahaja kerana ia memperlihatkan keterlibatan 100% *local talents* tetapi juga berdasarkan pada jumlah animator yang telah digunakan. Seramai 130 hingga 150 orang animator akan terlibat dalam pembikinan sesebuah filem animasi barat tetapi filem ini hanya menggunakan tenaga animator seramai 40 orang sahaja.

**Filem ini telah membongkar potensi besar yang ada dalam filem-filem animasi tempatan apabila tayangan filem ini telah sampai ke Bangkok, Thailand. Filem ini merupakan satu bukti bahawa filem animasi yang dihasilkan oleh industri filem tempatan berkeupayaan mencapai standard antarabangsa berbekalkan teknologi terkini dan skrip yang mantap.**

### **Strategi Kreatif Membawa Kemenangan**

Sejarah peradaban dunia telah merakamkan kisah betapa kegemilangan tamadun-tamadun besar sentiasa dijadikan tanda aras oleh negara-negara lain dalam usaha membina kegemilangan. Dari kemegahan Constantinopel di Byzantine kepada kegagahan Tamadun Rom, kegemilangan Turki Uthmaniyyah kepada terbentuknya sistem republik di Turki, dan dari era Sosialisme Marxis-Leninisme kepada munculnya Kapitalisme Amerika Syarikat, setiap tamadun peneraju pasti meninggalkan legasi yang menjadi *footprint* kepada tamadun-tamadun lain

untuk dijejaki dan rahsia kejayaannya dibongkar. Hakikatnya tamadun-tamadun besar dunia bukanlah dibina melalui kekuatan dan kekuasaan semata-mata, malah **kegemilangannya disumbang dengan kemunculan tokoh-tokoh yang mempunyai idea kreatif dan inovatif yang menampilkan kelainan yang cukup signifikan dan pendekatan dan cara melaksanakan sesuatu tugas.**

Jika kita meneliti sejarah kegemilangan tamadun Islam, kita akan bertemu dengan kisah penaklukan Kota Constantinople oleh Kerajaan Bani Uthmaniyah pada tahun 1453. Kota Constantinople merupakan sebuah pelabuhan strategik yang menjadi penghubung antara benua Eropah dan Asia. Justeru, kota ini telah lama menjadi rebutan kuasa-kuasa besar ketika itu khususnya Kerajaan Islam.

Dengan tembok kota berlapis empat setinggi 25 kaki dan berparit di hadapannya, kota ini sungguh kebal. Selain tembok besar, rintangan utama kepada penaklukan kota ini ialah rantai besi yang merentangi Selat Bosphorus. Strategi pertahanan yang digunakan oleh Kerajaan Byzantine ini telah berjaya menghalang tentera-tentera Islam dari menakluki kota ini selama lebih 800 tahun.

Kemegahan Kota Constantinople ini akhirnya telah berjaya ditumbangkan oleh Sultan Muhammad Al-Fateh pada tahun 1453. Sejarah telah menyaksikan bagaimana Sultan Muhammad Al-Fateh telah menggunakan strategi dan taktik peperangan yang luar biasa dengan mengangkut kapal-kapal perangnya melalui jalan darat dan melabuhkannya di Selat Bosphorus tanpa melalui halangan-halangan yang dibuat oleh Kerajaan Byzantine. Taktik ini telah diakui oleh pihak barat sebagai strategi yang hebat, bijak serta unik dalam sejarah peperangan. Sultan Muhammad Al-Fateh mempamerkan kepimpinan yang sungguh luar biasa sehingga berjaya menakluk Kota Constantinople walaupun baginda hanya berusia 21 tahun pada ketika itu. Rahsia kejayaannya ialah penampilan idea yang kreatif yang diaplikasikan dalam strategi peperangan.

## **STRATEGI PELAKSANAAN**

Prinsip **CREATIVITY** merupakan elemen yang penting di dalam membentuk kebolehan dan minda penjawat awam agar dapat membudayakan nilai baharu dalam konteks penyampaian perkhidmatan awam. Dua cabaran utama ialah pewujudan persekitaran yang menggalakkan kreativiti serta *think out of the box*

haruslah ditangani dengan bijak bagi menjayakan pembudayaan prinsip kreativiti secara berterusan di sektor awam.

