



JABATAN PERKHIDMATAN AWAM

VARIA RANAH

**SOROTAN ILMIAH
PERKHIDMATAN AWAM
JILID I & II**

VARIA RANAH: SOROTAN ILMIAH PERKHIDMATAN AWAM

BAHAGIAN PENYELIDIKAN, PERANCANGAN DAN DASAR
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
www.jp.gov.my

Cetakan Kedua

Hak Cipta Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar
Jabatan Perkhidmatan Awam, 2020

Dilarang mengeluarkan semula mana-mana bahagian di dalam penerbitan ini atau mengubah apa jua bentuk atau cara, sama ada elektronik atau mekanikal, termasuklah fotokopi, rakaman atau mana-mana sistem storan tanpa keizinan bertulis daripada penerbit.

Diterbitkan oleh:

Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar
Jabatan Perkhidmatan Awam
Aras 12, Blok C1, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 PUTRAJAYA



www.jpa.gov.my



03-8000 8000



komunikasi@jpa.gov.my

Sebarang maklum balas atau pertanyaan lanjut berkaitan artikel/penulisan ini, sila berhubung dengan Dr. Aizalyasni Anuar di talian 03-8885 3028 atau melalui emel aizal.anuar@jpa.gov.my

PRAKATA

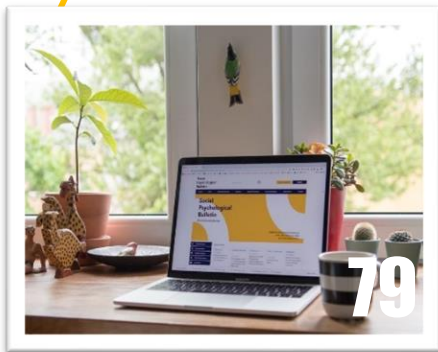
Setiap individu penjawat awam adalah bertanggungjawab untuk sentiasa meningkatkan kompetensi diri melalui penjana dan penambahan ilmu baharu. Ianya tidak tertakluk kepada ilmu dan pengetahuan dalam bidang masing-masing sahaja, tetapi juga dalam bidang-bidang lain yang mungkin tidak mempunyai perkaitan secara terus dengan tugas dan tanggungjawab semasa.

Antara pendekatan untuk menjana ilmu ialah melalui pelaksanaan kajian. Bukan sahaja ia meningkatkan ilmu dan pengetahuan pegawai, bahkan penemuan yang baharu itu juga berguna apabila dikongsikan untuk tatapan dan manfaat umum. Penemuan yang relevan mampu dijadikan asas untuk pengemaskinian dasar, prosedur, peraturan dan sebagainya, terutamanya dalam konteks perkhidmatan kepada awam.

Penerbitan **Varia Ranah: Sorotan Ilmiah Perkhidmatan Awam** ini merupakan hasil kajian *desktop* separa akademik yang telah dilaksanakan oleh pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional di Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar, Jabatan Perkhidmatan Awam. Sorotan ilmiah ini yang terdiri daripada **Jilid I** dan **Jilid II** adalah berdasarkan pengamatan mengenai senario semasa **pelbagai (varia) ranah (bidang ilmu)** dalam sektor awam yang memberi kesan langsung kepada penyampaian perkhidmatan kepada golongan sasaran; rakyat dan pegawai awam. Dapatan yang berjaya digarap menerusi penelitian literatur kajian empirikal terdahulu membawa kepada penjelasan yang baharu dan relevan untuk menambahbaik pendekatan penyampaian perkhidmatan sedia ada. Iktikad menghasilkan penerbitan ini agar usaha pembudayaan menjanakan ilmu dipertingkatkan sentiasa sejajar dengan komitmen memperjuangkan wibawa perkhidmatan awam negara.

Sekalung budi penghargaan dan tahniah buat penulis di Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar yang sentiasa mempamerkan kesungguhan di dalam menghasilkan tugas kajian *desktop* ini. Semoga budaya penulisan ilmiah seperti ini sentiasa subur untuk dikongsi dan dimanfaatkan oleh sekalian penjawat awam.

Dr. Anessee Ibrahim
Ketua Editor



KANDUNGAN

iii PRAKATA

iv KANDUNGAN

vii SUSUNAN ABSTRAK DAN POIN NYATA

1 INTERVENSI KERAJAAN DALAM MEMBANTU PEMBANGUNAN SOSIAL: PERSPEKTIF FRANCAIS

Afkhar Razi Mohamed@Ariffin

23 CHALLENGES FACED BY MALAYSIAN COMMUNICATION AND MULTIMEDIA COMMISSION (MCMC) IN ADDRESSING THE FAKE NEWS

Ahmad Fahmi Kamarudin

43 KEPENTINGAN PERANAN KERAJAAN DALAM PEMBANGUNAN WILAYAH DI NEGERI KEDAH, PULAU PINANG DAN MELAKA

Ahmad Hassanuddin Afendy Ridzuan

55 EXIT POLICY; SATU KEPERLUAN UNTUK MENGOPTIMUMKAN KEBERKESANAN PERKHIDMATAN AWAM ATAU PENDEKATAN YANG KHILAF DALAM MENANGANI PERMASALAH BERKAITAN BAKAT

Dr. Aizalyasni Anuar

71 ICT IN GOVERNMENT: THE ESTONIA EXPERIENCE

Azizi Abdul Aziz

79 IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT (FWA): AN OVERVIEW

Dr. Azrul Anaz Mohd Any

95 SOCIAL MEDIA IN PUBLIC SERVICE: KEY BENEFITS AND GUIDES FOR GOVERNMENT AGENCIES

Fadzlullah Haleem Kamaruddin

111 PRESTASI KERJA PENJAWAT AWAM: FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI, CABARAN DAN CADANGAN PENGURUSAN

Dr. Fatimah Hanum Mohamad Hajari

125 KEPENTINGAN PEMBELAJARAN SECARA DALAM TALIAN DALAM MENYUMBANG KE ARAH MELAHIRKAN PEGAWAI AWAM BERKOMPETENSI TINGGI

Haini Syariah Mohamed Zan

135 CADANGAN MEWUJUDKAN PANGKALAN DATA SUMBER MANUSIA PENJAWAT AWAM YANG BERPUSAT DAN TEPAT

Hasnul Ambia Abdullah Sani

KANDUNGAN

- 143** CABARAN BUMIPUTERA DALAM PEMILIKAN RUMAH DI
GREATER KUALA LUMPUR

Ju Hasliza Md Hussin

- 171** KEBERSEDIAAN MALAYSIA UNTUK MELAKSANAKAN
KERAJAAN TERBUKA MELALUI INISIATIF SEDIA ADA

Kung Khai Jhun

- 223** SOCIAL MEDIA INFLUENCE AND IMPACT TOWARDS
PUBLIC POLICY PROCESS IN MALAYSIA

Maliki Mohamad

- 235** MERUNGKAI ISU KEBOLEHPASARAN SISWAZAH DI
MALAYSIA: SUATU PERSPEKTIF

Mazlan Othman

- 251** CABARAN DALAM MENGURUSKAN PEMBAHARUAN
PENTADBIRAN AWAM

Mohd Asri Mohamed

- 289** KEPIMPINAN ISLAM

Mohd Azman Mohd Ariffin

- 327** DEVELOPING AN IDEAL LEADERSHIP SUCCESSION
MODEL FOR THE MALAYSIAN PUBLIC SERVICE

Mohd Hafizzuddin Md Damiri

- 345** KESEIMBANGAN KERJAYA DAN KEHIDUPAN (WORK-
LIFE BALANCE - WLB) DALAM PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA: REALITI ATAU FANTASI

Mohd Khairuzaki Paiman

- 373** KAJIAN TAHAP KOMPETENSI DIGITAL PEGAWAI AWAM

Muhaini Yahya

- 381** IMPAK PENGGUNAAN TEKNOLOGI AUTOMASI PROSES
ROBOTIK (RPA) KEPADA BUSINESS PROCESS
ORGANISASI

Murniwati Mohamed

- 397** PROMOTION SYSTEM AND JOB SATISFACTION: A CASE
STUDY ON FEDERAL PUBLIC SERVICE IN MALAYSIA

Noor Fatasya Idla Abdullah

- 415** KEBERKESANAN PEMBANGUNAN PROJEK PERUMAHAN
PENJAWAT AWAM MALAYSIA (PPAM) DI PUTRAJAYA
TERHADAP KESEJAHTERAAN PENDUDUK SETEMPAT

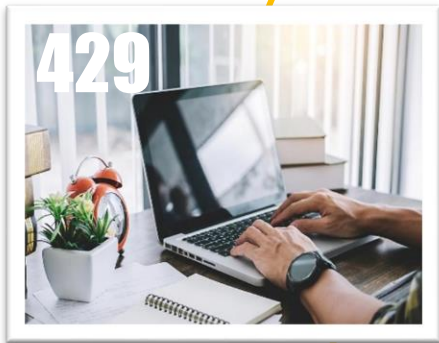
Noor Idayu Mohd Suroi

- 429** PELAKSANAAN BEKERJA DARI RUMAH DALAM
PERKHIDMATAN AWAM DI NEGARA-NEGARA TERPILIH

Nor Hafifah Abdullah



KANDUNGAN



451 DOING MORE WITH LESS IN PUBLIC SECTOR: A LEAN JOURNEY?

Norhayati Mohd Idris

469 PERINTAH KAWALAN PERGERAKAN (PKP): KESEDARAN DAN KESEDIAAN PENJAWAT AWAM BEKERJA SECARA DALAM TALIAN

Nornadia Omar

489 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SUSTAINABILITY DEVELOPMENT STRATEGY OF LOCAL GOVERNMENT: PLANING & PRACTICES

Nur Iskandar Nur Dzuinuddin

501 THE GIG ECONOMY

Ramnick Lal a/l Khaptan Lal

521 SEMANTIC REPRESENTATION IN SOCIAL MEDIA CRISIS MANAGEMENT NARRATIVE

Rus Shafinas Shafie

539 LARANGAN MEMBUAT PERNYATAAN AWAM OLEH PENJAWAT AWAM DAN MENERIMA UCAPAN TAHNIAH/TERIMA KASIH MELALUI MEDIA

Rusdi Yahya

549 CABARAN BEKERJA DARI RUMAH SEPANJANG PERINTAH KAWALAN PERGERAKAN BAGI PENJAWAT AWAM

Siti Athirah Saharudin

557 KERANGKA KONSEPTUAL KESEDIAAN PENJAWAT AWAM DI PUTRAJAYA TERHADAP PELAKSANAAN TEKNOLOGI BAHARU DALAM AMALAN PEKERJAAN SEHARIAN

Siti Rohanis Mohamad Roze

569 PUBLIC SERVICE ACT MALAYSIA "TO BE OR NOT TO BE"

Sri Ram a/l Letchimanan

589 GAYA KEMPIMPINAN DALAM KETERLIBATAN PEGAWAI DI ORGANISASI

Suzila Suhaimi

611 BIODATA PENULIS

617 SIDANG REDAKSI

SUSUNAN ABSTRAK DAN POIN NYATA



SUSUNAN ABSTRAK DAN POIN NYATA

Afkhar Razi bin Mohamed@Ariffin <i>Intervensi Kerajaan Dalam Pembangunan Sosial:</i> <i>Perspektif Keusahawanan Francais</i>	
ABSTRAK	Dalam usaha Kerajaan menaik taraf ekonomi domestik pelbagai inisiatif telah diperkenalkan di dalam Rancangan Malaysia di samping mempelbagaikan penglibatan aktiviti ekonomi masyarakat terutamanya Bumiputera. Beberapa inisiatif bersifat intervensi dan juga integrasi telah dilaksanakan melalui polisi “Masyarakat Perdagangan dan Industri Bumiputera” (MPPB). Sektor perniagaan francais telah menjadi salah satu fokus dalam MPPB disebabkan kaedah perniagaan yang lengkap dan dilihat mudah untuk membina budaya keusahawanan. Intervensi ini memberikan kesan yang besar terhadap hala tuju francais di Malaysia termasuk baik dan buruknya. Kesan terhadap penggiat francais tempatan amat ketara dan paling terkesan justeru itu pihak pembuat polisi perlu meneliti setiap polisi yang diperkenalkan bagi mendapat faedah yang maksimal dan meminimumkan sebarang kesan buruk jika ada. Intervensi dalam ekonomi jua sering dilihat gangguan terhadap efisiensi dalam sektor ekonomi dan menjadikan ia tidak terbuka seterusnya menjadi penghalang kepada perkembangan ekonomi secara organik. Perlu dilihat intervensi Kerajaan ini sama ada perlu diteruskan atau dinilai semula bagi mencapai objektif yang diharapkan
POIN NYATA	• Francais di Malaysia telah bermula sejak awal tahun 1940'an lagi (Awalan, 1999) apabila jenama Singer yang juga antara pelopor awal sistem francais yang terawal • Malaysia merupakan negara pertama yang telah menggubal Akta Francais 1998 bertujuan mengawal selia pembangunan francais negara. Ia antara lain mampu membendung isu syarikat “fly by night company” yang hanya wujud bagi tujuan penyelewengan dan menawarkan skim francais yang hanya bertujuan mendapatkan fi francais dan yuran semata • Bilangan francais Bumiputera menurun terutama selepas RMKe-10 apabila peruntukan daripada Kerajaan dikurangkan secara drastik dan fokus pelaksanaan bersifat lebih inklusif untuk masyarakat di Malaysia • Syarikat atau masyarakat francais yang paling mapan dari negara-negara asing merasa iri terhadap francais di Malaysia kerana sokongan besar dari kerajaan untuk mengembangkan ekonomi melalui kaedah ini

Ahmad Fahmi bin Kamarudin
*Challenges Faced by Malaysian Communication and Multimedia
Commission (MCMC) In Addressing the Fake News*

ABSTRAK

The study conducted identified five significant challenges faced by MCMC posed by imminent threat triggered by fake news. The analysis concluded seven potential strategies, which could reduce the risks, mitigate and efficiently solve the issues faced by MCMC in addressing the fake news. Some of the possible approaches could be used as an input to MCMC policymaking and law enhancement especially in determining risk, business impact, and threat level of forthcoming issues of fake news in the future. The reference focuses on the comparative analysis between Malaysia and Singapore in term legislation and policies. The analysis emphasizes on the role of Singapore's agency who has similar function with MCMC which is the Info-Communications Media Development Authority (IMDA) that responsible for the issue of fake news. Furthermore, the analysis also included the comparative studies on Malaysia's Communication and Multimedia Act 1998 and Singapore's Telecommunications Act. Because this particular study is only concentrating on MCMC challenges in dealing with fake news in Malaysia social media landscape, the scope for future research should be broadened which covers bigger perspective such as the impact towards social, political and even economy. As the broader the scope cover, the closer the gap the researchable to be determined and improvised.

**POIN
NYATA**

- The definition of fake news explained as the promotion and propagation of news articles through social media.
- There are limited remedies to deal with the threat under the current law specially to prosecute the perpetrator to the court due to lack of evidence and the limitation of the act.
- This study aims to analyze the challenges faced by MCMC in addressing the fake news in Malaysia.
- Multistakeholderism" or multitasker governance model should be implemented to bring all stakeholders including the government and private sector together
- Fake news producers do not hinge on awareness campaign since the assumption of fake news being a petty crime.
- Engagement with cyber security establishments enables stronger security in our social platforms.
- A massive campaign in promoting awareness about fake news can be done between MCMC and media organization as part of a long-term plan

Ahmad Hassanuddin Afendy bin Ridzuan <i>Kepentingan Peranan Kerajaan Dalam Pertumbuhan Wilayah Di Negeri Pulau Pinang, Kedah dan Melaka</i>	
ABSTRAK	Kerajaan telah memainkan peranan untuk menjana keseimbangan pertumbuhan wilayah di Malaysia sejak Dasar Ekonomi Baru (DEB), Dasar Pembangunan Nasional (DPN) dan Dasar Wawasan Negara (DWN). Pertumbuhan wilayah dipengaruhi oleh banyak faktor dan yang utama adalah anugerah alam, letakan industri dan sejarah. Berdasarkan faktor-faktor ini, ia telah mewujudkan perbezaan pertumbuhan antara negeri di Malaysia. Oleh itu, peranan Kerajaan adalah perlu untuk memastikan jurang tersebut dapat dikurangkan melalui dasar-dasar dan program pembangunan jangka sederhana dan panjang. Persoalannya sejauhmanakah dasar-dasar ini mampu mengurangkan jurang antara negeri pesat membangun dan lambat membangun? Bagi mengkajinya, tiga (3) buah negeri Semenanjung Malaysia telah dipilih iaitu Pulau Pinang (berorientasikan industri pembuatan), Kedah (jelapang padi) dan Melaka (pelancongan). Objektif utama kajian ini adalah untuk melihat pengaruh peranan Kerajaan ke atas pertumbuhan KDNK negeri-negeri ini dan seterusnya menganalisis perbandingan antara ketiga-tiga buah negeri. Peranan ini dilihat melalui satu (1) faktor sahaja yang dipilih iaitu pengaruh pelaburan (hak milik asing dan Malaysia sepenuhnya) ke atas kadar perbandaran, sumbangan sektor ekonomi mengikut negeri dan kadar pertumbuhan ekonomi negeri. Analisis dimulakan dengan menggunakan data-data sekunder di Unit Perancang Ekonomi (UPE) dan Jabatan Perangkaan Malaysia dengan melihat hubungkait antara aspek pelaburan, kadar perbandaran, sumbangan sektor mengikut negeri dan kadar pertumbuhan ekonomi. Keputusan hasil dapatan kajian boleh dijadikan syor dan rujukan kepada pihak Kerajaan (terutama UPE serta Unit Perancang Ekonomi Negeri (UPEN) Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri-negeri).
POIN NYATA	• Didapati wujudnya situasi negeri yang pesat dan lambat membangun walaupun Kerajaan telah berusaha untuk memberikan perhatian dan melaksanakan tindakan untuk meningkatkan tahap sosio-ekonomi di semua peringkat kawasan • Perubahan dalam pengagihan perbelanjaan Kerajaan mengikut lokasi atau sebarang perbelanjaan autonomi lain akan mempengaruhi pendapatan wilayah • Negeri yang berstruktur ekonomi pembuatan dan perkhidmatan dengan amaun yang besar menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi/wilayah yang lebih pesat seperti Pulau Pinang • Sektor pembuatan dan perkhidmatan adalah enjin pertumbuhan sesebuah negeri

Dr. Aizalyasni binti Anuar

***Exit Policy; Suatu Keperluan Untuk Mengoptimumkan Keberkesanan
Penyampaian Perkhidmatan Awam Atau Pendekatan Yang Khilaf Dalam
Menangani Permasalahan Berkaitan Bakat***

ABSTRAK

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015 - Pelaksanaan Dasar Pemisah (Exit Policy) Bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam digubal dengan hasrat mewujudkan barisan penjawat awam yang berprestasi tinggi dan berintegriti dalam mendepani apa jua cabaran persekitaran. Keberhasilan Perkhidmatan Awam boleh ditafsirkan apabila berjaya mencapai kehendak awam secara efektif dan efisien, dengan sentiasa mengekalkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan menjaga kepentingan pemegang taruh (*stakeholder*). Namun, bagaimanakah kekebolegunaan dan keberkesanan dasar Exit Policy yang diperkenalkan menjelaskan peningkatan prestasi penyampaian perkhidmatan sektor awam yang berprestij dan berintegriti? Atau sebaliknya dasar tersebut sebenarnya khilaf di dalam menangani permasalahan berkaitan bakat yang pelbagai? Situasi lesu upaya (*burnout*), kurang kemahiran dan pengetahuan dalam jawatan yang ditempatkan termasuk rekabentuk skop kerja yang begitu rigid, perasaan tidak dihargai atau tidak penting di dalam organisasi merupakan antara pengaruh dalam permasalahan pegawai yang mampu ditangani. Persis, kajian mendapati bahawa peraturan-peraturan, program pembangunan kerjaya yang sistematik, malah kaunseling yang berpandu sedia ada secara dasarnya sudah memadai untuk mengawal tatakelakuan pegawai awam demi menjaga kepentingan dan wibawa Perkhidmatan Awam; tanpa perlu melibatkan Exit Policy.

**POIN
NYATA**

- Penguatkuasaan dasar pemisah yang telah dimulakan pada tahun 2015 bertujuan untuk mengekalkan pegawai yang komited dan berprestasi tinggi. Ini bagi membolehkan Perkhidmatan Awam meningkatkan lagi daya saingnya dalam mendepani cabaran persekitaran masa kini dan akan datang
- Kecekapan bakat, atau pekerja ini memainkan peranan yang penting di dalam prestasi penyampaian perkhidmatan; yang secara langsung merujuk kepada prestasi sesebuah organisasi
- Apabila pekerja yakin dengan suatu pekerjaan di organisasi yang boleh meningkatkan kerjaya, mereka akan lebih komited untuk berusaha dengan lebih untuk organisasi tersebut
- Keadaan lesu upaya pada pekerja sekiranya tidak ditangani akan mengakibatkan prestasi kerja menurun dan lemah; suatu keadaan yang boleh menjejaskan keberhasilan prestasi organisasi

- Keadaan ini juga sekiranya berlarutan akan merendahkan lagi keyakinan diri pekerja terbabit apabila berdepan dengan cabaran pekerjaan
- Limpahan kesan positif hasil latihan kepada pembangunan dan prestasi pekerja mahupun organisasi, ia perlu dilaksanakan dengan telus tanpa implikasi dan tanggapan yang bersifat negatif
- Organisasi hendaklah mewujudkan suatu pendekatan dan persekitaran yang kondusif yang menjurus kepada pembangunan dan peningkatan kemahiran dan kecekapan pekerja
- Bakat dalam Perkhidmatan Awam adalah pelbagai, termasuklah tatakelakuan dan tahap kompetensi yang berdasarkan keperluan tertentu memperuntukkan supaya tindakan punitif perlu diambil
- Jika disoroti dasar dan peraturan sedia ada, usaha mengawal ketidakakuran pegawai awam telah lama terkandung dan diguna pakai dalam Perkhidmatan Awam. Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993] telah membariskan dengan jelas keperluan setiap pegawai awam agar sentiasa menjaga prestij dan integriti dalam melaksanakan tugas. Justeru, masih wajarkah Exit Policy dikekalkan?
- Dari aspek keterlibatan, pekerja yang merasakan wujudnya situasi kepuasan bekerja akan lebih berusaha untuk melakukan sebaiknya untuk pekerjaannya dan sekaligus meningkatkan prestasi organisasi kerjanya
- Pekerja juga perlukan hala tuju yang jelas mengenai tugas dan tanggungjawab yang dipikul serta outcome hasil kerjanya terhadap matlamat organisasi
- Tersedia dalam Perkhidmatan Awam, pelbagai bentuk kemudahan yang bertujuan menjaga keperluan penjawat awam termasuk memberi kelonggaran dalam menguruskan hal-hal peribadi. Tujuannya ialah bagi memastikan kebajikan penjawat awam terus terbela supaya penjawat awam kekal produktif, komited dengan kerja dan mampu mengimbangi kerjaya dan kehidupan dengan berkesan
- Keberadaan pegawai yang ditafsirkan sebagai berprestasi rendah ini sukar untuk diperjelaskan dengan yakin. Pelaksanaan dasar memerlukan pertimbangan yang rumit dan sering kali dilihat sebagai tidak mengutamakan keadilan kepada individu berprestasi dalam kategori 'kurang memuaskan' dan 'lemah' itu sendiri. Justeru Exit Policy itu sendiri sukar dimanifestasikan secara tuntas

Azizi bin Abdul Aziz
ICT In Government: The Estonia Experience

ABSTRAK	The purpose of this article is to expose readers to several initiatives by the Estonian government which can be used as examples to transform the population to become an 'electronic society,' which put them in the world map for efficiency and transparency. Coming out from part of Soviet Union and remote from centre of development focused around Moscow, this young nation manages to appear from dust of the Soviet Union rubble, and rebrand their nation through advancement of information technology (IT) development among less progressive middle Europe nations. This paper will discuss the initiatives done by Estonia's government and the achievement that can be learn by other nations.
POIN NYATA	• After being recognised as an independent state in 1991, it adopted new political, economic, and social systems . with the introduction of (ICT) in the state administrative matters, business, and social sphere • Magazine The New Yorker has dubbed Estonia as the 'digital republic'

Dr. Azrul Anaz bin Mohd Any
The Implementation Of Flexible Working Arrangement (FWA): An Overview

ABSTRAK	The Flexible Working Arrangement (FWA) or Flexible Working Hours (FWH) have attracted the attention of scholars in examining its implementation. It is viewed as a solution provider to almost all levels in either private or public organizations for multiple reasons. Past scholars have identified few aims of applying it such as; to create a balance between career and lifestyle, to improve job quality and performance as well as to increase productivity. Besides, many previous researches were conducted in understanding the overview of FWH as how it can function as a win-win solution for both employees and employers. Therefore, this descriptive study was mainly conducted to identify different types of FWH or FWA adopted by organisations and comparing it with the current FWH introduced by Public Service Department (PSD) as one of the quick wins in the public sector reform initiatives. As PSD is looking into the implementation of FWA, this study will provide an overview of the FWH application within organisations including the FWH introduced by PSD. In ensuring smooth implementation, the element of trust and performance management focusing on output rather than the number of working hours to be completed need to be revisited as these factors can be considered and recommended as the basis of the successful implementation of FWA.

POIN NYATA	• Flexible work arrangements allow employees to alter, on a temporary or permanent basis, their work schedule, the number of hours they work or the location where they do their work, or to take leave from work to meet responsibilities outside of work • achieve a more satisfying work-life balance • give employees in some occupations more choices and control over where and when and how much they work is a positive development in the work environment • indicated there is a strong relationship between providing FWH or FWA to the level of productivity of an organization • The introduction of FWH by PSD is to provide some flexibility to civil servants. This flexibility will provide civil servants the opportunity to attend to their personal affairs before they come to work
Fadzlullah Haleem bin Kamaruddin <i>Social Media in Public Service: Key Benefits and Guides for Government Agencies</i>	
ABSTRAK	Revolusi kemunculan media sosial yang luas dengan berbagai ciri dan faedah telah membantu individu dan kumpulan untuk berhubung dengan lebih baik. Media sosial kini telah menjadi komuniti maya yang besar, dengan persekitaran yang sangat interaktif dan kolaboratif di antara penggunanya. Pihak kerajaan telah menyedari bahawa semakin ramai yang berinteraksi melalui rangkaian media social berbanding melalui laman web. Oleh itu, kehadiran perkhidmatan awam di media sosial dianggap penting pada masa ini. Melalui media sosial, organisasi kerajaan dapat memaklumkan maklumat kepada rakyat, mempromosikan perkhidmatan mereka, mencari pandangan dan maklum balas orang ramai, dan memantau kepuasan perkhidmatan yang ditawarkan untuk meningkatkan kualiti. Namun begitu, masih terdapat banyak organisasi kerajaan di Malaysia, masih tidak memanfaatkan penggunaan media sosial, kerana ia memerlukan perubahan dasar dan tadbir urus yang signifikan, serta pengetahuan, kemahiran dan sumber daya khusus untuk merancang, melaksanakan dan mengurus media sosial. Akibatnya, terdapat beberapa organisasi kerajaan mengabaikan atau menyalahgunakan peluang dan ancaman yang disampaikan melalui media sosial. Pada masa ini, adalah penting bagi organisasi kerajaan di Malaysia untuk mula perlahan-lahan melibatkan diri dan menjadi lebih aktif di media sosial. Kajian desktop ini akan membincangkan dengan lebih lanjut faedah-faedah dan panduan dalam mengembangkan dasar dan strategi media sosial yang berkesan untuk membantu perkhidmatan awam dan organisasi kerajaan melaksanakan penyampaian perkhidmatan yang lebih berkesan melalui media sosial

POIN NYATA	• Social media is an effective way to crowd source information and feedback • Leverage the government social media profiles as a way to interact with the public and communicate directly with them • Social media is an efficient and low-cost distribution channel to spread messages • The public sector has to utilize social media as an innovative way to maximize awareness and citizen engagement • Government organizations can leverage their credibility as a government agency by educating the netizen and the public as a whole
Dr. Fatimah Hanum binti Mohamad Hajari <i>Prestasi Kerja Penjawat Awam: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi, Cabaran Dan Cadangan Pengurusan</i>	
ABSTRAK	Prestasi kerja merupakan satu elemen penting dalam pengurusan sumber manusia bagi sesebuah organisasi. Bagi perkhidmatan awam prestasi kerja merupakan satu petunjuk kecemerlangan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat keseluruhannya. Cabaran pengurusan prestasi telah lama menjadi isu yang dibincangkan di pelbagai forum termasuk di media massa. Pelbagai aduan diterima oleh Biro Pengaduan Awam dan juga dilaporkan oleh akhbar-akhbar tempatan antaranya penyampaian perkhidmatan yang lemah, pegawai yang tidak ramah, cuai serta kurang integriti. Kajian lalu telah melaporkan beberapa faktor yang boleh mempengaruhi prestasi kerja, antaranya; kawalan tingkah laku dan sikap, persekitaran kerja dan pertukaran sosial. Faktor-faktor ini boleh memberi kesan kepada peningkatan atau pengurangan prestasi kerja pekerja dalam sesebuah organisasi. Justeru, empat kaedah pengurusan prestasi telah dicadangkan bagi meningkatkan prestasi kerja dalam pekhidmatan awam iaitu; mewujudkan sistem pengurusan prestasi yang objektif dan terpandu, meningkatkan pemantauan dan penguatkuasaan, melaksanakan dasar pemisah (exit policy) yang lebih menyeluruh, dan melaksanakan program-program pembentukan tingkah laku positif dan latihan pekerjaan secara berterusan.
POIN NYATA	• Pekerja yang berprestasi tinggi merupakan aset kepada organisasi sebagai pemangkin pertumbuhan dan menjadi sumber motivasi kepada rakan sekerja • Prestasi kerja penjawat awam sering dikaitkan dengan sikap selesa dengan pekerjaan, di mana, kerja sebagai penjawat awam dianggap pekerjaan seumur hidup dan kebal dari sebarang tindakan • Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja: - kawalan tingkah laku dan sikap pekerja;

	- persekitaran kerja; dan - pertukaran sosial. • Cadangan kaedah pengurusan prestasi: - mewujudkan sistem pengurusan prestasi yang objektif dan terpandu; - meningkatkan pemantauan dan penguatkuasaan; - melaksanakan dasar pemisah yang lebih menyeluruh; dan • Melaksanakan program pembentukan tingkah laku positif dan latihan pekerjaan secara berterusan
Haini Syariah binti Mohamed Zan <i>Kepentingan Pembelajaran Secara Dalam Talian Dalam Menyumbang Ke Arah Melahirkan Pegawai Awam Berkompetensi Tinggi</i>	
ABSTRAK	Di dalam era teknologi digital yang sedang berkembang pesat ini, pembelajaran secara dalam talian bukanlah sesuatu yang baharu terutamanya dikalangan pegawai awam. Tsunami digital melalui Revolusi Perindustrian Keempat (IR 4.0) kini telah mula menguasai landskap Perkhidmatan Awam. Walau bagaimanapun, masih terdapat segelintir golongan yang masih memandang enteng serta kurang memahami kepentingan dan kelebihan yang boleh diperolehi melalui pembelajaran secara dalam talian ini. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti platform pembelajaran dalam talian yang boleh digunakan, kelebihan dan potensi impak yang akan diperolehi bagi pegawai awam terutamanya ketika penularan pandemik COVID-19 di Malaysia yang menjadikan teknologi digital sebagai satu keperluan dan norma baharu dalam kehidupan seharian. Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) telah mengehadkan pergerakan, sentuhan dan kehidupan sosial kita untuk satu jangka masa yang agak panjang. Impaknya, program-program latihan yang sebelum ini dirancang untuk dilaksanakan secara fizikal kini perlu ditangguh atau diubah modus operandinya kepada pembelajaran dalam talian.
POIN NYATA	• Pegawai awam yang berkemahiran tinggi dalam teknologi digital akan menyumbang kepada Perkhidmatan Awam yang responsif dan produktif • Pembelajaran secara dalam talian ini menjadi asas di dalam melahirkan pegawai awam yang berkemahiran untuk menentukan apa yang ingin dipelajari, menetapkan matlamat yang jelas serta mampu berdikari dalam menambahbaik potensi diri ke arah yang lebih baik • Pegawai awam perlu mengoptimumkan platform pembelajaran dalam talian yang telah disediakan oleh Kerajaan ataupun sebarang platform lain yang tersedia bagi memastikan kita sebagai pegawai awam terus kekal relevan

Hasnul Ambia bin Abdullah Sani <i>Cadangan Mewujudkan Pangkalan Data Sumber Manusia Penjawat Awam Yang Berpusat Dan Tepat</i>	
ABSTRAK	Keperluan untuk akses kepada infrastruktur maklumat kerajaan yang saling terhubung dan berintegrasi adalah kritikal bagi memudahkan kerajaan, sektor swasta dan pengguna menggunakan data sebagai asas dalam pembuatan keputusan bagi tujuan perancangan, pelaksanaan dan pemantauan polisi baru. Infrastruktur maklumat bergantung pada teknologi maklumat, di mana aset asasnya adalah data. Dalam konteks Perkhidmatan Awam, pangkalan data sumber manusia penjawat awam yang berpusat (centralized), tepat (accurate), lengkap dan menyeluruh mampu untuk melihat keperluan sebenar setiap perjawatan di kementerian dan jabatan kerajaan berdasarkan job descriptions, fungsian perjawatan dan wajaran peruntukan yang disalurkan. Pengwujudan pangkalan data yang berpusat, tepat, saling terhubung dan berintegrasi ini mampu menjimatkan peruntukan kerajaan khususnya dalam proses rasionalisasi Perkhidmatan Awam.
POIN NYATA	• HRMIS pada masa ini didapati tidak menyeluruh dan tidak memberikan gambaran yang sebenar kedudukan sumber manusia penjawat awam di Malaysia • Sewajarnya data HRMIS sudah boleh digunakan sebagai data akhir untuk analisa dan pemprosesan maklumat yang lebih tepat • Cadangan pembersihan data ini telah berjaya dilaksanakan oleh pihak Suruhanjaya Pilihanraya Malaysia (SPR)
Ju Hasliza binti Md Hussin <i>Cabaran Bumiputera Dalam Pemilikan Rumah Di Greater Kuala Lumpur</i>	
ABSTRAK	Pemilikan rumah merupakan satu isu nasional yang membelenggu rakyat Malaysia pada hari ini terutamanya kepada golongan berpendapatan rendah dan sederhana yang mencari rezeki di bandar-bandar besar seperti Kuala Lumpur, Selangor dan Putrajaya. Kualiti hidup yang baik di bandar tidak hanya diukur menerusi kemudahan dan infrastruktur yang tersedia, sebaliknya turut melibatkan keupayaan memiliki rumah dalam kalangan keluarga di bandar. Bumiputera menghadapi cabaran yang getir untuk memiliki rumah sendiri di Greater Kuala Lumpur kerana kebanyakan rumah yang dibina oleh pemaju perumahan tidak membenarkan mereka yang berada dalam kelompok isi rumah di bawah segmen B40 dan M40 untuk memiliki rumah disebabkan harga pasaran yang ditawarkan adalah di luar kemampuan. Meskipun pelbagai polisi dan insentif yang diberi dan diwujudkan oleh Kerajaan, namun ia masih lagi tidak berjaya meningkatkan penguasaan bumiputera dalam pemilikan hartanah kediaman. Kemampuan untuk memiliki sekurang-kurangnya

	satu unit rumah bagi setiap keluarga akan terus menjadi fokus utama bagi masyarakat hari ini dan generasi akan datang sehingga ia mencukupi dan tersedia untuk memenuhi pelbagai kategori pendapatan isi rumah di Malaysia. Cabaran bumiputera dan situasi semasa pasaran perumahan di Greater Kuala Lumpur yang juga merupakan bandar raya yang paling pesat berkembang di Malaysia dipilih sebagai topik kajian ini. Ia diharap dapat membantu dalam menyalurkan maklumat kepada perkembangan ilmu pengetahuan agar mempergiatkan lagi kajian yang lebih luas dalam aspekimbangan sosio ekonomi antara bumiputera dengan bukan bumiputera dari sudut pemilikan rumah di kawasan bandar, seterusnya dapat menjadi salah satu sumber rujukan kepada pelbagai agensi kerajaan dan swasta yang terlibat dalam industri perumahan.
POIN NYATA	• Cabaran dalam pemilikan rumah kediaman untuk bumiputera perlu diuruskan dan ditangani dengan bijak berdasarkan strategi yang komprehensif • Cabaran memiliki rumah mampu milik di kawasan bandar memberi kesan kepada perbelanjaan isi rumah • Perkara 153 Perlembagaan Persekutuan (Zaim Ibrahim, 2018) yang menyebut bahawa Yang Di-Pertuan Agong turut bertanggungjawab untuk melindungi kepentingan sah kaum-kaum yang lain dan bukan hanya untuk kepentingan kaum Melayu sahaja • Pendapatan yang rendah berbanding purata nasional. • Harga rumah yang ditawarkan terlalu tinggi dan tidak mampu dibeli. • Kadar peratusan tersebut dikategorikan sebagai 'Severely Unaffordable' atau sangat tidak mampu milik • Kadar ketidakmampuan bumiputera untuk memiliki rumah di Greater KL adalah pada kadar yang sangat merunsingkan • Kerajaan turut memainkan peranan dalam menawarkan pemilikan rumah mampu milik di Greater KL • Satu daripada tiga rakyat Malaysia merasakan mereka mempunyai pengetahuan kewangan yang cetek dan kurang mempunyai pengetahuan berkaitan pengurusan kewangan • Kerajaan melalui KPKT juga menyediakan insentif dalam bentuk kewangan apabila melancarkan projek perumahan mampu milik dengan kerjasama pemaaju perumahan swasta seperti Skim MyHome dan MyDeposit • Pinjaman sering ditolak oleh pihak bank atau institusi kewangan dengan alasan pemohon tidak mempunyai keupayaan untuk membuat bayaran balik pinjaman • Rumah-rumah ini tidak terjual bukan sahaja disebabkan oleh faktor kemampuan, malah ia juga disebabkan oleh faktor lokasi yang tidak strategik

	• Harga tanah juga tidak boleh dibiarkan meningkat pada paras 'tidak masuk akal' • Kerajaan Persekutuan, PBN dan institusi perbankan sangat diperlukan untuk mewujudkan satu struktur yang komprehensif dalam memastikan penawaran rumah-rumah mampu milik di Greater KL dapat memenuhi permintaan rakyat yang memerlukan • Kerajaan Negeri disarankan untuk mengambil alih urusan penjualan rumah kuota bumiputera yang didakwa gagal dijual oleh pemaju.
Kung Khai Jhun <i>Kebersediaan Malaysia untuk Melaksanakan Kerajaan Terbuka Melalui Inisiatif Sedia Ada</i>	
ABSTRAK	Ada pihak yang mengatakan bahawa pelaksanaan data terbuka adalah titik penting untuk melaksanakan prinsip-prinsip Kerajaan Terbuka (Reale, 2014). Pada masa yang sama, Corydon, Ganesan dan Lundqvist (2016) menerangkan bahawa perkhidmatan digital kerajaan juga dapat memperkasakan rakyat dan memperluas hubungan mereka dengan kerajaan. Ciri-ciri data terbuka dan kerajaan digital ini boleh menjurus kepada sesebuah negara untuk menjadi kerajaan terbuka. Namun, adakah Malaysia, yang mengamalkan data terbuka dan kerajaan digital sahaja setakat ini, secara automatik boleh menjadi sebuah kerajaan terbuka, seiring dengan hasrat Wawasan Kemakmuran Bersama? Kajian ini bertujuan melihat samada Malaysia bersedia melaksanakan Kerajaan Terbuka melalui pelaksanaan inisiatif kerajaan sedia ada seperti data terbuka dan kerajaan digital. Kajian ini membandingkan pelaksanaan kerajaan terbuka di Australia, iaitu salah satu 10 negara yang dianggap paling terbuka kerajaannya, dengan pelaksanaan inisiatif lain di Malaysia yang mempunyai ciri-ciri kerajaan terbuka. Hasil kajian mendapati Malaysia boleh menjadi kerajaan terbuka, dengan penambahbaikan beberapa aspek pelaksanaannya. Penularan COVID-19 dan sesetengah inisiatif yang diambil kerajaan bagi mengekang penularannya mempunyai ciri-ciri kerajaan terbuka. Hasilnya, rakyat mempunyai keyakinan tinggi kepada kerajaan yang memerintah. Wakil rakyat dan pegawai kerajaan perlu melihat situasi ini sebagai salah satu manfaat pelaksanaan kerajaan terbuka secara besar-besaran dan bukannya "dirty word" yang dicanang untuk permainan politik.
POIN NYATA	• Kerajaan yang lebih terbuka adalah kerajaan yang lebih baik untuk bertindak secara efektif dan efisien • Data terbuka merupakan data yang bebas digunakan, diguna semula dan diedarkan semula

	• Apabila Kerajaan memudahkan akses data-datanya kepada orang awam, agensi kerajaan dijangka menjadi lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya • Sebuah kerajaan terbuka merupakan kerajaan yang tinggi ketelusannya, penglibatan tinggi dengan penduduknya, maklumat kerajaan dibuka untuk orang awam, dan aset pegawai kerajaannya boleh dilihat secara terbuka • Hasil pelaksanaan kerajaan terbuka termasuklah sejauh mana intervensi atau reformasi membawa kepada lebih kebertanggungjawaban dan keberkesanan kerajaan • Terdapat bukti jelas bahawa inisiatif kerajaan terbuka ini boleh digunakan untuk meningkatkan akses orang miskin kepada proses yang telus • Diilhamkan dan disampaikan secara inovatif dalam pelbagai cara, dimudahkan dengan teknologi baharu • Namun, dasar/kerangka undang-undang dan polisi/ prosedur pengurusan data kerajaan - merupakan penghalang yang signifikan untuk mencapai visi yang dinyatakan dalam RMKe11 • Hanya sekadar menerbitkan data seperti maklumat bancian sosio-ekonomi, data pergerakan trafik, dan jadual bas tidak menjadikan sesebuah kerajaan itu kerajaan terbuka • Penularan berita palsu di media sosial juga boleh dibanteras dengan keterbukaan kerajaan • Rakyat Malaysia sangat mempercayai kerajaannya sehingga ditempatkan di tangga ke-empat masyarakat yang paling mempercayai kerajaannya dalam menangani COVID-19
Maliki bin Mohamad <i>Social Media Influence and Impact Towards Public Policy Process in Malaysia</i>	
ABSTRAK	Social media analytics can serve as an important complement to traditional social science data collection and analysis. Therefore, this study proposed to examine the extent to which social media influence and impact on the formulation of public policy in Malaysia. Before the advent of social media, the dissemination of information was one-way in which it could be controlled by the government. The policies introduced by the government were not discussed directly by the people due to the lack of a suitable medium. However, the emergence of social media over a decade has altered the dimension of communication between governments and citizens. Social media has opened channels for a more participatory government, new social dynamic, and a more inclusive civil society. The policies introduced by the government are open to debate as social media is open and accessible to a wider audience, involving ordinary people, activists,

	NGOs, and others. In order to facilitate empowerment and citizens' participation in social, political, and economic life, a suitable model has to be developed to enhance policy processes in a digital age system. The study shows that further research is required to make a full use of citizens' engagement in social media by using suitable tools. Citizen's comments can be scraped using social media scraping tools, which will provide us with lots of information. Then, the scraped data can be analyzed using social media sentiment analysis tools to determine citizens' attitude towards a particular topic by measuring their tone, context, and feelings. Tracking this sentiment allows us to understand the overall satisfaction, and will provide insights for current and upcoming public policy decisions.
POIN NYATA	• Social media has emerged as one of the most important tools that connects governments, citizens, and their ideas across the whole world • Social media has opened ways for greater political participation, thereby creating a new social dynamic • Social media thereby presents an opportunity to incorporate a multitude of opinions or alternatives during policy processes • Public policy in Malaysia is top down and made behind closed doors • Citizens' engagement during the policy process will provide an opportunity to draw a comprehensive policy that suits and targeted to the needs of the citizens • Based on the comments posted by netizen, it is clear that the implementation of the tax was unpopular • Public Service Department (PSD) announced that the government would no longer give Critical Service Incentive Allowance to 33 professions who will be joining the civil service in January 2020. • Tracking this sentiment allows us to understand the overall satisfaction, and will provide insights for current and upcoming public policy decisions
Mazlan bin Othman <i>Merungkai Isu Kebolehpasaran Siswazah Di Malaysia: Suatu Perspektif</i>	
ABSTRAK	Isu kebolehpasaran graduan mula dibangkitkan ekoran dari peningkatan kadar pengangguran di kalangan graduan tempatan kebelakangan ini. Masalah peningkatan kadar pengangguran di kalangan graduan di Malaysia tahun demi tahun bukan sahaja telah merugikan graduan, keluarga dan institusi pendidikan, malah ia boleh melumpuhkan ekonomi negara. Jabatan Perangkaan Malaysia melaporkan pada suku pertama 2019, negara merekodkan seramai 516,600 penganggur. Seramai 238,286 penganggur termasuk 174,327 siswazah, mendaftar sebagai pencari kerja aktif dengan JobsMalaysia di bawah Jabatan Tenaga Kerja (JTK) Semenanjung.

	Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapati hampir 60 peratus siswazah peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas masih menganggur selepas setahun menamatkan pengajian mereka. Dalam usaha membantu siswazah mendapatkan pekerjaan, setiap universiti perlu mewujudkan Pelan Strategik Kebolehpasaran Graduan sebagai proses persiapan dan persediaan mahasiswa menempuhi alam pekerjaan. Langkah ini diharap dapat mengurangkan isu graduan menganggur dan sekaligus memberikan impak yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi negara.
POIN NYATA	• Memiliki modal insan yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi adalah faktor terpenting bagi Malaysia untuk mentransformasikan ekonominya ke arah mencapai status negara maju dan berpendapatan tinggi • Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapati hampir 60 peratus siswazah peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas masih menganggur selepas setahun menamatkan pengajian mereka • Tiga faktor utama yang menyumbang kepada pengangguran di kalangan graduan iaitu permintaan dan penawaran graduan, proses pencarian kerja dan ketidaksepadanan kemahiran • Keutamaan individu dan keluarga juga merupakan penyebab graduan secara sukarela kekal menganggur untuk mencari pekerjaan yang bersesuaian • 86 peratus majikan menganggap bahawa kemahiran berkomunikasi dengan baik adalah sangat penting dan kebanyakan majikan kurang berpuas hati dengan cara para graduan mempersembahkan diri mereka dengan berkesan • Kemahiran insaniah (soft skills) seperti bekerja dalam kumpulan juga adalah sangat penting, malahan lebih penting dari kemahiran teras (hard skills)
Mohd Asri bin Mohamed <i>Cabaran Dalam Menguruskan Pembaharuan Pentadbiran Awam Malaysia</i>	
ABSTRAK	Persoalan kajian adalah berkenaan status kedudukan atau senario semasa pentadbiran awam negara ini dan bentuk hala tuju masa depan sistem pentadbiran awam supaya ianya kekal relevan, cekap dan berkesan. Limititasi kajian ini adalah berdasarkan kepada informasi yang diperoleh dan dijana daripada sumber laman sesawang sahaja. Perkhidmatan Awam adalah perkhidmatan kepada rakyat dan ia semestinya meletakkan kepuasan rakyat sebagai matlamat utama dalam setiap kayu ukur kecemerlangan perkhidmatan. Misi perkhidmatan awam tidak lain dan tidak bukan

	hanyalah untuk berbakti kepada rakyat dan negara serta memastikan mereka menikmati kepuasan semasa menerima perkhidmatan. Pelanggan datang dari segenap lapisan individu dalam masyarakat dan perkhidmatan awam wujud kerana wujudnya masyarakat yang memerlukan mereka untuk berkhidmat. Setiap hari penjawat awam perlu mendepani rakyat untuk memberikan perkhidmatan mengikut fungsi tugas masing-masing yang telah ditetapkan. Apapun permasalahan yang dihadapi oleh penjawat awam semasa memberikan perkhidmatan, layanan terbaik tetap harus menjadi keutamaan dan seharusnya menyegerakan perkhidmatan yang sepatutnya diberikan dalam tempoh masa yang munasabah dan tidak menunda perkhidmatan yang sepatutnya diberikan atau tidak mengabaikannya. Maklum balas daripada pelanggan adalah antara input penting untuk agensi kerajaan melaksanakan penambahbaikan kualiti perkhidmatan. Diharapkan semoga hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan atau pencerahan kepada agensi kerajaan berkaitan untuk memahami senario dan mengatur langkah merancang, menetapkan hala tuju dan membangunkan pelbagai program dan aktiviti yang dapat menghasilkan perubahan dari semasa ke semasa bagi pengukuhan kualiti perkhidmatan di negara ini dan menghasilkan impak positif kepada rakyat dan negara.
POIN NYATA	• Konsistensi Perkhidmatan Awam (2019): 1.57 juta orang merangkumi perkhidmatan awam persekutuan, badan berkanun persekutuan, perkhidmatan awam negeri, badan berkanun negeri dan pihak berkuasa tempatan • "...pembaharuan dilihat sebagai satu proses yang generik atau yang umum melangkau semua peringkat pentadbiran; ianya digarap sebagai satu keupayaan yang pokok yang dikehendaki untuk mengenalpasti kreativiti ke dalam matlamat-matlamat pentadbiran", (Ahmad Atory Hussain, 1998: 13)
Mohd Azman bin Hj. Mohd Ariffin <i>Kepimpinan Islam</i>	
ABSTRAK	Pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin merupakan contoh pemerintahan dan kepimpinanan terbaik yang pernah diamalkan di dunia ini. Malah kewibawaan Rasulullah ﷺ sebagai pemerintah bukan sahaja diakui oleh dunia Islam tetapi juga oleh dunia bukan Islam. Antara ciri-ciri yang menonjol dalam pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin adalah keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan. Selama ini, banyak kajian yang baik telah dihasilkan dalam gaya kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin. Namun demikian, kebanyakan kajian tersebut hanya memfokus kepada gaya kepimpinan seseorang individu tertentu sahaja dari kalangan mereka tanpa merangkumi gaya

	kepimpinan mereka secara kolektif. Justeru itu, kajian ini akan mengkaji gaya kepimpinan Islam yang ditonjolkan oleh kelima-lima pemimpin utama Islam yang terdiri daripada Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin iaitu Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه, Saiyidina Uthman bin 'Affan رضي الله عنه dan Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه. Memandangkan gaya kepimpinan kelima-lima tokoh utama kepimpinan Islam ini merupakan kepimpinan yang terbaik, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan mereka yang wajar dicontohi dan diamalkan dalam perkhidmatan awam masa kini.
POIN NYATA	• Keunggulan Rasulullah ﷺ sebagai pemerintah bukan sahaja diakui oleh masyarakat Islam tetapi juga oleh pengkaji sejarah bukan Islam • Rasulullah ﷺ merupakan ketua negara Islam yang pertama dan pemimpin terbaik bagi umat Islam • Menurut pandangan Islam, manusia dijadikan sebagai khalifah di muka bumi ini dan setiap insan adalah pemimpin sama ada secara langsung atau tidak langsung • Antara ciri-ciri kepimpinan utama Nabi Muhammad ﷺ - adil & bijak; - berani dan tegas; - cekal; - berakhlak mulia & berakidah; - akal dan berilmu pengetahuan; - kepahlawanan; - bertoleransi; - merendah diri; dan - cepat dalam membuat keputusan • Banyak sifat dan ciri kepimpinan Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin yang wajar dipelajari oleh para pimpinan hari ini agar kepimpinan mereka benar-benar berkualiti dan mengutamakan keredaan الله.
Mohd Hafizzuddin bin Md Damiri <i>Developing An Ideal Leadership Succession Model For The Malaysian Public Service</i>	
ABSTRAK	Leadership succession in the Malaysian Public Service's higher management has been seen as one of the most important tasks for Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). This department acts as the centralized administrator for human resources for the whole of the Malaysian Public Service – excluding the Royal Malaysian Police (PDRM) and the Malaysian Armed Forces (ATM) – and determines the career path for all schemes under their purview, which includes

	officials of the Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD), the Pegawai Perkhidmatan Latihan dan Vokasional (PPLV) and the Pegawai Perkhidmatan Psikologi (PPPsi). This paper will review the hypothetical leadership succession strategies and any developed models in the Malaysian public sector, through various available literatures, guidelines and processes.
POIN NYATA	• Succession planning is the means by which an organization prepares for and replaces leaders, managers, executives and other key employees who leave their positions. Currently, there is no specific model in designing a successor to spearhead a ministry • Those deemed “not suitable” for the public service are placed in JPA, to be observed under the Penempatan Khas, or “Special Placement” where these personnel will spend the remainder of their time in JPA being in “cold storage”. This has led to a further shrink towards the talent pool from which JPA may draft up for the public service leadership succession process
Mohd Khairuzaki bin Paiman <i>Keseimbangan Kerjaya Dan Kehidupan (Work-Life Balance - WLB) Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia: Realiti Atau Fantasi</i>	
ABSTRAK	Keseimbangan kerjaya dan kehidupan (3K) merupakan satu fenemona yang pasti dihadapi oleh mereka yang berkarier sama ada di sektor awam mahupun sektor swasta. Menyimbangi antara keduanya bukanlah satu usaha yang mudah lebih-lebih lagi tanggungjawab di tempat kerja dan juga di rumah menuntut pengorbanan yang besar dari segi masa, tenaga dan wang ringgit. Oleh itu, artikel ini ingin membincangkan adakah wujud 3K di sektor awam berdasarkan kemudahan-kemudahan yang diperkenalkan oleh Kerajaan melalui Perintah Am Bab C dan G sebelum dijelaskan lebih lanjut melalui Pekeliling Perkhidmatan, Surat Pekeliling Perkhidmatan dan Surat Edaran. Hasil kajian mendapati amalan 3K telah lama dipraktikkan di seluruh dunia dan mendapat sokongan dari pihak Kerajaan. Dalam konteks perkhidmatan awam Malaysia, pelbagai kemudahan turut diperkenalkan yang sebenarnya mendokong aspirasi 3K. Rujukan yang dibuat mendapati banyak kemudahan kepada penjawat awam memenuhi tuntutan keperluan yang menyeluruh meliputi pelbagai aspek, iaitu untuk diri pegawai, keperluan keluarga, urusan kesihatan, keperluan kerohanian dan tidak ketinggalan urusan kemasyarakatan serta aktiviti sukan. Diharap kajian ini dapat memberi gambaran ringkas kepada pengurus sumber manusia berkenaan kemudahan berkaitan 3K yang terdapat di sektor awam dan boleh dijadikan rujukan panduan oleh mereka yang berminat untuk mengetahuinya. Demi memastikan kemudahan-kemudahan 3K kekal relevan, Kerajaan perlu sentiasa mengkaji, menyemak dan menambah baik kemudahan yang disediakan agar

	selari dengan perubahan semasa seperti kemasukan Generasi Z ke alam pekerjaan dan kepesatan penggunaan teknologi maklumat terutamanya dengan kemunculan Revolusi Industri 4.0.
POIN NYATA	• Setiap seorang daripada kita memainkan pelbagai peranan dan fungsi dalam kehidupan seharian bagi memenuhi tanggungjawab sama ada sebagai pekerja, ketua keluarga, anak mahupun ahli masyarakat setempat • Kegagalan untuk mencatur kehidupan dengan betul akan memberi kesan yang negatif, seperti mengalami burn out dan boleh menjurus kepada stress yang melampau akibat kegagalan mengurus kehidupan dengan berkesan • Budaya kerja dalam tempoh masa yang panjang bukanlah satu budaya yang sihat dan perlu dielakkan • Pekerja yang merasakan mereka mengalami keseimbangan dalam kehidupan akan memberikan komitmen 21% lebih tinggi berbanding mereka yang tidak merasainya • 3K dapat melahirkan pekerja yang produktif, kreatif, setia dan bermotivasi tinggi • Pelaksanaan dasar 3K yang berkesan juga mampu mengekalkan bakat terbaik dalam sesebuah organisasi • Kebaikan 3K - memberi kebebasan kepada pekerjanya untuk memilih waktu bekerja yang sesuai dan fleksibel dengan jadual masing-masing - menggalakkan pekerjanya untuk bekerja dari rumah • Pegawai yang mempunyai anak-anak kurang upaya (OKU) dibenarkan menggunakan waktu bekerja biasa untuk menguruskan kebajikan dan keperluan anak-anak mereka • Kerajaan turut menyediakan pelbagai kemudahan cuti supaya pegawai dapat melapangkan masa untuk memenuhi tuntutan peribadi dan keluarga
Muhaini binti Yahya <i>Kajian Tahap Kompetensi Digital Pegawai Awam</i>	
ABSTRAK	Mendepani cabaran Industrial Revolution 4.0 (IR4.0), Internet Of Things (IOT) serta Artificial Intelligence (AI), kita perlu memiliki keupayaan untuk membina masyarakat termasuk pegawai awam berkompetensi yang pelbagai kecenderungan bakat, kalis masa hadapan (future proof), cekal dan sentiasa mempunyai daya adaptasi terhadap perubahan. Di mana kedudukan kita dalam perkembangan teknologi seperti ini? Apakah sudah bersiap sedia dengan kemahiran yang diperlukan? Jika alpa kerja kita akan diambil alih oleh mesin, robot dan komputer sepenuhnya satu hari kelak. Jadi, terserah kepada kita sebenarnya untuk memastikan sama ada masih kekal relevan

	dengan kedudukan sekarang. Justeru, pegawai awam perlu secara berterusan meningkatkan ilmu dan pengetahuan supaya kemahiran dan kecekapan yang ada dapat diasah dan diperkasakan. Cara kerja dan pemikiran juga perlu berubah dengan lebih pantas selari perubahan teknologi serta memenuhi ekspektasi pelanggan. Setiap agensi kerajaan perlu membantu warga kerja membangunkan bakat dan kompetensi secara berterusan. Kompetensi ini perlu diberi perhatian demi kelangsungan masa hadapan. Dalam konteks pegawai awam, kompetensi digital yang ingin dibangunkan sewajarkan berpandukan rangka kerja yang telah diperolehi dari kajian terdahulu. Untuk mengetahui tahap kompetensi digital pegawai awam, kajian dengan kaedah soal selidik berpandukan rangka kerja tersebut telah dilaksanakan secara rintis di lima (5) agensi, kajian seharusnya diteruskan lagi bagi semua kementerian dan agens-agensi dibawahnya untuk mendapatkan gambaran menyeluruh kompetensi digital pegawai awam masa kini.
POIN NYATA	• Dalam mendepani normal baharu teknologi, kemahiran dan keupayaan pendigitalan pegawai awam hendaklah diberi penekanan tentang pelbagai teknologi • Perlu menentukan bagaimana kompetensi digital pegawai awam ini boleh disesuaikan dengan keseluruhan pelan inisiatif Kerajaan melalui pembangunan program-program dan modul pembelajaran dengan mewujudkan pelan pelaksanaan yang terperinci
Murniwati binti Mohamed <i>Impak Penggunaan Teknologi Automasi Proses Robotik (RPA) Kepada Business Process Organisasi</i>	
ABSTRAK	Dalam konteks Revolusi Perindustrian Keempat (Industri 4.0) teknologi memainkan peranan utama dan amat pantas. Kemajuan teknologi ini membawa kepada penemuan tentang pelbagai teknologi baharu yang antara lain menggunakan automasi, analisis dan big data, simulasi, integrasi sistem, penggunaan robotik, cloud, Internet of Things (IoT) dan perkara yang seumpamanya. Teknologi bergerak begitu pantas dan memberi cabaran baru kepada negara kita dalam mencapai taraf negara maju serta kekal bersaing bersama-sama negara-negara asia yang lain seperti Singapura, Indonesia, Thailand dan Vietnam. Semua pihak perlu memainkan peranan bagi merealisasikan cabaran ini termasuklah melaksanakan transformasi digital sektor awam dan teknologi automasi seperti Proses Automasi Robotik (RPA) adalah merupakan transformasi digital IR 4.0. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti impak pelaksanaan teknologi RPA yang boleh mempercepatkan business process sedia ada serta meningkatkan produktiviti kerja dengan mengoptimumkan sumber manusia sedia ada dalam hubungan penggunaan automasi dengan prestasi kerja sesebuah organisasi. Analisis yang diberikan diharap

	dapat membantu organisasi terutama agensi dalam sektor awam untuk lebih memahami kepentingan RPA seterusnya mengenalpasti proses-proses dalam yang boleh ditambahbaik bagi meningkatkan produktiviti dan seterusnya mutu perkhidmatan kepada pelanggan.
POIN NYATA	• RPA adalah perisian yang boleh mengotomatisasi business process berdasarkan peraturan yang melibatkan tugas rutin, data berstruktur dan hasil yang tepat • RPA adalah kombinasi daripada teknologi sistem autonomi, machine learning, AI dan robotik • Human interfection (interaksi manusia) adalah penting dan masih diperlukan melibatkan kes atau proses kerja yang perlu mengikut prosedur standard operasi (SOP) setiap organisasi • Pelaksanaan RPA dalam sektor awam masih belum dijalankan secara meluas
Noor Fatasya Idla binti Abdullah <i>Promotion System and Job Satisfaction: A Case Study on Federal Public Service in Malaysia</i>	
ABSTRAK	Penyelidikan ini adalah kajian kes yang meneroka hubungan antara sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja di kalangan penjawat awam di jabatan persekutuan dan agensi di Malaysia. Kepuasan kerja membuka peluang kenaikan pangkat, beban kerja dan hubungan rakan sekerja dengan ketara mempengaruhi kepuasan kerja penjawat awam. Kajian ini juga mengesahkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kenaikan pangkat dan kepuasan kerja. Secara keseluruhannya, menunjukkan bahawa penjawat awam berpuas hati dalam melakukan pekerjaan, dan ini bermaksud peluang kenaikan pangkat, beban kerja dan hubungan dengan rakan sekerja perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya kerana ianya ketara memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja di kalangan penjawat awam. Sampel yang terlibat dalam kajian ini adalah pegawai kerajaan yang berkhidmat di jabatan dan agensi persekutuan. Kajian ini akan menyumbang pengetahuan melalui data empirikal yang diperolehi serta memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan antara sistem kenaikan pangkat dan tahap kepuasan kerja di kalangan penjawat awam persekutuan di Malaysia. Dari perspektif praktikal, penemuan kajian ini dapat digunakan oleh pembuat dasar, pengurus dan penyelidik yang berminat untuk meningkatkan dasar pengurusan sumber manusia dalam sektor awam di Malaysia.
POIN NYATA	• The promotion system affects the level of job satisfaction among employees within the organization • Promotion by the organization is a benefit in recognition of the satisfactory job performance shown by the employees

- Implementation of the promotion system should be carried out in accordance with the procedures and procedures established by the organization
- Motivation and job performance will decline when the promotion fails to deliver within the specified time period
- Job satisfaction is also defined as a state of emotional satisfaction that results from an employee's evaluation of their job
- Positive job satisfaction means that employees are satisfied with the management of the promotion system practiced by the organization
- Public servants are satisfied with the promotion system that organizations currently use

Noor Idayu binti Mohd Surol

Keberkesanan Pembangunan Projek Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM) Di Putrajaya Terhadap Kesejahteraan Penduduk Setempat

ABSTRAK

Kajian ini merupakan satu kajian kes yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepuasan pembeli terutamanya penjawat awam yang telah membeli dan memiliki rumah kediaman yang dibeli melalui program Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM). Kajian ini juga dapat melihat sejauh mana keberkesanan pembangunan PPAM di Putrajaya bagi membantu golongan berpendapatan rendah dan sederhana untuk memiliki rumah sendiri di kawasan bandar. Secara ringkas, kajian ini dilaksanakan melalui beberapa aspek seperti profil demografi, maklumat pemilikan rumah, persepsi terhadap rumah sendiri dan persepsi kawasan perumahan responden. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif untuk mengumpul data dan melibatkan beberapa penjawat awam yang telah membeli dan memiliki rumah PPAM di Putrajaya. Penggunaan model kajian iaitu Model Somekh (1989) dapat membantu dalam merancang langkah yang perlu supaya lebih teratur dan tersusun. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran semasa mengenai impak pembangunan PPAM terhadap kesejahteraan penjawat awam khususnya di Putrajaya. Kaedah persampelan yang digunakan adalah kaedah persampelan bertujuan, iaitu tumpuan diberikan ke atas penduduk di PPAM Palma, Larai, Selasih, Pudina, Melinjau dan Seruling iaitu PPAM yang telah melaksanakan proses penyerahan. Melalui kajian ini secara tidak langsung dapat mewujudkan persekitaran warga Putrajaya yang harmoni, bersatu-padu dan bekerjasama dalam aktiviti komuniti dan kemasyarakatan. Selain itu, dengan harga rumah yang dijual kepada penjawat awam adalah lebih rendah daripada harga pasaran/harga sebenar dapat memberi penjimatan kerana faktor subsidi yang diberikan kepada pembeli akan mendorong penjawat awam mengambil peluang membeli rumah di bawah program PPAM.

POIN NYATA	• Projek Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM) adalah satu skim rumah mampu milik yang dibangunkan khas untuk penjawat awam yang menekankan kepada keselesaan dari aspek saiz, rekabentuk, kualiti, lokasi dan harga rumah yang bersesuaian bagi penjawat awam • Rumah yang dibangunkan adalah rumah yang berkualiti dan dibina di lokasi strategik serta dengan harga berpatutan • Rumah adalah satu tempat yang bukan sahaja melindungi individu yang menetap di dalamnya dari aspek fizikal, malahan rumah juga penting sebagai tempat untuk mendapatkan privasi, ketenangan, tempat untuk berehat dan menjalankan aktiviti-aktiviti kekeluargaan • Objektif Dasar Perumahan Negara (2018-2025) iaitu “Rumah Berkualiti, Harapan Rakyat” dan juga hasrat Kerajaan untuk menyediakan tempat tinggal yang mempunyai persekitaran yang selamat, lengkap dan sejahtera di samping membantu golongan yang kurang bernasib baik dan kurang kemampuan untuk memiliki tempat tinggal yang selesa, sektor swasta perlu diberi kepercayaan untuk memacu industri perumahan negara • Satu entiti khas perlu ditubuhkan untuk menerajui inisiatif perumahan mampu milik dalam kalangan pelbagai agensi Kerajaan dan negeri • Pangkalan data perlu mengandungi maklumat pendapatan, jumlah isi rumah, ciri-ciri dan pilihan rumah seperti saiz binaan serta lokasi. Kaji selidik secara berkala boleh dilakukan untuk mengumpul data isi rumah. • Isi rumah didapati tidak mempunyai pengetahuan yang cukup untuk membuat keputusan kewangan berdasarkan maklumat yang mencukupi • Cadangan pemilikan rumah kepada golongan muda juga boleh dipertimbangkan melalui pasaran rumah sewa-beli yang bermatlamatkan agar semua rakyat dapat memiliki rumah sebagai keperluan asas manusia
Nor Hafifah binti Abdullah <i>Pelaksanaan Bekerja dari Rumah dalam Perkhidmatan Awam di Negara-Negara Terpilih</i>	
ABSTRAK	Kebanyakan organisasi awam di luar negara seperti Singapura, United Kingdom, New Zealand, Kanada dan Australia melaksanakan kaedah Bekerja dari Rumah (BDR) yang merupakan inovasi organisasi yang diharapkan dapat memperbaiki mutu kerja penjawat awam. Namun demikian, apakah sebenarnya kesan BDR kepada karjaya dan kehidupan penjawat awam dan apakah cara terbaik yang boleh dilakukan oleh pihak kerajaan bagi melaksanakan praktis tersebut? Berdasarkan persoalan berikut, kajian ini bertujuan untuk

	menjawab persoalan di atas dengan mengkaji kesan BDR ke atas penjawat awam dari pelbagai negara. Hasil kajian mendapati antara faedah yang paling sering dilihat apabila BDR dipraktiskan adalah pengurangan ketidakhadiran pekerja, keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih baik, pengambilan dan pengekalan pekerja yang lebih baik, mengekalkan kesinambungan operasi semasa keadaan darurat seperti cuaca buruk, mengurangkan kos perjalanan atau subsidi transit, peningkatan produktiviti, pengurangan kos harta tanah dan kos utiliti berkurang. Di akhir kajian, terdapat beberapa langkah yang dicadangkan kepada pihak organisasi bagi melaksanakan BDR secara berkesan dan menghasilkan impak positif. Antara langkah yang dicadangkan ialah memberi satu taklimat dan penerangan yang jelas berkenaan dengan misi dan visi pelaksanaan BDR, jelaskan kepada para pekerja mengenai jenis skim perkhidmatan dan budaya kerja yang bagaimana sesuai utk BDR, wujudkan satu polisi khas berkenaan dengan kaedah pelaksanaan BDR dan mewujudkan kedah penilaian prestasi yang sistematik.
POIN NYATA	• Kaedah BDR mula diberi perhatian bermula pada tahun 1970-an di mana istilah telekomunikasi digunakan untuk menunjukkan bekerja bukan di pejabat, menggunakan alat komunikasi seperti telefon sebagai pengganti jarak fizikal • Melalui praktis BDR, para pekerja diberi peluang untuk menjalankan keseluruhan atau sebahagian daripada tugas mereka sama ada di rumah atau di mana-mana lokasi yang bersesuaian • Faedah apabila BDR dipraktiskan adalah pengurangan ketidakhadiran pekerja, keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih baik, pengambilan dan pengekalan pekerja yang lebih baik, mengekalkan kesinambungan operasi semasa keadaan darurat seperti cuaca buruk, mengurangkan kos perjalanan atau subsidi transit, peningkatan produktiviti, pengurangan kos harta tanah dan kos utiliti berkurang • Maklum balas sangat penting bagi pekerja yang BDR supaya mereka tahu bagaimana keadaan mereka dan apakah langkah atau penambahbaikan yang boleh diambil bagi memastikan pelaksanaan BDR berjaya • Antara kaedah pelaksanaan BDR ialah perjanjian kerja secara BDR sementara boleh dipersetujui untuk jangka masa sehingga 12 bulan • Di bawah Part 6AA of the Employment Relations (Flexible Working Arrangements) Amendment Act 2007, pekerja yang terlibat dengan penjagaan ahli keluarga yang berkeperluan khas layak untuk memohon BDR daripada majikan mereka • Umumnya, majikan tidak memantau dengan ketat jumlah jam kerja pekerja yang BDR, namun mereka menganggap jumlah dan kuantiti kerja yang diselesaikan serta kekerapan berkomunikasi sesama

	mereka sudah memadai sebagai bukti segala keperluan BDR dipenuhi • Terdapat persamaan antara organisasi-organisasi yang berjaya menjalankan BDR iaitu pematuhan kepada dasar kerajaan dan organisasi, kemudahan teknologi yang disediakan kepada pekerja, penyesuaian kaedah pengukuran prestasi dan latihan
Norhayati binti Mohd Idris <i>Doing More With Less In Public Sector: A Lean Journey?</i>	
ABSTRAK	Lean management perhaps is not a new mantra for public sector. The term lean means slim, skinny, or excessive. Having this definition, implementing lean does not mean that an organisation is emphasising on reducing resources or cutting down their operations cost. The fundamental driver of lean is to create value and eliminating waste. A lean organisation appreciates customers by focuses only on activities that bring nothing but value to customers. The world's leading automotive company - Toyota Motor has begun this concept for over the past 100 years to describe a manufacturing technique called the Toyota Production System (TPS) or known as "The Toyota Way". The term leans later studied and applied in numerous sectors including public sector. Lean is also associated to "doing more with less". With the diversity of definitions of lean, this research aims to analyse the possibilities and limitations of lean in the public sector.
POIN NYATA	• In a Lean organisation, problems are opportunities for meaningful learning rather than errors to be swept under the rug • As lean thinking continues to spread to every country in the world, leaders are also adapting the tools and principles • Indeed, lean consciousness and methods are only beginning to take root among senior managers and leaders in all sectors today • The definition of customer is quite unique in the public sector, both semantically and as a concept. Most importantly, there is no clear definition of who is a customer in the public sector (Fountain, 2001) • There is also a lack of deeper investigations of how lean implementation influence organisations and the users, since most studies only present some indications of positive results, such as decreased lead times • The results of using lean in the public sector are improvements from an internal perspective. Reduction of waiting and process time is given much more attention than increased value for the user • Applying lean approaches in the public sector can lead to performance improvements. Being in the era where we need to reduce public spending, lean is not an option but a necessity

Nornadia binti Omar <i>Perintah Kawalan Pergerakan (PKP): Kesedaran Dan Kesediaan Penjawat Awam Bekerja Secara Dalam Talian</i>	
ABSTRAK	Kerajaan telah mengisytiharkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang bermula pada 18 hingga 9 Jun 2020 akibat wabak pandemik COVID-19. Sejajar daripada itu, Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengeluarkan surat edaran mengenai operasi pejabat kerajaan semasa tempoh PKP dengan mengambil pendekatan bekerja dari rumah (BDR) dan bekerja mengikut waktu fleksibel sebagai mendokong usaha berterusan membendung penularan wabak COVID-19. Sebelum ini, sebilangan besar pekerja swasta dan kerajaan setiap hari ke pejabat bagi menjalankan tugas harian mereka. Namun, norma itu dilihat merangkumi perubahan drastik apabila dunia pekerjaan dalam talian kini menjadi pilihan terbaik sepanjang pelaksanaan PKP. Bagaimanapun, timbul persoalan, adakah penjawat awam bersedia untuk bekerja secara dalam talian. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk melihat tahap kesedaran dan persediaan penjawat awam mengenai bekerja secara dalam talian serta cabaran yang dilalui oleh penjawat awam ketika bekerja dalam talian. Penemuan kajian mendapati pekerja akan sedikit kekok dan tidak bersedia melaksanakan tugas di rumah kerana ia merupakan pengalaman baharu buat mereka. Persediaan dari segi mental, keupayaan dan sumber menjadi daya penentu dalam mempermudah pelaksanaan tugas di rumah. Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai gambaran awal mengenai kesediaan penjawat awam bekerja dalam talian dan boleh digunakan bagi merangka langkah-langkah yang perlu diambil bagi memastikan penjawat awam dapat melakukan kerja dari rumah secara atas talian dengan lebih berkesan. Walau bagaimanapun, kajian empirikal yang melibatkan aktiviti pengumpulan dan analisis data primer berdasarkan pemerhatian langsung atau pengalaman di lapangan perlu dilaksanakan bagi mengukur tahap kesedaran dan kesediaan penjawat awam bekerja secara dalam talian pada masa hadapan.
POIN NYATA	• Perubahan sifat kerja ini akan membawa perubahan dalam pembinaan fokus strategik baru, membina kepakaran baru dan mewujudkan cara bekerja baru • Kehadiran COVID-19 tidak bermaksud pekerja berkompromi dengan produktiviti tanpa melakukan apa-apa pekerjaan di rumah • Sektor swasta di negara ini dilihat lebih bersifat anjal dalam mengubah kaedah pekerjaan mereka • Kesiediaan seseorang terhadap sesuatu perubahan amat penting dalam menentukan kejayaan sesuatu pembaharuan dalam sesebuah organisasi

	• Pengurusan dokumen secara digital adalah antara perkhidmatan yang berupaya untuk meningkatkan kecekapan dan perolehan pengurusan maklumat di tempat kerja • Secara umum, pengaturan kerja yang fleksibel iaitu bekerja dari rumah dapat dijumpai dengan kerap di sektor pentadbiran awam di Eropah • Usaha kerajaan Hong Kong mengeluarkan arahan bekerja dari rumah tidak dapat diselesaikan atau dilakukan oleh semua pekerja • Peningkatan pendigitalan mempengaruhi hampir kesemua aspek kehidupan manusia khususnya dalam dunia pekerjaan yang mengalami perubahan yang drastik mutakhir ini • Persekutuan Majikan-Majikan Malaysia (MEF) menyifatkan kebanyakan majikan dan pekerja masih belum bersedia melaksanakan rutin tugas dari rumah sepanjang PKP susulan penularan wabak COVID-19. • Sebilangan besar rakyat Malaysia mengakui berdepan kesukaran untuk bekerja dari rumah dan secara atas talian semasa tempoh PKP adalah kerana sambungan internet yang tidak stabil • Bekerja dari rumah serta bekerja dalam talian mempunyai satu sudut positif buat pekerja. Pekerja boleh mempelajari teknologi baharu, mendidik dalam pengurusan waktu, perancangan berkesan dan pelaksanaan tugas yang lebih berfokus
Nur Iskandar bin Nur Dzainuddin <i>Human Resource Management Sustainability Development Strategy Of Local Government: Planning And Practices</i>	
ABSTRAK	Sustainable development strategy has been gaining increasing importance in private and public organisations. Despite its significant contribution to core organisational outputs, a total sustainable development strategy for an organisation as a whole is not widely designed and applied with particular for public organisation. Hence, it is worth to understand and develop critical foundation for public sector human resource sustainable developmental strategy. Findings suggest that the separation of support functions from organisational sustainable development strategy is prevalent. Thus, the absence of human resource sustainable development strategy is a call for all HR managers to develop the basis of human resource strategic management which supposed to be integrated, coherent and cohesive with the overall sustainable development strategy of an organisation.
POIN NYATA	• Local government with farsighted leaders envisages sustainable approach as a striving effort to integrate economic development, social responsibility, and environmental stewardship into the way a local government conduct its business and operations because sustainability work only with long term emphasis

	• Local authorities are getting more concern with environmental protections and socioeconomic sustainability as organisational core strategy especially in developing nations • But little is known how local government organisations adopt sustainable development strategies involving all stakeholders as inclusive and integrative approaches that which particularly deal with human resource management • Local authority's legitimate supremacy is embedded in the Federal Constitution which makes it with autonomous power to manage its organisation including human resources. The limitation for a local authority to manage its human resources is only if it involved financial burden to federal government which include number of personnel, remuneration, benefits, and pensions • The concept of HR sustainable development strategy as an integrated approach toward inclusive and cohesive development would help not only for local government as an autonomous organisation but other decentralised agencies under state and federal government

Ramnack Lal a/l Khaptan Lal
The Gig Economy

ABSTRAK	Working full-time or part-time as independent contractors or as a conduit in offering services that the public demands utilizing social media application platforms. Other than gaining traction all over the employment world and contributing towards a nation's Gross Domestic Product, the gig economy also assists by levelling the unemployment curve by creating employment opportunities. The gig economy however does exhibit both positive and negative attributes, mutually to the employer as well as to the gig worker. Chiefly among its positive attributes is that it provides flexibility, unlimited income opportunities to the resourceful as well as prospects that leads to a conducive work-life integration that most employees desire. The superlative part on a gig worker is that it provides an autonomy over the worker themselves and the incumbent can continuously reform their working environment to supplement their income continuously. On the other side however, it lacks the long-term security and health-care benefits that most employees desire. In Malaysia, there is presently no legislation to safeguard the livelihood, healthcare, and long-term employment security of the gig worker. It is presently an unregulated industry. There must be contrite top-down political commitment towards supporting in creating the necessary legislation in Parliament to regulate and witness its contribution to the nation's economic growth. Despite its imperfection, the gig economy has however proven to be beneficial to both the employees and employers and continues to gain traction among the masses, especially to the

	millennial group. In conclusion, if the employment future remains uncertain, the gig economy is here to stay!
POIN NYATA	• In a gig economy, the presence of temporary and flexible jobs is a norm • The promise of an ideal work-life balance (or the present buzz word of work-life integration), unhindered freedom and the chance to pursue other worldly passion are attributes that gravitates the millennials towards the gig economy • At the other end of the spectrum, to the user of a gig service, the general outcome is the availability of cheaper and more efficient service delivery both in terms of services and/or product rendered • Malaysia is new to its concept and only beginning to embrace it in a big way in the last few years • A new law is needed to regulate the gig economy with a view to provide better worker protection in the long run
Rus Shafinas binti Shafie <i>Semantic Representation in Social Media Crisis Management Narrative</i>	
ABSTRAK	Kajian ini mengkaji representasi semantik ataupun representasi makna yang digunakan dalam Naratif Pengurusan Krisis Media Sosial serta penerapan konsep power with yang memberi penekanan kepada elemen kebersamaan / inclusivity yang dapat meningkatkan persepsi positif kepada perkhidmatan awam. Kajian ini dilaksanakan bagi menangani isu persepsi negatif yang sering dikaitkan dengan penjawat awam dan perkhidmatan awam secara keseluruhan. Persepsi negatif kepada perkhidmatan awam memberi impak secara langsung dari segi motivasi dan penyampaian perkhidmatan awam yang mampan. Sorotan Literatur kajian ini mendorong kepada pemahaman bahawa representasi makna sama ada negatif mahupun positif yang disampaikan dalam media sosial berupaya untuk membentuk persepsi masyarakat dan rakyat secara keseluruhan. Teori komunikasi yang digunakan dalam kajian ini adalah Two-Step Flow Theory oleh Lazarsfeld and Katz (1957) yang menerangkan berkenaan kepentingan pemimpin pengantara media / opinion leaders dalam menyebarkan maklumat kepada masyarakat serta kebergunaan teori ini dalam operasi pengurusan risiko media sosial perkhidmatan awam. Tambahan daripada itu, sintesis analisis naratif juga memperlihatkan bahawa konsep power with berjaya diterapkan dalam konteks media sosial melalui sisipan rakaman video, ciapan, FB posts yang merangkumi komunikasi lisan dan bukan lisan. Kajian ini memberikan cadangan pewujudan Pelan Strategik Tindak Balas Komunikasi atau Strategic Communications Response Plan bagi menangani krisis media sosial secara lebih efektif agar persepsi rakyat terhadap perkhidmatan awam kembali positif dan kekal positif. Pelan ini boleh dijayakan dengan kerjasama di antara Unit Komunikasi

	Korporat semua kementerian dan jabatan yang diketuai oleh Unit Komunikasi Korporat, Jabatan Perkhidmatan Awam. Manakala, latihan secara atas talian kepada semua pegawai awam dikendalikan oleh INTAN melalui EPSA.
POIN NYATA	• Most netizens are often influenced by a myriad of fake news that managed to manipulate their cognition through semantic representation to a certain degree • The public service is seen as lacking the skills to defend itself from criticism or misinformation that has gone viral in the social media which contributes to negative images portrayed against the service • The social cognition towards the public service are often negative which enforces negative perception • ...the current social media crisis in Malaysia revolves around the notion of “power over” that the society has control over the public service • Only a small group of “opinion leaders” are allowed to make statements but are refrained from commenting on policies. • Effort to elucidate these negative perceptions requires detailed collaboration among public servants at all levels across schemes as well as a proactive and reactive action to mitigate and address the crisis • Current negative narratives can be found either verbally or in writings that are in abundance across social media are ISIS recruitment, racism towards mainland China and Chinese with regards of being the cause of the Covid19, and Islamophobia • A racist narrative response that was posted by the ex-Miss Universe Malaysia beauty queen; Samantha Katie Jameson had triggered anger among Malaysian netizens that generally oppose the concept of racism and are perpetuating the BLM movement • In terms of gender, semantic representation is reflected through masculine hegemony, substantive equality, representations/ portrayal of women • Semantics is the study of meaning in language that relates to the representations of reality through cultural (connotative) or popular composition of native speakers (collocative) meaning • Semantic representation and interpretation of information may not be straight forward and are subjected to the perception of reality by individuals • The two-step flow communication theory explains that most people form their opinions under the influence of opinion leaders who are influenced by the information from the mass media

- The Prime Minister's speeches became something that the public is looking forward to and most of its contents are being extracted, became viral and even was made into song lyrics
- The administrator of the page provided a two-way communication with the public where engagements in the form of public comments were replied by the administrator accordingly with informal language that is more inviting for the public
- Public servants who are frontliners gained tremendous respect and love from social media users
- Proper diction/ lexicons/ words are needed to imply such meaning in order to engage with the emotions of the public
- Delegating power to public servants at all levels of the service as opinion leaders is necessary
- The effort to establish a strategic communications response plan may be undertaken by the Public Service Department's Corporate Communications Unit while the online training of public officers to create awareness and skills may be conducted using the Public Sector E-learning platform/ EPSA

Rusdi bin Yahya

Larangan Membuat Pernyataan Awam Oleh Penjawat Awam Dan Menerima Ucapan Tahniah/Terima Kasih Melalui Media

ABSTRAK

Secara umumnya, penjawat awam yang dilantik ke perkhidmatan awam Persekutuan, Negeri atau Badan Berkanun tertakluk kepada peraturan-peraturan yang berkuatkuasa dari semasa ke semasa. Salah satu peraturan yang penting dan perlu dipatuhi ialah berkaitan dengan larangan membuat pernyataan awam melalui medium seperti ucapan dan pernyataan bertulis dalam media kecuali dengan mendapat kebenaran bertulis daripada Menteri yang bertanggungjawab. Larangan ini dinyatakan secara jelas dalam Perkara 19, Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A)395/1993]. Di samping itu, penjawat awam dilarang untuk menerima ucapan tahniah/terima kasih/takziah dan menyentuh diri penjawat awam yang mana ucapan-ucapan tadi disiarkan dalam akhbar dan media bercetak serta media massa lain. Larangan ini dikuatkuasakan melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1998 (PP 3/1998). Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana peraturan yang berkuatkuasa masih relevan dalam konteks semasa. Apatah lagi maksud media tidak lagi terhad kepada media bercetak dan massa. Pada hari ini, kemunculan media sosial telah mendominasi corak perhubungan dan menjadi medium komunikasi yang utama selain media konvensional. Secara umum jabatan dan agensi kerajaan telah menjadikan media sosial sebagai medium menyampaikan maklumat kepada pelanggan mereka. Penjawat awam pula tidak terkecuali dalam hal ini menjadi

	pengguna kepada media sosial atas kapasiti peribadi dan rasmi. Corak penggunaan media sosial ini adalah bebas dan tidak terbatas liputannya. Perkara ini menjadi persoalan samada larangan ke atas penjawat awam terpakai dalam konteks membuat pernyataan umum dan menerima ucapan tahniah dan terima kasih atas sesuatu penghargaan daripada rakan atau followers media sosial dan perlu dikaji semula kepentingan dan implikasinya secara tuntas.
POIN NYATA	• Penjawat awam adalah dilarang membuat sebarang pernyataan awam - Perkara 19, P.U.(A)395/1993 • Pegawai awam adalah dilarang dari memberikan kebenaran bagi ucapan-ucapan tahniah/terima kasih/takziah yang menyentuh diri pegawai untuk disiarkan di akhbar-akhbar atau mana-mana media massa - Perenggan 16, PP3/1998 • Penggunaan media sosial seperti Facebook, Twitter, YouTube, Blog, Whatsapp dan medium interaksi lain kini merupakan satu medium yang diiktiraf menjadi satu amalan termasuk oleh jabatan kerajaan dalam menyampaikan maklumat sepertimana penggunaan media konvensional lain • P.U.(A) 395/1993 dan PP 3/1998; masing-masing telah berusia 27 tahun dan 22 tahun manakala penggunaan media sosial hanya baharu muncul dalam tempoh 12 tahun lepas • Ucapan tahniah ke atas kenaikan pangkat dan anugerah pingat kebesaran kepada pegawai-pegawai melalui media sosial jabatan lazim dilakukan pada masa ini. Sekiranya perkara ini bercanggah dengan perenggan 16 PP3/1998, penjawat awam perlu diberi kesedaran. • Dan sekiranya perbuatan ini dianggap boleh diterima pada masa kini, maka sesuatu perlu dilakukan terhadap peraturan yang sedang berkuatkuasa.
Siti Athirah binti Saharudin <i>Cabaran Bekerja Dari Rumah Sepanjang Perintah Kawalan Pergerakan Bagi Penjawat Awam</i>	
ABSTRAK	Wabak Coronavirus 2019 atau COVID-19 yang bermula di Wuhan, sebuah bandaraya di wilayah Hubei China telah disahkan dijumpai pada pertengahan November tahun 2019. Pertubuhan Kesihatan Dunia atau WHO (2020) telah mengumumkan pandemik pada 11 Mac 2020 di mana telah pun melibatkan 215 buah negara. Mengambil langkah proaktif dan menjaga kemaslahatan rakyatnya, Perdana Menteri Malaysia, YAB Tan Sri Muhyiddin Yassin telah mengumumkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) bermula 18 Mac 2020. Bagi mengurangkan penularan wabak ini, hanya perkhidmatan-perkhidmatan asas dibenarkan beroperasi demi memastikan keperluan orang ramai tidak terjejas. Sektor perkhidmatan awam,

	melalui surat arahan bertarikh 17 Mac 2020 dengan jelas menyatakan bahawa semua pegawai diarahkan untuk Bekerja Dari Rumah (BDR) dan boleh diarahkan untuk ke pejabat oleh Ketua Jabatan jika perlu. Walaupun pegawai awam berdepan dengan cabaran melaksanakan tugas hakiki di rumah, mereka juga perlu akur dengan arahan yang dikeluarkan memandangkan terikat dengan Peraturan-Praturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993]. Banyak persoalan yang dilontarkan melalui media sosial seperti Facebook dan Twitter sekaligus memaparkan kebimbangan rakyat secara umum untuk duduk di rumah diam-diam tetapi masih perlu menjalankan amanah yang ditugaskan. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang cakna dengan situasi tersebut telah pun mengeluarkan senarai soalan lazim berkaitan urusan pengurusan sumber manusia sebagai garis panduan asas. Setelah melalui fasa genting sepanjang PKP 1 sehingga Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) yang tamat pada 9 Jun 2020, JPA perlu melihat sisi-sisi di mana polisi-polisi baharu yang berkemungkinan perlu dikeluarkan sebagai panduan dan arahan dalam membendung penularan wabak ini.
POIN NYATA	• Fasa pengurusan perubahan memerlukan kepada kesediaan secara mental terutamanya dalam memastikan kesihatan mental pegawai awam berada di tahap yang optimum di sebalik mendepani krisis COVID-19 • Ketiadaan perkakasan, peranti mudah alih dan capaian internet yang kurang stabil optimum boleh menjadikan seseorang kurang bermotivasi untuk menjalankan kerjanya dan menjejaskan produktiviti • COVID-19 telah mengubah cara kerja pegawai awam. ia menguji kompetensi dan kapabiliti seseorang dalam mempersiapkan diri dalam memberi perkhidmatan secara digital dan berintegriti
Siti Rohanis binti Mohamad Roze <i>Kerangka Konseptual Kesediaan Penjawat Awam Di Putrajaya Terhadap Pelaksanaan Teknologi Baharu Dalam Amalan Pekerjaan Seharian</i>	
ABSTRAK	Adaptasi teknologi baharu dalam kehidupan masa kini seharusnya dimanfaatkan oleh semua pihak khususnya penjawat awam. Ini kerana penjawat awam adalah merupakan nadi utama terhadap bangun jatuhnya sesebuah negara. Perbincangan ini adalah berkaitan dengan kepentingan kesediaan penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu. Perbincangan ini turut mengemukakan teori-teori berkaitan dengan penerimaan pelaksanaan teknologi baharu iaitu Teori Pemikiran Kawalan Adaptif (Adaptive Control of Thought Theory) dan juga Model Penerimaan Teknologi (Technology Acceptance Model). Daripada teori-teori yang dinyatakan ini akan menghasilkan sebuah kerangka konseptual yang boleh dijadikan sebagai asas kepada penyelidikan yang bakal dijalankan kelak.