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<p><b>1. Pewujudan persekitaran yang menggalakkan kreativiti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan eko-sistem yang mendorong pemikiran yang kreatif.</li> <li>• Menyediakan dan memudahkan akses kepada pelbagai sumber ilmu dan pengetahuan supaya warga dapat meneroka sumber-sumber tersebut dalam mengilhamkan kreativiti.</li> <li>• Melaksanakan pelbagai kaedah dalam menjalankan tugas-tugas harian yang menyumbang kepada penyuburan daya fikir yang kreatif agar penambahbaikan dapat dibuat pada proses penyampaian perkhidmatan.</li> <li>• Menyemarakkan pelaksanaan program KIK di peringkat jabatan.</li> <li>• Menyediakan dan memudahkan akses kepada pelbagai sumber ilmu dan pengetahuan supaya warga dapat meneroka sumber-sumber tersebut dalam mengilhamkan kreativiti.</li> </ul>
<p><b>2. <i>Think out of the box: challenge the status quo</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggalakkan warga memberi pandangan dan idea baharu, unik serta luar biasa dalam pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah terhadap isu-isu yang dialami ataupun yang dihadapi di dalam agensi.</li> <li>• Meningkatkan dan memantapkan pengetahuan dan kemahiran warga mengenai pelbagai gaya berfikir secara kreatif.</li> </ul>

## RUMUSAN

Pembudayaan elemen kreativiti secara holistik dapat meningkatkan sektor ekonomi yang pasti dapat dirasai oleh seluruh lapisan masyarakat Malaysia. Pembinaan UTC di Melaka merupakan satu program kreatif yang memberi perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat di bawah satu bumbung ini menjimatkan masa dan kos kepada rakyat dan kerajaan. Idea kreatif juga berjaya dihasilkan oleh Levi Strauss apabila beliau telah mentransformasikan fesyen pakaian dunia hasil daripada seluar yang dipakai oleh sekumpulan pelombong dengan hanya berbekalkan benang, logam dan denim. Begitu juga dengan kejayaan pembikinan filem animasi *Geng: Pengembaraan Bermula* di mana ia merupakan pembikinan filem animasi buat julung-julung kali yang berjaya disiapkan dengan kos yang minima berbanding filem-filem animasi barat. Bukti penghayatan kreativiti ini juga telah dilakarkan melalui kisah sejarah di mana Sultan Muhammad Al-Fateh telah menggunakan strategi dan taktik peperangan yang kreatif tanpa melalui halangan-halangan yang dibuat oleh Kerajaan Byzantine sehingga berjaya menakluk Kota Constantinople walaupun baginda hanya berusia 21 tahun pada ketika itu. Kesemua contoh ini jelas menunjukkan bahawa dengan sedikit idea yang kreatif, sesuatu perkara baharu dapat dicipta menjadi lebih baik dan dapat diselesaikan secara efisien bagi memenuhi keperluan pelanggan.

# Bab 7: *INNOVATION* - Menyemarakkan Inovasi

## IDEA

*“...saya tidak mahu budaya “automation” menjadi satu hakikat kehidupan dalam sektor awam. Kita seharusnya berfikir kritis dan konstruktif dalam menunaikan tanggungjawab dan amanah dengan mencari penyelesaian-penyelesaian inovatif di luar kelaziman.”*

- Najib Tun Razak (2010)



Kejayaan negara sentiasa berada di hadapan dalam perlumbaan sengit daya saing global masa kini amat bergantung kepada sejauh mana negara dapat memanfaatkan kreativiti dan inovasi. **Inovasi dalam sistem penyampaian perkhidmatan merupakan satu kemestian sebagai pemacu utama negara ke arah mencapai kecemerlangan. Usaha-usaha menyemarakkan budaya inovasi terus menjadi salah satu agenda utama perkhidmatan awam.** Sekaligus, penjawat awam perlu mengubah cara pemikiran kepada pemikiran di luar kotak bagi melaksanakan sesuatu tugas harian. Corak pemikiran sebeginilah yang dapat menunjangi idea-idea baharu untuk membantu negara mencapai status negara berpendapatan tinggi dan maju pada tahun 2020.