	Kepentingan terhadap perbincangan ini adalah bagi mengenal pasti tahap pengetahuan, kemahiran dan juga sikap penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu di dalam amalan pekerjaan seharian. Selain daripada itu, hasil dapatan membolehkan pihak-pihak berkaitan menyusun semua strategi pembangunan manusia dan pemerkasaan perkhidmatan awam ke arah yang lebih produktif dan berdaya saing serta mengangkat martabat penjawat awam di mata dunia.
POIN NYATA	• Kemajuan pesat dalam ekonomi digital dan penumpuan teknologi termasuk teknologi disruptif telah memberi kesan • Pengetahuan yang ketara untuk mengurus orang dan penglihatan yang jauh dari apa yang diperlukan melalui pengalaman telah menjadi kewajipan untuk memimpin tenaga kerja berorientasi yang lebih teknikal bagi memenuhi permintaan semasa • Untuk menguasai maklumat di dalam semua sektor kerajaan, ianya memerlukan keupayaan individu khususnya penjawat awam untuk menguasai ilmu pengetahuan berkaitan dengan Pengurusan teknologi maklumat • Cabaran Meningkatkan Produktiviti - Bakat - Teknologi - Akauntabiliti - Struktur Industri - Persekitaran - Perniagaan - Mindset
Sri Ram a/l Letchimanan <i>Public Service Act Malaysia "To Be Or Not To Be"</i>	
ABSTRAK	As coined by William Shakespeare in Hamlet, "to be or not to be, that is the question", similarly, a Public Service Act for Malaysia, "to have or not to have, is the question". The main question is whether there are sufficient laws in the country are that govern and protect public servants against any political intervention. How can one protect their work from improper political interference while, at the same time, maintaining accountability towards their work?. This main objective of this desktop research is to identify if the formation of a Public Service Act in Malaysia is necessary, a long overdue process or otherwised. The research will aim to provide some information's as to whether it is necessary to have a Public Service Act in the country. To do that, a set of data shall be identified, evaluated, and finally collated and the data set analysed. The focus would be whether improper political interference, which is interference that violates procedures and seeks to bias regulatory decision making, or seeks to bias regulatory decision

	making, or seeks regulatory decisions that violate the letter or spirit of laws and policies that regulation is designed to uphold. Ultimately a summary of the overall research will also be provided. This research would be able to shed some light towards the betterment of the nation and as much as providing a stable regulatory environment, protected over the long term from political pressures and interference. It can also set the right direction for the key policy makers of the government.
POIN NYATA	• Public Service in Laws of Malaysia: - civil service at Federated Malay States and the Straits Settlements under "Malayan Civil Service" (FMS) manages the recruitment procedures, appointments, and placements, including the creation of the Malay Administrative Service; - "...all such officers, unless it is otherwise provided by any law as aforesaid, shall hold their offices during His Majesty's pleasure" – Federation of Malaya Agreement 1948 • "... the pleasure of the Yang di- Pertuan Agong not only applies to tenure of office of an employee but also extends to a multitude of subject matters such as appointments, promotions, transfers, salaries, leaves and other benefits • Malaysia does not have a Public Service Act • The Prime Minister and his ministers are not public officers • To ensure Public Servant be given due respect in order for them to carry out their responsibilities professionally and independently without political interference and oppression; to state the powers, separation of powers, functions, and demarcation of powers between Members of the Administration and Public Servant; and to enhance the governance and the integrity of the Public Service
Suzila binti Suhaimi <i>Gaya Kepimpinan Dalam Keterlibatan Pegawai di Organisasi</i>	
ABSTRAK	Gaya kepimpinan dapat menyuntik keterlibatan pekerja dalam organisasi. Keterlibatan meliputi aspek kecekapan, sentiasa berusaha, komitmen tinggi, senang bekerjasama, mengetahui apa yang perlu dilakukan dan kesungguhan pekerja untuk menunaikan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Hasil dapatan Kajian Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan (IKPA) 2015 dan 2018, mendapati faktor kepimpinan dalam Perkhidmatan Awam mempunyai nilai hubungan yang tinggi dengan keterlibatan pegawai yakni kepimpinan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Selaras itu, hasil tinjauan dan analisa artikel kajian ini telah mendapati bahawa lapan (8) gaya kepimpinan yang boleh diterapkan dalam organisasi dan mampu menarik keterlibatan pegawai. Gaya

	kepimpinan yang dibincangkan adalah Klasik, Transaksi, Berwawasan, Organik, Demokratik, Autokratik, Laissez-Faire dan Karismatik. Gaya tersebut merupakan peranan yang paling signifikan untuk mewujudkan keterlibatan pegawai. Ciri-ciri kepimpinan turut dikongsi bersama untuk memberi pemahaman dan gambaran yang lebih jelas. Gaya kepimpinan yang sesuai, harus ditentukan oleh organisasi. Ini adalah kerana setiap organisasi mempunyai fungsi dan kepimpinan yang berbeza-beza. Oleh itu, kepemimpinan dalam organisasi ini berperanan sebagai ejen yang boleh dipercayai untuk mendorong dan mempengaruhi pekerja meningkatkan keterlibatannya. Keberkesanan gaya kepimpinan pasti mampu memperoleh keterlibatan pekerja yang tinggi dan pekerja merasai sumbangan yang mereka berikan selari dengan pencapaian matlamat dan hala tuju organisasi. Pekerja juga lebih menjurus kepada rasa kesetiaan untuk terus bekerja dan kebarangkalian pekerja bertukar keluar adalah rendah.
POIN NYATA	• Kepimpinan merupakan proses seseorang individu dapat mempengaruhi sekumpulan individu mencapai matlamat yang sama • Kepimpinan berkesan juga sering dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika • Kepimpinan juga mempengaruhi keterlibatan dan motivasi pekerja • Kunci utama peranan kepimpinan adalah mewujudkan persekitaran yang membenarkan pekerja mempunyai semangat dan mempunyai peluang merasai penglibatan mereka • Pelbagai ciri-ciri kepimpinan yang boleh diaplikasikan oleh individu atau sesebuah organisasi untuk mengenalpasti pemimpin yang ideal • Pengurus di organisasi boleh menganalisa kekuatan dan kelemahan ciri-ciri kepimpinan untuk memperolehi pemahaman yang lebih jelas bagaimana untuk melaksanakan perubahan dalam aspek tingkahlaku kepimpinan • Keterlibatan pegawai ialah: - sifat kesungguhan seseorang pegawai - komitmen, emosi, kognitif dan fizikal terhadap kerja - menyumbangkan usaha melebihi daripada kebiasaan • Berdasarkan dapatan kajian IKPA tahun 2018, pegawai perkhidmatan awam masih mengekalkan pandangan bahawa kepimpinan pengurusan atasan dan keupayaan organisasi tetap mantap dalam menguruskan perubahan yang efektif • Kepimpinan merupakan elemen penting menyumbang kepada persepsi pekerja di tempat tugas dan keterlibatan tenaga kerja. Gaya kepimpinan yang berkesan berupaya menyuntik hubungan mesra antara majikan dan pekerja dalam sesebuah organisasi

- 4 gaya kepimpinan (Zhang):
 - klasik
 - transaksional
 - berwawasan
 - organik
- 3 gaya kepimpinan (Yao et al.):
 - autokratik
 - demokratik
 - laissez-faire
- Pemimpin harus peka bahawa keterlibatan pekerja yang rendah
- Sudah tiba masanya sesebuah organisasi melihat bukan saja dalam aspek memberi motivasi kepada pekerja bahkan perlu kreatif dalam meningkatkan keterlibatan pekerja
- Organisasi perlu meneliti gaya kepimpinan untuk masa hadapan
- Gaya kepimpinan yang niche kepada keperluan organisasi

Intervensi Kerajaan Dalam Membantu Pembangunan Sosial: Perspektif Francais

Afkhar Razi bin Mohamed@Ariffin



**Intervensi Kerajaan Dalam Pembangunan Sosial:
Perspektif Keusahawanan Francais**
Afkhar Razi bin Mohamed @ Ariffin, M52

ABSTRAK

Dalam usaha Kerajaan menaik taraf ekonomi domestik pelbagai inisiatif telah diperkenalkan di dalam Rancangan Malaysia di samping mempelbagaikan penglibatan aktiviti ekonomi masyarakat terutamanya Bumiputera. Beberapa inisiatif bersifat intervensi dan juga integrasi telah dilaksanakan melalui polisi “Masyarakat Perdagangan dan Industri Bumiputera” (MPPB). Sektor perniagaan francais telah menjadi salah satu fokus dalam MPPB disebabkan kaedah perniagaan yang lengkap dan dilihat mudah untuk membina budaya keusahawanan. Intervensi ini memberikan kesan yang besar terhadap hala tuju francais di Malaysia termasuk baik dan buruknya. Kesan terhadap penggiat francais tempatan amat ketara dan paling terkesan justeru itu pihak pembuat polisi perlu meneliti setiap polisi yang diperkenalkan bagi mendapat faedah yang maksimal dan meminimumkan sebarang kesan buruk jika ada. Intervensi dalam ekonomi jua sering dilihat gangguan terhadap efisiensi dalam sektor ekonomi dan menjadikan ia tidak terbuka seterusnya menjadi penghalang kepada perkembangan ekonomi secara organik. Perlu dilihat intervensi Kerajaan ini sama ada perlu diteruskan atau dinilai semula bagi mencapai objektif yang diharapkan.

PENGENALAN

Francais merupakan salah satu kaedah memperkembangkan perniagaan terutama di bidang peruncitan yang sangat popular (Petersan & Welch, 2000) kerana kaedah ini mengurangkan penggunaan sumber oleh prinsipal asal perniagaan iaitu francaisor. Francais di Malaysia telah bermula sejak awal tahun 1940'an lagi (Awalan, 1999) apabila jenama Singer yang juga antara

Francais di Malaysia telah bermula sejak awal tahun 1940'an lagi (Awalan, 1999) apabila jenama Singer yang juga antara pelopor awal sistem francais yang terawal

Intervensi oleh Kerajaan Malaysia dalam sektor francais bermula pada awal tahun 1990 melalui Rancangan Malaysia Ke-6

pelopor awal sistem francais yang terawal mula bertapak di Malaysia. Selepas kemasukan jenama Singer, lain-lain jenama francais perlahan lahan memasuki pasaran Malaysia terutama dari sektor restoran.. Kepesatan francais di Malaysia bermula pada tahun 1980'an apabila ekonomi Malaysia semakin pulih daripada kemelesetan yang berlaku pada dekad lepas. Dalam banjiriran jenama francais asing, bermulanya satu jenama makanan segera tempatan pada tahun 1981 iaitu 'Marrybrown' dan ini telah menginspirasi kepada pertumbuhan jenama francais tempatan yang lain. Dalam tempoh ini tiada akta atau peraturan khusus bagi mengawal selia francais di Malaysia dan hanya menggunakan peruntukan perundangan yang sedia ada seperti Akta Syarikat 1965 serta Akta Kontrak 1950 dan peruntukan di bawah undang-undang kecil kerajaan tempatan. Ini menjadikan pembangunan keusahawanan sektor francais lebih organik dan terbuka.

Intervensi oleh Kerajaan Malaysia dalam sektor francais bermula pada awal tahun 1990 melalui Rancangan Malaysia ke 6. Melalui MPPB, Kerajaan berhasrat melibatkan lebih ramai Bumiputera dalam perniagaan dalam format francais dengan menawarkan geran dan pinjaman rendah faedah selain menyediakan latihan asas melalui agensi Kerajaan. Antara faktor yang menyebabkan francais menjadi kaedah bagi membudayakan perniagaan di kalangan Bumiputera adalah francais telah terbukti diseluruh dunia dalam membangunkan keusahawanan (Clarkin dan Rossa, 2005) serta perniagaan

Malaysia merupakan negara pertama yang telah menggubal Akta Francais 1998 bertujuan mengawal selia pembangunan francais negara. Ia antara lain mampu membendung isu syarikat “fly by night company” yang hanya wujud bagi tujuan penyelewengan dan menawarkan skim francais yang hanya bertujuan mendapatkan fi francais dan yuran semata

format francais telah menunjukkan daya tahan berbanding format perniagaan lain terutamanya milikan tunggal dalam menghadapi kemelesetan ekonomi (Thomas and Kwan Yuk, 2009). Dalam kesungguhan Kerajaan melaksanakan inisiatif ini, Persatuan Francais Malaysia atau lebih Malaysia Franchise Association (MFA) telah ditubuhkan pada tahun 1992, hasil kerjasama antara penggiat francais domestik bersama Kerajaan melalui Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU), Jabatan Perdana Menteri. MFA yang merupakan satu-satu Pertubuhan Bukan Kerajaan (NGO) berkaitan francais pada masa tersebut, memainkan peranan penting sebagai platform mengumpul maklumat berkaitan persekitaran sektor francais dan menjadi suara bagi menjaga kepentingan industri. Ini merupakan intervensi secara terus yang pertama oleh Kerajaan dalam mengawal selia francais di Malaysia. Melalui MFA juga, satu polisi telah diperkenalkan oleh MFA kepada ahlinya pada tahun 1994 “Kod Etika Francais” dan kod ini diguna pakai bagi memastikan perkembangan francais terus subur terutama dalam membantu Kerajaan mencapai objektifnya membudayakan perniagaan dikalangan masyarakat Bumiputera. Francais terus mendapat perhatian Kerajaan melalui peruntukan telah diumumkan di bawah Rancangan Malaysia Ke Lapan (8) (RMKe-8, muka surat 387) yang berjumlah RM100 juta bagi pembangunan produk francais tempatan. Melalui MPPB, Kerajaan meneruskan fokus pembudayaan perniagaan dikalangan Bumiputera melalui francais pada peringkat awal pelaksanaannya. Inisiatif ini diteruskan sehingga Rancangan Malaysia ke 11 dimana program pembangunan francais ini bersifat lebih menyeluruh yang melibatkan segenap lapisan masyarakat di Malaysia. Ini disebabkan fokus kini lebih memfokuskan kepada lebih produk tempatan dibawa ke pasaran luar melalui pengedaran secara francais yang boleh memacu Keluaran Dalam Negara Kasar yang lebih tinggi dan purata pendapatan yang lebih tinggi bagi menjadikan Malaysia sebagai negara berpendapatan tinggi.

Intervensi Awal Kerajaan

Dalam Kerajaan terus giat membangunkan sektor francais dengan memperkenalkan bantuan kewangan dan latihan khas, terdapat kesan sampingan yang di mana telah lahir “fly by night company” syarikat yang hanya wujud bagi tujuan penyelewengan dan menawarkan skim francais yang hanya bertujuan mendapatkan fi francais dan yuran sahaja. Ini merupakan permasalahan biasa yang berlaku pada francais seluruh dunia, namun memandangkan Kerajaan telah memperuntukkan inisiatif secara terus dalam pembangunan francais negara yang melibatkan wang awam, ini memerlukan satu tindakan tegas bagi mengekang ianya dari terus berlaku. Rentetan itu, satu perundangan baru telah digubal dan diperkenalkan pada 1998 iaitu Akta Francais 1998 dan diikuti Peraturan Francais 1999 (Borang, Fi & Penalti) pada tahun berikutnya. Ini menjadikan francais di Malaysia lebih terkawal dan kurang fleksibel berbanding negara lain termasuk negara di ASEAN. Penawaran francais di Malaysia menjadi lebih kejut dengan mewajibkan pendaftaran sebagai francais sebelum memulakan operasi francais di Malaysia. Syarikat perlu memenuhi kriteria tertentu termasuk mempunyai sistem perniagaan berformat francais yang telah terbukti berdaya saing dan perjanjian francais yang lebih lengkap. Penggiat francais menganggap langkah ini agak ke terbelakang setelah francais di Malaysia dilaksanakan secara lebih terbuka sebelum ini dan tiada negara lain mempunyai perundangan khusus ke atas francais kecuali Malaysia pada waktu itu. Namun ianya bukan satu langkah yang salah bahkan adalah perlu bagi melindungi mereka yang berminat bergiat dalam francais terutama sebagai francaisi iaitu mereka yang mengambil francais dari prinsipal iaitu francisor. Liberasasi pasaran tidak semestinya kaedah yang terbaik dalam membangunkan ekonomi (Liam, 2000; Stern 2002) dan langkah intervensi adalah perlu dalam keadaan tertentu. Apatah lagi apabila ianya melibatkan sektor strategi Kerajaan yang melibatkan wang awam dalam jumlah yang besar. Kerajaan memainkan peranan penting dalam memperkenalkan polisi yang ‘menekan’ mahupun ‘melegakan’ dalam memacu ekonomi (Hirschman, 1973). Sehubungan itu adalah penting untuk mendapatkan keseimbangan yang baik

antara kedua-dua polisi tersebut agar tahap intervensi menjadi penggalak ekonomi dan bukannya membantutkan pertumbuhannya.

Selain daripada penggubalan akta, Kerajaan telah menyediakan ekosistem yang lengkap dengan mewujudkan Bahagian Pembangunan Francais bagi mengawal selia sektor francais dan menguatkuasakan Akta Francais 1998. Bagi membantu dari segi pembangunan keusahawanan, agensi Kerajaan iaitu Perbadanan Nasional Berhad (PNS) dipertanggungjawabkan untuk memberi bantuan dari segi pengisian latihan berkaitan francais selain menyediakan pakej kewangan bagi pembangunan francais melalui geran, pinjaman rendah faedah serta bantuan modal bagi francais yang dikenal pasti. Beberapa agensi lain seperti Majlis Amanah Rakyat (MARA), Perbadanan Usahawan Nasional Berhad (PUNB), Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri-negeri serta Credit Guarantee Corporation (CGC) turut menyediakan pelbagai insentif dalam melibatkan lebih ramai usahawan dalam sektor francais terutama Bumiputera. Ini melengkapkan ekosistem sektor francais di Malaysia selepas MFA yang telah ditubuhkan pada tahun 1994 sebagai platform kepada penggiat francais untuk menyuarakan isu-isu berkaitan francais kepada Kerajaan dan agensinya.

Permasalahan

Bagi penggiat francais yang telah lama bertapak dalam pasaran Malaysia, pengenalan intervensi terutama Akta Francais 1998 dan Peraturan Francais 1999 adalah satu langkah terkebelakang di mana tiada negara lain mempunyai peruntukan khas di peringkat persekutuan dan komprehensif seperti di Malaysia. Sebelum pengenalan akta, francaisor bebas menawarkan pakej francais masing-masing tanpa perlu memenuhi kriteria tertentu dan bakal francaisi perlu membuat pertimbangan dan penilaian sendiri sama ada melalui pengetahuan atau pengalaman sendiri atau melalui pihak ketiga iaitu firma guaman atau perunding francais.

Memandangkan literasi francais yang rendah di kalangan masyarakat di Malaysia, Akta Francais diperkenalkan dan semua francaisor sama ada luar negara mahupun domestik perlu memenuhi kriteria yang sepatutnya ada dalam sesuatu proses usaha wajar (*due diligence*) dan beberapa kriteria lain seperti menghantar laporan tahunan kepada pihak Kerajaan. Ini dianggap satu kareneh birokrasi oleh sebahagian penggiat francais justeru itu mereka memilih untuk mengembangkan perniagaan mereka melalui kaedah yang kurang kawal selia seperti pelesenan, agen, usaha sama atau pelaburan terus. Ini menyebabkan kerugian kepada usahawan Malaysia untuk berkembang melalui beberapa jenama francais yang kukuh dan terkenal di peringkat antarabangsa. Selain itu kebanyakan jenama francais terkenal bagi mengelakkan intervensi ini telah memilih untuk menjadikan negara jiran Malaysia terutama Singapura sebagai ibu pejabat bagi pasaran ASEAN. Ini juga tidak membantu dalam mencapai objektif Pelan Induk Pembangunan Francais Negara (PIPFN) dalam menjadikan Malaysia sebagai hub francais di rantau ini (PIPFN, 2012).

Selain itu tahap intervensi yang melibatkan banyak pihak juga menjadikan kurang fokus dan kurang pelarasan dalam inisiatif yang dilaksanakan. Ini menyebabkan penerima bantuan atau inisiatif ini merupakan penerima yang berulang-ulang dan bergantung kepada bantuan Kerajaan dalam kelangsungan perniagaan mereka. Secara tidak langsung berlaku pembaziran serta tahap efisien yang rendah dalam pengurusan sumber. Pertukaran pegawai yang kerap terutamanya di Bahagian Pembangunan Francais menyebabkan kekurangan pegawai yang berkepakaran dan kemahiran dalam mengendalikan isu berkaitan francais. Ini juga membantut kesinambungan dalam meneruskan objektif yang telah ditetapkan selain. Bahagian Pembangunan Francais itu sendiri sering digabungkan dan dipecahkan dengan beberapa jabatan atau fungsi lain bahkan dipindahkan ke Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Kepenggunaan pada tahun 2009 apabila Kementerian Pembangunan Usahawan telah dibubarkan.

Bilangan francais Bumiputera menurun terutama selepas RMKe-10 apabila peruntukan daripada Kerajaan dikurangkan secara drastik dan fokus pelaksanaan bersifat lebih inklusif untuk masyarakat di Malaysia

Kebergantungan yang tinggi penggiat francais terutama terhadap bantuan Kerajaan juga jelas apabila kebanyakan mereka tidak mampu bertahan lama dalam sektor francais. Ini jelas dalam tempoh Rancangan Malaysia (RMK) di mana peruntukan dikhususkan bagi membantu francais Bumiputera disediakan

terdapat pertambahan bilangan francais Bumiputera namun jumlah tersebut menurun terutama selepas RMK10 di mana peruntukan dikurangkan secara drastik dan fokus pelaksanaan bersifat lebih inklusif untuk masyarakat di Malaysia.

Kajian mengenai intervensi dalam sektor francais adalah kurang sekali menjadikan rujukan bagi menilai polisi yang dilaksanakan adalah terhad. Berdasarkan penerbitan oleh Philip F. Zeidman (2018), terdapat hanya 25 negara yang mempunyai peruntukan undang-undang atau peraturan berkaitan francais dan majoriti lebih bersifat garis panduan, kod etika dan undang-undang kecil. Kebanyakan kajian yang sedia ada lebih tertumpu kepada hubungan francais dan francaisor serta sistem francais itu sendiri. Satu kajian khusus perlu untuk mengukur sejauh mana kesan polisi Kerajaan dalam meningkatkan tahap keusahawanan individu (Maria Minniti, 2006) terutama dalam mengukur keberkesanan inisiatif yang diperkenalkan Kerajaan bagi mencapai objektif yang ditetapkan dan dalam kes ini menghasilkan budaya keusahawanan dikalangan Bumiputera. Dengan intervensi pada skala ini adalah penting untuk mengenal pasti inisiatif yang memberi impak tinggi. Walau bagaimanapun, intervensi ini adalah perlu bagi memulakan satu pembudayaan baru meski pun bertentangan dengan falsafah Laissez-faire, (Lam, 2000; Stern 2002) dasar pasaran terbuka tidak pada setiap masa memberi manfaat dalam membangunkan ekonomi dan tahap intervensi tertentu diperlukan bagi mengekalkan pembangunan ekonomi.

Persoalan Kajian

1. Mengenal pasti kesan atau impak dari intervensi Kerajaan sejauh objektif tersebut dicapai dan sama ada kaedah memberi 'tekanan' dengan memperkenalkan akta atau peraturan serta mengenakan syarat tertentu ataupun kaedah 'melegakan' dengan memberi bantuan yang lebih membantu atau diperlukan oleh penggiat francais dalam membantu mencapai objektif yang ditetapkan.
2. Sumber adalah sesuatu yang terhad dan berharga dan perlu digunakan sebaiknya. Meskipun mempunyai sumber yang besar, Kerajaan dan penggiat francais perlu mengenal pasti had atau limitasi dalam penggunaan sumber tersebut dalam membantu mencapai objektif Kerajaan dan pada masa yang sama turut membantu mengembangkan perniagaan sama ada di peringkat domestik dan internasional.
3. Melihat hubungan/korelasi antara inisiatif Kerajaan terhadap pertumbuhan francais di Malaysia dan penguasaan produk francais tempatan dalam pasaran. Ini akan memberikan gambaran sebenar tahap keupayaan francais tempatan.
4. Disyaki bantuan yang melebihi keperluan atau terlalu melindungi akan memberikan kesan yang buruk terhadap penggiat francais dimana usahawan francais terlalu bergantung kepada Kerajaan untuk mendapatkan bantuan kewangan kerana gagal bersaing di institusi kewangan.

Definisi Terma

1. Intervensi – merujuk kepada inisiatif yang dilaksanakan oleh Kerajaan sama ada 'menekan' atau 'melegakan' (Hirschman, 1973). Ianya adalah peranan yang dimainkan oleh Kerajaan dalam pembangunan strategik dalam bidang yang difokuskan.

2. Francais – Diterangkan di bawah Seksyen 4, Akta Francais 1998 (pindaan 2012) yang secara terperinci 4 kriteria utama francais di Malaysia.
3. Francaisor –Diterangkan di bawah Seksyen 6, Akta Francais 2012 (pindaan 2012), francaisor adalah pihak yang menawarkan francais kepada pihak lain di Malaysia. Ini adalah termasuk francaisi induk yang dibenarkan sub-francais kepada pihak lain dan juga francaisor asing yang melantik setiap francaisi mereka sendiri.
4. Francaisi – Diterangkan di bawah Seksyen 6A (francais jenama asing) dan Seksyen 6B (francais jenama tempatan), Akta Francais 1998 (pindaan 2012). Secara asasnya francaisi adalah pihak yang menerima hak dalam menjalankan perniagaan francais setelah mendapat kebenaran atau persetujuan daripada pemberi francais iaitu francaisor.

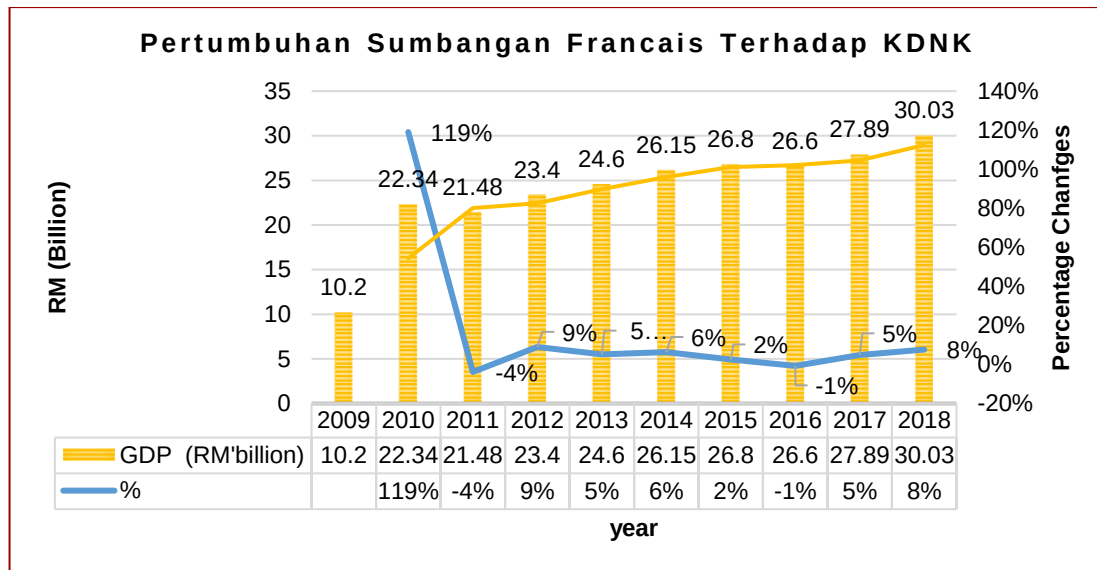
Rujukan Literasi

Author/Year	Construct	Method	Finding
Maria Minniti, 2006	How does positive employment rate and increase in GDP reflect back to Government Policy	Broad Spectrum Approach	Government yet to play crucial role by implementing market openness and legal transparency.
Newman M.K Lam, 2016	Government involvement in the economy enhances and strains government-business relationships, building cooperation and creating conflicts at the same time.	Therotical Perspective	Government interventions lead inevitably to both cooperation and conflict with the private sector.
Brenda Sternquist, Byounggho Jin, 1998	Government plays an important role in the business activities of many countries. The state becomes a strategist when it manipulates the commercial environment to achieve objectives.	Lenway and Murtha (1994) present four dimensions of state organizational attributes	The government has used various types of intervention including general, sector specific, industry-specific and firm-specific assistance.

Author/Year	Construct	Method	Finding
Peter Kurrild-Klitgaard, 2004	Government intervention promises, problems and potential to the economy	The Mises–Hayek political economy Analysis of intervention	Initial introduction of government “insurance” schemes is frequently followed by interventions that either exclude individuals or limit how they may behave.
Richard C. Hoffman, Joel F. Kincaid, John F. Preble, (2008)	To examine the market factors/characteristics that may facilitate or hinder market penetration by firms using franchising to further expand into international markets.	Modified gravity model Sample and Data Collection	Market propinquity facilitates the flow of franchises between nations. Franchise expansion is greatest when the home and host nations meet certain conditions are similar in terms of geography, culture, media availability, and political risk.
William Slater Vincent, 1998	As market getting mature franchisees concern on involvement of franchisor within same market which create tension on exclusivity of the market and territorial right.	Policy Comparison and legislative review	The dynamic of each business and its market make it hard to address this problem

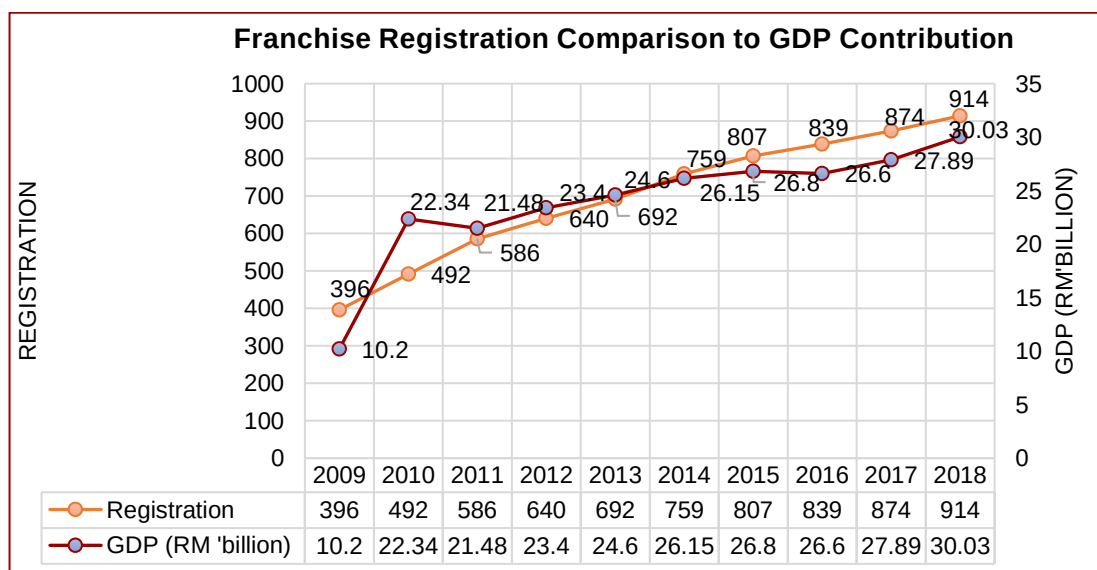
Sumbangan Francais kepada KDNK Malaysia

Sumbangan francais kepada KDNK negara tidak direkodkan dengan sempurna pada awalnya sehinggalah pada tahun 2009. Oleh kerana itu, analisis hanya boleh dibuat pada tahun 2009 dan ke atas sahaja. Selain itu, analisis khusus tidak boleh dibuat berdasarkan dari jenis perniagaan tertentu disebabkan rekod yang sedia ada tidak lengkap. Penguatkuasaan yang lebih baik dapat membantu dari segi pengumpulan maklumat-maklumat seperti jumlah francais dari jenis kategori perniagaan, jantina dan kawasan perniagaan. Maklumat seperti ini boleh membantu Kerajaan merencana program yang lebih berkesan untuk membantu pertumbuhan francais. Maklumat GDP yang diperolehi ini adalah dari rekod Bahagian Pembangunan Francais, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna.

Jadual 1

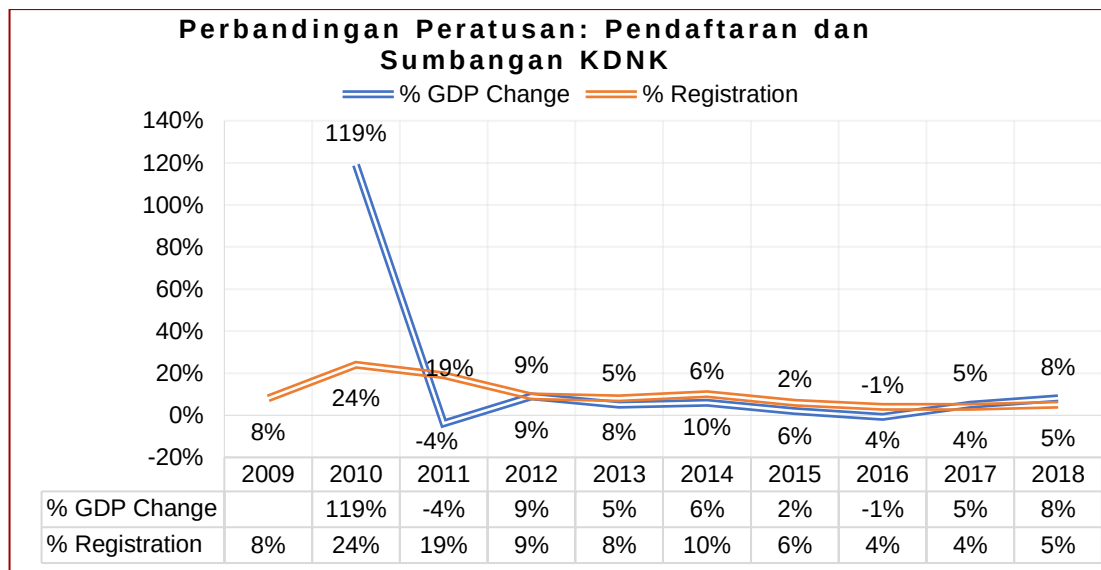
Berdasarkan jadual di atas, sumbangan francais terhadap KDNK negara adalah meningkat setiap tahun. Peningkatan ketara adalah pada tahun 2010 di mana sumbangan meningkat kepada sekali ganda berbanding tahun sebelumnya iaitu dari RM10.2 bilion kepada RM 22.34 bilion. Ini menyebabkan tahun seterusnya iaitu tahun 2011 mengalami penurunan peratusan sumbangan KDNK meski pun ianya masih pada polar peningkatan.

Sumbangan KDNK Francais dan Populasi Francais

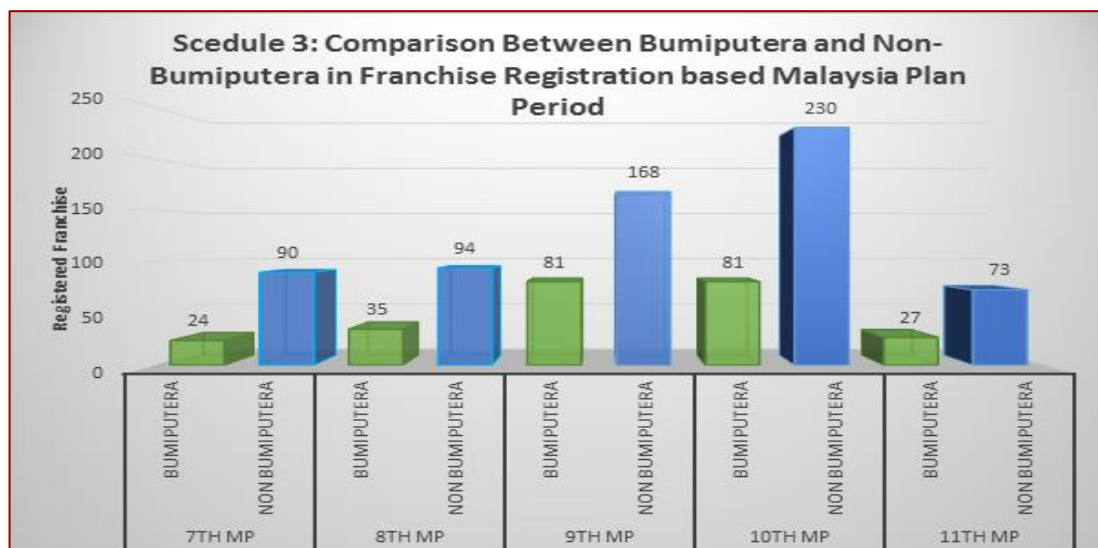
Jadual 2

Graf di atas menunjukkan pergerakan sumbangan francais kepada KDNK dan juga populasi francais pada waktu yang sama. Pada tahun 2008 terdapat hanya 123 francais yang berdaftar dengan pihak Kerajaan. Sebagaimana yang ditunjukkan ada jadual 1, graf ini menunjukkan tren menaik secara stabil. Secara logiknya peningkatan populasi akan meningkatkan sumbangan terhadap KDNK. Namun pada tahun 2011 terdapat penurunan KDNK francais meskipun populasi masih lagi pada tren yang meningkat. Satu kajian perlu dibuat bagi mendapatkan gambaran sebenar apa yang terjadi namun secara teori ini mungkin disebabkan oleh jumlah laporan tahunan yang dihantar pada tahun tersebut turut mengalami penurunan.

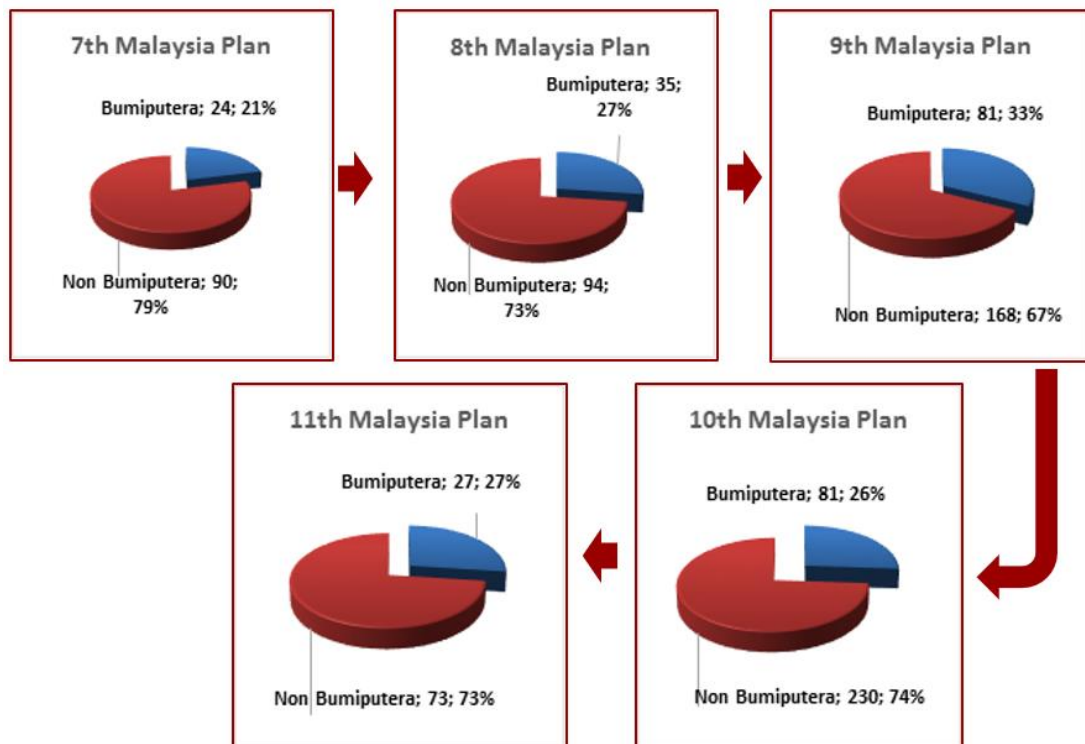
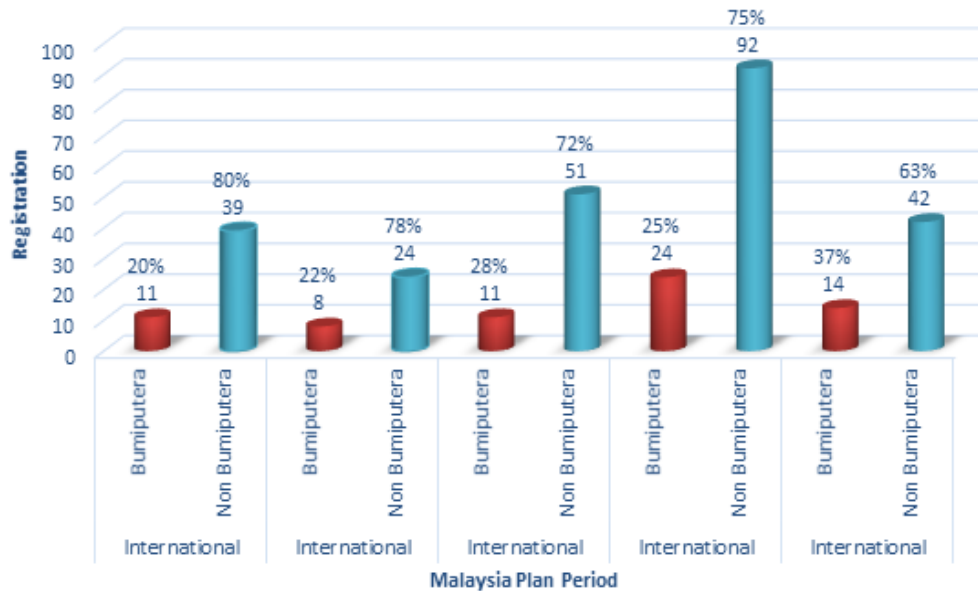
Perbandingan seterusnya seperti di jadual 3 adalah peratusan perubahan KDNK dan pendaftaran francais dalam tempoh yang sama. Terdapat penurunan yang ketara pada peratusan KDNK pada tahun 2011 disebabkan peningkatan mendadak pada tahun sebelumnya. Namun momentum peningkatan terus positif pada tahun berikutnya. Peratusan pendaftaran francais juga dalam tren menurun pada awalnya sebelum kembali melonjak pada 2 tahun terakhir dalam tempoh 10 tahun tersebut. Ini menunjukkan sepanjang tempoh 10 tahun 2009 hingga 2018, secara umum sektor francais menunjukkan pertumbuhan yang stabil dari segi pertambahan francais dan juga sumbangan terhadap KDNK. Pertumbuhan ketara selepas Kerajaan memperuntukkan sejumlah peruntukan secara terus dalam pembangunan francais. Ini menunjukkan pertumbuhan sektor francais adalah berhubung terus dengan jumlah suntikan kewangan Kerajaan dalam sektor francais.

Jadual 3

Prestasi Bumiputera



Schedule 3.2: Comparison Bumiputera-Non Bumiputera Franchise Ownership in International Franchise



Berdasarkan Jadual 3 di atas, di seluruh Rancangan Malaysia, terdapat peningkatan penyertaan Bumiputera dalam francais sehingga RMKe-9. Tetapi pertumbuhannya telah terhenti dan angka trend menurun bermula dari RMKe-10 hingga kini. Peratusannya agak pegun pada satu ketika sebelum turun dalam tempoh Rancangan Malaysia Ke-11. Prestasi Bumiputera adalah yang terbaik dalam kategori jenama francais tempatan di mana kebanyakan populasi francais adalah Bumiputera. Merujuk kepada Jadual 3.1, Bumiputera mengalami peningkatan dalam penglibatan perniagaan mereka dalam francais semasa RMKe-9. Angka tersebut sedikit menurun pada RMKe-10 tetapi angka tersebut disokong oleh peningkatan jumlah penglibatan Bumiputera dalam memiliki jenama francais asing seperti di Jadual 3.2. Pemilikan Bumiputera pada jenama francais asing agak rendah dan melihat prestasi terbaiknya dalam RMK-10 dengan peningkatan dua kali ganda berbanding tempoh sebelumnya. Walaupun mempunyai prestasi sedemikian, prestasi keseluruhan Bumiputera masih jauh lebih rendah berbanding dengan penglibatan bukan Bumiputera dalam francais. Sepanjang Rancangan Malaysia, secara keseluruhan bukan Bumiputera telah menunjukkan prestasi luar biasa dengan pemilikan francais lebih daripada 70% di Malaysia walaupun mempunyai insentif yang rendah berbanding dengan Bumiputera. Satu-satunya penurunan peratusan adalah semasa RMKe-9 sebelum peratusan kembali melebihi tanda 70% pada tempoh RMK selepasnya.

Tanpa banyak pemberian dan bantuan kewangan daripada, telah memberikan impak negatif terhadap penglibatan Bumiputera. Penurunan penyertaan Bumiputera juga memberi kesan negatif terhadap pertumbuhan jenama domestik baru secara keseluruhan. Francais asing telah mengambil alih tempat posisi tersebut selepas 2015 dianggap berkembang lebih baik berbanding dengan francais tempatan. Ini dapat dilihat oleh bilangan jenama francais tempatan yang lebih sedikit berbanding dengan jumlah pendaftaran untuk francais induk dan pemegang francais untuk jenama asing dalam Jadual 1 dan Jadual 2.

DAPATAN KAJIAN

Keluhan utama industri terhadap Jabatan Kerajaan adalah kekurangan kepakaran di dalam jabatan yang menyebabkan proses dan tindakan yang perlahan. Perubahan pegawai yang kerap di Bahagian Pembangunan Francais menyukarkan pegawai untuk menjadi mahir dan berpengalaman untuk menangani isu yang ditimbulkan oleh pemain industri. Sebagai contoh, Pengarah Bahagian Pembangunan Francais telah ditukar 8 kali sejak 10 tahun yang lalu. Ini menyukarkan Pengarah untuk membiasakan diri dengan sifat pekerjaan dan meneruskan pekerjaan masa lalu dari pendahulunya. Perancangan penggantian yang lemah juga merupakan penyebab utama dalam menghalang pegawai untuk lebih mahir dalam menguruskan masalah dalam francais.

Tidak seperti negara lain juga, Malaysia bukan sahaja mempunyai undang-undang francais yang menyeluruh tetapi juga memberikan bantuan kewangan untuk francaisor dan francaisi. Sebilangannya berupa pinjaman mudah, geran modal atau geran latihan dan insentif cukai. Ini bertujuan untuk memudahkan penglibatan Bumiputera dalam sektor francais. Namun, ini menjadi duri dalam daging apabila sebilangan penerima mengambil mudah terhadap bantuan ini dan hanya menyasarkan keuntungan kewangan jangka pendek tanpa memanfaatkan sepenuhnya bantuan tersebut dengan penggunaan yang betul. Ini juga menyumbang kepada daya tahan yang rendah di kalangan pemain francais tempatan terutamanya di kalangan Bumiputera yang kumpulan terbesar langsung mendapat insentif. Kelemahan lain yang mempunyai insentif selain ketergantungan yang tinggi pada bantuan pemerintah adalah menjadikan institusi kewangan kurang berminat dan kurang kompetitif dalam menawarkan produk mereka untuk perniagaan francais.

Walaupun ramai yang dapat memahami konsep asas francais tetapi dalam perspektif mikro, kebanyakan masih sukar untuk menghayati pelaksanaan perniagaan format francais. Ini menjadikan pengoperasian perniagaan format francais sangat lemah dan telah mempengaruhi bukan secara langsung

kepada francaisor tetapi juga operasi teras perniagaan asal mereka sendiri. Sebilangan besar francaisor masih menguruskan syarikat secara perseorangan tanpa mempunyai pasukan pengurusan yang betul untuk menjimatkan wang menyebabkan perniagaan tidak cukup inovatif kerana kekurangan jabatan penyelidikan dan pembangunan.

Francaisi juga mempunyai masalah dalam mengenal pasti perniagaan yang bersesuaian dengan kemahiran mereka. Kebanyak antara mereka lemah untuk melakukan usaha wajar dalam mempelajari prospektus francais sebelum menandatangani perjanjian dan tidak mengetahui hak dan kewajiban dalam mengendalikan francais adalah kejatuhan utama francaisi. MFA sebagai pusat rujukan tidak digunakan sepenuhnya untuk membantu mereka memahami francais dengan lebih baik sebelum menceburi sektor tersebut.

CADANGAN

Satu pelan kesinambungan yang mantap perlu dilaksanakan Kerajaan dalam penempatan pegawai untuk memastikan kemahiran pengetahuan dan pengalaman kekal dalam organisasi. Ini termasuk penggiliran pekerjaan dan merancang preskripsi tugas yang tepat di setiap unit. Selain itu, skim atau insentif khas perlu diperkenalkan untuk mengekalkan bakat. Semua ini dapat mempersiapkan pegawai untuk menjadi pegawai pakar dan pegawai ini bukan sahaja dapat menjadi rujukan dalaman tetapi juga dapat membimbing industri dengan pengetahuan yang luas. Ini juga akan mempermudah komunikasi antara pemain francais dan antara agensi kerajaan dalam menyelesaikan masalah dan masalah.

Amalan sebelumnya dalam memberikan insentif dan jenis insentif perlu disemak dan dikaji semula. Ia mesti lebih terfokus terhadap perkara asas francais yang kurang, dan perlu bersifat konstruktif. Sebagai contoh, pemberian geran sepadan bagi membolehkan perniagaan mengoperasi dalam perniagaan mereka dan pada masa yang sama akan memastikan komitmen dari penerima geran. Insentif kewangan yang lebih tersasar boleh mendorong

lebih banyak produk kewangan dari institusi kewangan untuk membantu sektor francais berkembang.

Fungsi Kerajaan - PNS - MFA perlu diselaraskan semula dan diperkukuhkan untuk mewujudkan industri francais yang lebih rancak. MFA harus diberi peranan utama dan dilengkapi dengan kemudahan yang lengkap untuk menjadi lebih dinamik untuk memimpin industri ini. Seperti di negara lain, persatuan francais memainkan peranan penting dalam menentukan kesihatan dan pertumbuhan francais di negara mereka. Walau bagaimanapun, campur tangan kerajaan yang minima masih perlu bagi menguatkuasakan perundangan francais. Fungsi PNS harus dikongsi bersama dengan Institut Kewangan Pembangunan (DFI) lain dan diperluas ke Institusi Kewangan (FI). Ini akan menghasilkan prosedur yang kuat dalam memberikan bantuan kepada pemain francais dan pilihan yang lebih baik juga ke pasaran.

KESIMPULAN

Kerajaan Malaysia telah berusaha keras untuk mengembangkan francais di Malaysia dan eko-sistemnya paling lengkap dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan pemerhatian penulis, syarikat atau masyarakat francais yang paling mapan dari negara-negara asing merasa iri terhadap

Syarikat atau masyarakat francais yang paling mapan dari negara-negara asing merasa iri terhadap francais di Malaysia kerana sokongan besar dari kerajaan untuk mengembangkan ekonomi melalui kaedah ini

francais di Malaysia kerana sokongan besar dari kerajaan untuk mengembangkan ekonomi melalui kaedah ini. Tetapi mungkin kerana kekurangan bantuan Kerajaan telah mewujudkan sektor francais asas yang lebih mantap di negara mereka. Pertumbuhan organik francais asing nampaknya mewujudkan persekitaran yang lebih baik bagi syarikat francais ini dalam kelangsungan hidup mereka di antarabangsa. Penguatkuasaan yang aktif dan penggunaan infrastruktur sedia adakan secara sepenuhnya boleh melonjakkan pertumbuhan sektor francais di Malaysia. Malaysia telah mempunyai semua kemudahan dan kedudukan pasaran yang agak baik

namun dinafikan potensi untuk berkembang disebabkan sikap ambil mudah yang terlalu bergantung kepada bantuan bagi membentuk keusahawanan dengan pembudayaan yang terencat.

Secara amnya, pasaran francais Malaysia terus berkembang secara purata 7-12% setiap tahun. Bilangan francaisor tempatan telah meningkat dengan ketara semasa RMK-9 & 10 tetapi kelihatan menurun semasa RMK-11. Pertumbuhan francais induk juga tidak memberangsangkan di mana prestasi terbaik adalah ketika RMK-8 dan prestasi menurun selepas itu. Berdasarkan pemerhatian, banyak syarikat francais antarabangsa lebih suka memberikan hak francais utama kepada syarikat Singapura atau yang berpusat di Singapura berbanding dengan Malaysia. Walau bagaimanapun, ini memerlukan kajian terperinci dengan rekod pendaftaran kementerian. Satu-satunya kategori francais yang terus sihat berkembang adalah pemegang francais kepada jenama francais asing dengan mencecah lebih daripada 20 syarikat yang mendaftar setiap tahun lebih meskipun purata pendaftaran industri adalah 13 syarikat.

RUJUKAN

- Barkema, H. G., H. J. Bell, and J. M. Pennings. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal* 17 (2): 151–166.
- Brenner, R. (1987). National policy and entrepreneurship: The statesman's dilemma. *Journal of Business Venturing* 2: 95–101.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review* 79 (8): 137–147.
- Hirschman, A.O. (1973), *The Strategy of Economic Development*, 17th ed., Yale University Press, New Haven, CT and London.
- Haggard, S. (2000), *The Political Economy of the Asian Financial Crisis*, Institution of International Economics, Washington, DC.
- Kwadwo, K. (2000), "The best of times and the worst of times: structural adjustment programs and uneven development in Africa: the case of Ghana", *Professional Geographer*, Vol. 52 No. 3, pp. 469-483.
- Lam, N. (2000), "Government intervention in the economy: a comparative analysis of Singapore and Hong Kong", *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 397-421.
- Michael, S. C. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations. *Management International Review* 43: 267–290.
- Stiglitz, J.E. (2003), "Towards a new paradigm for development: strategies, policies and process", in Dunning, J.H. (Ed.), *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism*, Oxford Scholarship Online, Oxford, pp. 76-106.
- Buku Statistik Francais Tahun 2018, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna.

***Challenges Faced By Malaysian Communication
And Multimedia Commision (MCMC) In Addressing
The Fake News***

Ahmad Fahmi bin Kamarudin



Challenges Faced by Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC) In Addressing the Fake News

Ahmad Fahmi bin Kamarudin, M44

ABSTRACT

The study conducted identified five significant challenges faced by MCMC posed by imminent threat triggered by fake news. The analysis concluded seven potential strategies, which could reduce the risks, mitigate and efficiently solve the issues faced by MCMC in addressing the fake news. Some of the possible approaches could be used as an input to MCMC policymaking and law enhancement especially in determining risk, business impact, and threat level of forthcoming issues of fake news in the future. The reference focuses on the comparative analysis between Malaysia and Singapore in term legislation and policies. The analysis emphasizes on the role of Singapore's agency who has similar function with MCMC which is the Info-Communications Media Development Authority (IMDA) that responsible for the issue of fake news. Furthermore, the analysis also included the comparative studies on Malaysia's Communication and Multimedia Act 1998 and Singapore's Telecommunications Act. Because this particular study is only concentrating on MCMC challenges in dealing with fake news in Malaysia social media landscape, the scope for future research should be broadened which covers bigger perspective such as the impact towards social, political and even economy. As the broader the scope cover, the closer the gap the researchable to be determined and improvised.

EXECUTIVE SUMMARY

Recent shifts in the social media ecosystem raise new concerns about the viability of new technology which cause the rise of fake news in the global landscape. The spread of fake information regarding COVID-19 situation became a controversial topic and gaining broad public concerns. Fake news as a form of misinformation across the fast pace technology via social media has control today's media. An abundance of information sources online leads the public heavily depend on existing sources to determine the credibility of information that shapes their beliefs, which are in turn very difficult to correct or change their perception. As Malaysia is one of the highest internet penetration countries in South East Asia, the threat of fake news damagingly affects the country stability. Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC) as the regulator faced huge challenges in addressing the fake news. A failure to tackle the influence of social media will affect Malaysia's political, economic and social.

This study which focuses on MCMC as the leading agency aims to analyze the challenges in dealing with the threat of fake news. This study also recommends an improved solution and proposed plan for countering fake news. This proposed strategy can help MCMC formulates competitive and innovative action plan to prevent dissemination of fake news.

INTRODUCTION

Fake news has been around in Malaysia for years especially since the General Election 2018. In September 2017, Reuters Institute revealed that Malaysia is the global leader in WhatsApp news usage. 51% of news consumers in Malaysia use WhatsApp to find, share or discuss news in a given week. The reports added that majority of Malaysian news source via social media platforms (86%), print (45%), TV (54%) and radio (15%). 60% of Malaysian read their news from the new media which 20% are paying for the online news. Malaysia's growing internet penetration rate is undoubtedly one of the main

reasons why online news portals have become the medium of choice for many for a variety of news. Although Malaysia was one of the highest Internet and social media penetration rates in the region, getting information from one source could open Malaysians to a higher risk of misinformation. In fact, the declining trust towards traditional media has forced the public to look at the alternative media as their primary source of information.

Fake news is entirely intended for gaining the upper hand politically. The dissemination of fake news is hardly new. It first detected as early as the 16th century with the same intention of diverting masses perception. The main contribution of the phenomena's success lies in the crafting of the readers' first impression. Indeed, producing exciting titles and eye-catching imageries requires skill, yet the payoff has proven to be catastrophic.

The phenomena started with President Donald Trump and the scandal behind his elected presidency. During the run for the Oval office, United States bombarded by controversial stories from a suspicious website that spread throughout social media platforms. The contents focus on Hillary Clinton character assassination and boosting Trump's nonsensical manifestos. Investigators then revealed it was the result of the combination between Russian interference and social media platforms lose security regulations.

Definition

The definition of fake news explained as the promotion and propagation of news articles through social media. This news is promoted such a way that appears to be spread by others whether with the intention that related to personal, political or financial. The news is designed to influence and

The definition of fake news explained as the promotion and propagation of news articles through social media.

manipulate user's opinion and perception on specific topics with specific objectives. Technology makes the spread of fake news faster and more ascendable in reaching a greater number of people.

Types of fake news

In a better understanding of the issue, this study identified four types of fake news:

a. Misleading news

It refers to all news content that is sensational, bias, unfair judgment, slanted which can confuse the reader with a negative impression. It nearly impossible for the reader to understand the misleading content due to fallacy with the intention of manipulating perception.

b. Clickbait

Clickbait is a negative term for web content which designed by getting users to click a link to go to a specific webpage and gain ad revenue by tricking social media users into viewing and sharing them. This problem had gained attention in 2016 when Macedonian teenagers revealed to NBC News that they had made US\$ 10,000 just for six months by producing fake news about U.S. politics.

c. Political Propaganda

It relates to the fake stories or misinformation campaign which aimed to influence the public perception in achieving own political agenda. In 2016, the Russian government enhanced the growing reach of its state-owned media such as Russian Today and Sputnik by employing a network of trolls, bots and thousands of fake Twitter and Facebook accounts that amplified negative stories on Hillary Clinton.

d. Hoaxes

Hoaxes relate to fake stories that are usually created as a joke, sarcasm or to make people look irrational for believing them. The latest incident which is the Las Vegas attack, a huge number of people went online just minutes after it happened to spread fake news especially pictures where some of those claimed to be the attacker and others claimed to show people who had been caught up in the attack.

PROBLEM STATEMENT

Social media is the key platform in the spread of fake news

Social media is the latest communication technology that changes how the people communicate. With no controls or checks, it has frequently accused of being the tools of misinformation. The crowd dynamics created by social media allows fake news to spread faster than ever before.

The private instant messaging application such as WhatApps, Telegram, WeChat, are increasingly used for sharing and discussing news among themselves. Based on a study by University of Washington, people who consumed news from social media risked being trapped in an “echo chamber” because Facebook tend to feed users news items similar to those they have read before.

On Twitter, most of the users in the channel are highly active “bots” users who designed to amplify the reach of fake news that target a broad audience. The bots will create the appearances from any popular campaigns or advertising to manipulate attention, and target users and induce them to share the information. For example, Donald Trump received hundreds of tweets, mostly from bots, with links to the fake news story about three million illegal immigrants voted in the election.

Legislation

In addressing the issue of fake news, MCMC referred to Communication and Multimedia Act 1998 Section 233 (a) as the primary regulator. However, the current act only focused on technical offense which related to the misuse of

There are **limited remedies to deal with the threat under the current law** specially to prosecute the perpetrator to the court due to lack of evidence and the limitation of the act.

networks or computers as part of a crime. This issue became a debate because the existing legislation was not enough to tackle the spread of fake news. There are limited remedies to deal with the threat under the current law specially to prosecute the perpetrator to the court due to lack of evidence and the limitation of the act.

RESEARCH DESCRIPTION

The Role of Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC)

Established in 1998, the role Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC) is a regulatory body that implements and promote the Government's national policy objectives for the communications and multimedia sector. The Commission charged with overseeing the new regulatory framework for the converging telecommunications and broadcasting industries and online activities.

MCMC has expanded its capabilities and stayed vigilant against global digital threats in safeguarding Malaysia's cyber environment. Under the Malaysian Communication and Multimedia Commission Act (1998), MCMC puts forth its primary responsibility as the cyber domain regulator by implementing policies and enforcing cyber laws.

Malaysia's cyber domain is regulated diligently under MCMC's legislative acts. Those acts based on the foundations of administrative and sector clarity. They aim at providing a universal regulation that fits all types of definition available in managing the digital market and services. Thus, any loopholes in regard to licensing and cyber offense breached within Malaysia's cyber domain are covered.

Act 233 Section (a) facilitates in countering illegal usage of network facilities focusing on the creation and dissemination of fake information. The coverage also includes other forms of digital conversation such as comments, suggestion, and requests. Given any time that the receiver feels threaten or abused, the act gives the power to conduct law enforcement upon the sender. However, such accusations must include evidence of offensiveness and falsity.

MCMC has taken dual action under this act by teaching the positive use of social media platform and enforcing recrimination. In the methods of prevention, MCMC's launched 'Sebenarnya.my' as the one-stop center in confirming the authenticity of news and information. The platform actively spread awareness on the impact and consequences of spreading fake information to the public. It is one of the continuous efforts by MCMC in ensuring ethical use of Malaysia's cyber domain.

This study aims to analyze the challenges faced by MCMC in addressing the fake news in Malaysia. Fake news in social media such as Facebook, Twitter,

This study **aims** to analyze the challenges faced by MCMC in addressing the fake news in Malaysia.

Instagram, and portals has caused a major concern towards political, economic and social. It also can influence the public opinion and create negative perception towards the government and society.

OBJECTIVES OF THE RESEARCH

This study will focus on the following:

1. To identify MCMC major challenges in addressing fake news in social media;
2. To determine the key factors that potentially overcome the challenges; and
3. To propose the best strategies and actions in addressing fake news in Malaysian social media landscape.

ANALYSIS AND FINDINGS

To analyze the cause of the problem, the method used is an Ishikawa diagram which also defines as cause and effect as a visualization tools in categorizing the essential cause of problem in order to identify the root causes. This diagram has been used for this research is to identify the causes and effect of MCMC challenges in addressing the fake news in Malaysia. The categories that been highlight are Legal, People, Social Media, Agency and Technology.

People

a. Lack of resources and expertise to monitor fake news

In the issue of monitoring the fake news, an agency needs a large team including experts in Information Technology and analyst in media to analyse each content news as well as the response to the public by correcting the existing facts. Although the leading role of MCMC is the regulation of the communications and multimedia industry based on the powers provided in the Malaysian Communications and Multimedia Commission Act (1998), the challenges in addressing this matter is new, and it is impossible for MCMC to deal solely. The lack of appropriate staff leads to difficulties for the agency to fend off every news spread.

b. Lack of public awareness and media literacy

The role of the media organization has become challenging which meant every organization is racing to capture competitive market share, alongside playing their role as an agent for nation-building and public awareness. Besides, more people are turning to the internet especially social media to search for information. The daunting thing is, not every information on the internet is filtered for accuracy, nor are they validated with accurate facts.

While many television channels and social networking sites provide a platform to share information and voice opinions, there is also the risk of sharing information which may be culturally-sensitive or untrue. Plus, the youth nowadays would much instead read the news on the latest celebrity gossip than on current state affairs. Many people do not see the need to fact-check and verify the authenticity of the information as they are so eager to share.

While the audiences struggle with too much information, the media organization failed to interact with the public. The public sought out voices they could trust, topics that they admired without considering the message brought by the media. Rather than shifting towards developing relationships with audiences in a genuine and committed way, the press tiptoed into community engagement.

According to MCMC Outreach and Advocacy Director, Eneng Faridah Iskandar, the (fake) websites are not even as sophisticated as those in the United States, but as long as it reads like something from a newspaper, they can't tell the difference. Most Malaysians are now getting their news off social media, but many still cannot know the difference between real and fake news.

Technology

a. Complexity of Misinformation Campaign

With the advent of social media and its increasingly important role as a provider and amplifier of news, the impact of sophisticated misinformation campaign like "trolls," "bots" and "clickbait" is crucial. There is evidence that the authorities hardly to manage the impact which illustrated by a description of the role of fake news in the 2016 US presidential election. Intentionally misleading propaganda materials have been a prop of communication for years, particularly during times of political or economic unrest. Plus, as technology continues to advance in the future, so too do the strategies in which malicious actors utilize to spread this type of misinformation.

b. Lack of equipment in detecting fake news

The sophistication of misinformation campaign gives a tough task to MCMC in countermeasures. MCMC has no specific system to address the challenge of fake news. In fact, the cost needed for integrated system development is very high. The cost of the social media monitoring system requires an average of RM 12 million including maintenance costs. For example, hundreds of local police departments across the United States have collectively spent about US\$ 4.75 million (RM 19.74 million) on software tools that can monitor fake news, the locations of activists at protests or social media hashtags used by suspects.

Social Media Providers

a. Social media providers failed to curb the rise of fake news

The social media providers such as Facebook, Twitter and Instagram have been criticized for the failure in addressing the issue of fake news. Search-engine giant Google is under similar pressure has promoted fake news stories.

The proliferation of fake news is forcing these companies to rethink their role in society, their reliance on standard algorithms and their engineer-driven, data-dependent culture in an era when they are increasingly curating and delivering the news.

In September 2018, it revealed that Russian groups might have spent \$100,000 or more disseminating fake news posts on the social media platform during the 2016 US election. The company has set new media guidelines that it hopes will improve the News Feed's algorithms and filter out fake news. However, the introduction Facebook's fact checkers can't resist the battle of this epidemic. In fact, Facebook isn't the only most prodigious multiplier of news as the distinction belongs to instant messaging apps like WhatsApp, WeChat, Line, and others. They are harder to police because they do not operate any sites, only multitudes of chat groups formed and reformed instantly.

Although MCMC have an engagement with the social media providers in term of security issue, unfortunately, they can't reveal or give the data to our authorities' due to their Standard Operating Procedure (SOP) in protecting private information. Facebook can only provide information if it regards to terrorism but not fake news. It is difficult for MCMC to identify the perpetrators when Facebook couldn't tolerate on the exchanging of data.

Legal

a. Limited remedies in legislation and Standard Operating Procedure

Although the current Communication and Multimedia Act 1998 Section 233 (a) MCMC Act 1998 used explicitly in countering fake news, most of the cases that brought are related to the political issue. In 2016, MCMC has blocked The Malaysian Insider and The Edge under the Section 233, MCMC Act 1998 which referred to the offense for improper use of network facilities. The cases have been highly criticized by the public and human rights group for being misused the act to protect the government interest.

Besides from MCMC Act 1998, the other law-related curb any cases related to defamation, harassment, fake stories are the Sedition Act 1948 and Official Secrets Act 1972. While the recent statistics showed that MCMC had blocked 1,500 fake accounts and 2,407 sites in 2017, it is not enough to bring the culprits to the courts as most of the cases remain unclear due to lack of evidence.

Government Agencies

a. Lack of coordination among government agencies

The threat of fake news is broad which is not only related political but also the economy, social stability, religion, cultural and other aspects. It is irrational for MCMC to manage this issue on its own without the collaboration with other government agencies. The problem of the current scenario is lack of coordination among the government agencies in term of countering fake news or responding with the correct facts immediately to the public. Each agency or ministry have their SOP in dealing with the matter which sometimes the countermeasures is insufficient because of the contradiction of facts.

STRATEGIES AND PLAN OF ACTIONS

Strategy 1: Interagency workforce in mitigating actions against rising Fake News

Establishing an interagency workforce in countering dissemination of fake news would provide more thorough mitigation acts. The efficiency maintained by having good administrative coordination between different agencies. This ensures, tasks and enforcement do not overlap one another and avoid

Multistakeholderism” or **multitasker** governance model should be implemented to bring all stakeholders including the government and private sector together

redundancy. An approach so-called “multistakeholderism” or multitasker governance model should be implemented to bring all stakeholders including the government and private sector together in participating in the dialogue, decision-making, and implementation

solutions to this issue. The National Security Council can set up a joint task

force including the government bodies, law enforcement team and private entities. The task force will oversee the issue of fake news that related to political, economic, social, cultural, religious and security.

Before such task force can be established, policymakers must define the term Fake News and consequences of implication in Malaysia. By constituting clearly as a criminal act, it gives a legitimate power of enforcement and prevention. The bright line will also create prevention by the netizens in recognizing and reporting them early.

Strategy 2: Comprehensive outreach programs involving schools of all levels, higher education, communities, NGOs, social media influencers, and government sectors in spreading awareness on Fake News.

In current Malaysian context; the youths are already reaping from the beneficial outcomes of spreading fake news. Some of the fake facts include; shutting down for social media platforms and closing of schools. It is apparent, immediate actions in curbing are important to curb the spread from being uncontained. A study conducted in 2016 by Stanford University's History Education Group suggests that the younger generation lacks critical- thinking skills and the ability to separate objective information from propaganda.

A dual approach is necessary. Since awareness extensively spread to all institution, we have yet to criminalize the perpetrator. It resulted in fake news producers do not hinge on awareness campaign since the assumption of fake news being a petty crime. Instead, label the dissemination of fake news to all these institutions that such crimes are in fact will be prosecuted under national security legislation. Due to the nature of the act that harms national security.

Fake news producers do not hinge on awareness campaign since the assumption of fake news being a petty crime.

Soft-power approach can start right at ground zero. By spreading awareness of school students and effects of the unlawful acts. An interactive approach can also be implemented by using it apart if science or civic lessons. They can

be web-based, educational television network to express purpose of fighting disinformation. By regulating platforms, it does not act to press freedom of expression. However, it aims to destabilize the media landscape and increase population's trust in the government.

Strategy 3: Develop new systems or algorithm that can detect fake news

Publishing Fake News cost zero in expense, hence is a tsunami in social media platforms causes mainstream news to disappear under the hype. Therefore, enforcers must have reliable tools in both filtering the noise and counter-narrative as fast as possible. Moreover, the netizens can be as allies in reporting by providing fact-checking and reporting platforms to enforcers.

Context-based Algorithms are essential to fight against fake news author's algorithms. The efficiency in detecting fake news will be increased if incorporated with Malaysian local languages, dialogs, and syntax. These enable the algorithms to identify similar traits; unambiguous detection of sentiments unlike international brands.

Artificial intelligence (AI) as a detector of fake information is being tested in developed countries. It is because artificial intelligence makes it easy to learn behaviors, possible through pattern recognition.

As the volume of data grows, there is a chance of mishandling Information by the human to uncover the truth. AI has turned into a beacon of hope to assure data integrity, and more importantly, identify fake news. Hence, Malaysia must jump on the bandwagon in creating one unique to our context. Such outcomes can be achieved by collaborating with experts in artificial intelligence through the company such as IBM, Citadel, Facebook, Google or research institutions like McKinsey, MIT, and MIMOS. The common denominator raised by researchers is the lack of Malaysian crafted bots into separating relevant news.

Strategy 4: Consulting and training sessions with experts from leading social Media platforms, research institution, and cyber security agencies

Unfortunately, any consultancies with leading social media platforms are unachievable because they are under the spotlight in the controversies in dealing with the dissemination of Fake News at their platforms. It is a clear sign of many loopholes available in their platforms and policies that led to the full spread. Despite the challenges faced by the social media platforms, it essential to conduct a consultation or exchange of views with Facebook, Twitter or others through their regional office. Collaboration with Facebook and Google in term of public awareness campaign could help the netizen understand the threat of fake news.

However, other agencies that have cyber experts can provide more insight and brainstorm better mitigation acts. Engagement with cyber security establishments enables stronger

Engagement with cyber security establishments enables stronger security in our social platforms.

security in our social platforms. It is a pre-emption when policymakers collaborate with enforcers to what action suits our nation best. With robust enforcement plan backed up by relevant laws, it will be easier to regulate the spread of news in Malaysia.

Research institution, on the other hand, gives unbiased research in enhancing security and dissemination patterns needed ion curbing the spread. The government should provide access in obtaining relevant tools and machines enabling researches to analyze text and sentiments. The outcome can be used for investigation and evidence to be prosecuted against the Fake News authors.

Strategy 5: Establishment of One-Stop-Centre for better coordination between ministries, law enforcement agencies and media organization

It is a need for government agencies to acknowledge the challenge of fake news in getting the message across in this tech-savvy environment. A critical aspect of credibility lies to the government in ensuring the public does not trap

with the mind games through fake information. The establishment of One-Stop-Centers that include ministries, law enforcement agencies, and media organization can help in coordinating efforts to ensure the info circulated is synchronize with detailed and comprehensive content. This multichannel approach can avoid ambiguity from the public as they are referring a range of different news sources, perhaps in direct response to the varying quality of the information available. This center highlights the importance of message discipline and making sure that a consistent message is appearing on multiple channels to reinforce credibility and avoid suspicion developing.

Strategy 6: Strengthening the law and establishing Standard Operating Procedure (SOP) to the content producer

In the efforts undertaken to regulate social media on a global scale have failed unexpectedly. During the 2012 UN World Conference of International Telecommunications formally adopted the 'Final Acts,' but the legal nature of this document was non-binding. Of the 144 participating countries, only 89 signed the Final Acts. Many Western countries, including the US, Canada, France, the UK, and Germany, refused to accept the document due to different jurisdiction between the states.

Looking to this circumstance, the best solution to prevent fake news is by making it possible for perpetrators who distributed fake news to be convicted to the courts. The introduction of new legislation is essential to curb fabricated stories. The law should merge between crime offense and technical offense, which could create a specific jurisdiction by avoiding conflict with another Act. MCMC need to study the experiences of other countries in forming legislation o fake news. Most of the countries in the world are looking forward to strengthening their law in dealing with these challenges. For example, Singapore has introduced a new bill on the fake news and the law equivalent to the UK and Germany which punish social network companies which responsible in disseminates fake news.

Instead of banning fake news sites, implementing legislation against hate speech and enforcing them in courts could be the proper legal solution, which could provide a legal basis for law enforcement agencies to fight against fake news. The new law should be avoided from being misused for any political reason which could deflect MCMC image. The public need to understand that the importance of the law in preventing fake news which can cause disharmony and instability to the country.

Strategy 7: Strengthening the role of mainstream media

Another option to curb the fake news is by strengthening confidence towards the mainstream media. As reducing trust in traditional media has driven the public to search for news on alternative media that may carry information that is untrue. Now, the media industry is facing its tough challenges that the significant threat is not the competitive business market, but the confidence from the audiences. The journalist should cover fake news stories, because of their relevancy in the media scenario. And they, and fact-checking organizations should address disinformation and propaganda, not only after the fact, but they should develop tools of debunking the fake news.

The media organizations in Malaysia are under the management of Communication and Multimedia Ministry. However, MCMC can play a comprehensive role by collaborating with mainstream media such as Media Prima, ASTRO, RTM and others in educating the public about the dangers of fake information. The media need to regain its public trust in the transparency of information and shun from being considered as government media machinery. A massive campaign in promoting awareness about fake news can be done between MCMC and media organization as part of a long-term plan. The campaign should cover effective digital marketing through various platforms especially on Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Snapchat, and others. A video advertisement can be made by hiring a creative director to highlight the danger of fake news towards individual, companies and country.

A massive campaign in promoting awareness about fake news can be done between MCMC and media organization as part of a long-term plan

The media can post links whenever possible to primary documents such as video clips, official statements, letters, bills, or court documents. People are much more likely to believe a news report if they can see the underlying evidence for themselves, and the primary materials could provide additional context and detail for interested readers. If these documents aren't already available online, the journalists should post them themselves. Tech companies could invest in creating tools to help journalists post these materials more efficiently, which is especially important given the time constraints that journalists face. News organizations should link to other organization's work that informs their reporting, but journalists should, whenever feasible, verify reporting for themselves.

RECOMMENDATIONS AND CONCLUSIONS

Recent global events, ranging from the COVID-19 epidemic, 2018 Malaysia's General Election, 2016 US presidential elections, Brexit referendum, Kremlin's disinformation campaigns, and Daesh propaganda had led to the final acknowledgment of these challenges beyond boundaries. For that reason, bold steps are necessary. Fake news negatively influences the public perception, and it must stop. In the attempt to fight fake news, the governments, businesses and civil society need to be together and accept greater responsibility and legal liability for the news they display.

MCMC has faced various challenges particularly issues involving the cyber world, and the latest threat is the fake news. Although the threat is continuing to emerge, with existing experience, MCMC can accomplish this responsibility well. They can't work solely, and it is time for the government to bring all stakeholders to the table and solves this issue collectively. The implementation of a new law on the fake news should be created to meet future challenges.

REFERENCES

- Alexander Smith, V. B. (2016, December Friday). *Fake News: How a Partying Macedonian Teen Earns Thousands Publishing Lies*. Retrieved from nbcnews.com: <https://www.nbcnews.com/news/world/fake-news-how-partying-macedonian-teen-earns-thousands-publishing-lies-n692451>
- Bell, M. (2017). *Viewpoint: We Broke the News Media, How Can we Fix Them ...* Retrieved from digitalnewsreport.org: <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2017/viewpoint-we-broke-the-news-2017/>
- Chafkin, M. (2017, November). *Facebook Is Still In Denial About Fake News*. Retrieved from bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-31/facebook-is-still-in-denial-about-fake-news>
- Donald, B. (2016, November). *Study shows young people more likely to believe 'fake news'*. Retrieved from upi.com: https://www.upi.com/Top_News/US/2016/11/23/Study-shows-young-people-more-likely-to-believe-fake-news/6881479933768/
- Dwoskin, E. (2016, November). *Police are spending millions of dollars to monitor the social media of protesters and suspects*. Retrieved from washingtonpost.com: https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/11/18/police-are-spending-millions-to-monitor-the-social-media-of-protesters-and-suspects/?utm_term=.b948098e595f
- Gentzkow, H. A. (2017). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives* , 31, 211-236.
- GMA News. (2017, November). *Fake news a common concern among Southeast Asian countries — Asian rights group*. Retrieved from gmanetwork.com: <http://www.gmanetwork.com/news/news/world/633607/fake-news-a-common-concern-among-southeast-asian-countries-asian-rights-group/story/>
- Krishna, S. (2017). *Facebook may be losing the fight against fake news*. Retrieved from engadget.com: <https://www.engadget.com/2017/11/13/fact-checkers-say-facebook-is-losing-war-on-fake-news/>
- Krishna, S. (2017, November). *Facebook may be losing the fight against fake news*. Retrieved from uk.news.yahoo.com: <https://uk.news.yahoo.com/facebook-may-losing-fight-against-144000345.html>
- MCMC. (2017). *Our Responsibility*. Retrieved from skmm.gov.my: <https://www.skmm.gov.my/about-us/our-responsibility>

- Othman, A. F. (2017, June). *Cyber Security Act could be tabled in next parliament session*. Retrieved from nst.com.my: <https://www.nst.com.my/news/government-public-policy/2017/06/247266/cyber-security-act-could-be-tabled-next-parliament>
- Power, S. (2017, September Tuesday). *Samantha Power: Why Foreign Propaganda Is More Dangerous Now*. Retrieved from nytimes.com: <https://www.nytimes.com/2017/09/19/opinion/samantha-power-propaganda-fake-news.html>
- Straits Times. (2017, June). *New legislation to combat fake news likely to be introduced next year: Shanmugam*. Retrieved from straitstimes.com: <http://www.straitstimes.com/singapore/new-legislation-to-combat-fake-news-next-year-shanmugam>
- The Star. (2016, December). *Many Malaysians cannot tell the difference between real and fake stories*. Retrieved from thestar.com.my: <https://www.thestar.com.my/news/nation/2016/12/23/falling-for-it-hook-line-and-sinker-many-malaysians-cannot-tell-the-difference-between-real-and-fake/#IJKiBLU63So7fHI6.99>
- Trend Labs. (2017). *The Fake News Machine: How Propagandists Abuse the Internet and Manipulate the Public*. Trend Micro.
- Trend Micro. (2017, July). *The Inner Workings of Fake News*. Retrieved from blog.trendmicro.com: <http://blog.trendmicro.com/the-inner-workings-of-fake-news/>
- Wu, P. (2015, January). *Impossible to Regulate: Social Media, Terrorists, and the Role for the U.N.* *Chicago Journal of International Law*.

***Kepentingan Peranan Kerajaan Dalam
Pembangunan Wilayah Di Negeri Kedah, Pulau
Pinang dan Melaka***

Ahmad Hassanuddin Afendy bin Ridzuan



**Kepentingan Peranan Kerajaan Dalam Pertumbuhan Wilayah
Di Negeri Pulau Pinang, Kedah dan Melaka**

Ahmad Hassanuddin Afendy bin Ridzuan, M54

ABSTRAK

Kerajaan telah memainkan peranan untuk menjana keseimbangan pertumbuhan wilayah di Malaysia sejak Dasar Ekonomi Baru (DEB), Dasar Pembangunan Nasional (DPN) dan Dasar Wawasan Negara (DWN). Pertumbuhan wilayah dipengaruhi oleh banyak faktor dan yang utama adalah anugerah alam, letakan industri dan sejarah. Berdasarkan faktor-faktor ini, ia telah mewujudkan perbezaan pertumbuhan antara negeri di Malaysia. Oleh itu, peranan Kerajaan adalah perlu untuk memastikan jurang tersebut dapat dikurangkan melalui dasar-dasar dan program pembangunan jangka sederhana dan panjang. Persoalannya sejauhmanakah dasar-dasar ini mampu mengurangkan jurang antara negeri pesat membangun dan lambat membangun? Bagi mengkajinya, tiga (3) buah negeri Semenanjung Malaysia telah dipilih iaitu Pulau Pinang (berorientasikan industri pembuatan), Kedah (jelapang padi) dan Melaka (pelancongan). Objektif utama kajian ini adalah untuk melihat pengaruh peranan Kerajaan ke atas pertumbuhan KDNK negeri-negeri ini dan seterusnya menganalisis perbandingan antara ketiga-tiga buah negeri. Peranan ini dilihat melalui satu (1) faktor sahaja yang dipilih iaitu pengaruh pelaburan (hak milik asing dan Malaysia sepenuhnya) ke atas kadar perbandaran, sumbangan sektor ekonomi mengikut negeri dan kadar pertumbuhan ekonomi negeri. Analisis dimulakan dengan menggunakan data-data sekunder di Unit Perancang Ekonomi (UPE) dan Jabatan Perangkaan Malaysia dengan melihat hubungkait antara aspek pelaburan, kadar perbandaran, sumbangan sektor mengikut negeri dan kadar pertumbuhan ekonomi. Keputusan hasil dapatan kajian boleh dijadikan syor dan rujukan kepada pihak Kerajaan (terutama UPE serta Unit Perancang Ekonomi Negeri (UPEN) Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri-negeri).

PENGENALAN

Pertumbuhan wilayah di Malaysia telah mula diberi penekanan seawal RMKe-2 (1971-1975) melalui perimbangan ekonomi di bawah Dasar Ekonomi Baru (DEB) dan diteruskan sehingga kini berdasarkan matlamat utama Kerajaan iaitu perpaduan negara. Selepas tempoh yang panjang tersebut didapati wujudnya situasi negeri yang pesat dan lambat membangun walaupun Kerajaan telah berusaha untuk memberikan perhatian dan melaksanakan tindakan untuk meningkatkan tahap sosioekonomi di semua peringkat kawasan. Secara umumnya pertumbuhan di sesebuah wilayah disebabkan oleh faktor penentu endogenus (faktor dari dalam) dan eksogenus (faktor dari luar) bagi wilayah tersebut. Bagi kes Malaysia, sejarah dan anugerah alam merupakan faktor ketara yang menyebabkan pertumbuhan sesebuah negeri lebih pesat seperti di Selangor dan Perak yang kaya dengan bijih timah berbanding negeri-negeri lain.

Pertumbuhan negeri ini juga telah dirangsang oleh dasar kolonial yang mengekalkan pusat pentadbiran dan perdagangan di lokasi yang sama. Kerajaan British mempunyai peranan dalam mencorak pertumbuhan wilayah di Malaysia sebelum kemerdekaan. Pengaruh kolonial juga turut dikaitkan dengan pertumbuhan pesat di bekas negeri-negeri Selat iaitu Pulau Pinang dan Melaka. Selain itu, pelabuhan dan kemudahan infrastruktur pengangkutan seperti jalan raya dan jalan keretapi juga menyumbang kepada pertumbuhan yang pesat di pusat pertumbuhan wilayah.

Didapati wujudnya situasi negeri yang pesat dan lambat membangun walaupun Kerajaan telah berusaha untuk memberikan perhatian dan melaksanakan tindakan untuk meningkatkan tahap sosio-ekonomi di semua peringkat kawasan

Pengukuran pertumbuhan wilayah itu pesat atau sebaliknya dapat dilaksanakan dalam satu tempoh jangka panjang dan selalunya diukur dalam bentuk output atau pendapatan dan amaunnya tidak sama antara satu wilayah dengan wilayah yang lain. Pertumbuhan wilayah paling mudah ditunjukkan melalui Keluaran Dalam Negeri Kasar (KDNK) negeri-negeri dan merupakan

petunjuk yang sering digunakan oleh ahli ekonomi. Melalui petunjuk ini dan berdasarkan teori pusat-pinggir yang menerangkan proses pertumbuhan ekonomi tidak seimbang antara negeri maka wajarlah Kerajaan memainkan peranannya untuk membantu negeri yang lambat membangun dengan tidak mengabaikan negeri yang pesat membangun.

PERMASALAHAN DAN OBJEKTIF

Berdasarkan realiti situasi terdapat negeri yang pesat membangun dan kurang membangun secara relatifnya dan perbezaan ini akan semakin melebar dipacu orientasi sektor swasta dan pasaran bebas. Oleh itu, peranan Kerajaan adalah perlu untuk memastikan jurang tersebut dapat dikurangkan melalui dasar-dasar dan program pembangunan Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) di bawah Rangka Rancangan Jangka Panjang (RRJP). Peranan Kerajaan juga ada disebut dalam teori pertumbuhan wilayah serta model-model berkaitan yang menyatakan kepentingannya dalam memangkin pertumbuhan ekonomi.