Hakikat bahawa kerajaan memberi penekanan yang cukup serius kepada usaha-usaha mengarusperdanakan inovasi jelas terlihat apabila YAB Perdana Menteri telah mengisytiharkan tahun 2010 sebagai Tahun Inovasi Negara dan tahun-tahun berikutnya sebagai Tempoh Pelestarian Inovasi Negara. Dalam pembentangan Bajet 2012 pula, YAB Perdana Menteri telah mengumumkan tahun 2012 sebagai tahun Gerakan Inovasi Nasional. **Pengisytiharan ini mencerminkan bahawa kerajaan amat komited dalam melaksanakan transformasi ekonomi menerusi inovasi. Dalam pada itu, Tahun Sains dan Gerakan Inovasi Nasional akan memberi penekanan terhadap usaha meningkatkan transformasi ilmu dan pengetahuan kepada produk, proses, perkhidmatan atau penyelesaian.**

RMKe-10 telah menggariskan empat dimensi utama agenda inovasi dalam pembangunan negara iaitu membentuk persekitaran bagi menyokong inovasi, mewujudkan peluang inovasi dengan memberi insentif kepada syarikat Malaysia dan menggunakan peraturan serta perolehan awam untuk melabur dalam inovasi, menyediakan pemboleh inovasi dengan memperkukuh struktur institusi inovasi dan rejim harta intelek dan membiaya inovasi dengan memperkenalkan kaedah pembiayaan baru bagi syarikat teroka awam dan menggalakkan lebih banyak penyertaan sektor swasta.

Inovasi merupakan suatu proses untuk mencipta dan menyampaikan nilai baru kepada pelanggan. Dalam konteks sektor awam, sesuatu ciptaan itu boleh dikatakan inovasi sekiranya ia dapat memberi manfaat yang nyata kepada rakyat atau yang diistilahkan sebagai nilai awam (*public value*) dan memberi nilai tambah kepada keadaan sedia ada. Oleh yang demikian, pembaharuan yang dituntut dalam perkhidmatan awam ini adalah satu bentuk pembaharuan yang bermanfaat. Kesimpulannya, inovasi bermaksud apa-apa ciptaan atau bentuk pembaharuan yang ingin diusahakan, seharusnya memberi manfaat untuk masyarakat masa kini dan masa hadapan.

## RASIONAL

*“Malaysia, with its strength in natural resources and bio-diversity, is well-positioned to make a smooth transition into the new economy. With a diverse economic base, we need to encourage an innovative approach to utilise these resources fully and generate a higher income for the country.”*

- Najib Tun Abdul Razak (2011)



Inovasi bukanlah milik eksklusif para saintis, *technologist* dan ilmuan semata-mata. Inovasi secara menyeluruh dan terangkum menuntut suntikan inovasi dibuat ke dalam setiap aktiviti ekonomi yang melibatkan pelbagai kelompok dan lapisan masyarakat. Pewujudan ekosistem dan persekitaran yang kondusif adalah kritikal untuk memastikan budaya kreativiti dan inovasi dapat berakar umbi serta tumbuh menjar dalam jiwa dan sanubari setiap lapisan masyarakat.

*Business Week* dalam keluarannya pada April 2010 telah menyenaraikan 50 syarikat yang paling inovatif di dunia. Jika kita meneliti faktor-faktor yang telah menempatkan syarikat-syarikat berkenaan dalam senarai tersebut, kita akan menemui dua prinsip yang sangat mudah – iaitu **ciptaan yang dihasilkan adalah “baharu” dan ianya berasaskan kepada “apa yang pelanggan mahukan”**. Dalam konteks perkhidmatan awam, inovasi pada hari ini menuntut kepada keupayaan penciptaan yang bukan sahaja bersifat baharu, unik dan bermanfaat tetapi juga mampu berfungsi sebagai pemangkin kepada kesejahteraan negara.

Dalam industri komunikasi, Samsung dan Apple merupakan dua syarikat gergasi dunia yang sangat inovatif dan telah berjaya memenuhi ekspektasi pelanggan masa kini dalam membangunkan alat komunikasi terkini seperti *tablet*, *smartphone* dan komputer. Menyingkap sejarah, *smartphone* pertama telah diwujudkan pada 1993 dengan pengenalan *The Simon* dalam usaha mewujudkan *a swiss army knife type of phone* yang menggabungkan fungsi telefon, PDA dan mesin fax dan ia merupakan *pre-cursor* kepada iPhone yang telah muncul dalam pasaran 14 tahun kemudiannya. Justeru, **dalam usaha menambahbaik kualiti penyampaian perkhidmatan awam, penjawat awam haruslah mengambil contoh kedua-dua syarikat ini yang memberi penekanan kepada inovasi: bukan sekadar memenuhi kehendak pelanggan tetapi juga menunjukkan nilai tambah yang bermanfaat.**