Persoalannya ialah sejauh manakah dasar-dasar ini mampu mengurangkan jurang ini atau sekurang-kurangnya dapat memangkin pertumbuhan di negeri-negeri yang dikaji. Oleh itu kajian ini akan menjurus kepada pengaruh peranan Kerajaan ke atas KDNK negeri yang menggambarkan pertumbuhan wilayah dan satu (1) faktor yang dipilih mewakili peranan Kerajaan iaitu pelaburan. Objektif kajian ini adalah mengkaji pengaruh peranan Kerajaan melalui pelaburan dapat memangkin kadar perbandaran, sumbangan sektor mengikut negeri dan kadar pertumbuhan KDNK per kapita di tiga (3) buah negeri tersebut.

KAJIAN LEPAS

Terdapat sebilangan besar jurnal dan kajian yang berkaitan dengan peranan Kerajaan melalui perbelanjaannya, pelaburan modal dan tahap pendidikan yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan sebahagiannya dikaitkan

dengan model pertumbuhan agregat. Antaranya ialah jurnal oleh Reinert (1999) yang menyatakan kepentingan tiga (3) peranan utama Kerajaan iaitu sebagai pembekal institusi, pembekal pengagihan pendapatan dan sebagai 'syarikat' insurans dan promoter atau penggalak pertumbuhan ekonomi. Manakala Tabelini (2005) pula menyatakan perbelanjaan awam adalah alat dasar yang penting dan Kerajaan boleh menggunakannya untuk mengatasi masalah kegagalan pasaran dan mempercepatkan pembangunan dan boleh juga disalahgunakan serta mewujudkan gangguan yang lain.

Selain itu Takeda dan Nakata (1998) juga mendapati hubungan korelasi yang signifikan positif antara pembangunan infrastruktur (tenaga elektrik, kerja-kerja bekalan air, talian telefon) dengan KDNK per kapita. Bagi kes di Malaysia, Dipendra Sinha (1998) mendapati hubungan signifikan yang positif antara perbelanjaan Kerajaan dengan pertumbuhan ekonomi.

Antara kajian yang menunjukkan hubungan antara pelaburan dengan pertumbuhan ekonomi adalah Leven, Legler dan Shapiro (1970) yang menunjukkan gambaran mudah mengenai hubungan maklum balas antara keputusan pelaburan awam dan swasta.

Pertumbuhan wilayah jika dilihat di bawah model permintaan makro yang amat relevan dengan kajian ini adalah model pendapatan antara wilayah dan penilaian dasar penstabilan antara wilayah (Engerman, 1965; Peacock, 1965; Airov, 1967). Berdasarkan pernyataan ini, perubahan dalam pengagihan perbelanjaan Kerajaan mengikut lokasi atau sebarang perbelanjaan autonomi lain akan mempengaruhi pendapatan wilayah.

Perubahan dalam pengagihan perbelanjaan Kerajaan mengikut lokasi atau sebarang perbelanjaan autonomi lain akan mempengaruhi pendapatan wilayah

METODOLOGI DAN KEPUTUSAN ANALISIS

Data

Kajian ini bersumberkan data sekunder yang diperolehi daripada dokumen RMLT UPE dan Jabatan Perangkaan Malaysia.

Kaedah Kajian

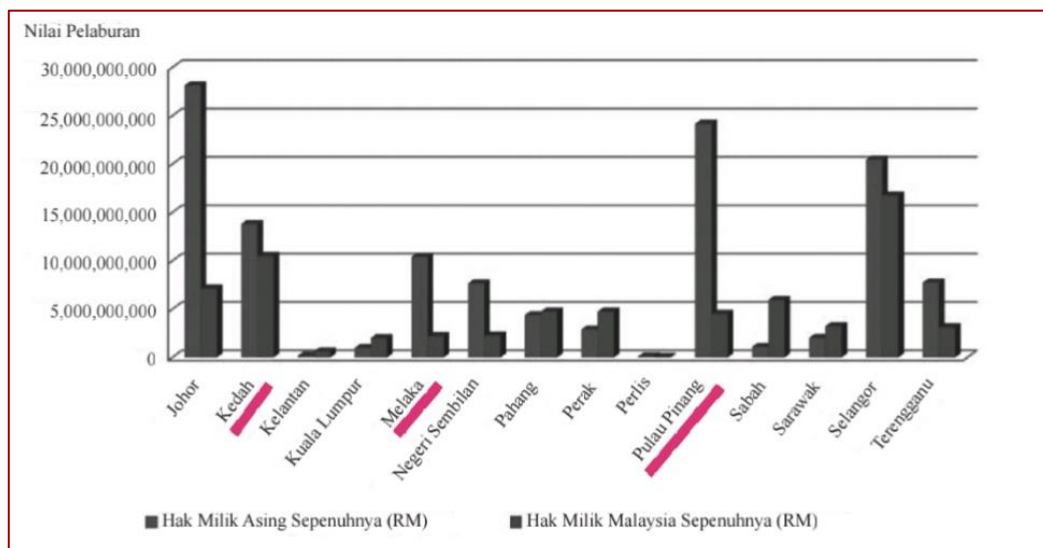
Kajian ini dibuat dengan melaksanakan perbandingan aspek-aspek yang dipilih dan ia menggunakan asas model pendapatan antara wilayah yang paling mudah dapat diterangkan melalui persamaan berikut:

$$Y_i = C_i + I_i + G_i + X_i - M$$

Y, C, I, G, X dan M masing-masing mewakili dengan pendapatan, penggunaan, pelaburan, perbelanjaan Kerajaan, eksport dan import. Namun kajian hanya melihat kepada aspek pelaburan sahaja yang dipengaruhi dan dikawal oleh Kerajaan.

Dapatan Kajian

Pelaburan Mengikut Negeri di Malaysia, 1997-2008



Kadar Perbandaran Mengikut Negeri di Malaysia, 1980 - 2010 (%)

Negeri	Kadar Perbandaran				
	1980	1990	2000	2005	2010
Wilayah Utara					
Kedah	14.5	16.0	39.1	39.8	40.3
Perak	32.5	33.6	59.1	59.3	59.3
Perlis	8.9	11.2	34.0	35.1	35.9
Pulau Pinang	47.5	60.4	79.7	79.8	80.0
Wilayah Tengah					
Melaka	23.5	23.1	67.5	70.6	73.4
Negeri Sembilan	32.7	42.1	54.9	56.3	57.4
Selangor	34.5	55.3	87.7	88.4	89.1
W.P. Kuala Lumpur	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Wilayah Timur					
Kelantan	27.9	32.2	33.5	33.4	33.3
Pahang	26.4	24.6	42.0	43.5	44.6
Terengganu	43.0	51.1	49.4	49.8	50.3
Wilayah Selatan					
Johor	35.5	43.7	64.8	66.5	67.7
Sabah	20.0	25.6	48.1	49.8	51.6
Sarawak	17.6	20.9	48.1	49.5	50.6
MALAYSIA	34.2	40.7	62.0	63.0	63.8

Sumbangan Sektor Ekonomi Mengikut Negeri kepada KDNK Malaysia, 2010 (%)

Negeri	Pertanian	Perlombongan	Pembuatan dan Pengkuarian	Pembinaan	Perkhidmatan	Jumlah
Johor	14.1	0.2	12.3	10.8	8.6	9.5
Kedah	4.6	0.1	4.0	3.1	3.3	3.3
Kelantan	4.8	0.0	0.3	1.0	2.4	1.8
Melaka	2.5	0.0	4.6	2.8	2.3	2.7
Negeri Sembilan	3.4	0.1	6.9	3.2	2.8	3.7
Pahang	10.3	0.1	4.6	3.6	4.3	4.4
Pulau Pinang	2.5	0.0	15.6	4.7	6.9	8.3
Perak	10.1	0.2	3.8	3.5	6.4	5.4
Perlis	2.0	0.0	0.2	0.4	0.6	0.5
Selangor	5.2	0.4	30.0	36.8	23.5	23.0
Terengganu	2.8	0.1	3.0	3.6	2.8	2.6
Sabah	17.9	13.6	1.7	2.8	5.1	5.6
Sarawak	19.6	23.5	9.2	7.3	6.0	9.1
WP Kuala Lumpur	0.1	0.1	3.5	16.6	24.4	15.2
WP Labuan	0.3	-	0.3	0.1	0.6	0.4
Supra	-	61.5	-	-	-	4.3
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Keluaran Dalam Negeri Kasar Bagi Negeri-Negeri Mengikut Aktiviti Ekonomi
(Sektor), 2006-2015

Pulau Pinang

Negeri/Perkara	RM juta (pada harga malar 2000)							Kadar Pertumbuhan Tahunan Purata (%)	
	Sebenar			Anggaran		Unjuran		Anggaran	Unjuran
								RMKe-9	RMKe-10
	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2015	2006-2010	2011-2015
PULAU PINANG									
Pertanian	786	799	824	840	870	933	1,046	4.1	3.8
Perlombongan dan Kuari	12	13	13	13	11	11	13	-2.5	3.4
Pembinaan	669	730	764	878	922	1,046	1,154	5.7	4.6
Pembuatan	23,425	24,227	25,072	23,472	24,712	27,651	32,873	3.7	5.9
Perkhidmatan	16,545	18,576	19,717	20,937	22,376	26,001	32,633	7.6	7.8
Jumlah	41,721	44,608	46,744	45,868	49,510	55,816	66,170	5.6	6.0
Kadar pertumbuhan (%)	10.4	6.9	4.8	-1.9	7.9	6.3	4.9		

Kedah

Negeri/Perkara	RM juta (pada harga malar 2000)							Kadar Pertumbuhan Tahunan Purata (%)	
	Sebenar			Anggaran		Unjuran		Anggaran	Unjuran
								RMKe-9	RMKe-10
	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2015	2006-2010	2011-2015
JOHOR									
Pertanian	4,939	4,705	5,344	5,385	5,496	5,846	6,308	3.7	2.8
Perlombongan dan Kuari	56	59	64	64	52	59	62	-2.5	3.6
Pembinaan	1,427	1,412	1,389	1,877	1,954	2,125	2,384	5.2	4.1
Pembuatan	18,018	18,109	17,285	16,224	17,891	20,700	23,934	0.5	6.0
Perkhidmatan	21,468	23,198	25,002	27,125	29,119	33,767	41,404	7.7	7.3
Jumlah	46,608	48,316	50,041	48,868	51,714	58,230	69,293	3.2	6.0
Kadar pertumbuhan (%)	5.3	3.7	3.6	-2.3	5.8	6.4	5.5		
KEDAH									
Pertanian	1,556	1,729	1,824	1,675	1,728	1,870	2,260	4.1	5.5
Perlombongan dan Kuari	22	25	25	25	27	28	29	3.0	1.3
Pembinaan	427	474	503	559	591	676	750	5.4	4.9
Pembuatan	6,420	7,136	6,342	5,998	6,804	7,845	9,133	2.8	6.1
Perkhidmatan	8,152	8,682	9,356	10,192	10,919	12,394	15,229	7.6	6.9
Jumlah	16,684	18,142	18,153	18,001	19,492	22,187	26,859	4.7	6.6
Kadar pertumbuhan (%)	7.8	8.7	0.1	-0.8	8.3	7.0	4.6		

Melaka

Negeri/Perkara	RM juta (pada harga malar 2000)							Kadar Pertumbuhan Tahunan Purata (%)	
	Sebenar			Anggaran		Unjuran		Anggaran	Unjuran
								RMKe-9	RMKe-10
	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2015	2006-2010	2011-2015
KELANTAN									
Pertanian	1,625	1,880	1,913	1,839	1,804	1,996	2,340	4.5	5.3
Perlombongan dan Kuari	14	16	16	16	13	15	16	-5.1	4.6
Pembinaan	144	129	138	180	189	205	239	4.7	4.9
Pembuatan	353	369	400	405	417	456	525	1.6	4.7
Perkhidmatan	5,874	6,263	6,788	7,383	7,846	8,963	11,136	7.2	7.3
Jumlah	8,020	8,672	9,273	9,281	9,759	11,144	13,263	5.3	6.3
<i>Kadar pertumbuhan (%)</i>	6.4	8.1	6.9	0.1	5.1	6.9	4.6		
MELAKA									
Pertanian	514	561	658	600	591	635	699	6.4	3.4
Perlombongan dan Kuari	9	10	10	10	9	9	9	-2.3	0.6
Pembinaan	252	372	389	335	351	392	449	5.2	5.0
Pembuatan	6,699	6,857	6,895	6,576	7,002	7,931	9,238	2.7	5.7
Perkhidmatan	5,599	6,075	6,425	6,935	7,485	8,599	10,512	7.5	7.0
Jumlah	13,091	13,883	14,385	14,327	15,332	17,454	20,846	4.9	6.3
<i>Kadar pertumbuhan (%)</i>	8.5	6.1	3.6	-0.4	7.0	5.8	5.9		

KEPUTUSAN KAJIAN

Berdasarkan kepada perbandingan data bagi aspek yang ditentukan dapatan yang diperolehi adalah seperti berikut:

- Jumlah Pelaburan (Hak Milik Asing dan Malaysia Sepenuhnya)
 - Pulau Pinang menerima jumlah yang tertinggi sepanjang tahun 1997 hingga 2008 dan diikuti dengan negeri Kedah dan Melaka;
- Kadar Perbandaran Mengikut Negeri (%)
 - Pulau Pinang mencatat peratusan tertinggi sepanjang tahun 1980 hingga 2010 diikuti negeri Melaka dan Kedah;
- Sumbangan Sektor Ekonomi Mengikut Negeri kepada KDNK Malaysia, 2010 (%)
 - Pulau Pinang mencatat peratusan tertinggi pada tahun 2010 diikuti Kedah dan Melaka; dan

- iv. KDNK Negeri Mengikut Aktiviti Ekonomi (Sektor), 2006-2015
 - Pulau Pinang mencatat jumlah tertinggi dan diikuti oleh negeri Kedah dan Melaka.

IMPLIKASI DASAR

Rumusan yang dibuat berdasarkan dapatan kajian dengan andaian boleh disyorkan adalah seperti berikut:

- i. Negeri Pulau Pinang merupakan negeri yang mempunyai kadar pelaburan tertinggi dan sememangnya negeri ini amat bergantung hasil dari sektor pembuatan dan perkhidmatan. Bagi negeri Kedah dan Melaka pula jumlah pelaburan yang diterima tidak sebanyak negeri Pulau Pinang dan sektor utama adalah perkhidmatan;
- ii. Melalui jumlah pelaburan yang berbeza-beza mengikut negeri juga boleh dikaitkan dengan kadar perbandaran yang pesat di negeri Pulau Pinang diikuti oleh Melaka dan Kedah. Melaka yang berteraskan struktur ekonomi perkhidmatan termasuk pelancongan tinggi kadar perbandarannya berbanding Kedah. Ia juga boleh mengambilkira faktor saiz sesebuah negeri;
- iii. Berdasarkan sumbangan sektor ekonomi kepada KDNK Malaysia, 2010 (%), Pulau Pinang menyumbang tertinggi 8.3% berbanding Kedah iaitu 3.3% dan Melaka 2.7%;
- iv. Perbandingan ini merumuskan bahawa negeri yang berstruktur ekonomi pembuatan dan perkhidmatan dengan amaun yang besar menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi/ wilayah yang lebih pesat seperti Pulau Pinang berbanding Kedah dan Melaka. Ia juga selari dengan jumlah pelaburan yang mempunyai peranan Kerajaan untuk menarik pelaburan asing dan domestik;

-
- negeri yang berstruktur ekonomi pembuatan dan perkhidmatan dengan amaun yang besar menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi/wilayah yang lebih pesat seperti Pulau Pinang
 - sektor pembuatan dan perkhidmatan adalah enjin pertumbuhan sesebuah negeri
- v. Proses *catching up* negeri Kedah dan Melaka ke atas negeri Pulau Pinang wajib dimangkin oleh Kerajaan Persekutuan dan Negeri melalui usaha menggalakkan pelaburan asing dan domestik dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan serta menggandakan perbelanjaan pembangunan infrastruktur yang berkaitan untuk menyokong kedua-dua sektor tersebut; dan
- vi. Kajian ini mengesahkan selari dengan dapatan jurnal-jurnal yang berkaitan iaitu sektor pembuatan dan perkhidmatan adalah enjin pertumbuhan sesebuah negeri. Oleh itu, untuk mengejar pertumbuhan ekonomi dan wilayah negeri pesat, Kerajaan Persekutuan dan Negeri perlu memainkan peranannya dengan mengurangkan jurang tersebut melalui Dasar Fiskal dan Dasar Kewangan yang menyokong kedua-dua sektor tersebut di negeri-negeri berkenaan.

Oleh itu adalah disyorkan Kerajaan Persekutuan dan Negeri dapat bekerjasama erat bagi menggalakkan pelaburan asing dan domestik melalui pelbagai kemudahan insentif serta memperkasakan potensi sektor pembuatan/ perkhidmatan yang ada di negeri Kedah dan Melaka.

RUJUKAN

- Abu Hassan Haji Omar. (1978). *The Need For An Integrated Approach To Regional Development In West Malaysia*. Percetakan Semenanjung Malaysia.
- Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of Monetary Economics*, Vol. (23), No. 2, 177-200.
- Capello, R. & Nijkamp, P. (ed.) (2009). *Handbook of Regional Growth And Development Theories*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Glasson, J. & Ahris Yaakup (1990), *Pengenalan perancangan wilayah, konsep, teori dan amalan*, Penerjemah Ahris Yaakup. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hansen, N. M. (1965), Unbalanced Growth and Regional Development, *Western Economic Journal*, Vol. 4, 3-14.
- Harris, C. C. Jr. & Nadji, M. (1987), *Regional economic modeling in theory and in practice*, University Press of America.
- Hirschman, A. O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven, Connecticut. Yale University Press.
- Nik Hashim Mustapha, Zulkifli Osman (1989), *Dasar Ekonomi Malaysia*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Reinert E. S. (1999), The role of the state in economic growth, *Journal of Economic Studies*, Vol. 26 Iss: 4/5, pp.268 – 326.
- Richardson H. W. (1993), *Ekonomi Wilayah dan Bandar*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tabellini, G. (2005), The role of the state in economic development, *International Review for Social Science (KYKLOS)*, vol (58), Issue 2, 283–303.
- Unit Perancang Ekonomi, *Rancangan Malaysia Kedua Hingga Kesembilan Dan Kajian Separuh Penggal (1970 – 2008)*, Unit Perancang Ekonomi (UPE), JPM, Pencetakan Nasional Malaysia Bhd.

***Exit Policy; Satu Keperluan untuk Mengoptimumkan
Keberkesanan Perkhidmatan Awam atau
Pendekatan yang Khilaf Dalam Menangani
Permasalahan Berkaitan Bakat***

Dr. Aizalyasni binti Anuar



***Exit Policy*; Suatu Keperluan Untuk Mengoptimumkan Keberkesanan
Penyampaian Perkhidmatan Awam Atau Pendekatan Yang Khilaf
Dalam Menangani Permasalahan Berkaitan Bakat**

Dr. Aizalyasni binti Anuar, M52

ABSTRAK

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015 - Pelaksanaan Dasar Pemisah (*Exit Policy*) Bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam digubal dengan hasrat mewujudkan barisan penjawat awam yang berprestasi tinggi dan berintegriti dalam mendepani apa jua cabaran persekitaran. Keberhasilan Perkhidmatan Awam boleh ditafsirkan apabila berjaya mencapai kehendak awam secara efektif dan efisien, dengan sentiasa mengekalkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan menjaga kepentingan pemegang taruh (*stakeholder*). Namun, bagaimanakah kebolegunaan dan keberkesanan dasar *Exit Policy* yang diperkenalkan menjelaskan peningkatan prestasi penyampaian perkhidmatan sektor awam yang berprestij dan berintegriti? Atau sebaliknya dasar tersebut sebenarnya khilaf di dalam menangani permasalahan berkaitan bakat yang pelbagai? Situasi lesu upaya (*burnout*), kurang kemahiran dan pengetahuan dalam jawatan yang ditempatkan termasuk rekabentuk skop kerja yang begitu rigid, perasaan tidak dihargai atau tidak penting di dalam organisasi merupakan antara pengaruh dalam permasalahan pegawai yang mampu ditangani. Persis, kajian mendapati bahawa peraturan-peraturan, program pembangunan kerjaya yang sistematik, malah kaunseling yang berpandu sedia ada secara dasarnya sudah memadai untuk mengawal tatakelakuan pegawai awam demi menjaga kepentingan dan wibawa Perkhidmatan Awam; tanpa perlu melibatkan *Exit Policy*.

PENGENALAN

“Bagi memastikan penyampaian Perkhidmatan Awam tidak terjejas, Kerajaan akan mengambil tindakan untuk mengeluarkan pegawai berprestasi rendah daripada Perkhidmatan Awam.

Penamatan perkhidmatan pegawai dalam kategori ini adalah dibuat setelah Kerajaan mengambil kira prestasi, kelakuan, nilai-nilai kebergunaan pegawai kepada perkhidmatan, kegagalan pegawai untuk memenuhi apa-apa syarat perkhidmatan dan segala hal keadaan lain yang ditentukan oleh Kerajaan.”

- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015 (PP7/2015) - Pelaksanaan Dasar Pemisah (*Exit Policy*) Bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam

Petikan daripada PP7/2015 di atas jelas menerangkan mengenai kepentingan Kerajaan menjaga wibawa Perkhidmatan Awam.

Penguatkuasaan dasar pemisah yang telah dimulakan pada tahun 2015 bertujuan untuk mengekalkan pegawai yang komited dan berprestasi tinggi. Ini bagi membolehkan Perkhidmatan Awam meningkatkan lagi daya saingnya dalam mendepani cabaran persekitaran masa kini dan akan datang

Penguatkuasaan dasar pemisah yang telah dimulakan pada tahun 2015 bertujuan untuk mengekalkan pegawai yang komited dan berprestasi tinggi. Ini bagi membolehkan Perkhidmatan Awam meningkatkan lagi daya saingnya dalam mendepani cabaran persekitaran masa kini dan akan datang selaras dengan matlamat mewujudkan Perkhidmatan Awam yang berprestasi tinggi dan berintegriti. Perkara ini turut dipersetujui Osei, A. J. dan Ackah, O. (2015) yang menyatakan bahawa sumber manusia yang efisien memainkan peranan yang penting di dalam prestasi sesebuah organisasi.

Keberhasilan suatu perkhidmatan awam pada pandangan Verbeeten (yang dipetik oleh Gieske et al., 2019) boleh ditafsirkan sebagai mencapai kehendak awam secara efektif dan efisien, dengan sentiasa mengekalkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan menjaga kepentingan pemegang taruh (*stakeholder*). Ini lazimnya diukur melalui tahap kecekapan, keberkesanan dan kualiti penyampaian perkhidmatan, kadar responsif dan sifat keterhadapan dalam menjaga kepentingan pemegang taruh (Yang & Pandey, 2007).

Pada masa yang sama, saiz Perkhidmatan Awam yang direkodkan pada masa kini adalah sekitar 1.6 juta orang; suatu saiz yang kepada pelbagai pihak merupakan satu jumlah yang terlalu besar dan membazirkan Kerajaan dari segi ekonomi. Wibawa Perkhidmatan Awam dipersoalkan, justeru pelbagai tohmahan dan andaian mempersoalkan kewajaran mengekalkan saiz yang keterlaluan. Ini termasuklah gesaan supaya tapisan dilakukan dengan menyingkirkan modal insan *deadwood* daripada sistem perkhidmatan. Lantaran, bermula tahun 2015, PP7/2015 diperkenalkan dengan rasional utama iaitu untuk mengekalkan pegawai yang komited, berprestasi tinggi dan berdaya saing dalam menghadapi cabaran persekitaran masa kini dan akan datang.

Namun, pasca 5 tahun pelaksanaannya, wajar untuk dikaji semula keberkesanan dasar terutama dari aspek *spirit of the policy* dan outcome yang telah berjaya diraih.

OBJEKTIF

Objektif kajian ini adalah bagi mengenal pasti kekebolegunaan dan keberkesanan dasar *Exit Policy* yang telah diperkenalkan dalam meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan sektor awam. Atau sebaliknya adakah dasar tersebut merupakan pendekatan yang khilaf di dalam menangani permasalahan berkaitan bakat.

PERSOALAN KAJIAN

Persoalan-persoalan yang hendak dijawab melalui kajian ini adalah:

- i. mampukah pelaksanaan Exit Policy meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan?
- ii. bagaimana untuk mengekalkan pegawai yang komited, berprestasi tinggi dan berdaya saing?
- iii. bagaimanakah permasalahan bakat lazimnya ditangani dan adakah ia berkesan?
- iv. penjawat awam bagaimanakah yang layak untuk dikenakan tindakan penamatan perkhidmatan melalui dasar Exit Policy?

KAJIAN LITERATUR

Terdahulu telah disebut pandangan Verbeeten (yang dipetik oleh Gieske et al., 2019) bahawa keberhasilan suatu perkhidmatan awam boleh ditafsirkan sebagai mencapai kehendak awam secara efektif dan efisien, dengan sentiasa mengekalkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan menjaga kepentingan *stakeholder*. Pandangan tersebut disambut Yang dan Pandey (2007), di mana keberhasilan ini lazimnya diukur melalui tahap kecekapan, keberkesanan dan kualiti penyampaian perkhidmatan, kadar responsif dan sifat keterhadapan dalam menjaga kepentingan stakeholder. Hal yang sama juga diungkap para penyelidik lain termasuk Suliman (2001) bahawa prestasi adalah variabel penting bagi sesuatu organisasi kerja. Ia juga merupakan indikator yang signifikan dalam kajian-kajian terdahulu mengenai pengukuran prestasi organisasi (Wall et al., 2004).

Secara asasnya, kecekapan dan kualiti penyampaian perkhidmatan merujuk kepada kecekapan dan kemahiran modal insan, atau bakat milik suatu perkhidmatan atau organisasi dalam melaksanakan tugas (Andrews et al., 2010). Berbanding sumber kewangan dan teknologi, kecekapan bakat, atau

pekerja ini memainkan peranan yang penting di dalam prestasi penyampaian perkhidmatan; yang secara langsung merujuk kepada prestasi sesebuah organisasi. Ini adalah kerana sumber manusia atau pekerja yang berkebolehan dan cekap merupakan aset penting untuk mencapai matlamat dan strategi organisasi (Osei & Ackah, 2015).

Justeru, setiap pekerja perlu mempunyai pengetahuan yang jelas mengenai kehendak jawatan dan matlamat organisasi, manakala skop dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan hendaklah selari dengan matlamat organisasi yang telah digariskan (Swarnalatha & Prasanna, 2012). Scenario sebegini boleh mewujudkan situasi kepuasan bekerja dan meningkatkan keterlibatan pekerja terhadap tugas dan organisasi (Osei & Ackah, 2015). Kecekapan pekerja yang kompeten dan komited akan meningkatkan potensi kejayaan organisasi dan dalam masa yang sama mengurangkan pembaziran (Forkouh et al., 2012). Dan apabila seseorang pekerja mempunyai tahap keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya dan memberikan nilai tambah dalam proses tugas, situasi ini akan mencetuskan impak yang positif kepada prestasi organisasinya (Baumruk & Gorman, 2006).

Kecekapan bakat, atau pekerja ini memainkan peranan yang penting di dalam prestasi penyampaian perkhidmatan; yang secara langsung merujuk kepada prestasi sesebuah organisasi

Apabila pekerja yakin dengan suatu pekerjaan di organisasi yang boleh meningkatkan kerjaya, mereka akan lebih komited untuk berusaha dengan lebih untuk organisasi tersebut

Dalam pada itu, prestasi setiap pekerja boleh dinilai dan diukur melalui pelbagai kombinasi kaedah melibatkan aspek tatakelakuan dan penyelesaian tugas (Motowidlo, 2003). Secara realistiknya, pencapaian prestasi berdasarkan suatu nilai dan pertimbangan yang relatif boleh menjelaskan prestasi organisasi secara keseluruhan (Wall et al., 2004). Dalam

pada itu, Wiedower (2001) lebih cenderung dalam menegaskan bahawa pengukuran prestasi berdasarkan penilaian mutu kerja mampu memberikan kebolehpercayaan yang lebih tinggi dalam mengukur prestasi pekerja.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa dimensi lesu upaya (*burnout*) – keletihan dan perilaku sinis atau sikap terasing daripada pekerjaan, boleh diperhatikan dalam semua kumpulan jawatan (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Keadaan lesu upaya pada pekerja sekiranya tidak ditangani akan mengakibatkan prestasi kerja menurun dan lemah; suatu keadaan yang boleh menjejaskan keberhasilan prestasi organisasi (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Keadaan ini juga sekiranya berlarutan akan merendahkan lagi keyakinan diri pekerja terbabit apabila berdepan dengan cabaran pekerjaan, (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003) dan sekaligus memberi kesan yang negatif terhadap prestasi kerja.

Dalam mendepani pelbagai masalah melibatkan pengurusan bakat, Osei dan Ackah (2015) melihat latihan sebagai suatu pendekatan yang boleh mengubah tingkah laku, sikap dan nilai seorang pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya. Pekerja juga mampu menambah kemahiran yang perlu bagi melaksanakan tugas dengan lebih berkesan (Seiler, 2010). Namun, bagi membolehkan limpahan kesan positif hasil latihan kepada pembangunan dan prestasi pekerja mahupun organisasi, ia perlu dilaksanakan dengan telus tanpa implikasi dan tanggapan yang bersifat negatif. Untuk itu, organisasi hendaklah mewujudkan suatu pendekatan dan persekitaran yang kondusif yang menjurus kepada pembangunan dan peningkatan kemahiran dan kecekapan pekerja. (Aktas et al., 2011).

Keadaan lesu upaya pada pekerja sekiranya tidak ditangani akan mengakibatkan prestasi kerja menurun dan lemah; suatu keadaan yang boleh menjejaskan keberhasilan prestasi organisasi

Keadaan ini juga sekiranya berlarutan akan merendahkan lagi keyakinan diri pekerja terbabit apabila berdepan dengan cabaran pekerjaan

Limpahan kesan positif hasil latihan kepada pembangunan dan prestasi pekerja mahupun organisasi, ia perlu dilaksanakan dengan telus tanpa implikasi dan tanggapan yang bersifat negatif

Organisasi hendaklah mewujudkan suatu pendekatan dan persekitaran yang kondusif yang menjurus kepada pembangunan dan peningkatan kemahiran dan kecekapan pekerja

Kajian juga telah membuktikan wujud hubung kait antara rekabentuk pekerjaan dan prestasi pekerja. Jawatan yang pada dasarnya bersifat kompleks, memerlukan penggunaan pelbagai kemahiran dan signifikan mempunyai kesan yang positif kepada prestasi pekerja (Morgeson et al., 2006). Kesan daripada itu, pekerja akan lebih menumpukan perhatian dan usaha terhadap menjayakan pekerjaan mereka dan secara langsung meningkatkan mutu kerja (Shalley and Gilson, 2004). Justeru, rekabentuk pekerjaan yang berinovatif akan memberi limpahan kesan positif kepada tingkah laku dan sikap pekerja termasuklah kepuasan dan komitmen kepada pekerjaan. Nilai tambah rekabentuk pekerjaan juga mampu mengimbangi isu kegelisahan dan stres yang dialami pekerja (Humphrey et al., 2007). Ini berkemungkinan akan memberi kesan positif terhadap prestasi kerja secara keseluruhan (Morgeson et al., 2006).

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam menghasilkan prestasi yang berdaya saing (Sahnawaz and Juyal, 2006). Berdasarkan pandangan Morrow (1983), komitmen organisasi adalah konstruk pelbagai dimensi yang berpotensi untuk meramalkan outcome terhadap prestasi, isu ketidakhadiran, tempoh perkhidmatan dan pencapaian visi dan misi organisasi. Kajian terdahulu menyatakan bahawa apabila pekerja yakin dengan suatu pekerjaan di organisasi yang boleh meningkatkan kerjaya, mereka akan lebih komited untuk berusaha dengan lebih untuk organisasi tersebut (Opkara, 2004). Dalam pada itu, pekerja yang komited dan mempunyai keberkesanan diri adalah mereka yang berprestasi tinggi dan penyumbang kepada produktiviti organisasi (Samad, 2007).

ISI-ISI PERBINCANGAN

Secara dasarnya, prestasi kerja boleh ditafsirkan sebagai tindakan atau tingkah laku yang bertepatan dengan misi dan visi sesebuah organisasi. Ia turut melibatkan tingkah laku positif mahupun negatif seorang pekerja yang menyumbang kepada matlamat keseluruhan organisasi, atau sebaliknya.

Seorang pekerja yang terlibat dengan kerjayanya akan bekerja dengan lebih tekun, komited dan mampu menyumbang jauh lebih baik daripada keperluan dan ekspektasi pekerjaannya (Lockwood, 2007). Pekerja yang mempunyai tahap keterlibatan terhadap kerja yang tinggi lazimnya mempunyai semangat dan keyakinan dalam aktiviti pekerjaannya, dan mereka mampu mengatasi cabaran dalam tugas dengan baik. Lebih dari itu, pekerja yang komited ini akan turut merasakan keseimbangan antara kerjaya dan kesejahteraan dalam kehidupan (Crabtree, 2005).

Walau bagaimanapun, bakat dalam Perkhidmatan Awam adalah pelbagai, termasuklah tatakelakuan dan tahap kompetensi yang berdasarkan keperluan tertentu memperuntukkan supaya tindakan punitif perlu diambil. Pelaksanaan Exit Policy secara prinsipnya bertujuan mengekang ketidakakuran pegawai awam dalam melaksanakan tugas. Exit Policy menggunakan pakai peruntukan Peraturan 49 di dalam P.U.(A) 395/1993 yang memberi kuasa kepada pihak yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan menamatkan perkhidmatan seorang pegawai demi kepentingan awam. Namun, **jika disoroti dasar dan peraturan sedia ada, usaha ini telah lama terkandung dan diguna pakai dalam Perkhidmatan Awam. Justeru, masih wajarkah Exit Policy dikekalkan?**

Bakat dalam Perkhidmatan Awam adalah pelbagai, termasuklah tatakelakuan dan tahap kompetensi yang berdasarkan keperluan tertentu memperuntukkan supaya tindakan punitif perlu diambil

Jika disoroti dasar dan peraturan sedia ada, usaha mengawal ketidakakuran pegawai awam telah lama terkandung dan diguna pakai dalam Perkhidmatan Awam. Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993] telah membariskan dengan jelas keperluan setiap pegawai awam agar sentiasa menjaga prestij dan integriti dalam melaksanakan tugas. Justeru, masih wajarkah Exit Policy dikekalkan?

Dari aspek kelakuan dan tatatertib pegawai awam, Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993] telah membariskan dengan jelas keperluan setiap pegawai awam agar sentiasa menjaga prestij dan integriti dalam melaksanakan tugas. P.U.(A) 395 dibuka dengan penetapan bahawa seseorang pegawai hendaklah pada setiap masa

dan ketika memberi taat setia yang tidak berbelah bahagi kepada Yang di-Pertuan Agung, negara dan Kerajaan. Seorang pegawai awam tidak boleh membelakangkan tugas awamnya demi kepentingan persendirianya.

P.U.(A) 395 juga menegaskan bahawa pegawai awam tidak boleh berkelakuan dengan sehingga memburukkan nama atau mencemarkan nama perkhidmatan awam, berkelakuan kurang cekap atau kurang berusaha, tidak jujur atau tidak amanah, tidak bertanggungjawab dan cuai dalam melaksanakan tugasnya. Hukuman kepada pegawai awam yang melanggar peraturan boleh sehingga hukuman dibuang kerja. Perkara ini jelas menunjukkan bahawa suatu peruntukan yang sudah mencukupi untuk menilai seseorang pekerja itu dari aspek kebergunaan dan nilai Perkhidmatan Awam.

Exit Policy merujuk kepada pegawai yang penilaian prestasi terkini berada pada tahap kurang daripada 60% atau pencapaian Petunjuk Prestasi Utama adalah di bawah sasaran pada tahun yang dinilai. Walau bagaimanapun, perkara ini hanyalah bagi pegawai bertaraf jawatan tetap. Manakala Peraturan

Dari aspek keterlibatan, pekerja yang merasakan wujudnya situasi kepuasan bekerja akan lebih berusaha untuk melakukan sebaiknya untuk pekerjaannya dan sekaligus meningkatkan prestasi organisasi kerjanya

50, Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Pelantikan, Kenaikan Pangkat, Penamatan Perkhidmatan) 2012 [P.U.(A) 1/2012] membolehkan pegawai yang belum disahkan dalam perkhidmatan dan ditafsirkan oleh Ketua Jabatannya sebagai berprestasi rendah, ditamatkan perkhidmatan dalam tempoh percubaan.

Penjelasan-penjelasan di atas tertumpu kepada *spirit* Exit Policy semata yang begitu menjurus kepada penamatan pegawai yang berprestasi rendah. Antara sorotan kajian literatur mengenai topik ini membangkitkan isu keterlibatan pekerja kepada tugas dan organisasi. Pekerja yang merasakan wujudnya situasi kepuasan bekerja akan lebih berusaha untuk melakukan sebaiknya untuk pekerjaannya dan sekaligus meningkatkan prestasi organisasi kerjanya. Ini juga kerana sumber manusia atau pekerja yang berkebolehan dan cekap merupakan aset penting untuk mencapai matlamat dan strategi organisasi (Osei & Ackah, 2015).

Sebagaimana pendapat Morgeson et al. (2006) bahawa pekerja juga perlukan hala tuju yang jelas mengenai tugas dan tanggungjawab yang dipikul serta outcome hasil kerjanya terhadap matlamat organisasi. Berkemungkinan dengan penjelasan yang jelas mengenai tugas, pekerja akan lebih serius dalam melaksanakan tugas. Kajian literatur juga menerangkan bahawa komitmen organisasi kepada pekerja juga adalah penting untuk mengekalkan tahap keterlibatan dan prestasi pekerja (Opkara, 2004). Komitmen organisasi yang jelas dan berkesan terhadap hal ehwal pekerja akan memberi kesan terhadap sikap, tingkahlaku dan prestasi kerja pekerjanya.

Tanpa melibatkan Exit Policy, tersedia dalam Perkhidmatan Awam, pelbagai bentuk kemudahan yang bertujuan menjaga keperluan penjawat awam termasuk memberi kelonggaran dalam menguruskan hal-hal peribadi. Tujuannya ialah bagi memastikan kebajikan penjawat awam terus terbela supaya penjawat awam kekal produktif, komited dengan kerja dan mampu mengimbangi kerjaya dan kehidupan dengan berkesan. Pendekatan ini sejajar dengan hasil kajian Naritsara et al. (2019) yang menunjukkan bahawa gaji dan kemudahan sosial merupakan antara faktor yang boleh mempengaruhi keseimbangan kerjaya dan kehidupan.

Pekerja juga perlukan hala tuju yang jelas mengenai tugas dan tanggungjawab yang dipikul serta outcome hasil kerjanya terhadap matlamat organisasi

Tersedia dalam Perkhidmatan Awam, pelbagai bentuk kemudahan yang bertujuan menjaga keperluan penjawat awam termasuk memberi kelonggaran dalam menguruskan hal-hal peribadi. Tujuannya ialah bagi memastikan kebajikan penjawat awam terus terbela supaya penjawat awam kekal produktif, komited dengan kerja dan mampu mengimbangi kerjaya dan kehidupan dengan berkesan

Dan tanpa terlalu menjurus kepada penamatan perkhidmatan seseorang pegawai awam, pendekatan kaunseling dalam menangani permasalahan berkaitan bakat wajar diberikan keutamaan yang serius. Tersedia pada masa ini pelbagai mod kaunseling yang boleh diaplikasikan berdasarkan permasalahan bakat. Selain itu, pekerjaan yang lebih fleksi juga boleh

memberi kesan positif terhadap tingkah laku dan sikap pekerja termasuklah kepuasan dan komitmen kepada pekerjaan. Nilai tambah rekabentuk pekerjaan juga mampu mengimbangi isu kegelisahan dan stres yang mungkin dialami pekerja (Humphrey et al., 2007). Ini berkemungkinan akan memberi kesan positif terhadap prestasi kerja (Morgeson et al., 2006). Penempatan pegawai berdasarkan kelayakan dan tahap kompetensi juga boleh memastikan kecenderungan untuk komited dalam pekerjaan.

Untuk menangani isu berkaitan pegawai dengan penghasilan kerja tidak mencapai standard yang ditetapkan, pekerja yang mempunyai kurang pengetahuan dan kemahiran untuk melaksanakan tugas dengan baik, dicadangkan agar aspek pembangunan kerjaya pegawai mula dititikberatkan dengan lebih sistematik dan berkesan. Latihan untuk meningkatkan

Keberadaan pegawai yang ditafsirkan sebagai berprestasi rendah ini sukar untuk diperjelaskan dengan yakin. Pelaksanaan dasar memerlukan pertimbangan yang rumit dan sering kali dilihat sebagai tidak mengutamakan keadilan kepada individu berprestasi dalam kategori 'kurang memuaskan' dan 'lemah' itu sendiri. Justeru Exit Policy itu sendiri sukar dimanifestasikan secara tuntas

kompetensi dan kemahiran sesuai untuk jawatan yang disandang perlu dilihat secara khusus, dilaksanakan gap analysis dan disusuli dengan tawaran kursus dan latihan yang bersesuaian. Pegawai yang ditafsirkan berprestasi rendah hendaklah diberikan pertimbangan terlebih dahulu; dinilai dengan adil dan diberikan peluang untuk memperbaiki prestasi kerja (Wiedower, 2001), sebelum dimasukkan dalam 'bakul' Exit Policy.

Pekerja yang mempunyai tahap keterlibatan yang tinggi akan lebih komited dalam pekerjaan dan mampu menyumbang jauh lebih baik daripada keperluan dan ekspektasi pekerjaan (Lockwood, 2007).

RUMUSAN

Demi kepentingan Perkhidmatan Awam, Exit Policy diperkenalkan untuk 'membersihkan' Perkhidmatan Awam dengan menamatkan perkhidmatan dan membersarakan pegawai yang berprestasi rendah. Namun, keberadaan pegawai yang ditafsirkan sebagai berprestasi rendah ini sukar untuk diperjelaskan dengan yakin. Pelaksanaan dasar memerlukan pertimbangan yang rumit dan sering kali dilihat sebagai tidak mengutamakan keadilan kepada individu berprestasi dalam kategori 'kurang memuaskan' dan 'lemah' itu sendiri. Justeru Exit Policy itu sendiri sukar dimanifestasikan secara tuntas.

Berdasarkan penjelasan di dalam kajian ini, wujud logik bahawa pendekatan sedia ada bagi pengurusan sumber manusia mampu menangani permasalahan berkaitan bakat. Kaedah pengukuran prestasi sedia ada secara prinsipnya sudah mencukupi untuk menilai seseorang pekerja itu dari aspek kebergunaan dan nilai kepada Perkhidmatan Awam. Peraturan-peraturan sedia ada secara dasarnya sudah memadai untuk mengawal tatakelakuan pegawai awam demi menjaga kepentingan, prestij dan integriti Perkhidmatan Awam.

Lebih penting, bakat Perkhidmatan Awam perlu dilantik daripada yang berkecukupan, perlu juga dibangunkan dengan ilmu pengetahuan yang wajar untuk mendepani cabaran persekitaran masa kini dan akan datang. Dan yang utama, bakat milik Perkhidmatan Awam perlu diangkat wibawa mereka dengan berhemah. Lantaran, mana mungkin pendekatan yang khilaf diambil mudah dalam menangani permasalahan berkaitan bakat.

RUJUKAN

- Aktas Et Al., (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment And CEO Values, *Journal Of Procedia - Social And Behavioral Sciences*. Page 1560-1573.
- Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, and Willem Verbeke (2004). Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management* 43(1):83 - 104
- Beheshtifar, M. (2011). *Role of Career Competencies in Organizations*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 42.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away: A happy employee is a healthy employee. *Gallup Management Journal*. Retrieved from the EBSCO host database.
- Forkuoh, S.K. Appienti, W.A., Osei, A. (2012). The Effect Of Cultural Values And Practices On The Development Of Small And Medium Scale Enterprises In The Ashanti Region Of Ghana, *International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences*, Vol. 1(4), 1-19.
- Gieske, H. et al. (2019). *Innovating and optimising in public organisation: does more become less?* *Public Management Review* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1588356>.
- Humprey, Stephen E., Nahrgang, Jennifer D., Morgeson Frederick P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta analytic summary and theoretical extention of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5).
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for a competitive advantage*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Morgeson, F. P. Michael, J. D. Campion, M. A. Medsker, G. J. and Mumford, T. V. (2006). Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behaviour. *Personnel Psychology*, 59.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in Organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8.