## RENUNGAN MINDA

### Revolusi Digital Mengubah Spektrum Kehidupan

Satu ketika dahulu, apabila seseorang ingin mendengar muzik maka dia akan membuka radio. Untuk mendengar lagu-lagu pilihan, dia harus menunggu juruhebah memutar lagu-lagu yang ingin didengari menggunakan piring hitam. Sudah lama menunggu, kadangkala lagu yang dihasrat tidak kunjung tiba. Piring hitam dan kaset telah lama digantikan oleh CD dan VCD. Namun pada masa kini, teknologi MP3 yang lebih canggih daripada CD dan VCD juga telah ketinggalan zaman dengan munculnya iPod dan iTunes. Inovasi ini membolehkan ribuan lagu pilihan dimasukkan ke dalam iPod untuk didengari pada bila-bila masa dan di mana sahaja. Inovasi dalam dunia teknologi moden tidak pernah statik. Ia sentiasa berkembang dalam pelbagai rupa, bentuk dan cara yang tidak terjangkau oleh pemikiran biasa. Kehebatan daya cipta Steve Jobs, pengasas Apple, teretus dari **minatnyanya yang mendalam untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik, melihat sesuatu dari dimensi yang berbeza serta memperkasakan ilmu dan teknologi untuk menampilkan sesuatu yang baharu.** Begitu jugalah dalam memastikan perkhidmatan awam masih relevan di masa hadapan menuntut ciptaan yang cukup kreatif yang boleh merubah gaya hidup rakyat pada masa kini.

### ***Perdana University: Memperkasakan Perkongsian, Merealitikan Kejayaan***

Pemikiran konvensional berpegang kepada prinsip bahawa penyediaan segala infrastruktur pembelajaran merupakan tanggungjawab kerajaan. Paradigma ini telah membentuk kerangka pemikiran penjawat awam sejak sekian lama. Perbelanjaan yang tinggi terpaksa ditanggung oleh kerajaan untuk membina bangunan dan menyediakan segala kemudahan yang diperlukan. Risiko kegagalan dan kelewatan menyiapkan projek oleh pihak kontraktor turut menjadi cabaran yang perlu dihadapi oleh pihak kerajaan.

Salah satu bidang pengajian kritikal yang diberi perhatian oleh kerajaan pada masa ini ialah perubatan. Usaha mencapai aspirasi negara maju berpendapatan tinggi memerlukan negara menyediakan bilangan doktor perubatan yang mencukupi. Nisbah doktor berbanding penduduk di Malaysia pada masa ini ialah 1:800

sedangkan standard yang ditetapkan oleh Pertubuhan Kesihatan Antarabangsa (WHO) ialah 1:600. Bagi merapatkan jurang ini, negara perlu mengeluarkan seramai 3,500 doktor perubatan setiap tahun sehingga tahun 2015.

Dalam keadaan di mana kemudahan untuk pengajian perubatan dalam negara adalah terhad, kerajaan terpaksa menghantar sebahagian besar daripada pelajar perubatan mengikuti pengajian di luar negara. Perbelanjaan yang besar diperlukan untuk menanggung pelajar mengikuti pengajian perubatan di seberang laut.

Penyelesaian kepada kedua-dua masalah di atas **menuntut keberanian untuk menyanggah pendekatan konvensional dan meneroka kaedah pelaksanaan dari dimensi yang berbeza. Kesediaan untuk melebarkan varian pemikiran dan memberi perspektif baharu kepada doktrin lama telah melahirkan inisiatif *Public-Private Partnership*** dalam membina kecemerlangan bidang pengajian perubatan di negara ini.

*Perdana University* yang telah direalisasikan oleh Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS) merupakan universiti pertama di dunia yang menawarkan pengajian perubatan dwi-kurikulum iaitu kombinasi pengajian perubatan Ireland dan juga Amerika Syarikat dalam kampus yang sama. **Berpegang kepada konsep *an international education at your door step*, Perdana University telah berjaya membawa *Johns Hopkins University*, yang merupakan antara universiti terbaik di dunia dalam bidang perubatan, keluar buat pertama kali daripada kampusnya di Baltimore, Amerika Syarikat untuk menubuhkan kampusnya di Malaysia.** Bagi menampilkan *Perdana University* sebagai institusi pengajian tinggi perubatan swasta yang terulung di negara ini, kerajaan turut menjalinkan kerjasama strategik dengan *the Royal College of Surgeons* di Ireland untuk memperkasakan lagi kepakaran-kepakaran utama dalam bidang perubatan.

*Perdana University* juga tidak bergantung kepada kemudahan hospital kerajaan untuk latihan klinikal kerana hospital sendiri akan didirikan di kampus universiti ini dengan kemudahan *state of the art*. Bagi merealisasikan kolaborasi strategik di antara awam dan swasta ini, sektor swasta mengeluarkan pelaburan sebanyak RM2.13 bilion sementara kerajaan menyediakan dana mudah cara sebanyak RM213 juta untuk penyediaan infrastruktur universiti ini. Inisiatif ini sekaligus

mengurangkan penajaan pelajar perubatan oleh kerajaan untuk mengikuti pengajian di luar negara.

Kerjasama ini menjadi satu realiti hasil budaya inovasi yang diamalkan oleh kerajaan dalam mengorak setiap langkah dalam usaha menambah baik perkhidmatan yang ditawarkan selain menekankan konsep perbelanjaan berhemah. **Menerusi inisiatif ini kerajaan akan menjimatkan perbelanjaan sebanyak RM300 juta bagi tempoh sepuluh tahun.**

## Transformasi Digital

Dekad yang lampau menyaksikan perkhidmatan kaunter menjadi satu-satunya medium transaksi pembayaran cukai oleh rakyat. Dari ceruk kampung nun jauh di utara hingga ke pedalaman desa di Borneo, rakyat terpaksa memerah keringat untuk ke kaunter pejabat kerajaan bagi melaksanakan tanggungjawab sebagai pembayar cukai.

Menyelami kepayahan yang dirasakan oleh masyarakat bagi melunaskan tanggungjawab kepada negara, kerajaan telah memperkenalkan beberapa inisiatif elektronik menerusi *e-government*. Evolusi gelombang ICT ini yang berteraskan kreativiti dan inovasi telah melalui beberapa fasa melewati era transformasi digital. **Transformasi digital LHDN adalah salah satu pendekatan inovatif yang telah mencapai kejayaan cemerlang dari segi pengurusan cukai pendapatan.** LHDN telah berjaya memperkenalkan kaedah baharu taksiran dan pembayaran cukai secara *online* melalui sistem e-Hasil yang jauh lebih mudah. Kemudahan ini menepati ciri pembaharuan yang melangkaui ekspektasi rakyat kerana memudah, mempercepat dan menyenangkan urusan rakyat. **Melalui inovasi ini, LHDN telah berjaya mendapat sebahagian kutipan cukai yang keseluruhannya berjumlah RM102 bilion pada tahun 2011, berbanding kutipan sebanyak RM86.5 bilion pada tahun 2010 iaitu peningkatan sebanyak RM15.5 bilion atau 18%.** Inovasi e-HASiL memberi impak yang besar kepada



negara dan juga membantu pembayar cukai menggunakan kemudahan ini untuk berhubung dengan LHDN. Malah, inisiatif LHDN ini telah dinobatkan sebagai penerima Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) pada tahun 2009.

### **Kodak: Kegagalan Mendakap Inovasi**

Kegagalan mengikuti trend dan aliran terkini dalam teknologi digital fotografi telah menyebabkan syarikat gergasi Eastman Kodak jatuh muflis pada Jun 2012. Ini disebabkan syarikat tersebut tidak dapat bersaing dengan syarikat lain seperti Canon, Fuji dan sebagainya yang dapat memenuhi permintaan pengguna dalam dunia digital fotografi. Akibatnya, syarikat mengalami kerugian perniagaan dan memiliki beban hutang yang tinggi. Ringkasnya, **kejatuhan Eastman Kodak adalah kerana ketidakpekaan syarikat tersebut terhadap perkembangan teknologi terbaru bagi membolehkan ia bersaing dengan pengeluar produk digital yang lain.**



### **STRATEGI PELAKSANAAN**

Pemanfaatan prinsip **INNOVATION** di dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam merupakan pemacu utama negara ke arah mencapai kecemerlangan. Pembentukan eko-sistem yang menyumbang kepada penyuburan daya inovasi serta galakan penghasilan perkhidmatan dan produk inovatif merupakan elemen utama di dalam membudayakan prinsip inovasi dalam kalangan penjawat awam. Kejayaan prinsip ini boleh dicapai melalui strategi-strategi berikut:

STRATEGI	CADANGAN INISIATIF
<p><b>1. Menggalakkan penghasilan perkhidmatan dan produk yang inovatif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewujudkan repositori ilmu yang interaktif.</li> <li>• Menyediakan <i>platform</i> untuk pelanggan/orang awam menyalurkan idea.</li> <li>• Memberi pendedahan kepada pegawai mengenai metodologi pengurusan/trend inovasi terkini.</li> <li>• Merekod dan mendokumenkan impak inovasi yang telah dilaksanakan di agensi.</li> </ul>
<p><b>2. Pembentukan eko-sistem yang menyumbang kepada penyuburan daya inovasi. <i>Outcome</i> yang dihasratkan daripada strategi ini ialah penghasilan ruang dan suasana yang menggalakkan kepada aktiviti-aktiviti peningkatan inovasi.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agensi memperuntukkan sejumlah dana bagi R&amp;D, menyediakan prasarana dan memperluaskan akses kepada sumber informasi.</li> <li>• Pembentukan pasukan kerjaya yang mempunyai pelbagai bidang kepakaran dan kemahiran dalam memandu daya kerja warga bagi mencari kaedah serta strategi yang paling berkesan untuk memberikan perkhidmatan terbaik kepada orang ramai.</li> <li>• Pemberian anugerah dan ganjaran kepada warga yang menghasilkan inovasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM);</li> <li>- Anugerah Inovasi Negara;</li> <li>- Anugerah Saintis Muda; dan</li> <li>- <i>PEMUDAH Challenge</i>.</li> </ul> </li> </ul>

## RUMUSAN

Pembudayaan nilai inovatif di dalam setiap proses, sistem dan pembuatan dasar kerajaan merupakan pemacu pembangunan ke arah peningkatan ekonomi negara. Hasil budaya inovasi telah merealisasikan pembinaan *Perdana University* yang memberikan penjimatan kos kepada kerajaan dan begitu juga dengan LHDN yang melaksanakan pembayaran cukai pendapatan melalui e-HASiL telah memudahkan pembayaran cukai. Kegagalan mendakap inovasi pula membawa kepada kejatuhan seperti yang dialami oleh Eastman Kodak. Berdasarkan contoh-contoh di atas, penjawat awam perlu berupaya melakukan inovasi dalam usaha memberikan perkhidmatan kepada rakyat. Mengambil iktibar terhadap peristiwa-peristiwa ini, penjawat awam hendaklah bersedia dengan melengkapkan diri dengan elemen inovasi dalam membuat keputusan dan pelaksanaan supaya dapat bertindak balas dengan pantas terhadap tuntutan orang ramai yang cepat berubah.

# Kesimpulan

Perkhidmatan awam berhadapan dengan cabaran yang bukan sekadar untuk mengekalkan kecemerlangan tetapi juga untuk terus mempunyai daya tahan yang tinggi. Penjawat awam hendaklah memupuk minda dan sikap ke arah meningkatkan sifat inginan kecemerlangan. Perkhidmatan awam memerlukan pegawai-pegawai yang profesional, kompeten, berdaya saing dan berdaya tahan untuk terus kekal relevan di alaf baru. Sehubungan itu, usaha pemerkasaan perkhidmatan awam melalui konsep CTI-PCI seperti mana yang telah digariskan dalam buku ini akan membantu mewujudkan satu eko-sistem baharu yang berupaya menyokong gagasan transformasi perkhidmatan awam.

Dalam hal ini, perkara utama yang perlu diberi perhatian serius oleh semua penjawat awam di antaranya ialah dengan memastikan setiap tindakan atau keputusan yang diambil akan memberikan nilai untuk wang. Ruang-ruang yang memungkinkan berlakunya pembaziran dan salah urus kewangan awam harus dihapuskan sama sekali. Pernyataan Cepat, Tepat dan Integriti (CTI) menuntut penjawat awam mengambil langkah bersepadu di antaranya dalam membuat keputusan dan menyampaikan perkhidmatan manakala pernyataan *Productivity, Creativity* dan *Innovation* (PCI) merupakan asas kepada anjakan paradigma minda penjawat awam agar berani merubah status quo dan sentiasa menggalakkan penjaanaan idea-idea di luar kotak kelaziman.

Dengan kesanggupan untuk bekerja secara strategik dan dengan penuh komitmen, hasrat untuk menjadikan negara ini sebagai sebuah negara maju pasti tercapai. Justeru, adalah menjadi kewajipan penjawat awam untuk memahami dan menghayati prinsip CTI-PCI ini dalam memperkasakan perkhidmatan awam untuk menjayakan agenda besar transformasi negara.