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53), John Wiley and Sons, Hoboken, NJ
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Naritsara, S., Wonpen, K., Surintom, K., & Jutatip, S. (2019). Factors related to Work-Life Balance among occupational health nurses in Thailand. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10, 1492 – 1498.
- Norhayati Nayan (2012) Job attitudinal behavior and job performance among public employees in Malaysia (A case study of Malaysia Co-operative Society Commission) / Norhayati Nayan. Masters thesis, University of Malaya.
- Okpara, J. O. (2004). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are there differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria? *Academy of Business & Administrative Sciences*, Briarcliffe College, Switzerland.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 23 Tahun 2007 – Persaraan Demi Kepentingan Perkhidmatan Awam
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2015 – Pelaksanaan Dasar Pemisah (*Exit Policy*) Bagi Pegawai Yang Berprestasi Rendah Dalam Perkhidmatan Awam
- Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U. (A) 395/1993]
- Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Pelantikan, Kenaikan Pangkat dan Penamatan Perkhidmatan) 2012 [P.U. (A) 1/2012]
- Sahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. 2006. Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Samad, S. (2007). Assessing the Effects of Job Satisfaction and Psychological Contract on Organizational Commitment among Employees in Malaysian SMEs. *The 4th SMEs in A Global Economy Conference 2007*.
- Seiler (2010). What Is Best Practice For Training Intensity wAnd Duration Distribution In Endurance Athletes? *International Journal Of Sports Physiology & Performance*.

- Suliman A. M. T. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensional of Performance in A Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049 – 1061.
- Swarnalatha & Prasanna, (2012). Employee Engagaement: A Review Of :Literature Vol. 1 Issue 11.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(2), 95-118.
- Verbeeten, F. H. 2008. "Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (3): 427–454.
- Wiedower, K. A. (2001). A shared vision: The relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment, and intent to leave. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, California.
- Yang, K., and S. K. Pandey. 2007. "Public Responsiveness of Government Organizations: Testing a Preliminary Model." *Public Performance & Management Review* 31 (2): 215–240.

ICT In Government: The Estonia Experience

Azizi bin Abdul Aziz



ICT In Government: The Estonia Experience

Azizi bin Abdul Aziz, M54

ABSTRACT

The purpose of this article is to expose readers to several initiatives by the Estonian government which can be used as examples to transform the population to become an 'electronic society,' which put them in the world map for efficiency and transparency. Coming out from part of Soviet Union and remote from centre of development focused around Moscow, this young nation manages to appear from dust of the Soviet Union rubble, and rebrand their nation through advancement of information technology (IT) development among less progressive middle Europe nations. This paper will discuss the initiatives done by Estonia's government and the achievement that can be learn by other nations.

INTRODUCTION

Estonia or officially known as the Republic of Estonia is a small country with the size of 45,227 square km and has an estimated population of 1.32 millionⁱ. Its capital city is Tallinnⁱⁱ. Estonia, along with Latvia and Lithuania are known as the Baltic States. Since 1940 it was under the Soviet Union until 1991.

After being recognised as an independent state in 1991, it adopted new political, economic, and social systems¹. with the introduction of (ICT) in the state administrative matters, business, and social sphere

After being recognised as an independent state in 1991, it adopted new political, economic, and social systems. This is inclusive of introducing the information and communication technology (ICT) in the state administrative matters, business, and social sphere.

Magazine The New Yorker has dubbed Estonia as the 'digital republic'

Only a small exclusive segment of the society knew about ICT when first implemented in early nineties. However, it is a strategic social engineering tool which turned the population to 'e-society' and put the country in world map.

Estonia E-Government Initiatives

There is a variety of e-government initiatives that the Estonian government have implemented since 1994. For this article, four of the most influential initiatives will be highlighted.

Estonia has demonstrated that it strongly promotes democracy by conducting the 'i-voting.' Internet voting, or i-voting, is a system that allows voters to cast their ballots from any internet-connected computer anywhere in the world. During a designated pre-voting period, the voter logs onto the system using an ID-card or Mobile-ID and casts a ballot. The voter's identity is removed from the ballot before it reaches the National Electoral Commission for counting, thereby ensuring anonymity.

With any method of remote voting, including traditional postal ballots, the possibility of votes being forced or bought is a concern. Estonia's solution was to allow voters to log on and vote as many times as they want during the pre-voting period. Since each vote cancels the last, a voter always has the choice of changing his or her vote later. This gives a strong signal to the world community that the country and its people advocate transparency. Since 2018, I-voting with binding results has been carried out eight times in Estonia:

- a) in the local elections in October 2005, October 2009, and October 2013;
- b) in the parliamentary elections in March 2007, March 2011, and March 2015; and
- c) in the European Parliament elections in June 2009 and May 2014.

Estonia has a cyber-terrorism centre. The Centre is essentially a military think-tank that leads the world in crafting cyber defence solutions through a multinational, interdisciplinary analysis of various cyber issues. It is best known for its *Tallinn Manual* process, a non-binding, academic study on how international law applies to cyber conflicts and cyber warfare.

It also has a data embassy in Luxembourg that stored all state information. Data Embassy is an extension in the cloud of the Estonian government, which means the state owns server resources outside its territorial boundaries. This "Data embassy" is a data centre and an innovative concept for handling state information since states usually store their information within their physical boundaries. These two entities give strong indication that its ICT and the online system are well monitored and safe from unwanted hackers and virtual intruders.

Estonia is now a well-recognised country which has a special niche for innovation in IT industries, thus continuously wooing external investments. Through its 'e-residency' program, foreigners can open Estonian bank accounts and start companies using the 'e-government' service from anywhere around the globe.

E-residents receive a digital ID-card with two PIN numbers for secure digital authentication and digital signatures. Secure digital signatures are legally equivalent to a handwritten signature and face-to-face identification in Estonia, as well as between partners upon agreement anywhere around the world.

Though they do not get a chance to have physical residency, nevertheless, e-residents can reap benefits introduced by the government. E-residents have access to the EU business environment and can use public e-services through their digital identity. The primary reason e-residents are joining this community is to run a trusted location-independent EU business online with all the tools needed to conduct business globally.

Based on these achievements, influential magazine The New Yorker has dubbed Estonia as the 'digital republic.' This term is fitting for Estonia given that in the 2018 UN e-Government survey Estonia was ranked fifth highest commitment to cybersecurity, and it is the fifth most developed e-government nation in Europe. The efficiency and transparency of the Estonian e-government is also reflected in several international rating agencies which have given high ratings with strong positive remarks in their respective annual publications. For example, it was ranked 12th in the International Civil Service Effectiveness Index or InCISE, ranked 18th in the Corruption Effectiveness Index and ranked 30th in the Human Development Report 2019.

These success stories lie on several strong positive factors. First, the forward-looking transformational type of national leaders. Second, concrete, and continuous national policies which are successfully executed. Third, the awareness and acceptance of the population who want to change their social and economic status. Fourth, strong bilateral, regional, and international 'government to government' (G2G) relations, and 'people to people' (P2P) cooperation.

CONCLUSION

The approach that Estonia has taken in promoting its wellbeing of its citizens has paid-off particularly its approach to governance using ICT. This shows that by using ICT, Estonia has leap-frogged and changed its status from an unknown remote traditional timber-based country to a modern democratic nation with IT literate society at par with others in the European Union and NATO since being accepted to those communities.

Others have also been using ICT to various degree of success and should emulate certain part of the success story by fine-tuning their strategies, systems, and applications within the context of their respective nations in achieving their specific goal of nation building.

REFERENCES

- Andres Kasekamp (2013) 'Estonia: Eager to Set an Example in Europe' in: Michael Baun and Dan Marek (eds.) *The New Member States and the European Union: Foreign Policy and Europeanization* Taylor & Francis Group: 99-111.
- Anonymous 'NATO nations back new cyber defence centre in Estonia' (May 15, 2008) *Telecomworldwire*.
- Arpad Ferenc PAPP-VARY (2018) 'A Successful Example of Complex Country Branding: The 'E-Estonia' Positioning Concept and Its Relation to the Presidency of the Council of the EU. *Acta Univ. Sapientiae, European And Regional Studies*, Vol.14: 87-115.
- Cyrus Farivar (2011) *The Internet of Elsewhere: The Emergent Effects of a Wired World*. Rutgers University Press, pp. 121-126.
- Gary Anthes (2015) 'Estonia: A Model for e-Government' *Communications of the ACM*, pp.18-20.
- Heller Nathan (2017) 'The Digital Republic' *The New Yorker*, New York. Vol. 93 (41): 84
- Keith Dinnie (2015) *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 2nd Edition, Taylor & Francis Group. pp. 230-236.
- Krista Tuulik (2009) 'Leadership in Transformational Estonia' *Baltic Journal of Management* Vol.4 (2): 169-187.
- Marc Ernsdorff and Adriana Berbec (2007) The Short Road to e-Government and e-Democracy. In: Paul G. Nixon and Vassiliki N. Koutrakou (eds.) *E-Government in Europe: Re-booting the State*. Routledge Taylor & Francis Group, pp. 171-183.
- Mart Laar (2008) 'Leading a Successful Transition: The Estonian Miracle' *European View* Vol.7 (1): 67-74.
- OECD (2015), "Executive summary", in *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*, OECD Publishing, Paris: 11-13.
- Orit Gat (2018) 'Estonia Goes Digital: Residents of the tiny Baltic nation are going all in on techno-governance. *World Policy Journal*, Vol.35 (1): 108-113.
- Peter Van Ham (2002) 'Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory' *Millenium*, Vol.31 (2): 249-269.

- Pila Tammpuu and Anu Masso (2018) 'Welcome to the virtual state': Estonian e-residency and the digitalised state as a commodity. *European Journal of Cultural Studies*, Vol.21 (5): 543-560.
- Pille Runnel, Pille Pruulmann-Vengerfeldt and Kristina Reinsalu (2019) 'the Estonian Tiger Leap from Post Communism to the Information Society: From Policy to Practice. *Journal of Baltic Studies*, Vol.40 (1): 29 – 51.
- Tarmo Kalvet (2012) 'Innovation: A Factor Explaining e-Government Success in Estonia' *Electronic Government, An International Journal* Vol. 9 (2): 142-157.
- Thad Hall (2012) Electronic Voting. In: Norbert Kersting, Michael Stein & John Trent (eds.) *Electronic Democracy*. Verlag Barbara Budrich, pp. 153-176.
- The Economist Intelligence Unit (2019) 'Estonia: Country Report 4th Quarter' *Economist Intelligence Unit Limited*, London: 1-42.
- Toivo U. Raun (1994) 'Post-Soviet Estonia, 1991-1993' *Journal of Baltic Studies*, Vol.25 (1): 73-80.
- Toomas Ilves (2018) 'E-stonia Takes Off' *Finance & Development* Vol.55 (1): 38-39.
- Vania Ceccato (2009) 'Crime in a City Transition: The Case of Tallinn, Estonia' *Urban Studies Journal* Vol.46 (8): 1611.

Implementation of Flexible Working Arrangement (FWA): An Overview

Dr. Azrul Anaz bin Mohd Any



**The Implementation Of Flexible Working
Arrangement (FWA): An Overview**
Dr. Azrul Anaz bin Mohd Any, M54

ABSTRACT

The Flexible Working Arrangement (FWA) or Flexible Working Hours (FWH) have attracted the attention of scholars in examining its implementation. It is viewed as a solution provider to almost all levels in either private or public organizations for multiple reasons. Past scholars have identified few aims of applying it such as; to create a balance between career and lifestyle, to improve job quality and performance as well as to increase productivity. Besides, many previous researches were conducted in understanding the overview of FWH as how it can function as a win-win solution for both employees and employers. Therefore, this descriptive study was mainly conducted to identify different types of FWH or FWA adopted by organisations and comparing it with the current FWH introduced by Public Service Department (PSD) as one of the quick wins in the public sector reform initiatives. As PSD is looking into the implementation of FWA, this study will provide an overview of the FWH application within organisations including the FWH introduced by PSD. In ensuring smooth implementation, the element of trust and performance management focusing on output rather than the number of working hours to be completed need to be revisited as these factors can be considered and recommended as the basis of the successful implementation of FWA.

INTRODUCTION

The term flexible or flexibility connotes the ability to change or compromise a certain activity or practice from the normal norm. From the context of an employee, the change or compromise undertaken is due to the need to fulfil certain expectations, obligations or needs which require certain changes to the normal norm of the organisation. In this regard, to fulfil the obligation of the employee's needs and responsibility, organisations have recognised flexible working arrangement (FWA) or flexible working hours (FWH) as one of the ways to enable employees to fulfil his or her social obligation. According to John (2017), FWH has gained a lot of attention from academicians and practitioners as a remedy to various issues. A flexible arrangement from a societal point of view may lead to a happier life and have great implication to the employee or individual well-being and can lead to organisational performance (John, 2017). Traditional fixed working hours have gradually been replaced with a more flexible working hours or arrangement to accommodate employees' life- changing needs which include financial, social, political and economic constraints. Besides, the advent of technology has made FWA relevant and inevitable as assignments, projects, meetings and discussions can be organised and completed without the need to have an office space.

Historically, the implementation of FWA started in 1967 by an aerospace company in Germany called Messerschmitt-Bölkow-Blohm. Messerschmitt became the first to introduce the flexitime for nearly 3,000 of its employees (Abid & Barech, 2017). The introduction of FWH by Messerschmitt was to reduce the lines of clocking on and off and subsequently trimming down the jamming of traffic emerged when every employee was required to start and finish at the same time (John, 2017). According to Abid and Barech (2017), flexible working hours are reciprocally advantageous accord between employee and employer to enhance employee productivity and higher profitability of the organization. The Messerschmitt-Bölkow-Blohm is a clear example where both employees and employer benefited from the flexible

working hours. For the employees, flexitime will allow attending to private and social matters, while for the employer it increases efficiency and productivity.

There are many reasons why FWH or FWA is being implemented either within the private or public organisations. Based on the works of literature, it has been identified that the ultimate objective of introducing FWH or FWA span from creating work-life balance, achieving well-being, job quality as well as job performance and to increase productivity. According to Kelliher and Anderson (2008), flexible working has tended to be used as an umbrella term to encompass a wide variety of activities, including, for example, practices such as remote working (from home, other company premises etc), reduced hours, different hours (either agreed, non-standard hours or discretion over working hours on a day-by-day basis) and compressed working time where employees work their contractual hours over a fewer number of days than is normal. This is further supported by Omondi and K'Obonyo (2018) which stated that there are numerous forms of FWA which include teleworking, flexitime, compressed workweek, leave, job share, phased retirement, contract work, part-time jobs and term-time working. Kelliher (2009) suggested FWH covers various dimensions in its implementation such as work from home (WFH), reduced hours, non-standard hours, various form of remote working and compressed working time.

The idea to introduce FWA in Malaysia for the public sector started in 2011 when the former Prime Minister at the Cabinet Committee Meeting on Public Sector Workers' Remuneration has agreed for the introduction of FWA. The former Prime Minister further reiterated that the FWA to be introduced should take into consideration the relaxation of the working hours, space and time at work. FWA has been identified as one of the key initiatives to maximize productivity in the public service through enhancing the existing work environment by introducing flexible work arrangements that allow for work from home, flexible working hours and flexible working hours. Among the FWA initiatives proposed by the PSD Flexi-working hours, work from home and compressed work leave.

The Public Service Department (PSD) had introduced the FWA for public servants beginning August 1st, 2019 as part of the public sector reform initiatives with the introduction of Service Circular 05/ 2019 (*Pekeliling Pekhidmatan Bilangan 5/2019*). Repucci (2014) implied that public sector reform generally includes reform in areas such as remuneration, human resources, downsizing and operational efficiencies. A pilot test on the implementation of FWH started on 1 March 2019 involving Ministries/agencies at the federal and state level. The FWH introduced will replace the staggered-working hours (SWH) which has been in place since June 1st, 2007.

In line with the 11th Malaysia Plan Review, the government has agreed to improve the existing working environment from the SWH to FWH. Hence, the purpose of this paper is to look at the different types of FWH or FWA adopted by organisations and comparing with the current FWH introduced by PSD as one of the quick wins in the public sector reform initiatives. This initial descriptive study will look into the implementation of FWH by organisations including FWH introduced by PSD as well as providing recommendations on the important factors that can be considered as important to the successful implementation of FWA. These recommendations, the element of trust and performance management focusing on output rather than the number of working hours to be completed can be considered by PSD in drafting a holistic FWA framework for the civil service. Numerous research write-ups on the implementation of FWH will be used to provide an overview of FWH and its objectives and how FWH can be considered as a win-win solution for both employees and employers. However, in view of the nature of desktop research, the recommendations provided in this paper will require further research and empirical determinants in ensuring a smooth implementation of FWA.

The Concept of FWH

Firstly, it is important to understand the term FWH or FWA adopted and practised by the organisations either public or private. The term FWH or FWA is being used interchangeably by scholars in identifying the flexibility provided

by organisations to its employees. However, based on the literal context, FWA covers a wider spectrum of work arrangements which provides:

Any spectrum of work structures that alters the time and/or place that work gets done regularly and may include flexibility in the scheduling of hours worked, flexibility in the number of hours worked, and flexibility in the place of work

- Georgetown University Law Centre, 2010

Flexible work arrangements allow employees to alter, on a temporary or permanent basis, their work schedule, the number of hours they work or the

Flexible work arrangements allow employees to alter, on a temporary or permanent basis, their work schedule, the number of hours they work or the location where they do their work, or to take leave from work to meet responsibilities outside of work

location where they do their work, or to take leave from work to meet responsibilities outside of work. Flex work, as it is commonly known, plays an important role in addressing the realities of today's workplace, society and economy (Employment and Social Development Canada, 2016).

While some organizations provide a structured FWH in terms of the designated working hours' options such adopted by PSD currently and others provide the FWA approach such as working from home, permanent part-time, flexible daily hours, telecommuting, compressed working hours as well as remote work station just to mention a few. There are various categories of employees opting for various form of flexibility. Kelliher & Anderson (2009) emphasised that flexible working policies are normally designed to give employees a degree of choice over how much, when and where they work and to help them achieve a more satisfying work-life balance. Furthermore, the term flexible working has been used in a broad sense to cover a range of working patterns, including reduced hours, non-standard hours, various forms of remote working and compressed working time (Kelliher and Anderson, 2009).

According to Legge (1974), FWH can be defined as an arrangement whereby the employee is granted a limited choice of the hours when he works as long as he contracts over an agreed period—be it a day, or a week, or a month—to work his normal number of hours. Kossek & Michel (2011) highlighted on the growth on other forms of alternative work schedules that give employees in some occupations more choices and control over where and when and how much they work is a positive development in the work environment.

As most studies have indicated there is a strong relationship between providing FWH or FWA to the level of productivity of an organization (John, 2017). The important element that ties an employee to the organization that provides some flexibility is being valued to be of essence to the employee. In return, organizations providing the FWA options will be seen as promoting the image of being a family-friendly place to work. As highlighted by Bailyn (2001) the flexibility provides the employee with a work-life balance in fulfilling the responsibility of not only to the organization but to certain personal or family commitment. This is supported by Grady & McCarthy (2008) that define work-life balance as a family, community, recreation and personal time. According to Abid & Barech (2017), flexible timing increases employees' morale, loyalty, and enhances the productivity, reduces the absenteeism, employer's time and hiring cost and thus enhances the working pleasure. Naturally, a flexible arrangement of social activities for a happier life may be achieved through flexibility in work timings (John, 2017). This is further supported by Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014) which sees FWH as a policy adopted by organizations as being family-friendly policy by incorporating a culture of trust by offering employees flexibility in the workplace. On the other

Flexi Work –

- achieve a more satisfying work-life balance
- granted a limited choice of the hours when he works as long as he contracts over an agreed period
- give employees in some occupations more choices and control over where and when and how much they work is a positive development in the work environment
- indicated there is a strong relationship between providing FWH or FWA to the level of productivity of an organization

hand, scholars argued that the deprivation of work-life balance will result in a lack of productivity (Perlow and Porter, 2009). Teasley & Buchanan (2016) argued that work dissatisfaction, poor health, anger and stress due to lack of work-life balance as well as burnout the physical and psychological.

In short, the implementation of FWH or FWA is to promote better work-life balance and hence promote effective management of responsibilities at work, at home and in other aspects of life. The focus given to work-life balance by scholars as an important variable in the area of human resources management is due to the importance of the former in ensuring a conducive and productive working environment. AlHazemi & Ali (2016) highlighted that work-life balance emerged as a major theme during the last two decades which witnessed a significant increase of work caused by economic uncertainty, organizational restructuring and increase in business competition. Besides, Kohll (2018) stated that work-life balance is also a crucial aspect of a healthy work environment in which by focusing on work-life balance it helps reduces stress and helps prevent burnout at the workplace.

The Implementation of FWA

Based on the literature reviews above, ultimately FWH or FWA is being introduced to allow for a work-life balance approach to provide a win-win solution for employers and employees. The concept of work-life balance forces the issue that as human beings we are equitably committed with our employment and our private life with equal importance at both ends (Rehman and Siddiqui, 2020). This is further supported by AlHazemi & Ali (2016) which stated that the lack of work-life balance influences working individual's performance at the workplace as well as in personal life and those with better work-life balance can contribute more significantly towards the organisational growth and success.

The FWH provides the opportunity for both employers and employees to benefit from the flexible arrangements in which good talents can be retained by the former and at the same time addressing personal commitments or expectations by the latter. Furthermore, the flexibility provided especially by employers can be viewed positively as promoting a family-friendly policy and hence positioning it as the employer of choice (Humphrey, Fleming and O'Donnell, 1999) in a greater and wider employment spectrum. However, in striking a balance between employees and employers it is vital to understand the needs of the former and the expectation of the latter. This is because flexibility is motivated by different consideration, raises different issues and concerns and has different impacts for employees and employers (Employment and Social Development Canada, 2016).

In general, the implementation of FWH is viewed positively by many scholars as having an impact on the development of the employers as well as the employees. As highlighted by Humphrey, Fleming & O'Donnell (1999), the effective implementation of FWH can contribute positively to several important human resources management challenges facing organizations such as recruitment and retention of high-calibre employees, the achievement of equality of opportunity, improved reconciliation of work and family responsibilities for management and staff as well as to improve staff motivation.

In getting the FWH implemented, there is no one-size-fits-all FWH approach. The implementation of the FWH would require extensive and in-depth research or engagement with the necessary stakeholders such as the employees, employers' association, employees' union as well as the academics. The idea of implementing FWH must not be viewed sceptically and engagement with the necessary stakeholders is vital to understand and determine the best FWH that suited the social, cultural and economic expectation of the society. Moreover, the implementation of FWH in certain countries would even require a legal framework to be established to enforce its implementation such as in Canada,

Ireland and the United Kingdom for instance, while some would only require an administrative arrangement or circular to implement FWH.

There are numerous issues in the implementation of FWH which covers organisational culture and norms, organisations' nature of business and finally the legal framework that enforces FWH. This is because FWH will not be relevant to certain job types such as security and defence for instance.

As for the PSD, the introduction of FWH was made to replace the scheduled-working hours. The purpose of FWH was to provide civil servants with some flexibility within a working timeframe that has been stipulated after completing the number of working hours in one day (Service Circular 05/ 2019, p.2). The focus of these two (2) working schedule i.e. FWH and scheduled-working hours is to provide some form of flexibility to the civil servants to clock in for work. However, the difference between FWH and the scheduled-working hours is that the former provides better flexibility in comparison to the latter where a structured clock-in and clock-out scheduled has been imposed. According to the former General Director of PSD, Tan Sri Borhan Dollah, the idea of introducing the FWH is to provide these civil servants with a balance between working hours and family time. It is also aimed at standardising the current four types of staggered working hours which was introduced in 1988 (The Star, 2019).

The implementation of the FWH by PSD can be divided into two (2) main working timeframes i.e. clock-in and clock-out timeframes. The clock-in timeframe starts from 7.30 am until 9.00 am while the clock-out timeframe starts from 4.30 pm until 6.00 pm. The allocation of such timeframes will allow flexibility for civil servants to clock-in and clock-out within the timeframe allocated. This flexibility will enable civil servants to attend to their personal commitments such as sending children to the school or babysitter. Unlike the SWH which was replaced by FWH, the former does not allow for any flexibility since clock-in and clock-out timeframe has been strictly allocated. Table 1 describes the overall working timeframe under the FWH introduced by PSD.

Table 1- Days and Working Hours as mentioned in Services Circular, No. 5, 2019: Flexible Working Hours in Federal Government Agencies

States	Days	Clock-In (am)	Clock-Out (pm)	Working Hours
Perlis, Pulau Pinang, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Pahang, Sabah, Sarawak and Wilayah Persekutuan (Kuala Lumpur, Putrajaya and Labuan)		7.30 – 9.00	4.30 – 6.00	9 hours
Kedah, Kelantan, Terengganu and Johor	Sunday to Wednesday	7.30 – 9.00	4.30 – 6.00	9 hours
	Thursday	7.30 - 9.00	3.00 – 4.30	7 hours 30 minutes

As mentioned earlier, the idea of introducing FWH by PSD is to provide some flexibility to civil servants. This flexibility will provide civil servants the opportunity to attend to their personal affairs before they come to work.

This flexibility is viewed to have provided some space for civil servants to balancing their personal needs and the organisation's expectation. In this case, PSD expects to ensure that civil servants are given ample time to clock-in and clock-out within the working timeframe allocated without compromising the level of professionalism of civil servants and hence avoiding absenteeism and lateness coming to the office. Such a balancing space is important to ensure a conducive work environment is created by the organisation and hence can help reduce work-life stress.

The introduction of FWH by PSD is to provide some flexibility to civil servants. This flexibility will provide civil servants the opportunity to attend to their personal affairs before they come to work

The Issues and Challenges in the Implementation of FWA

The implementation of FWA has a positive and negative point. However, the preference for FWA depends on various reasons ranging from work-life balance and managing personal commitment by employees and managing human resources issues such as absenteeism and talent management by

employers. Whatever reasons, FWA must not be viewed sceptically as FWA can be an option to a situation such as what the world is facing today i.e. COVID-19 pandemic.

As a result of the economic conditions, environmental factors and availability of smarter technology, 'work from home' options are quickly gaining popularity (Timsal & Awais, 2016). This is further supported by the figures from International Data Corporation (IDC) which identified mobile worker population in the United States will grow at a steady rate over the next five years, increasing from 96.2 million in 2015 to 105.4 million in 2020. It is expected that by 2020, the mobile workforce will constitute 72.3% of the total workforce (International Data Centre, 2015).

While FWA might have its advantages for its implementation, nevertheless, there are views not favourable of FWA. For instance, Marissa Mayer CEO of Yahoo had banned work from home in 2013 on the basis that for Yahoo to be the best place of work it is important for employees' physical presence at the office as communication and collaboration is of essence (The Guardian, 2013). The position of Yahoo suggests that implementation of FWA is seen as defying the traditional working environment which has an allocated working time, physical office existence as well as to a certain extent a clear structure of command.

Based on the two (2) scenarios of FWA and traditional working environment is that the former operates in more personal or private space and the latter operates in a formal space. Along with the formal space exist formal control as well as a clear chain of command i.e. superior-subordinate relationship. Hence, what is missing between FWA and the traditional working environment is the element of official control over the working environment. At the same time, in FWA the most important element that will govern the implementation of FWA is trust. Trust is crucial for the success of FWA as it involves human relations between superiors and subordinates as well as relations among peers. Geetha (2011) argued that the biggest challenge for employers in Malaysia in

implementing FWA is capturing trust and responsibility among the employees. Managing trust between employers and employees will require a clear understanding of the objectives, roles, expectations and responsibilities of each member of the organisation in producing the desired output. This can be executed through a dialogue or communication between employer and employee in getting to know better the needs for FWA and the issues as well as challenges in implementing FWA. As such the issue of trust can be addressed through dialogue or communication as this will provide the opportunity to understand the needs of employees and the expectation of employers. Goudswaard et al. (2013), emphasised that trust is important not only between executives of a company but also plays a crucial role at the level of the work floor, between employers and employees.

The issue of trust is vital if organizations decide to implement FWA. The CEO of Permodalan Nasional Berhad (PNB), Jaleel Rashid states that the key to FWA is trust and keeping superiors and colleagues informed as well being reachable and finally deliver the work that has been tasked (The New Straits Times, 2020).

Apart from trust issue, FWA to a certain extent is argued for not able to capture the performance of employees. This is the opposite of the traditional working environment where superiors supervise subordinates and instructions are handed down directly. As such the supervision made by superiors are more direct and straight forward. Unlike FWA, employees' performance can be questioned since direct and straightforward control by superiors is absence. Hence, in implementing FWA organizations need to re-visit the traditional structures in place such as the working hours and to opt for output-based or task-based evaluation rather than on how long employees work.

FWA came to a test with the current COVID-19 pandemic that had affected countries around the globe, financially, economically and socially. COVID-19 puts the implementation of FWA to a test as social mobility has been greatly affected. With the need to impose social distancing strict enforcement on the number of people allowed at places such as shopping complexes, malls,

stadiums and public as well as private offices included. The pandemic had resulted in the introduction of a new-norm which resulted in the change of social behaviour business practices.

As a result of this, PSD on March 17, 2020 had issued a directive to all civil servants to work from home. Based on the directive, civil servants working from home are required to comply with the rulings as follows:

- i. to be at home during the designated working hours imposed;
- ii. to be ready to be present at the office or any other locations as directed by the head of a department; and
- iii. easy to be reached during working hours.

While work from home has not been fully implemented in the public sector in Malaysia, the COVID-19 pandemic became a test case for the implementation of FWA. Work from home and a combination with flexible time became the options and a new normal for the civil servants as a result of the extension of the movement control order (MCO) by the government which was introduced since March 18, 2020. Furthermore, the work from home along with the flexible time is expected to continue to be implemented until the situation of the pandemic of COVID-19 is under control.

With FWA to be the new normal for civil servants in Malaysia, it is vital that the issue of trust and performance management to be given focus. The element of trust and performance management focusing on output rather than the number of working hours to be completed need to be revisited and considered. The key question here is the public sector ready to embrace change in its performance management from traditional working hours to output based. As mentioned earlier, with the advent of new technologies and tools, the implementation of FWA should be highly considered within the public sector.

REFERENCES

- Abid, S., & Barech, D. K. (2017). The impact of flexible working hours on the employees' performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5 (7), 450-466.
- AlHazemi, A. A., & Ali W. (2016). The notion of work-life balance, determining factors, antecedents and consequences: A comprehensive literature survey. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4 (8), 74-85.
- Aris, S., Djumarno, Setyo, R., & Lenny, C. N. (2019). The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9 (3), 112-119.
- Bernama (2020, May 10). Work-from-home now permanent option: PNB chief. *The New Straits Times*.
- Bloom, N. (2014, May 15). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*.
- Goudswaard, A., Preenen, P.Y.T., & Dhondt, S. (2013). Creating successful flexible working-time arrangements: Three European case studies. *Employment Relations Today*. 19-33.
- Grady, G., & McCarthy, A.M. (2008). Work-life integration: Experiences of mid-career professional working mothers. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (5), 599-622.
- Humphrey, P.C., Fleming, S., & O'Donnell O. (1999). Flexible and innovative working arrangements in the Irish public service' Institute of Public Administration (IPA), Dublin, Ireland.
- International Data Centre. (2015). IDC forecasts US mobile worker population to surpass 105 Million by 2020.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2019). *Pelaksanaan waktu bekerja fleksibel (WBF) di agensi kerajaan persekutuan* (Pekeliling Perkhidmatan No. 5)
- John, W. (2017). Flexible working hours and organizational productivity: Exploring the potential linkage. *AIMA Journal of Management & Research*. 11 (4/4), 1-7.
- Kelliher, C., & Anderson D. (2008). For Better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (3) 419-431.

- Kelliher, C., & Anderson D. (2009). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, The Tavistock Institute*. 63 (1), 83-106.
- Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment. *International Journal of Manpower*. 33 (7), 738-753.
- Koya, Z., & Yong, Y. (2019, February 27). Good news for civil servants. *The Star*.
- Nor, H., Amirul, M.G., Norasiah, A., & Mohammad, A. H. (2018). Work-life balance of malaysian lecturers. *Australian Academy of Business and Economics Review*. 4 (1), 43-49.
- Omondi, A. A. & K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedule: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. 5 (4), 2069-2086.
- Perlow, L. A., & Porter, J. L. (2009). Making time off predictable and required. *Harvard Business Review*. 87 (10), 102-109.
- Repucci, S. (2014). Designing effective civil service reform lessons from past experience. *Public Administration and Development*. 34, 207-218.
- Subramiam, G. (2011). *Flexible working arrangements in Malaysia and the participation of women in the labour force* [Doctoral dissertation, Victoria University of Wellington].
- Teasley, M., & Buchanan, E. M. (2016). When music goes up in flames: The impact of advising on music major burn-out. *NACADA Journal*. 36 (1), 43-53.
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: An overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*. 24 (7) 12-15.
- Yazdanifard, R., & Shagvaliyeva S., (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 4 (1), 20-23.

Social Media In Public Service: Key Benefits And Guides For Government Agencies

Fadzlullah Haleem bin Kamaruddin



Social Media in Public Service: Key Benefits and Guides for Government Agencies

Fadzlullah Haleem bin Kamaruddin, M44

ABSTRAK

Revolusi kemunculan media sosial yang luas dengan berbagai ciri dan faedah telah membantu individu dan kumpulan untuk berhubung dengan lebih baik. Media sosial kini telah menjadi komuniti maya yang besar, dengan persekitaran yang sangat interaktif dan kolaboratif di antara penggunanya. Pihak kerajaan telah menyedari bahawa semakin ramai yang berinteraksi melalui rangkaian media social berbanding melalui laman web. Oleh itu, kehadiran perkhidmatan awam di media sosial dianggap penting pada masa ini. Melalui media sosial, organisasi kerajaan dapat memaklumkan maklumat kepada rakyat, mempromosikan perkhidmatan mereka, mencari pandangan dan maklum balas orang ramai, dan memantau kepuasan perkhidmatan yang ditawarkan untuk meningkatkan kualiti. Namun begitu, masih terdapat banyak organisasi kerajaan di Malaysia, masih tidak memanfaatkan penggunaan media sosial, kerana ia memerlukan perubahan dasar dan tadbir urus yang signifikan, serta pengetahuan, kemahiran dan sumber daya khusus untuk merancang, melaksanakan dan mengurus media sosial. Akibatnya, terdapat beberapa organisasi kerajaan mengabaikan atau menyalahgunakan peluang dan ancaman yang disampaikan melalui media sosial. Pada masa ini, adalah penting bagi organisasi kerajaan di Malaysia untuk mula perlahan-lahan melibatkan diri dan menjadi lebih aktif di media sosial. Kajian desktop ini akan membincangkan dengan lebih lanjut faedah-faedah dan panduan dalam mengembangkan dasar dan strategi media sosial yang berkesan untuk membantu perkhidmatan awam dan organisasi kerajaan melaksanakan penyampaian perkhidmatan yang lebih berkesan melalui media sosial.

INTRODUCTION

The public service plays a vital role in Malaysia's transition to become a high-income and developed economy. While the country's public service performs relatively well or is at par on some governance indicators compared to other countries in the region, Malaysia lags behind high-income countries. As its middle class continues to grow, Malaysia is now facing rising expectations and increased demands from the citizens for better quality public service delivery. Social media in government is a game changer. After all, not many things have changed the way the public interacts with government more than social media. On social, people can engage in direct dialogue with politicians, civic officials, and even entire government organizations. It also gives them a chance to engage back.

In the age of constant social media commentary, public service is subject to the influence and change of public (netizen) opinion. When public service begins to experience negative perceptions, especially with the instant effect of social media, this will tarnish the public service reputation / negatively impact public service image. Nevertheless, social media still poses many advantages and benefits to the public service as a whole. It can be a very powerful way for public service organizations to interact with the public especially the netizen.

LITERATURE REVIEW

Because of its popularity and its unique characteristics, social media are becoming an important intermediary for interaction between governments, governments & citizens, and governmental organizations & businesses (Sandoval- Almazan & Gil-Garcia, 2012). Social media use in the public service is considered a technological innovation and transforming agent (Chun & Reyes, 2012), and is believed to have opened-up unprecedented new possibilities (Lee & Kwak, 2012). Social media has the potential to extend government services, increase civic participation, solicit innovative ideas from the masses, and improve decision-making and problem-solving (Bertot,

Jaeger, & Hansen, 2012; Rice, Moffett, & Madupalli, 2013; Zhang, Johnson, Seltzer, & Bichard, 2010). Social media also provides various opportunities for public relations practitioners to interact with the general public (Curtis et al., 2010). For instance, the use of social media tools can provide information about citizens' opinions, emotions, intentions, behaviours, and characteristics (Chun & Reyes, 2012). Because of the different inputs made possible by social media, public service improvement is evident in information sharing, public service provision, and decision making (Chun & Reyes, 2012).

According to Kemp (2012), 90% of Malaysian Internet users have access to social media sites. Malaysians are considered as 'very friendly' online as they have the highest average number of friends on social networks in the world. Malaysian Facebook users have an average of 233 friends which is nearly 80% higher than the global yardstick. Malaysians also prefer to surf the Internet than to watch television, and they are spending twice as much time on their online activities. 80% of Internet users in Malaysia stream online video content each month and 51% have an active YouTube profile. With the popularity of social media growing steadily in Malaysia, it is expected that one third of the country's Internet traffic is caused by social sites. According to Factbrowser (a compilation of statistics collected by various sources) citing Burson-Marsteller (2012), Malaysian netizens view social network sites 14 billion times every month. Factbrowser citing comScore (2011) stated, YouTube accounted for 67% of all online videos viewed in Malaysia.

A survey conducted among Klang Valley (Malaysia) youth showed that about 90.21% of respondents said that communicating with friends and keeping each other updated within their social circle is the main reason for the usage of social networking sites (Wong FeiMun, Lean Mei Li, & Prasana Rosaline Fernandez, 2011). Another study revealed that Malaysians spent about one third of their online time in social networking sites. Furthermore, Malaysians are increasing the importance of social networking sites in their social life as the central activity (comScore, 2011).

According to Bennett (2014), Instagram is a platform for photo sharing and is increasingly popular and it doubles the users within a year as of March 2014 (Abel, Buff, & Burr, 2016), as there were 200 million users on this social networking sites. A research done by the University of Missouri showed that majority of Instagram users are less likely to engage with controversial images (University of Missouri-Columbia, 2018). The research stated that many people view Instagram as an oasis to escape troubles and concerns of their lives, thus, they feel bad liking a photo of tragedy and prefers other sources for serious news.

Twitter on the other hand is a useful platform for fast communication, as the content of tweet from government must be expressive than factual. Twitter has been the battleground for netizen, the government as well as the politician and the place where scandal surrounding the politicians or the current government can set in motion. It enables global communication immediate and unfiltered. Twitter has been quite the catalyst as it has become the way to connect directly with public and other interested audiences, dodging the traditional media (Sullivan, 2013).

Whilst, Facebook is actively used by public service institutions for the purpose of entering into direct dialogs with public and encouraging discussion in groups or pages in Facebook (Stieglitz & Dang-Xuan, 2014). They added the use of Facebook is the most logical location for a discussion on issues to an extent the discussion appears to have succeeded in the over-coming polarisation of online discussion that previously hard to be done (Kushin & Kitchener, 2009). When people gather online, they tend to discuss issues of public interest as people share in such inter-connected society and if the issue is discussed by many, more users tend to join the bandwagon to keep up to date of what is going on. The topics usually get heated up especially when the issues is near to them. Malaysia's media has undoubtedly moved along with technology, thus, the usage of social media become very crucial especially when changing the perception of the netizen towards the public service delivery.

PROBLEM STATEMENT

As social media is so influential, there is no doubt that hot debated topics such public service delivery is discussed through social media platforms which tally

Social media is an effective way to crowd source information and feedback

with Memon (2017). His article states that social media channels are now the main sources of news, opinions and debates among millennials. According to MCMC (2016), 18.3% of the Malaysian Internet users share their views on the government online.

Based on the public assessment and perception especially in social media, the Malaysian public service is still describes as having a weak delivery system, corrupt, abuse of power, over-bureaucracy and has poor control on finance and enforcement (World Bank, 2019). Based on that, there are still the need of social media to encounter this kind of public perception. First we have to look on the key benefits of social media in public service to find the best way to engage and react to the issues. This paper will be discussing some of the key benefits of social media in public service.

Several strategies can be used to encounter the situation. In this paper we will be exploring several methods needs to respond appropriately in social media to ensure the public is well-informed that the government is aware of the situation and addressing it. Some of the options will take time and require thorough sentiment analysis to determine the strategies to counteract the negative perceptions.

THE BENEFITS OF SOCIAL MEDIA IN PUBLIC SERVICE

Government organizations at the local, state, and national level are finding new and innovative ways to leverage social platforms as a low-cost and effective communication tool. While there can be challenges, there are also undeniable

benefits of using social media for government outreach and citizen engagement. Below are a few of the benefits of social media for public service:

1. Expand reach

It's a basic concept to most communicators: go where netizen is spending their time. By providing an active hub of information and conversation on agency's social media profiles, public servant is widening their reach and allowing the netizen to engage with them in a way that might be more convenient for the netizen.

Leverage the government social media profiles as a way to interact with the public and communicate directly with them

2. Real-time data collector

Social media is an effective way to crowdsource information and feedback. Collect data and insights from netizen that can be compiled and analyzed to give directional insights. Public service organizations can consider posting polls and survey questions, hosting a Twitter chat, or launching an interactive online program aimed at encouraging netizen or the public to give input on various topics or initiatives.

3. Crisis communication

The spread of COVID-19 is unprecedented in almost every aspect for the public service, including communications. Public information professionals, are being asked to provide regular updates in uncertain times to an anxious public. With the public on edge and glued to their screens, the wrong message could exacerbate things. The public is looking to government not just for direction, but also to set the tone in how to cope. It's especially important for the public service to get the message out in a clear, calm, professional manner. Put officials front and centre that can convey important messages in a controlled and reassuring way

4. Public engagement medium

An engaged audience is a happy audience. When the public engaged regularly, public service office can be able to keep them informed about the policy and issues that matter most to them. It's important to recognize all feedback, even if it's negative, as a way to improve services. In most cases, netizen will tell exactly what it is they want, need, and expect from the government. Leverage the government social media profiles as a way to interact with the public and communicate directly with them.

5. Building public trust

According to a survey conducted by Open the Government, more than half of voters want to see more authenticity and transparency in their government. Just like a business, the ability to remain authentic and honest with public is crucial to building a good relationship with them. Social media provides a perfect avenue to remain transparent and clear with your constituents as possible. The public sector has to utilize social media as an innovative way to maximize awareness and citizen engagement. By

Social media is an efficient and low-cost distribution channel to spread messages

keeping up with trends in digital engagement, government communicators and public affairs professionals can help transform public perception of the agency public service as a whole.

The public sector has to utilize social media as an innovative way to maximize awareness and citizen engagement

6. Tell the real truth

Crisis and social media is a great breeding ground for misinformation and disinformation. The government and the public service have to use social media to listen and identify inaccuracies and respond accordingly. There is no need to address everything where some content may be too ridiculous to be responded. But if significant number of people are falling for or spreading falsehoods, the use official platforms to set the record straight is needed. Authenticity and

transparency are valued by the public especially the netizen, regardless of who they are. While there will of course be some exceptions to the rule, putting a focus on transparency in all government communications is an effective way of gaining the trust of the public. And when netizen trust the government's data, they come to you for more information.

7. Test messaging

Social media is a fantastic way to test your message with the public. Using social media is great because it poses low stakes and it's also a great way to give instant feedback to the test message. This can make the organization craft perfect message for the netizen and the public. Government organization will get real-time insights into what information the public are interested in, where or on what platform they are most likely to consume that information, and what's the best way to say it in order for the call-to-action to resonate with the netizen and the public. By knowing the instant feedback, government organization can then use this information to connect directly with the public.

8. Save cost

Traditional public outreach is expensive. Social media is an efficient and low-cost distribution channel to spread messages. Instead of spending on advertising, government entities can now leverage more cost-efficient social platforms to raise awareness about issues the public needs to know about. Driving true public engagement is more than just deploying information; it's about creating a two-way dialogue and generating awareness and support of government's initiatives. Social media is a fantastic platform for hosting relevant content, engaging discussion, and soliciting feedback from the public.

SOCIAL MEDIA GUIDES FOR PUBLIC SERVICE

Some argued that unlike e-government inside-out strategy (i.e. utilizing ICTs to transform and employ internal government resources to provide services), social media-based government is based on an outside-in approach where

government organizations harness external resourcing and expertise (e.g. social media tools and crowd sourcing phenomenon) to service their customers. Others suggest that social media strategies in the public sector can be classified into push, pull, and networking strategies. Through the push strategy the public sector pushes contents (e.g. news and information) to the

Government organizations can leverage their credibility as a government agency by educating the netizen and the public as a whole

citizens through social media channels, and pull strategies are employed to funnel the social media users back to the public websites. Through this networking strategy the public sector establishes two-way communication and collaboration with the citizens through social media channels.