# Bibliografi

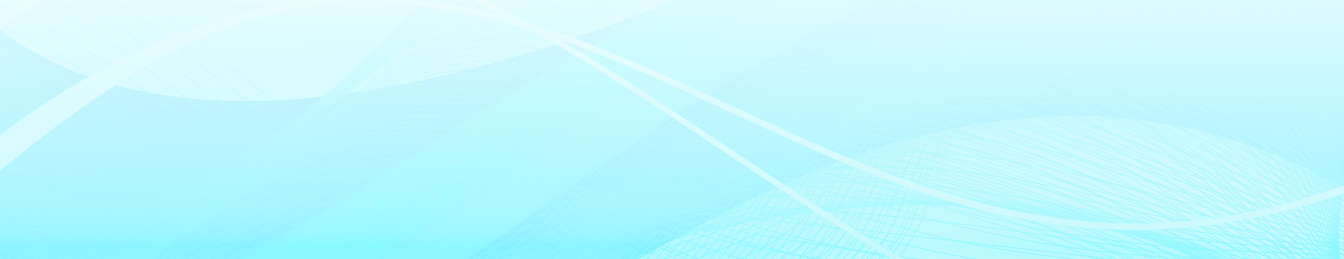
- Ali Hamsa. (2012). Amanat Ketua Setiausaha Negara Ke-13. Capaian di [http://www.mampu.gov.my/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ad4d9577-f8bf-42d6-bcb2-d5eea93fad5b&groupId=10136](http://www.mampu.gov.my/c/document_library/get_file?uuid=ad4d9577-f8bf-42d6-bcb2-d5eea93fad5b&groupId=10136)
- Bagley, E. (2008). *What Warren Buffett Thinks Is Important When Hiring Staff for Berkshire Hathaway*.
- Bennis, W., & Townsend, R. (2005). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. New York: Harper Business.
- Bleischwitz, R., & Von Weizsacker, E. U. (1999). Green Productivity: A Strategy For A New Era Of Technological And Social Progress. *New Economy*, 40-43.
- Covey, S. R. (2005). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Kraemer, H. M. J. (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership* (First ed.): Jossey-Bass.
- Najib Tun Razak. (2010, 21 Mac 2010). Integriti dan Generasi Muda. Capaian di [http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2010&dt=0321&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Forum&pg=fo\\_01.htm](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2010&dt=0321&pub=Utusan_Malaysia&sec=Forum&pg=fo_01.htm)
- Najib Tun Razak. (2010). Ucapan di Majlis Anugerah Inovasi Perdana Menteri Tahun 2010, Putrajaya.
- Najib Tun Razak. (2010). Memeta Wawasan Melaksana Amanah. Ucapan di Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Ke-11 (MAPPA XI).
- Najib Tun Razak. (2011). Ucapan di Majlis Pecah Tanah Projek *River of Life* Kuala Lumpur.
- Najib Tun Razak. (2011). Ucapan di KL *International Venture Capital Symposium 2011*, Kuala Lumpur.

Najib Tun Razak. (2011). Ucapan di Majlis Konvokesyen Ke-13 Universiti Tunku Abdul Rahman.

Najib Tun Razak. (2012). Ucapan di Majlis Konsultasi Belanjawan 2013.

Najib Tun Razak. (2012, 7 Januari 2012). Jaga Kebajikan Pekerja Industri Untuk Tingkatkan Produktiviti - Najib. Capaian di [http://1malaysia.com.my/zh/news\\_archive/jaga-kebajikan-pekerja-industri-untuk-tingkatkan-produktiviti-najib/](http://1malaysia.com.my/zh/news_archive/jaga-kebajikan-pekerja-industri-untuk-tingkatkan-produktiviti-najib/)

Najib Tun Razak. (2012). Ucapan di Program Ke Arah Perkhidmatan Cemerlang Dan Cintailah Negara Kita.



## MAMPU

merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan penerbitan buku

*Meneruskan Momentum Transformasi:*

*Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI*





**Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia  
Jabatan Perdana Menteri**

Aras 6, Blok B2, Kompleks Jabatan Perdana Menteri  
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan  
65502 Putrajaya, Malaysia  
Tel : 603-8872 3000 Faks : 603-8888 3721