There are two types of social media accounts out there: Soapboxes and dinner parties. A soap box social media account focuses on themselves. They use social to broadcast their messages and issues without engaging their audience. A dinner party, on the other hand, invites audiences in and creates a dialogue with them. They encourage discussion and engagement between the host (government organizations) and the guests (netizen/public). At the end of the day, what we want is to be a dinner party. Below we will discuss few guidelines and tips on how public sector can do exactly that.

1. Listen for relevant conversation

The first thing any public servant should focus on as a social media manager is listening to the audience. The netizen will tell what they want to hear. Before any person even write up that tweet or Facebook post, one need to know the netizen and the public better than they know themselves. If not, that results in low engagement and a very ineffective social media account. Public service social media managers need to dive deep into the netizen's need. Find out what they want. Dig into their pain points. Help solve their problems. Social media can be a great opportunity for government organizations to answer any questions the public might have.

2. Educate netizen with valuable content

One edge government social media account has on private ones is the fact that it has access to a massive amount of information such as environmental, scientific, and public data. As such, netizen instantly recognize the account as credible and trustworthy. That means netizen going to be much more willing to come to your page as a source of knowledge and education. Government organizations can leverage their credibility as a government agency by educating the netizen and the public as a whole.

3. Keep it simple

The majority of the netizen is looking at the agency's posts while scrolling through hundreds of others. In crisis agency's social media manager may demand extra attention, but still "competing" with other messages. It is important to make the content as easy to consume and share as possible. The page admin can use simple graphics, avoid large blocks of text, and try to get the main point across without asking people to click on a link or watch a lengthy video. The ministry of Health (KKM) and The National Security Council (MKN) has been doing an excellent job communicating clearly on social media as the COVID-19 crisis continues to evolve, their updates are informative and to-the-point.

4. Engage

By engaging with the netizen on social media, government organizations is able to improve service delivery and public satisfaction. It is not a wise move to pause social media engagement in times of crisis in order to focus on urgent messaging. Being responsive is critical when many services are suspended and public cannot communicate in person with government organizations. In the midst of the COVID-19 pandemic, the KKM and MKN took time to answer questions that netizen asked on their page.

5. Post regularly

While a crisis may interrupt regular scheduled programming, in times of relative normalcy government organizations should make every effort to consistently share content and engage with the public. And they do not shy away from posts that might make people smile. Governments and their agencies do not have to be boring outside of times of crisis.

6. Stay secure

Simple measures can safeguard government organizations against security breaches. A social media management platform, for example, is a great tool for managing an agency's social media accounts and activity across multiple teams or people. It makes the process of review and approve messages, log all activity and interactions, secure login access, and set up post review and approvals easy to control.

7. Remain compliant

Remaining compliant with privacy requirements is critical for any government body. For large organizations with multiple social media practitioners, establishing best practices for social media use can help ensure the collective compliance of all users. Guidelines towards acceptable and forbidden content, data handling, citizen engagement, and even tone are a few best practice examples organizations can implement to keep their team compliant.

CONCLUSION

Social media usage in Malaysia is skyrocketing. Indeed, social media changed the Malaysian life especially in terms of socializing aspects and Malaysian was acknowledged as one of the heaviest users of social media in the world. In recent times, one can see how the introvert Malaysian people becomes extrovert while expressing their displeasure on certain topics generally on Internet and specifically on social media. Social media empower the people

and provide a golden opportunity to express their views, suggestions and opinions on any topics. Social media should be considered as a double-edged sword as it has its own drawbacks if it is used excessively. Social media not only can be used to express views and disseminate information about one but it also can be used to propagate lies, and slanders to ruin another people's personality.

In recent years, government bodies and their employees have had to respond to dramatic shifts in public expectations to political and government discourse. Innovative policy makers and their staff are quickly adapting by creating highly engaging social content to rally follower support—while also remaining fully compliant and secure. For any government body wanting to capture and maintain public sentiment and engagement, embracing the new era of social media discourse is critical.

However, systematic research regarding the assessment of the risks associated with social media in the public sector is lacking. Thus, public sector practitioners may often refer to findings from the private sector, which can be misleading due to the different nature of the private and the public sector. Therefore, it is recommended to further study empirically examines the risk factors that come with engaging the public via social media and methods on how to manage the negative perception that comes with the usage of social media in the public sector.

REFERENCES

- Abel J., Buff C. L., Burr S. A., (2016). Social Media and the Fear of Missing Out: Scale Development and Assessment. *Journal of Business and Economic Research* Vol 14(1). p. 33-44
- ALI Conferences. 2020. 7 Benefits of Using Social Media for Government Communications. [online] <https://www.aliconferences.com/social-media-for-government-communications/>
- Barnhart, B., 2020. Social Media and Government: How to Keep Citizens Engaged. [online] Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-and-government/>
- Bennett, E., (2014). Social Media as A Tool for Improving Research and Teaching. *Frontiers in Ecology and the Environment*. 12 (2014) p. 256. Wiley Online Library.
- Bertot, J., Jaeger, P., Hansen, D. (2012). The Impact of Policies on Government Social Media Usage: Issues, Challenges, and Recommendations. *Government Information Quarterly*. Elsevier Ltd.
- Burson-Marsteller. Global Social Media Check Up 2012. (June 2012). <https://www.slideshare.net/BMGlobalNews/b-m-global-social-media-checkup-2012-deck-13341217/25-25>
- Chun, S.A. and Reyes, L.F.L., (2012). Social Media in Government. *Government Information Quarterly*, 2012. Elsevier Ltd
- comScore. Social Networking Accounts for One Third of All Time Spent Online in Malaysia. 2011. (October 2011). <https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2011/10/Social-Networking-Accounts-for-One-Third-of-All-Time-Spent-Online-in-Malaysia>
- Curtis L., Edwards C., Fraser K.L., Gudelsky S., Holmquist J., Thornton K., Sweetser K.D., (2010). Adoption of Social Media for Public Relations by Nonprofit Organization. *Public Relations Review*, Vol 36(1). p. 90-92
- Kemp S. We are Social: Social, Digital and Mobile in Malaysia [Internet]. (2012). <http://wearesocial.net/blog/2012/01/social-digital-mobile-malaysia/>
- Kushin M.J., Kitchener K., (2009, February 1). Getting Political on Social Network Sites: Exploring Online Political Discourse on Facebook. Annual Convention of the Western States Communication Association, Phoenix, Paper. <https://ssrn.com/abstract=1300565>

- Lee, G. and Kwak, Y.H., (2012). Five stages of open government maturity. Scientific Figure on ResearchGate https://www.researchgate.net/figure/Five-stages-of-open-government-maturity-Lee-and-Kwak-2012-p-496_fig1_282861053
- Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC). Internet User Survey 2016. (2016). <https://www.mcmc.gov.my/skmmgovmy/media/General/pdf/IUS2016.pdf>
- Memon, A.M., (2017). The Role of Online Social Networking on Deliberate Self-Harm and Suicidality in Adolescents: A Systematized Review of Literature. Texas Medical Center Dissertations (via ProQuest). <https://digitalcommons.library.tmc.edu/dissertations/AAI10640641>
- Rice, L.L., Moffett K.W., Madupalli R., (2013). Campaign-Related Social Networking and the Political Participation of College Students. *Social Science Computer Review*, Vol 31(3). p. 257-279
- Sandoval-Almazan, R. and Gil-Garcia J. R., (2012). Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. *Government Information Quarterly*, 2012. Elsevier Ltd
- Stieglitz S., Dang-Xuan L., (2014). Emotions and Information Diffusion in Social Media — Sentiment of Microblogs and Sharing Behaviour. *Journal of Management Information Systems*. Vol 29(4). p. 217-248
- Sullivan S. What Twitter has meant for politics (and what it hasn't) [Internet]. (2013, March 22). Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2013/03/21/what-twitter-has-meant-for-politics-and-what-it-hasnt/>
- Tran, T. and Bar-Tur, Y., (2020). Social Media in Government: Benefits, Challenges, And How It's Used. Hootsuite.com. <https://blog.hootsuite.com/social-media-government/>
- University of Missouri-Columbia. (2018, February 1). Instagram users less likely to engage with political or controversial images. ScienceDaily. Retrieved June 3, 2020 from www.sciencedaily.com/releases/2018/02/180201123207.htm
- Wong Fei Mun, Lean Mei Li, Prasana Rosaline Fernandez., (2011). Social Life Connects the World: Malaysian Youth's Usage Behaviour of Social Network Sites. *International Journal of Arts and Science*, Vol 4(3). p. 157-178

Worldbank.org. 2019. Malaysia Economic Monitor June 2019. Re-Energizing the Public Service. [online]
<http://documents.worldbank.org/curated/en/430511561571109623/pdf/Malaysia-Economic-Monitor-Re-Energizing-the-Public-Service.pdf>

Zhang, W., Johnson T. J., Seltzer T., Bichard S. L., (2010). The Revolution Will be Networked. *Social Science Computer Review*, Vol 28(1). p. 75-92

***Prestasi Kerja Penjawat Awam: Faktor-Faktor
Mempengaruhi, Cabaran Dan Cadangan
Pengurusan***

Dr. Fatimah Hanum binti Mohamad Hajari



**Prestasi Kerja Penjawat Awam: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi,
Cabaran Dan Cadangan Pengurusan**

Dr. Fatimah Hanum binti Mohamad Hajari, M54

ABSTRAK

Prestasi kerja merupakan satu elemen penting dalam pengurusan sumber manusia bagi sesebuah organisasi. Bagi perkhidmatan awam prestasi kerja merupakan satu petunjuk kecemerlangan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat keseluruhannya. Cabaran pengurusan prestasi telah lama menjadi isu yang dibincangkan di pelbagai forum termasuk di media massa. Pelbagai aduan diterima oleh Biro Pengaduan Awam dan juga dilaporkan oleh akhbar-akhbar tempatan antaranya penyampaian perkhidmatan yang lemah, pegawai yang tidak ramah, cuai serta kurang integriti. Kajian lalu telah melaporkan beberapa faktor yang boleh mempengaruhi prestasi kerja, antaranya; kawalan tingkah laku dan sikap, persekitaran kerja dan pertukaran sosial. Faktor-faktor ini boleh memberi kesan kepada peningkatan atau pengurangan prestasi kerja pekerja dalam sesebuah organisasi. Justeru, empat kaedah pengurusan prestasi telah dicadangkan bagi meningkatkan prestasi kerja dalam pekhidmatan awam iaitu; mewujudkan sistem pengurusan prestasi yang objektif dan terpandu, meningkatkan pemantauan dan penguatkuasaan, melaksanakan dasar pemisah (*exit policy*) yang lebih menyeluruh, dan melaksanakan program-program pembentukan tingkah laku positif dan latihan pekerjaan secara berterusan.

PENGENALAN

Prestasi kerja adalah salah satu elemen penting dalam sesebuah organisasi. Terdapat dua elemen penting bagi sesebuah organisasi iaitu sumber manusia dan prestasi kerja. Dua sebab utama kepentingan prestasi kerja dalam sebuah organisasi adalah pertamanya, prestasi kerja yang tinggi meningkatkan produktiviti dan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Organisasi dengan individu berprestasi tinggi adalah organisasi yang mampu bersaing di peringkat nasional dan juga global. Peringkat pentingnya pekerja yang berprestasi tinggi kepada sesebuah organisasi seumpama pentingnya minyak pelincir kepada sebuah mesin. Sebagaimana pelincir digunakan dalam mesin atau alat untuk melicinkan pergerakan mesin dan meningkatkan jangka hayatnya, pekerja yang dapat menunjukkan prestasi yang baik dalam organisasi dapat mencegah dan menyelesaikan masalah serta membantu organisasi dalam penghasilan output atau penyampaian perkhidmatan (Fatimah, 2020). Pekerja yang berprestasi tinggi juga merupakan sumber motivasi kepada rakan sekerja dan menjadi agen positif bagi organisasi. Oleh yang demikian, tidak hairanlah organisasi sering memberikan perhatian utama kepada prestasi kerja pekerjanya (Gilboa et al., 2008).

Pekerja yang berprestasi tinggi merupakan aset kepada organisasi sebagai pemangkin pertumbuhan dan menjadi sumber motivasi kepada rakan sekerja

Prestasi kerja juga penting bagi organisasi kerana ia boleh memberikan kepuasan kepada pekerja. Bagi seorang pekerja hasil kerja mereka melambangkan diri individu berkenaan. Kemampuan melaksanakan tugas dengan betul dan cekap menjadi sumber kepuasan, kebanggaan, dan peningkatan motivasi (Van Scotter et al., 2000). Prestasi kerja yang tinggi dapat memberikan pulangan dan pengiktirafan positif bagi individu dan meningkatkan imej peribadi, manakala, prestasi kerja yang rendah boleh menyebabkan rasa tidak puas hati dan dianggap sebagai tanda kegagalan.

CABARAN YANG DIHADAPI DALAM PENGURUSAN PRESTASI KERJA PENJAWAT AWAM

Dalam menguruskan kecemerlangan prestasi penjawat awam, pelbagai program telah dilaksanakan oleh kerajaan. Program-program dan kempen seperti pelaksanaan Kempen Bersih Cekap dan Amanah, Kempen Kepimpinan Melalui Teladan, Penerapan Nilai-Nilai Murni, Budaya Kerja Cemerlang, Pelan Integriti Nasional dan Program Transformasi Kerajaan adalah sebahagian daripada usaha kerajaan memastikan prestasi penjawat awam berada di tahap yang cemerlang dan seterusnya menghasilkan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti (Fatimah Hanum, 2020).

Sebagai contoh, kempen Budaya Kerja Cemerlang diperkenalkan kepada perkhidmatan awam pada tahun 1989 untuk menanam budaya kerja positif dalam kalangan penjawat awam. Budaya Kerja Cemerlang menekankan tingkah laku yang konsisten di tempat kerja yang membawa kepada penyampaian perkhidmatan yang baik. Kecekapan, kebertanggungjawaban, kepercayaan, dedikasi dan komitmen adalah antara ciri teras Budaya Kerja Cemerlang yang diterapkan oleh perkhidmatan awam (Syed Ismail Al-Qudsy, 2008).

Prestasi kerja penjawat awam sering dikaitkan dengan sikap selesa dengan pekerjaan, di mana, kerja sebagai penjawat awam dianggap pekerjaan seumur hidup dan kebal dari sebarang tindakan

Walau pelbagai usaha telah dilakukan oleh kerajaan, namun, masih terdapat persepsi dan stigma negatif terhadap penjawat awam. Isu-isu penyampaian perkhidmatan yang lemah, pegawai yang tidak ramah, cuai serta kurang

integriti terus menjadi tajuk utama di akhbar-akhbar (Berita Harian, 2013; New Straits Times, 2012; Sinar Harian, 2015). Selain itu, jumlah aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam juga menunjukkan corak yang membimbangkan. Menurut Biro Pengaduan Awam Malaysia (2020) terdapat 8,992 aduan pada tahun 2019 berbanding 6,408 aduan pada tahun 2015. Jumlah aduan ini telah meningkat sebanyak 40.8% sejak tahun 2015 (Biro Pengaduan Awam Malaysia, 2020).

Prestasi kerja penjawat awam sering dikaitkan dengan sikap selesa dengan pekerjaan, di mana, kerja sebagai penjawat awam dianggap pekerjaan seumur hidup dan kebal dari sebarang tindakan (Johari & Yahya, 2016; Chen, 2007). Terdapat kes-kes salah laku di tempat kerja dan penurunan prestasi yang tidak diambil tindakan sewajarnya kerana pelbagai faktor. Antaranya, kurangnya penguatkuasaan, sikap sambil lewa pengurusan sumber manusia dan kekurangan bukti untuk mengambil tindakan. Kedudukan perkhidmatan awam sebagai sebuah entiti penting negara, menyebabkan tindakan terhadap pekerja perlu diambil dengan penuh hati-hati bagi mengelakkan tindakan undang-undang oleh pekerja (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2009). Selain itu, kerana lemahnya pengurusan sumber manusia, timbul kesukaran untuk mengambil tindakan terhadap pekerja. Sebagai contoh, tanpa bukti-bukti bahawa teguran atau amaran telah diberikan terhadap pekerja yang berprestasi rendah, tindakan tatatertib atau tindakan dasar pemisah (exit policy) sukar dilaksanakan. Proses pemutusan tindakan tatatertib yang mengambil masa yang panjang juga merupakan salah satu cabaran bagi pengurusan prestasi dalam perkhidmatan awam (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2009).

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA

1. Kawalan Tingkah Laku dan Sikap Pekerja

Prestasi kerja berkait rapat dengan tingkah laku dan sikap pekerja. Pelbagai kajian lalu mendapati tingkah laku mempengaruhi prestasi kerja (Wright & Cropanzano, 2004). Antara kajian awal mengenai hubungan antara tingkah laku, sikap dan prestasi kerja adalah kajian yang dijalankan di Syarikat Western Electric, Hawthorne, Chicago antara tahun 1920 hingga awal tahun 1930-an (Wright & Cropanzano, 2004). Kajian ini dilaksanakan untuk melihat kesan persekitaran fizikal terhadap produktiviti. Dua kumpulan pekerja terlibat dalam kajian ini iaitu kumpulan kawalan yang diberikan persekitaran kerja yang asal dan kumpulan yang diberi persekitaran kerja dengan pencahayaan yang lebih baik. Mereka mendapati bahawa pekerja di kawasan yang

diterangi dengan baik lebih produktif berbanding dengan kumpulan kawalan. Penyelidik kemudian mengubah aspek lain yang berkaitan dengan keadaan kerja seperti pembayaran/insentif, jenis pengawasan dan waktu kerja. Mereka mendapati bahawa produktiviti meningkat dengan setiap perubahan, termasuk ketika lampu redup dan bahkan ketika persekitaran kerja kembali ke keadaan awal sebelum kajian dijalankan. Kajian ini mendapati, prestasi pekerja meningkat bukan hanya kerana gaji yang lebih baik, lebih banyak waktu rehat atau jenis pengawasan, tetapi kepercayaan yang mengubah tingkah laku mereka bahawa seseorang memerhatikan dan mengambil berat tentang pekerjaan dan tempat kerja mereka. Kajian tersebut memberikan istilah "*Hawthorne effect*", yang menjelaskan perubahan tingkah laku dan sikap berlaku kerana persepsi bahawa mereka dihargai.

Faktor-faktor yang
mempengaruhi prestasi kerja:

- kawalan tingkah laku dan sikap pekerja;
- persekitaran kerja; dan
- pertukaran sosial.

2. Persekitaran Kerja

Sebahagian besar penyelidik yang mengkaji prestasi kerja cenderung memberi tumpuan kepada tingkah laku atau sikap sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Walau

bagaimanapun, terdapat pandangan sebahagian yang lain bahawa tingkah laku kita adalah interaksi antara dalaman diri dengan persekitaran. Kita bertindak seperti yang kita lakukan sebagai tindak balas terhadap persekitaran kita. Kita juga berusaha membentuk diri kita sesuai dengan persekitaran agar dapat bertahan dalam persekitaran semasa (Cavanaugh, 2011).

Tindak balas antara individu dan persekitaran dikenali sebagai *Person-Environment Fit* (PE fit). Kajian menunjukkan bahawa *fit* timbul apabila individu mempunyai keperluan dan keperluan berkenaan perlu dipenuhi. Bagi memenuhi keperluan ini, individu akan bertindak sesuai dengan keadaan semasa. Oleh itu, di tempat kerja, pekerja akan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan keperluan mereka sendiri. Apabila pekerja sesuai dengan organisasi dan pekerjaan mereka,

mereka akan lebih menghargai organisasi dan pekerjaan, sehingga mewujudkan kesesuaian antara mereka dan organisasi. Tahap kesesuaian yang tinggi boleh mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi, penurunan kadar berhenti kerja dan peningkatan tingkah laku positif (Fatimah Hanum, 2020).

3. Pertukaran Sosial (*Social Exchange*)

Dalam organisasi, pekerja biasanya mencari keseimbangan dalam persekitaran kerja mereka dengan memiliki sumber yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan seperti, gaji atau elaun yang mencukupi, kemudahan yang baik serta sokongan dan pengawasan yang baik. Majikan kemudiannya mengharapkan pekerja tersebut bekerja keras, menyelesaikan pekerjaan mereka tepat pada waktunya dan mengikuti peraturan dan prosedur organisasi (Rupp & Cropanzano, 2002). Ini merupakan satu bentuk kontrak pertukaran sosial antara majikan dan pekerja. Pekerja dalam organisasi yang saling memahami kontrak sosial dan berfikir positif akan mengembalikan keharmonian organisasi melalui tahap penglibatan dan komitmen mereka (Andrew & Sofian, 2012). Sebaliknya, hubungan yang tidak seimbang tanpa persefahaman antara majikan dan pekerja akan menyebabkan penurunan prestasi dan pengurangan komitmen (Tourigny et al., 2013).

CADANGAN KAEDAH PENGURUSAN PRESTASI PENJAWAT AWAM MALAYSIA

Cadangan kaedah pengurusan prestasi:

- mewujudkan sistem pengurusan prestasi yang objektif dan terpandu;
- meningkatkan pemantauan dan penguatkuasaan;
- melaksanakan dasar pemisah yang lebih menyeluruh; dan
- melaksanakan program pembentukan tingkah laku positif dan latihan pekerjaan secara berterusan

1. Mewujudkan Sistem Pengurusan Prestasi Yang Objektif dan Terpandu

Bagi mewujudkan pengurusan prestasi pekerja yang lebih baik dalam perkhidmatan awam, satu sistem pengurusan prestasi yang lebih objektif dan terpandu perlu dibangunkan. Dalam perkhidmatan awam, penilaian prestasi dilaksanakan menggunakan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) dan Indikator Utama Prestasi (*Key Performance Indicator- KPI*) (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 14 Tahun

2011: Sistem penilaian prestasi pegawai perkhidmatan awam di bawah saraan baru perkhidmatan awam, 2011). LNPT digunakan bagi menilai pegawai-pegawai dalam kalangan Pengurusan dan Profesional (Gred 56 - Gred 41) dan juga kumpulan pelaksana (Gred 40 dan ke bawah) (Kassim, 2016). Manakala KPI digunakan untuk menilai pegawai-pegawai di kedudukan pengurusan tertinggi. Walaupun, terdapatnya kriteria-kriteria tertentu di bawah LNPT dan KPI, seperti elemen pelaksanaan tugas dan keperibadian, namun, terdapat penilai yang memberikan markah berdasarkan penilaian peribadi yang subjektif. Justeru, penilaian secara objektif dan terpandu perlu dilaksanakan. Sebagai contoh, sekiranya penilai ingin memberikan markah dalam lingkungan cemerlang iaitu 9 hingga 10 daripada 10 markah, penilai perlu memberikan bukti-bukti jelas pelaksanaan tugas oleh pegawai. Begitu juga dari segi markah keperibadian, disiplin dan menepati masa, penilai perlu memberikan markah dengan bukti-bukti seperti laporan tingkah laku bulanan atau jadual pelaksanaan tugas. Pemberian penilaian kerja yang objektif dan terpandu akan membantu organisasi membuat penilaian yang telus dan tepat berkaitan prestasi kerja. Melalui kaedah

ini, pekerja yang berprestasi rendah boleh dibantu atau diambil tindakan penambahbaikan lebih awal dan tidak dibiarkan tanpa pemantauan.

2. Meningkatkan Pemantauan dan Penguatkuasaan

Salah satu elemen kontra dalam pengurusan prestasi penjawat awam adalah kurangnya pemantauan dan penguatkuasaan (Fatimah Hanum, 2020). Terdapatnya pandangan bahawa, ketua hanya memberikan perhatian dan tugas kepada pegawai yang berprestasi baik serta mengabaikan mereka yang berprestasi rendah secara berterusan. Ini kerana, mengurus pekerja yang berprestasi tinggi lebih mudah dan cepat. Ketua juga hanya ingin memastikan tugas selesai pada masanya dan tidak berusaha menyelesaikan masalah pengurusan sumber manusia. Tanpa pemantauan dan penguatkuasaan, pekerja yang bermasalah dan berprestasi rendah tidak dapat dikesan awal dan akan mengakibatkan masalah dalam jangka masa panjang. Pegawai yang berprestasi rendah akan merencatkan proses pelaksanaan tugas di tempat kerja dan menggugat keharmonian organisasi. Pemberian tugas kepada hanya pegawai yang berprestasi baik akan mewujudkan rasa tidak puas hati yang berterusan dan akhirnya akan menggugat keharmonian organisasi. Pegawai berprestasi baik akan berterusan melaksanakan tugas kerana perlunya memastikan tugas yang diberi dilaksanakan dengan baik dan pada masa yang sama pegawai akan berasa tiadanya keadilan dan memendam emosi. Tanpa kawalan awal, pegawai yang berprestasi baik ini juga mungkin akan menjadi bermasalah jika tidak lagi dapat membendung emosi negatif dalam diri. Manakala, pegawai berprestasi rendah akan berterusan merasa selesa dengan tidak melaksanakan tugas dengan baik kerana tiadanya tindakan dilaksanakan atas salah laku atau prestasi rendah yang ditunjukkan. Justeru, tindakan pemantauan dan penguatkuasa perlu diambil secara berterusan dan ketua perlu memastikan, tindakan diambil dengan telus dan adil.

3. Melaksanakan Dasar Pemisah (*Exit Policy*) Yang Lebih Menyeluruh
Ketika ini Dasar Pemisah yang mula dilaksanakan pada tahun 2015 hanya memberi fokus kepada pegawai yang memperoleh markah 60 dan ke bawah (Pekeliling perkhidmatan bilangan 7 tahun 2015: Pelaksanaan dasar pemisah (*Exit Policy*)). Dalam keadaan biasa, ada penilai yang masih memberi markah melebihi 60, walaupun telah dikenal pasti bahawa pegawai berprestasi rendah dan bermasalah kerana tidak menjalankan tugas. Justeru, pelaksanaan dasar pemisah tidak dapat dilaksanakan dengan baik selagi tiadanya pelaksanaan penilaian tahunan yang objektif dan terpandu. Dasar pemisah juga boleh diperluaskan dengan memberi peluang pegawai-pegawai yang tidak lagi berminat untuk bekerja dalam perkhidmatan awam bersara awal dengan pembayaran saraan pencen serta merta. Peraturan sedia ada dalam pengurusan persaraan dalam perkhidmatan awam membenarkan penjawat awam bersara awal, namun mereka hanya akan dibayar saraan pencen setelah mencapai umur tertentu. Peraturan ini menyebabkan adanya pegawai yang tidak lagi berminat untuk bekerja dalam perkhidmatan awam, namun tidak mahu bersara awal kerana adanya komitmen kewangan yang mendesak. Tindakan ini akan menyebabkan tugas dilaksanakan secara sambil lewa dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi pekerjaan. Penambahbaikan kepada pekeling dasar pemisah boleh dilaksanakan dengan membenarkan pegawai bersara awal dengan pembayaran saraan pencen serta merta. Kaedah ini akan memberi peluang perkhidmatan awam dipelopori oleh majoriti penjawat awam yang benar-benar komited dengan pekerjaan.
4. Melaksanakan Program-Program Pembentukan Tingkah Laku Positif dan Latihan Pekerjaan Secara Berterusan
Program-program pembentukan tingkah laku positif dan latihan pekerjaan perlu dilaksanakan secara berterusan untuk memastikan penjawat terus berprestasi baik. Pelbagai usaha ini terutamanya dalam menerapkan nilai-nilai positif kepada penjawat awam boleh membantu

memastikan prestasi penjawat awam berada pada tahap yang optimum untuk penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Menurut Abdul Rahim (2012), latihan yang sesuai yang diberikan kepada pekerja akan membantu mereka meningkatkan pengetahuan dan kemahiran berkaitan pekerjaan serta menunjukkan prestasi yang lebih baik di tempat kerja. Bakker dan Demerouti (2012) dan Markos dan Sridevi (2010) juga telah melaporkan penemuan serupa bahawa pekerja dengan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan, merasa lebih yakin dalam melaksanakan pekerjaan mereka dan dapat bekerja dengan pengawasan yang minimum. Peningkatan pengetahuan dan kemahiran juga menyumbang kepada tingkah laku seperti ketahanan diri dan optimism. Justeru, perkhidmatan awam perlu meningkatkan pelaksanaan program-program Pembentukan tingkah laku positif dan membuka peluang latihan dalam pekerjaan secara berterusan.

PENUTUP

Perkhidmatan awam merupakan satu organisasi penting bagi sesebuah negara. Justeru, perkhidmatan awam perlu memastikan setiap penjawat awam boleh melaksanakan tugas yang diberi dengan cemerlang dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan. Melalui empat cadangan pengurusan prestasi yang diberikan, dijangka perkhidmatan awam dapat memastikan tiga faktor yang mempengaruhi prestasi iaitu, kawalan tingkah laku dan sikap, persekitaran kerja dan pertukaran sosial dapat dipantau. Melalui satu sistem penilaian prestasi yang subjektif dan terpandu serta persekitaran kerja yang mempunyai sistem pemantauan dan penguatkuasaan yang baik, dijangkakan penjawat awam akan lebih berpuas hati dan yakin bahawa mereka diuruskan dengan adil dan saksama. Ianya merupakan satu bentuk pertukaran sosial dengan janji bahawa perkhidmatan awam (majikan) akan memastikan penjawat awam (pekerja) terus dibela. Penjawat awam akan lebih bermotivasi untuk bekerja dan menunjukkan komitmen terhadap tugas yang diamanahkan.

RUJUKAN

- Abdul Rahim Zumrah. (2012). The influence of perceived organizational support on transfer of training and the consequences of transfer of training on service quality and job satisfaction : A Malaysian public sector context.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2012). Job demands-resources theory. In P. Chen & C. Cooper (Eds), *Well-being: A complete reference guide*. Chichester: Wiley-Blackwell. (Issue July, pp. 1–39).
- Berita Harian. (2013). Doktor maki babi, bodoh, Dimuat turun dari <http://www.bharian.com.my/bharian/articles/Doktorm> on September 25,
- Biro Pengaduan Awam Malaysia. (2020). Statistik Aduan Tahun 2019. Dimuat turun dari http://www.pcb.gov.my/STATISTIK/2019/Statistik_Pengurusan_Aduan_2019.pdf.
- Cavanaugh, C. M. (2011). The effects of job characteristic on citizenship performance (Vol. 9).
- Chen, J. (2007). A study of employee engagement within a chinese context.
- Fatimah Hanum Mohamad Hajari. (2020). Job performance in the Malaysian public service: The roles of job demands-resources and subjective wellbeing.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2009). *Setitik nila: Himpunan contoh kes-kes tatatertib*.
- Johari, Johanim, & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575.
- Kassim, N. (2016). *Pengurusan prestasi pegawai perkhidmatan awam* (pp. 1–76).
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–97.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 14 Tahun 2011: Sistem penilaian prestasi pegawai perkhidmatan awam di bawah saraan baru perkhidmatan awam, 1 (2011).

Pekeliling perkhidmatan bilangan 7 tahun 2015: Pelaksanaan dasar pemisah (Exit Policy) bagi pegawai yang berprestasi rendah dalam perkhidmatan awam, 1 (2015).

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946.

Sinar Harian. (2015). Tidak rasa terancam punca buat kerja sambil lewa. Sinar Harian. <http://www.sinarharian.com.my/edisi/selangor-kl/tidak-rasa-terancam-punca-buat-kerja-sambil-lewa-1.360903> 13 Januari 2018

Syed Ismail Al-Qudsy, S. H. (2008). Budaya kerja cemerlang menurut perspektif islam: Amalan perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengajian Melayu*, 19, 187–207.

The New Straits Times (2017). Health Ministry gets 7,000 complaints, spends RM20mil on compensation annually.

Tourigny, L., Baba, V. V, Han, J., & Wang, X. (2013). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514–532.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effect of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.

***Kepentingan Pembelajaran Secara Dalam Talian
Dalam Menyumbang Ke Arah Melahirkan Pegawai
Awam Berkompetensi Tinggi***

Haini Syariah binti Mohamed Zan



**Kepentingan Pembelajaran Secara Dalam Talian Dalam Menyumbang
Ke Arah Melahirkan Pegawai Awam Berkompetensi Tinggi**

Haini Syariah binti Mohamed Zan, F44

ABSTRAK

Di dalam era teknologi digital yang sedang berkembang pesat ini, pembelajaran secara dalam talian bukanlah sesuatu yang baharu terutamanya dikalangan pegawai awam. Tsunami digital melalui Revolusi Perindustrian Keempat (IR 4.0) kini telah mula menguasai landskap Perkhidmatan Awam. Walau bagaimanapun, masih terdapat segelintir golongan yang masih memandang enteng serta kurang memahami kepentingan dan kelebihan yang boleh diperolehi melalui pembelajaran secara dalam talian ini. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti platform pembelajaran dalam talian yang boleh digunakan, kelebihan dan potensi impak yang akan diperolehi bagi pegawai awam terutamanya ketika penularan pandemik COVID-19 di Malaysia yang menjadikan teknologi digital sebagai satu keperluan dan norma baharu dalam kehidupan seharian. Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) telah mengehadkan pergerakan, sentuhan dan kehidupan sosial kita untuk satu jangka masa yang agak panjang. Impaknya, program-program latihan yang sebelum ini dirancang untuk dilaksanakan secara fizikal kini perlu ditangguh atau diubah modus operandinya kepada pembelajaran dalam talian.

PENDAHULUAN

Malaysia kini menuju ke arah menjadi Negara yang maju dan giat melaksanakan agenda transformasi. Merujuk kepada Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11) 2016-2020, penerimgunaan teknologi digital diletakkan di bawah strategi utama ekonomi makro dan disesuaikan dengan mengambil kira perkembangan baharu. Ia akan memacu produktiviti pada peringkat nasional, sektor dan perusahaan bagi memastikan pertumbuhan yang mampan dan inklusif.

Pegawai awam yang berkompentensi tinggi dalam teknologi digital akan menyumbang kepada Perkhidmatan Awam yang responsif dan produktif

Pegawai awam yang berkompentensi tinggi dalam teknologi digital akan menyumbang kepada Perkhidmatan Awam yang responsif dan produktif melalui inisiatif-inisiatif digital baharu yang diwujudkan dan seterusnya dapat diperluaskan ke seluruh Perkhidmatan Awam. Untuk itu, pemantapan kompetensi diri perlu sentiasa dititikberatkan.

Pembelajaran secara dalam talian ini berkonsepkan kepada pengajaran dan pembelajaran yang disampaikan melalui penggunaan teknologi digital. Bahan pengajaran dan pembelajaran yang disampaikan menggunakan media yang mempunyai grafik visual, perkataan, animasi, video ataupun audio. Pembelajaran secara dalam talian ini menjadi asas di dalam melahirkan pegawai awam yang berkemahiran untuk menentukan apa yang ingin dipelajari, menetapkan matlamat yang jelas serta mampu berdikari dalam menambahbaik potensi diri ke arah yang lebih baik.

Pembelajaran secara dalam talian ini menjadi asas di dalam melahirkan pegawai awam yang berkemahiran untuk menentukan apa yang ingin dipelajari, menetapkan matlamat yang jelas serta mampu berdikari dalam menambahbaik potensi diri ke arah yang lebih baik

PERMASALAHAN/PERSOALAN KAJIAN

Walaupun platform secara dalam talian telah disediakan untuk kemudahan dan kegunaan pegawai awam samada secara percuma atau berbayar, masih wujud pelbagai alasan bagi menidakkan kemudahan ini. Antara alasan paling kerap diberikan adalah tiada kemudahan mencukupi (komputer riba/internet), tidak kompeten untuk menggunakan platform dalam talian, tidak mempunyai masa yang mencukupi untuk mengikuti kursus tersebut dan lebih suka untuk mengikuti pembelajaran secara face to face atau pendekatan secara fizikal.

PLATFORM PEMBELAJARAN DALAM TALIAN

Terdapat pelbagai platform sedia ada yang boleh dipilih untuk dimanfaatkan oleh pegawai awam dalam usaha untuk mempertingkatkan kompetensi diri masing-masing. Berikut merupakan sebahagian daripada platform yang boleh dicapai oleh pegawai awam:

i. **DGCCR Online Learning**

DGCCR Online Learning merupakan salah satu daripada program di bawah Digital Government Competency and Capability Readiness (DGCCR) Sektor Awam yang bertujuan untuk mempersiapkan pegawai awam dengan pengetahuan terkini berteraskan kepada rangka kerja DGCCR.

Program ini menggunakan platform Percipio yang merupakan platform pembelajaran dalam talian yang dimiliki oleh Skillsoft yang merupakan peneraju global dalam membekalkan sumber sokongan pembelajaran berkualiti dan berprestasi tinggi serta inovatif secara dalam talian. Percipio menawarkan rangkaian bahan pembelajaran yang komprehensif serta berpaksikan kepada pengguna (customer-led experience) seperti berikut:

- Lebih daripada 500 channel yang di dalamnya mengandungi 120,000 kandungan termasuk lebih daripada 8,000 kursus, 65,000 video, dan 46,000 ebook;
- Bahan pembelajaran melibatkan kompetensi dan keupayaan yang diiktiraf oleh Subject Matter Expert (SME) bagi bidang-bidang yang berkaitan;
- *Blended learning* (watch, read, listen) – Bahan pembelajaran yang disediakan di dalam platform ini disediakan dalam pelbagai bentuk seperti video, ebook dan audio bagi memenuhi keperluan pengguna; dan
- *Aspire Journey* – Menawarkan *roadmap* ke arah laluan kerjaya berdasarkan modul pembelajaran terpilih yang boleh membantu memperkasakan kompetensi pegawai awam.

ii. E-Pembelajaran Sektor Awam (EPSA)

EPSA merupakan satu nama yang tidak asing lagi bagi pegawai awam. EPSA adalah inisiatif Kerajaan Malaysia dan INTAN diberikan mandat untuk menggalakkan penggunaan ICT kepada kakitangan awam untuk tujuan pembelajaran berterusan dan sepanjang hayat. Setiap penjawat awam sama ada pra, di dalam atau selepas perkhidmatan layak menjadi ahli EPSA yang disediakan bebas dan mudah. Semua keahlian bagaimanapun, tertakluk kepada dasar privasi. Terdapat lima (5) komponen EPSA iaitu:

- Portal EPSA
- Sistem Pengurusan Pembelajaran (LMS)
- Sistem Kolaboratif Pembelajaran
- Infrastruktur
- Bahan Kursus

iii. LinkedIn Learning

LinkedIn Learning merupakan platform pembelajaran secara dalam talian yang fleksibel dan kandungan di dalam LinkedIn Learning ini terbahagi kepada komponen berikut:

- Leadership & Management
- Functional Roles
- Technology & Software Engineering
- Professional Development & Business Software

iv. Coursera

Coursera diasaskan oleh Profesor Sains Komputer Andrew Ng dan Daphne Koller dari Universiti Stanford yang menawarkan kursus secara atas talian pada Skala Besar (MOOC).

Coursera bekerjasama dengan universiti bagi membolehkan kursus-kursus yang ditawarkan boleh dipelajari secara dalam talian dan diajar oleh tenaga pengajar terkemuka dari universiti dan syarikat bertaraf dunia. Kursus-kursus yang boleh diperolehi melalui platform ini meliputi bidang fizik, kejuruteraan, kemanusiaan, perubatan, biologi, sains sosial, matematik, perniagaan, sains komputer dan lain lain.

v. EDX

EDX merupakan platform pembelajaran atas talian dan pembekal MOOC. Ia menawarkan kursus yang berkualiti dari universiti dan institusi. Setiap pembelajaran terdiri daripada video pendek berselang-seli dengan latihan pembelajaran interaktif.

Kursus di EDX menyediakan video tutorial yang ditumpukan pada kumpulan kecil, perbincangan, buku teks dalam talian dan forum perbincangan dalam talian di mana pelajar boleh menghantar dan

menyemak soalan dan komen antara satu sama lain selain bantuan pengajaran dapat diperolehi dari tenaga pengajar.

Open edX pula merupakan platform sumber terbuka yang menjadi tunjang kepada kursus EDX dan boleh didapati secara percuma secara online. Dengan Open EDX, Pengajar dan ahli teknologi boleh membina alatan pembelajaran dan menyumbang ciri baru keatas platform ini dengan mencipta penyelesaian inovatif untuk kebaikan pelajar dimana sahaja mereka berada.

KELEBIHAN PEMBELAJARAN SECARA DALAM TALIAN

Terdapat pelbagai kelebihan yang boleh diperolehi melalui pembelajaran secara dalam talian seperti berikut:

- i. Penjimatan masa dan kos yang lebih optimum;
- ii. Mengoptimumkan penggunaan sumber;
- iii. Pembelajaran secara interaktif (melalui audio, video dan e-book);
- iv. Pembelajaran secara lebih berkesan melalui pendekatan pembelajaran secara lebih berstruktur dan bersepadu;
- v. Pengurusan masa yang lebih teratur kerana boleh memilih masa untuk mengikuti pembelajaran tersebut;
- vi. Fleksibel; boleh mengikuti pembelajaran di mana-mana dan pada bila-bila masa sahaja;
- vii. Kos untuk mengikuti pembelajaran tersebut lebih murah berbanding pembelajaran secara fizikal. Kos logistik juga dapat dikurangkan;
- viii. Kursus yang ditawarkan secara dalam talian kebiasaannya banyak dan pelbagai. Untuk itu, kita dapat memantapkan kompetensi diri dalam pelbagai bidang; dan
- ix. Membantu dalam kemajuan kerjaya.

pegawai awam perlu mengoptimumkan platform pembelajaran dalam talian yang telah disediakan oleh Kerajaan ataupun sebarang platform lain yang tersedia bagi memastikan kita sebagai pegawai awam terus kekal relevan

RUMUSAN

Inisiatif Kerajaan Elektronik di Malaysia telah berevolusi semenjak tahun 1995. Evolusi bermula dari era eGov1.0 (berasaskan informasi) kepada eGov2.0 (berasaskan transaksi). Seterusnya berevolusi ke arah Kerajaan Digital 3.0 yang berasaskan transformasi dan sehingga yang terkini ke era Kerajaan Digital.

Evolusi ini telah memberikan impak besar kepada Perkhidmatan Awam; iaitu tsunami digital yang sedang melanda sekarang ini. Teknologi seperti IoT, Cloud, AI, Big Data, Block Chain, RPA, Virtual and Augmented Realities kini telah menguasai persekitaran kita dan boleh mengubah cara kita menjalani kehidupan seharian dan juga cara kita bekerja.

Teknologi digital ini, ditambah pula dengan situasi semasa negara sekarang iaitu penularan pandemik COVID-19 telah merubah landskap Perkhidmatan Awam dan mengubah cara kita bekerja untuk menjadikan kita lebih efektif dan efisien ke arah penyampaian perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat.

Bagi memastikan pegawai awam sentiasa bersedia dengan ledakan teknologi baharu ini, semua pegawai awam di semua peringkat dan merentasi semua skim perlu diberi pendedahan dan dilengkapi dengan keupayaan dan kemahiran digital. Untuk itu, pegawai awam perlu mengoptimumkan platform pembelajaran dalam talian yang telah disediakan oleh Kerajaan ataupun sebarang platform lain yang tersedia bagi memastikan kita sebagai pegawai awam terus kekal relevan. Di dalam Wawasan Kemakmuran Bersama (WKB) 2030 juga, antara perkara yang dititik beratkan dan menjadi salah satu daripada Teras Strategik adalah Modal Insan. Modal insan yang berpengetahuan, berkemahiran serta berinovatif merupakan faktor penting ke arah menyokong pembangunan Negara, lebih-lebih lagi dalam mendepani cabaran pelaksanaan Kerajaan Digital yang sememangnya mencabar.

RUJUKAN

<http://www.ukm.my/wadahict/pembelajaran-atas-talian-epsa-coursera-edxfuturelearn/>

<https://www.coursera.org/>

<https://www.edx.org/about-us>

<https://www.epsa.gov.my/pengenalan?language=ms>

<https://www.linkedin.com/learning/me?u=2272362>

***Cadangan Mewujudkan Pangkalan Data Sumber
Manusia Penjawat Awam Yang Berpusat dan Tepat***

Hasnul Ambia bin Abdullah Sani



**Cadangan Mewujudkan Pangkalan Data Sumber Manusia Penjawat
Awam Yang Berpusat Dan Tepat**

Hasnul Ambia bin Abdullah Sani, M48

ABSTRAK

Keperluan untuk akses kepada infrastruktur maklumat kerajaan yang saling terhubung dan berintegrasi adalah kritikal bagi memudahkan kerajaan, sektor swasta dan pengguna menggunakan data sebagai asas dalam pembuatan keputusan bagi tujuan perancangan, pelaksanaan dan pemantauan polisi baru. Infrastruktur maklumat bergantung pada teknologi maklumat, di mana aset asasnya adalah data. Dalam konteks Perkhidmatan Awam, pangkalan data sumber manusia penjawat awam yang berpusat (*centralized*), tepat (*accurate*), lengkap dan menyeluruh mampu untuk melihat keperluan sebenar setiap perjawatan di kementerian dan jabatan kerajaan berdasarkan *job descriptions*, fungsian perjawatan dan wajaran peruntukan yang disalurkan. Pengwujudan pangkalan data yang berpusat, tepat, saling terhubung dan berintegrasi ini mampu menjimatkan peruntukan kerajaan khususnya dalam proses rasionalisasi Perkhidmatan Awam.

PERMASALAHAN KAJIAN

Umum mengetahui keseluruhan data sumber manusia 1.7 juta penjawat awam di Malaysia disimpan, diselenggara dan diselaraskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) menerusi *Human Resource Management System* (HRMIS).

Data sumber manusia penjawat awam yang disimpan di dalam HRMIS merangkumi maklumat peribadi pegawai, butiran keluarga, umur, darah, pendidikan, perkhidmatan, gaji, gred, skim dan lain-lain maklumat asas. Struktur dan atribut data sumber manusia di dalam HRMIS ini telah disusun berdasarkan susunan hierarki bagi kegunaan organisasi, kumpulan dan individu.

Walau bagaimanapun, pangkalan data penjawat awam yang terdapat di dalam HRMIS pada masa ini didapati tidak menyeluruh dan tidak memberikan gambaran yang sebenar kedudukan sumber manusia penjawat awam di Malaysia. Ini kerana sebahagian data penting sumber manusia penjawat awam seperti data perjawatan dan penskiman masih disimpan dan diselia secara berasingan oleh Bahagian Pembangunan Organisasi (BPO), JPA. Manakala data sumber manusia melibatkan peruntukan dan bajet pula disimpan dan diselia oleh Kementerian Kewangan (MOF). Ketiadaan data yang lengkap dan menyeluruh ini menyukar proses analisis keseluruhan penjawat awam di Malaysia dan menyebabkan ketidakseimbangan dalam konteks pemprosesan analisis data.

HRMIS pada masa ini didapati **tidak menyeluruh dan tidak memberikan gambaran yang sebenar** kedudukan sumber manusia penjawat awam di Malaysia

Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada Bahagian Pembangunan dan Pengurusan Maklumat Strategik (BPMS), JPA, ketepatan data penjawat awam di dalam sistem HRMIS hanya sekitar 60-70 peratus sahaja. Peratusan ketidaktepatan yang besar ini bukan sahaja mengganggu analisa sumber manusia penjawat awam malah akan memberi gambaran yang salah terhadap output kajian yang bakal dilaksanakan.

TUJUAN KAJIAN

Melihat dari aspek bancian penduduk khususnya melibatkan penjawat awam, sewajarnya data HRMIS sudah boleh digunakan sebagai data akhir untuk analisa dan pemprosesan maklumat yang lebih tepat bagi mengukur dan mengkaji kadar elaun sara hidup berdasarkan kawasan, jumlah gaji mengikut

Sewajarnya data HRMIS sudah boleh digunakan sebagai data akhir untuk analisa dan pemprosesan maklumat yang lebih tepat

kadar inflasi semasa dan keperluan nisbah sebenar perjawatan mengikut jumlah penduduk di Malaysia.

Manakala jika dilihat dari aspek dasar rasionalisasi Perkhidmatan Awam, data yang lengkap, tepat dan menyeluruh mampu untuk melihat keperluan sebenar setiap perjawatan di kementerian dan jabatan kerajaan berdasarkan *job descriptions*, fungsian perjawatan dan wajaran peruntukan yang disalurkan.

Kaedah ini yang digunakan oleh Perkhidmatan Awam United Kingdom (UK) dan Canada dalam menggunakan *Big Data Analytic* (Kim, 2019) dalam mengkonsolidasi data sumber manusia sedia ada yang tepat dan menyeluruh dengan data-data relevan yang lain untuk menentukan jumlah dan nisbah yang ideal bagi pengisian dan penempatan yang bersesuaian seseorang penjawat awam. Kaedah ini telah menjimatkan hampir GBP2 bilion setahun kepada sektor awam di UK.

Cadangan ini dibahagi kepada dua proses yang berbeza iaitu pemusatan (*centralized*) data dan pembersihan (*cleansing*) data.

Pemusatan data penjawat awam

a. *Pelan Jangka Masa Panjang*

Pemetaan sumber manusia Perkhidmatan Awam yang lebih efektif dapat dijana dengan memusatkan data-data penting daripada semua agensi Kerajaan yang berkaitan seperti keselamatan, pengenalan diri, kesihatan, perkhidmatan dan keseluruhan data HRMIS ke dalam satu pangkalan data yang bersepadu.

Janaan data daripada sistem yang berpusat dan bersepadu ini akan menghasilkan analisa sumber manusia yang lebih tepat dan cepat dalam memastikan sesuatu dasar diputuskan dan dilaksanakan secara efektif berdasarkan dorongan data (*data driven*).

b. Pelan Jangka Masa Pendek

Data HRMIS sedia ada dipautkan sementara (*temporary linked*) dengan data perjawatan dan penskiman daripada BPO termasuk data peruntukan daripada MOF. Janaan data daripada kombinasi data-data ini akan menghasilkan output yang lebih konklusif khususnya dalam melaksanakan Dasar Kawalan Saiz Perkhidmatan Awam (DKSPA). Ini kerana data yang dijana disandarkan kepada jumlah perjawatan dan jumlah peruntukan yang telah diluluskan oleh Kerajaan.

Pembersihan data HRMIS (*data cleansing*). Proses ini memerlukan beberapa fasa tindakan seperti berikut:

- i. Pengeluaran surat Arahan Pekeliling bagi pengwujudan *task force* di setiap kementerian/jabatan untuk tempoh tertentu bagi mengemaskini semua maklumat pegawai di jabatan masing-masing ke dalam sistem HRMIS.
- ii. Pengeluaran surat Arahan Pekeliling kepada semua penjawat awam untuk mengemaskini maklumat terkini peribadi masing-masing untuk tempoh tertentu.
- iii. Proses Verifikasi Data. Setelah kesemua data dikemaskini, data penjawat awam kemudiannya dikluster dan disahkan (*data validation*) mengikut kementerian/jabatan masing-masing bagi memastikan data pegawai tidak bertindih dan terkini. Bagi peringkat verifikasi seterusnya, data tersebut ditentusahkan dengan pangkalan data daripada Jabatan Pendaftaran Negara (JPN), Jabatan Akauntan Negara (JAN), Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN) bagi memastikan ketulenan dan kesahihan data.

- iv. Proses *Scrubbing* Data. Setelah semua data tersebut diverifikasi berdasarkan identiti dan lokaliti, data tersebut sekali lagi akan melalui proses *scrubbing* bagi mengelakkan duplikasi atau pertindihan data.
- v. Proses Automasi Data. Setelah kesemua proses *scrubbing* selesai. Data tersebut akan diuji dan ditentukan semula. Kemudiannya data tadi akan diautomasikan ke dalam HRMIS bagi mengemaskini sebarang perubahan data baharu. Sebarang perubahan kepada pertukaran, penempatan, kenaikan pangkat, peningkatan gaji atau elaun pegawai akan diautomasikan secara serentak.
- vi. Penyulingan Data. Data penjawat awam yang telah dibersihkan akan melalui beberapa proses penyulingan secara berkala bagi memastikan ketepatan data dari semasa ke semasa.

Cadangan pembersihan data ini telah berjaya dilaksanakan oleh pihak Suruhanjaya Pilihanraya Malaysia (SPR) ketika mana SPR dihujani dengan tohmahan dan fitnah berkaitan isu pengundi hantu, ketiadaan alamat

Cadangan pembersihan data ini telah berjaya dilaksanakan oleh pihak Suruhanjaya Pilihanraya Malaysia (SPR)

pengundi, pengundi mati dan sebagainya. Menerusi kaedah ini, SPR telah berjaya membersihkan data pengundi dengan mencapai ketepatan 97.3% hasil kerjasama daripada JPN, Jabatan Imigresen Malaysia (JIM), Polis DiRaja Malaysia (PDRM) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM).

IMPLIKASI KEWANGAN

Anggaran kos bagi cadangan pemusatan data ini bakal melibatkan kos yang agak besar kerana memerlukan perisian bagi tujuan data *integration* dan perkakasan bagi tujuan penyimpanan data yang besar. Selain itu, kos tersebut juga melibatkan peningkatan tahap keselamatan bagi memastikan data yang disimpan tersebut selamat dan kebolehcapaiannya (*availability*) sentiasa boleh diakses.

Manakala implikasi kewangan bagi cadangan yang kedua agak rendah berbanding cadangan pertama. Besar kemungkinan kos yang diperlukan hanya melibatkan perisian bagi data *integration* dengan data daripada agensi-agensi yang berkaitan. Manakala selebihnya kos pada pelantikan kontraktor pihak ketiga bagi kerja-kerja data *sanization* yang mana JPA tiada kepakaran.

SUMBANGAN KEPADA PERKHIDMATAN AWAM

Sudah tiba masanya Perkhidmatan Awam mengorak selangkah ke hadapan menghadapi dunia digital yang lebih kompleks dan mencabar. Era digital kini menghargai setiap data yang ada dan melalui data tersebut mampu menghasilkan analisa yang membantu kerajaan membuat keputusan tepat, kolektif dan kalkulatif. Analisis yang tepat dalam menentukan jumlah dan nisbah sebenar penjawat awam yang diperlukan berdasarkan fungsian kerja dapat ditentukan dengan cepat, mudah dan efektif.

Justeru, hasrat untuk mewujudkan pangkalan data sumber manusia penjawat awam yang berpusat (*centralized*) dan tepat (*accurate*) adalah bertepatan dengan visi Kerajaan ke arah Revolusi Industri 4.0 dalam menggalakkan penggunaan teknologi dan dorongan data (*data driven*) dalam menghasilkan dasar yang efektif dan komprehensif mencakupi semua lapisan rakyat Malaysia.

RUJUKAN

Kim, E. S. (2019). *Big Data Analytics in Government: Improving*. Seoul: MDPI.

***Cabaran Bumiputera Dalam Pemilikan Rumah Di
Greater Kuala Lumpur***

Ju Hasliza binti Md Hussin



Cabaran Bumiputera Dalam Pemilikan Rumah Di Greater Kuala Lumpur

Ju Hasliza binti Md. Hussin, M48

ABSTRAK

Pemilikan rumah merupakan satu isu nasional yang membelenggu rakyat Malaysia pada hari ini terutamanya kepada golongan berpendapatan rendah dan sederhana yang mencari rezeki di bandar-bandar besar seperti Kuala Lumpur, Selangor dan Putrajaya. Kualiti hidup yang baik di bandar tidak hanya diukur menerusi kemudahan dan infrastruktur yang tersedia, sebaliknya turut melibatkan keupayaan memiliki rumah dalam kalangan keluarga di bandar. Bumiputera menghadapi cabaran yang getir untuk memiliki rumah sendiri di *Greater Kuala Lumpur* kerana kebanyakan rumah yang dibina oleh pemaju perumahan tidak membenarkan mereka yang berada dalam kelompok isi rumah di bawah segmen B40 dan M40 untuk memiliki rumah disebabkan harga pasaran yang ditawarkan adalah di luar kemampuan. Meskipun pelbagai polisi dan insentif yang diberi dan diwujudkan oleh Kerajaan, namun ia masih lagi tidak berjaya meningkatkan penguasaan bumiputera dalam pemilikan hartanah kediaman. Kemampuan untuk memiliki sekurang-kurangnya satu unit rumah bagi setiap keluarga akan terus menjadi fokus utama bagi masyarakat hari ini dan generasi akan datang sehingga ia mencukupi dan tersedia untuk memenuhi pelbagai kategori pendapatan isi rumah di Malaysia. Cabaran bumiputera dan situasi semasa pasaran perumahan di *Greater Kuala Lumpur* yang juga merupakan bandar raya yang paling pesat berkembang di Malaysia dipilih sebagai topik kajian ini. Ia diharap dapat membantu dalam menyalurkan maklumat kepada perkembangan ilmu pengetahuan agar mempergiatkan lagi kajian yang lebih luas dalam aspekimbangan sosio ekonomi antara bumiputera dengan bukan bumiputera dari sudut pemilikan rumah di kawasan bandar, seterusnya dapat menjadi salah satu sumber rujukan kepada pelbagai agensi kerajaan dan swasta yang terlibat dalam industri perumahan.

LATAR BELAKANG

Rumah merupakan antara keperluan asas yang penting untuk memastikan kesejahteraan hidup sentiasa terpelihara. Ia merupakan penunjuk utama dalam menilai tahap keupayaan serta kualiti hidup penduduk di sesuatu tempat. Pembangunan pesat dalam persekitaran bandar di Malaysia telah memberi kesan langsung terhadap permintaan dan penawaran sektor perumahan di bandar (Nor Malina et al., 2017). Sejajar dengan matlamat utama Dasar Perumahan Negara, pelbagai perubahan, penambahbaikan dan penekanan terhadap keperluan penyediaan perumahan yang mencukupi, berkualiti dan mampu dibeli perlu dititikberatkan bagi memenuhi keperluan golongan yang disasarkan.

Penambahbaikan yang berterusan telah membawa kepada beberapa perubahan dalam struktur, sistem dan pendekatan bagi menyediakan rumah mampu milik. Walaupun usaha-usaha ini telah menyokong pemilikan rumah, perkembangan persekitaran telah mewujudkan cabaran baharu yang perlu diuruskan dan ditangani dengan bijak berdasarkan strategi yang komprehensif, terutamanya cabaran dalam pemilikan rumah kediaman untuk bumiputera. Menurut Suhaida et al. (2011), perumahan adalah keperluan asas manusia dan merupakan salah satu komponen penting dalam ekonomi bandar. Pembangunan pesat dalam persekitaran bandar ketika ini telah memberi kesan langsung kepada keluarga di bandar untuk memiliki rumah sendiri (Nor Malina et al., 2017).

Cabaran dalam pemilikan rumah kediaman untuk bumiputera perlu diuruskan dan ditangani dengan bijak berdasarkan strategi yang komprehensif

KAJIAN LITERATUR

Rumah Mampu Milik

Rumah mampu milik merujuk kepada unit perumahan yang mampu dimiliki oleh satu kelompok masyarakat yang mempunyai pendapatan di bawah median pendapatan isi rumah (The Economic Times, 2020). Meskipun definisi

rumah mampu milik berbeza antara satu negara dengan negara yang lain, tetapi secara umumnya tujuan rumah mampu milik dibina adalah sama dari konteks memenuhi keperluan perumahan untuk golongan yang berpendapatan rendah dan sederhana. Ia menjadi isu utama terutamanya di negara-negara yang sedang membangun di mana majoriti penduduknya tidak mampu membeli rumah pada harga pasaran.

Masalah perumahan bandar di Malaysia adalah berkaitan dengan penawaran rumah mampu milik yang masih tidak dapat memenuhi permintaan penduduk bandar di negara ini (Nor Malina & Azrina, 2012). Cabaran memiliki rumah mampu milik di kawasan bandar memberi kesan kepada perbelanjaan isi rumah di mana ia akan mengurangkan kewangan keluarga untuk membeli makanan, membayar utiliti, perbelanjaan pengangkutan ke tempat kerja, pembiayaan kesihatan dan penjagaan anak, mengurangkan simpanan bagi kegunaan kecemasan, persaraan dan peluang lain seperti melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi atau bagi memulakan perniagaan

Cabaran memiliki rumah mampu milik di kawasan bandar memberi kesan kepada perbelanjaan isi rumah

kecil. Cabaran-cabaran ini mengakibatkan peluang-peluang meningkatkan taraf hidup semakin berkurang dan seterusnya kualiti kehidupan kian merosot.

Dasar Perumahan Mampu Milik Negara (DRMM) yang dikeluarkan oleh Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT) pula mendefinisikan rumah mampu milik sebagai rumah yang mampu dimiliki, berdaya huni dan selamat diduduki bagi memenuhi keperluan rakyat di bawah kumpulan yang berpendapatan B40 (isi rumah berpendapatan rendah dengan purata bulanan RM4,360 dan ke bawah) dan M40 (isi rumah berpendapatan sederhana dengan purata bulanan RM4,360 hingga RM9,619). Ia merangkumi perumahan yang disediakan sepenuhnya oleh Kerajaan Persekutuan/Kerajaan Negeri/pemaju swasta atau secara kerjasama kerajaan-swasta.

Takrifan perumahan mampu milik di Malaysia juga bergantung kepada agensi-agensi berkaitan, dengan harga jualan antara RM42,000 hingga RM400,000 seunit. Ini dapat disimpulkan bahawa dari perspektif Kerajaan Malaysia, rumah dengan harga RM300,000 ke bawah dianggap sebagai rumah mampu milik. Walau bagaimanapun, bagi sebilangan pemaju perumahan swasta, harga rumah RM500,000 hingga RM1 juta masih dianggap 'berpatutan' di kawasan *Greater Kuala Lumpur (Greater KL)*, tanpa mengendahkan pendapatan dan kemampuan isi rumah yang berpendapatan rendah dan sederhana.

Bumiputera dan Perkara 153 Perlembagaan Malaysia

Bumiputera atau peribumi ialah penduduk asal sesuatu tempat. Di Malaysia, golongan yang di kira sebagai bumiputera adalah semua suku kaum Orang Asli, Melayu, peribumi Sabah dan peribumi Sarawak. Merujuk kepada Kementerian Pengajian Tinggi, takrifan bumiputera yang digunapakai bagi urusan kemasukan ke Institusi Pengajian Tinggi Awam adalah seperti berikut:

- a) Takrifan bumiputera bagi Semenanjung Malaysia – jika salah seorang ibu atau bapanya adalah seorang Melayu beragama Islam / Orang Asli sepertimana yang ditakrifkan dalam Perkara 160(2) Perlembagaan Persekutuan;
- b) Takrifan bumiputera bagi Sabah – Jika bapanya adalah seorang Melayu yang beragama Islam / Peribumi Sabah sepetimana yang ditakrifkan dalam Perkara 161 A (6) (b) Perlembagaan Persekutuan; dan
- c) Takrifan bumiputera bagi Sarawak – Jika bapa dan ibunya adalah seorang Peribumi Sarawak sepertimana yang ditakrifkan dalam Perkara 161 A (6) (a) Perlembagaan Persekutuan.

Pada dasarnya, bumiputera merupakan satu terma yang dibina dan digunapakai dalam beberapa polisi utama negara, tetapi bukan dalam mana-mana perundangan mahupun dalam perlembagaan. Penyataan ini disokong melalui jawapan lisan semasa sesi Dewan Rakyat pada 17 Mac 2010 tentang persoalan yang dibangkitkan oleh YB Datuk Billy Abit Joo (Hulu Rajang)

mengenai kriteria pengiktirafan sebagai bumiputera Malaysia. Menteri di Jabatan Perdana Menteri pada ketika itu, YB Dato' Seri Mohamed Nazri bin Abdul Aziz menjelaskan bahawa istilah bumiputera secara spesifiknya tidak ditakrifkan dalam Perlembagaan Persekutuan atau mana-mana undang-undang. Secara amnya, kerajaan sering merujuk istilah bumiputera sebagai warganegara Malaysia yang terdiri daripada orang Asli, orang Melayu, dan anak negeri Sabah dan Sarawak. Pemakaian status bumiputera telah pun diselaraskan dan digolongkan dalam kategori yang berkenaan sebagaimana diperuntukkan dalam Perlembagaan Persekutuan.

Perkara 153 merupakan antara perkara paling kontroversi dalam Perlembagaan Persekutuan dan sering diperdebatkan secara ilmiah oleh pelbagai pihak. Merujuk kepada Perkara 153 (1) Perlembagaan Persekutuan,

“Menjadi tanggungjawab kepada Yang di-Pertuan Agong untuk melindungi kedudukan istimewa orang Melayu dan anak negeri mana-mana antara Negeri Sabah dan Sarawak dan kepentingan sah kaum-kaum lain mengikut peruntukan Perkara ini.”

Perkara 153 (2) turut menyentuh bahawa:

“Walau apa pun apa-apa jua dalam Perlembagaan ini, tetapi tertakluk kepada peruntukan Perkara 40 dan peruntukan Perkara ini, Yang di-Pertuan Agong hendaklah menjalankan fungsinya di bawah Perlembagaan ini dan undang-undang persekutuan mengikut apa-apa cara yang perlu untuk melindungi kedudukan istimewa orang Melayu dan anak negeri mana-mana antara Negeri Sabah dan Sarawak dan untuk memastikan perizaban bagi orang Melayu dan anak negeri mana-mana antara Negeri Sabah dan Sarawak apa-apa perkadaran yang difikirkan munasabah oleh Yang di-Pertuan Agong daripada jawatan dalam perkhidmatan awam (selain perkhidmatan awam sesuatu Negeri) dan daripada biasiswa, danasiswa dan keistimewaan pendidikan atau latihan yang seumpamanya atau kemudahan khas lain

yang diberikan atau diadakan oleh Kerajaan Persekutuan dan, apabila apa-apa permit atau lesen dikehendaki oleh undang-undang persekutuan bagi mengendalikan apa-apa perdagangan atau perniagaan, maka, tertakluk kepada peruntukan undang-undang itu dan Perkara ini, daripada permit dan lesen itu.”

Umumnya, ‘kedudukan istimewa’ orang Melayu, penduduk asal serta peribumi Sabah dan Sarawak di bawah Perkara 153 Perlembagaan Persekutuan adalah berdasarkan konsep ‘kuota’ dan ‘rizab’. Menurut Mohd Nazim (2018), intipati dalam sistem ‘kuota’ hanyalah untuk dinikmati oleh golongan yang kurang berkemampuan sahaja. Ia bukanlah untuk dinikmati oleh golongan yang kaya. Sejarah pembentukan bagi Perkara 153 perlu dibaca dengan teliti kerana ia bertujuan untuk mengukuhkan perpaduan dan bukannya perpecahan kaum. Ia berikutan selepas kemerdekaan pada tahun 1957, majoriti kaum bumiputera kebanyakannya adalah buruh kasar, petani dan nelayan miskin di kampung-kampung rentetan daripada kepentingan luar British yang membawa pelabur dan pekerja asing masuk secara besar-besaran ke Tanah Melayu dan menghuni di kawasan bandar. Dasar pecah dan perintah yang dilaksanakan oleh penjajah British telah mengakibatkan masyarakat di negara ini yang berbilang bangsa dibahagikan mengikut jenis kaum dan menjalankan ekonomi yang berlainan. Ini membawa kepada ketidaksamaan pengagihan kekayaan di antara kaum di negara ini. Menurut Wan Ahmad Fauzi (2018), tindakan itu pada hakikatnya untuk memenuhi keperluan ekonomi British, bukannya berpusat pada pembangunan tempatan. Sehubungan itu, Perkara 153 ini perlu terus dipelihara kerana ia turut melindungi hak-hak komuniti lain dan menjadi teras utama perpaduan dalam negara malah membawa Tanah Melayu mendapat kemerdekaan pada 1957 dan pembentukan Malaysia pada 1963.

Sistem ‘kuota’ wujud bertujuan untuk menjaga kepentingan kaum/bangsa atau minoriti yang sudah ketinggalan berbanding dengan kaum lain. Ini bermakna, jika kaum India, Cina atau kaum-kaum lain yang ketinggalan dalam aspek pendidikan atau ekonomi, kerajaan perlu memberikan perhatian kerana

Perkara 153 Perlembagaan Persekutuan (Zaim Ibrahim, 2018) yang menyebut bahawa Yang Di-Pertuan Agong turut bertanggungjawab untuk melindungi kepentingan sah kaum-kaum yang lain dan bukan hanya untuk kepentingan kaum Melayu sahaja

hak mereka juga termaktub di dalam Perkara 153 Perlembagaan Persekutuan (Zaim Ibrahim, 2018) yang menyebut bahawa Yang Di-Pertuan Agong turut bertanggungjawab untuk melindungi kepentingan sah kaum-kaum yang lain dan bukan hanya untuk kepentingan kaum Melayu sahaja. Dalam erti kata lain, Perkara 153 adalah satu prinsip perlembagaan yang membenarkan pelaksanaan dasar keseimbangan antara kaum diwujudkan. Malah peruntukan itu perlu dikekalkan untuk memastikan pada masa hadapan, kaum majoriti tidak berasa hak mereka dinafikan kerana kewujudannya terbukti tidak menafikan peluang mana-mana kaum untuk memperoleh kekayaan di negara ini (Wan Ahmad Fauzi, 2018).

Mengambil contoh di luar konteks Malaysia, sistem 'kuota' juga diberi kepada masyarakat kulit hitam di Afrika Selatan selepas mereka merdeka dari sistem Apartheid. Menurut Ratuva (2013), tindakan afirmatif merupakan satu mekanisme dalam pemeraksanaan bangsa kulit hitam di Afrika Selatan. Pelbagai dasar tindakan afirmatif dilaksanakan untuk mengenalpasti isu-isu berkaitan dengan peluang pekerjaan, pendapatan, masalah kemiskinan dan ketiadaan peluang yang saksama dalam pendidikan.

PEMILIKAN RUMAH OLEH BUMIPUTERA DI GREATER KUALA LUMPUR

Populasi Penduduk di Greater Kuala Lumpur

Greater Kuala Lumpur atau *Greater* KL yang meliputi kawasan berkeluasan 2,793 km² telah dikenal pasti pada tahun 2010 sebagai landasan bagi Malaysia menuju ke arah menjadi negara berpendapatan tinggi. Aspirasi *Greater* KL adalah untuk mendorong pertumbuhan pesat selari dengan peningkatan daya hidup bandar. *Greater* KL yang melangkaui sempadan antara Kuala Lumpur dan Selangor adalah 11 kali lebih besar daripada pusat

bandar Kuala Lumpur. Ia ditakrifkan sebagai wilayah atau kawasan yang ditadbir urus oleh 10 Pihak Berkuasa Tempatan seperti dalam Rajah 1 berikut:

- a) Dewan Bandaraya Kuala Lumpur
- b) Perbadanan Putrajaya
- c) Majlis Bandaraya Shah Alam
- d) Majlis Bandaraya Petaling Jaya
- e) Majlis Perbandaran Klang
- f) Majlis Perbandaran Kajang
- g) Majlis Perbandaran Subang Jaya
- h) Majlis Perbandaran Selayang
- i) Majlis Perbandaran Ampang Jaya
- j) Majlis Perbandaran Sepang

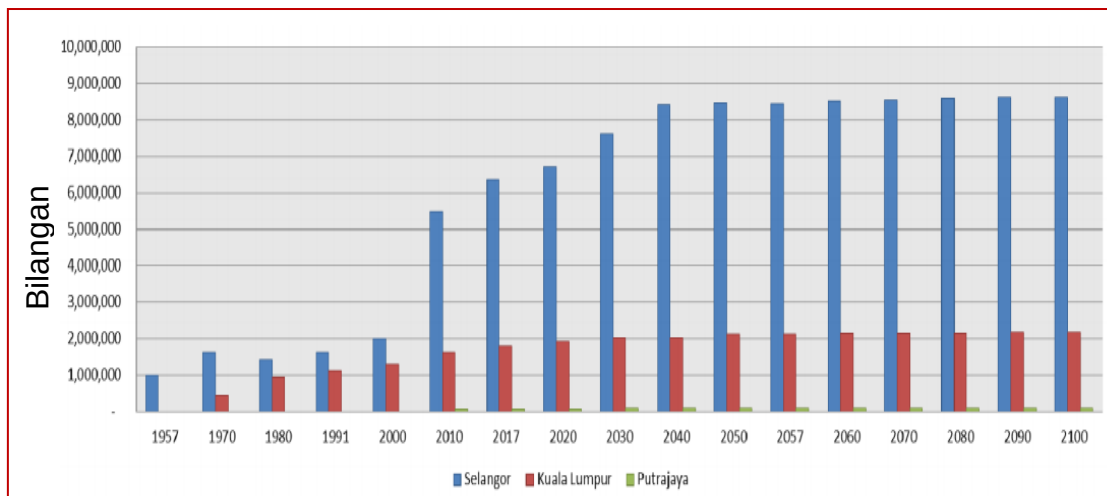
Rajah 1: Greater Kuala Lumpur



Chander (1975) melalui kajiannya menyatakan pada tahun 1957, penduduk Tanah Melayu hanya 6.3 juta orang, dengan 49.8% adalah orang Melayu, 37.2% Cina, 11.3% India dan 1.8% terdiri daripada kaum lain. Selepas 60 tahun, populasi penduduk di Malaysia meningkat kepada 31 juta orang, merangkumi 68.6% bumiputera, 23.4% Cina, 7% India dan 1% terdiri daripada lain-lain kaum (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2016). Kira-kira 75% daripada populasi penduduk kini tinggal di kawasan bandar-bandar utama yang bertumpu di Kuala Lumpur, Pulau Pinang, Selangor dan Johor (Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu, Prospek Urbanisasi Dunia, 2016). Pada tahun-tahun akan datang, populasi bandar dijangka akan terus meningkat sekitar hingga 80% daripada populasi penduduk di negara ini. Anggaran populasi penduduk di Greater KL dari tahun 1957 hingga 2100 yang dikeluarkan oleh Jabatan Statistik Malaysia dan ATSA Architects adalah seperti di Jadual 1 dan Rajah 2.

Jadual 1: Anggaran Populasi Penduduk di Greater KL Tahun 1957 - 2100

Tahun	Kuala Lumpur	Putrajaya	Selangor	Jumlah
1957	0	0	1,012,929	1,012,929
1970	451,810	0	1,625,620	2,077,430
1980	937,817	0	1,426,250	2,364,067
1991	1,145,342	0	1,642,771	2,788,113
2000	1,297,526	0	2,009,893	3,307,419
2010	1,627,172	73,400	5,502,100	7,202,672
2017	1,791,300	86,900	6,380,800	8,259,000
2020	1,910,700	94,600	6,715,600	8,720,900
2030	7,620,400	105,900	7,620,400	9,761,000
2040	8,406,800	112,100	8,406,800	10,641,000
2050	8,465,648	112,436	8,465,648	10,715,039
2057	8,454,732	112,563	8,454,732	10,701,823
2060	8,516,442	112,661	8,516,442	10,778,880
2070	8,559,024	112,774	8,559,024	10,832,324
2080	8,593,260	112,774	8,593,260	10,875,202
2090	8,619,040	112,774	8,619,040	10,907,490
2100	8,636,278	112,774	8,636,278	10,929,079

Rajah 2: Anggaran Populasi Penduduk di Greater KL Tahun 1957 - 2100


Peningkatan populasi di Greater KL menyebabkan perumahan mampu milik kini menjadi salah satu kriteria terpenting dalam membentuk struktur bandar yang akan meningkatkan pertumbuhan dan keperluan asas yang lain. Tambahan pula, dianggarkan pembahagian populasi penduduk pada tahun 2040 berubah dari demografi sedia ada kepada 72.1% kumpulan bumiputera, 20% Cina, 6.4% India dan 1.5% daripada kaum lain (Jabatan Statistik Malaysia, 2016).

Masalah dan Isu dalam Pemilikan Rumah

Masalah dan isu perumahan bumiputera di kawasan bandar timbul apabila berlakunya proses perbandaran dan perindustrian yang membawa ramai migrasi dari kampung ke bandar. Kebanyakan migrasi ini adalah bumiputera yang berpendapatan rendah serta tidak mampu membeli atau menyewa rumah pada harga yang tinggi. Walaupun Pihak Berkuasa Negeri (PBN) diberi kuasa penuh dalam menguruskan isu berkaitan hartanah, namun ia dilihat tidak mampu untuk memenuhi aspirasi Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang dilancarkan oleh kerajaan melalui Rancangan Malaysia Kedua (1971-1975) untuk membasmi kemiskinan dan mengimbangi sosio-ekonomi antara kaum demi mencapai perpaduan nasional. Berdasarkan bancian penduduk pada tahun 1970, kadar kemiskinan kaum bumiputera adalah yang paling tinggi, iaitu 64.8%, manakala kaum Cina dan India masing-masing adalah 26% dan 39.2% (Yasmin, 2019). Maka, pelbagai rancangan telah disusun oleh Kerajaan melalui strategi serampang dua mata untuk memperbaiki taraf hidup rakyat. Antaranya kuota rumah bumiputera diperkenalkan oleh kerajaan bertujuan untuk mengimbangi pengagihan dan pemilikan hartanah, terutamanya kediaman di antara bumiputera dengan bukan bumiputera.

Pelaksanaan peraturan ini adalah berbeza mengikut negeri dengan rata-rata negeri memperuntukkan kuota sebanyak 30% dari jumlah keseluruhan pembangunan untuk bumiputera. Manakala harga yang ditawarkan adalah dengan diskaun antara 5% hingga 15% dari harga jualan. Walaupun peraturan ini telah lama diperkenalkan melalui DEB iaitu pada tahun 1971, peratusan rumah yang diperuntukkan di bawahnya yang terjual adalah rendah.

Di kawasan *Greater* KL, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur menetapkan kuota bumiputera sebanyak 30% daripada pembangunan kediaman manakala Selangor memperuntukkan kuota berdasarkan kawasan Dewan Undangan Negeri iaitu sehingga 60%. Kuota dan diskaun rumah bumiputera bagi Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Selangor adalah seperti di **Jadual 2**.

Jadual 2: Kuota dan Diskaun Jualan Rumah Bumiputera
di Kuala Lumpur dan Selangor

Negeri	Kuota Bumiputera	Diskaun Jualan
Kuala Lumpur	30%	5%
Selangor	50% - 70% (mengikut Dewan Undangan Negeri)	7%

Walaupun secara jelas polisi ini disyaratkan kepada pemaju, namun keberkesanan pematuhan oleh pemaju perumahan mahupun Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) sebelum meluluskan pelepasan unit-unit berkenaan perlu diteliti dan diberi perhatian sama ada melalui laporan penguatkuasaan oleh PBT, aduan oleh pembeli bumiputera mahupun melalui statistik permohonan pelepasan kuota bumiputera oleh pemaju.

Meskipun inisiatif Kerajaan dalam memperkenalkan kuota bumiputera bermatlamat untuk membuka ruang kepada bumiputera bagi memiliki hartanah iaitu kediaman sendiri, namun hasrat ini dilihat tidak mencapai objektifnya. Pemilikan hartanah bumiputera masih ketinggalan berbanding bukan bumiputera. Ini terbukti berdasarkan laporan dari Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) yang merekodkan transaksi hartanah kediaman oleh bumiputera pada tahun 2014 adalah sebanyak 97,722 unit manakala bukan bumiputera sebanyak 132,091 unit. Transaksi pembelian unit rumah bumiputera berbanding bukan bumiputera ini menunjukkan ketidakseimbangan dari segi populasi negara ini di mana 60% adalah bumiputera. Nisbah transaksi pembelian 39.5% oleh bumiputera berbanding 53.4% oleh bukan bumiputera ini disebabkan beberapa faktor yang memerlukan kajian yang lebih mendalam untuk menanganinya.

Faktor yang Mempengaruhi Pemilikan Rumah oleh Bumiputera

Kemampuan memiliki rumah merangkumi konteks yang lebih luas melangkaui faktor pendapatan dan perbelanjaan isi rumah serta kemudahan pembiayaan perumahan. Peningkatan kos sara hidup, tempoh dan faedah kemudahan

kredit, peningkatan harga bahan binaan serta tanah di bandar juga menjadi penyumbang kepada kemampuan penduduk dan keluarga di bandar untuk memiliki rumah menjadi semakin kompleks. Antara faktor-faktor dan isu-isu yang mempengaruhi serta menjejaskan pemilikan rumah oleh bumiputera ialah:

- a) Pendapatan bumiputera yang rendah
Salah satu faktor utama yang mengekang bumiputera dalam pemilikan rumah di *Greater* KL adalah pendapatan yang rendah berbanding purata nasional.

Pendapatan yang rendah berbanding purata nasional.

Berdasarkan Laporan Penyiasatan Pendapatan Isi Rumah Dan Kemudahan Asas yang dikeluarkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia pada 9 Oktober 2017, purata pendapatan kasar bulanan isi rumah bumiputera pada tahun 2016 ialah RM6,267 iaitu 9.93% lebih rendah daripada purata nasional sebanyak RM6,958. Lebih membimbangkan, jurang ini meningkat sebanyak 0.23% berbanding pada tahun 2014 (9.7%). Paras ini juga adalah 28.38% lebih rendah dari kaum Cina (RM8,750) dan 12.35% lebih rendah daripada kaum India (RM7,150).

- b) Harga rumah yang terlalu tinggi
Seterusnya harga rumah yang ditawarkan terlalu tinggi dan tidak mampu dibeli. Harga jualan per kaki persegi (binaan) di kawasan tertentu di *Greater* KL boleh mencapai antara RM800 hingga RM1,000 per kaki persegi. Pangsapuri mewah seluas 1,500 kaki persegi di sekitar Kuala Lumpur boleh menelan belanja sehingga RM1,500,000 seunit. Sebagai contoh, harga tanah di kawasan Kenny Hills boleh mencecah sehingga RM450 per kaki persegi atau RM19,000,000 satu ekar. Manakala di Hartamas Heights, harga tanah boleh mencapai hingga RM600 per kaki persegi atau RM26,157,500 per ekar. Kos tanah adalah perkara subjektif, dan harganya berbeza-beza. Namun, ini

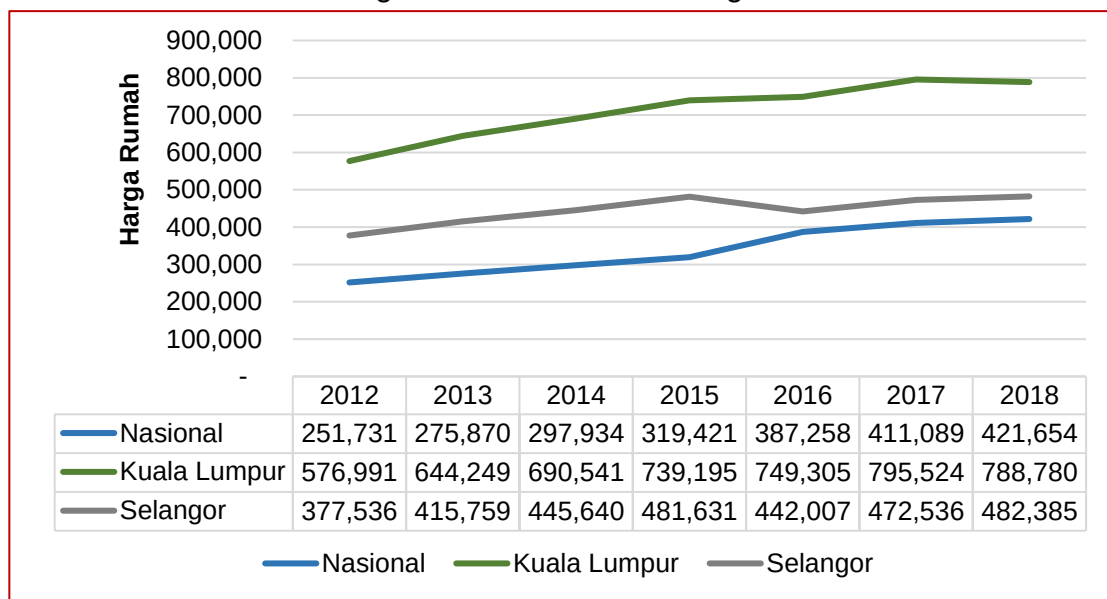
menjadi faktor kepada peningkatan kos keseluruhan pembangunan perumahan dengan ketara.

Harga rumah yang ditawarkan terlalu tinggi dan tidak mampu dibeli.

Berdasarkan maklumat Indeks Harga Rumah Malaysia yang dikeluarkan oleh Pusat Maklumat Harta Tanah Negara, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, harga rumah di *Greater KL* dari tahun 2012 hingga 2018 adalah lebih tinggi berbanding dengan purata harga rumah nasional. Pada tahun 2018 sahaja, harga rumah di Kuala Lumpur dan Selangor adalah RM788,780 dan RM482,385 masing-masing, iaitu 14% hingga 87% lebih tinggi berbanding dengan purata harga rumah nasional iaitu RM421,654 (**Rajah 3**).

Menurut Khazanah Research Institute (2015), secara teorinya, jika kos pembinaan turun, dijangkakan semua harga rumah akan jatuh dengan sewajarnya. Walau bagaimanapun, teori ini dilihat tidak memberi kesan terhadap harga rumah dan kos pembinaan di *Greater KL*.

Rajah 3: Purata Harga Rumah di Kuala Lumpur dan Selangor Berbanding Harga Rumah di Seluruh Negara



Melalui kaedah pengiraan kemampuan memiliki rumah oleh bumiputera di *Greater KL* berdasarkan kepada gandaan median (median multiple), **Jadual 3** menunjukkan bahawa kadar ketidakmampuan memiliki rumah di Kuala

Lumpur dan Selangor pada tahun 2016 masing-masing adalah pada 9.96% dan 5.87% (mengambil kira pendapatan bulanan bumiputera di *Greater KL* sebanyak RM6,267). Kadar peratusan tersebut dikategorikan sebagai 'Severely Unaffordable' atau sangat tidak mampu milik, iaitu melebihi nilai pekali yang menunjukkan rakyat mampu memiliki hartanah iaitu pada kadar 3.0 kali ganda (**Jadual 4**).

Kadar peratusan tersebut dikategorikan sebagai '**Severely Unaffordable**' atau sangat tidak mampu milik

Pada tahun 2016, kemampuan purata bumiputera di *Greater KL* adalah pada nilai harga rumah RM225,612 berbanding harga pasaran semasa iaitu RM749,305 di Kuala Lumpur dan RM442,007 di Selangor. Ini menunjukkan kadar ketidakmampuan bumiputera untuk memiliki rumah di *Greater KL* adalah pada kadar yang sangat merunsingkan.

Kadar ketidakmampuan bumiputera untuk memiliki rumah di *Greater KL* adalah pada kadar yang sangat merunsingkan

Jadual 3: Kemampuan Pasaran Perumahan (Housing Market Affordability) Bumiputera di *Greater KL*

Negeri	Median Pendapatan Bulanan	Median Pendapatan Tahunan	Harga Pasaran Median-3	Purata Harga Rumah	Median Multiple
Kuala Lumpur	RM6,267	RM75,204	RM225,612	RM749,305	9.96
Selangor	RM6,267	RM75,204	RM225,612	RM442,007	5.87

Jadual 4: Kategori Kemampuan Memiliki Rumah

Gandaan Median (<i>Median Multiple</i>)	Penilaian (<i>Rating</i>)
3.0 dan ke bawah	<i>Affordable</i>
3.1 – 4.0	<i>Moderately unaffordable</i>
4.1 – 5.0	<i>Seriously unaffordable</i>
5.1 dan ke atas	<i>Severely unaffordable</i>

c) Tidak minat untuk melabur dalam sektor hartanah

Kebanyakan bumiputera membeli hartanah untuk didiami, bukan untuk pelaburan. Ini kerana bumiputera kurang kesedaran terhadap pelaburan hartanah. Mereka lebih cenderung membeli rumah di luar bandar meskipun bekerja di bandar dan berkemampuan serta layak untuk membeli rumah mampu milik di kawasan *Greater* KL. Memandangkan pada hari ini kebanyakan rumah yang dibina di kawasan bandar adalah jenis *apartment*/berbilang tingkat, mereka beranggapan bahawa membeli rumah di bandar adalah sesuatu yang merugikan dan persepsi ini perlu dikikis. Meskipun pelaburan hartanah dianggap mencabar terutamanya di kalangan bumiputera muda yang tinggal di bandar-bandar besar seperti di *Greater* KL, seharusnya ia tidak boleh menjadi halangan untuk membeli kediaman di kawasan ini.

Bumiputera perlu mengambil kesempatan dengan pertumbuhan pesat projek hartanah baharu yang sedang dalam pembangunan di kawasan *Greater* KL yang terletak secara strategik dengan jaringan perhubungan pengangkutan tanpa terlalu bergantung kepada kemudahan di pusat bandar utama. Mereka harus merebut peluang dengan membeli hartanah kediaman di kawasan strategik yang sedang dibina di kawasan pinggir bandar *Greater* KL sekiranya ingin memiliki rumah indah dan selesa dengan kemudahan tidak kurang hebatnya seperti di bandar pada harga yang lebih rendah daripada pusat bandar. Kadar pembangunan yang pesat di kawasan selatan *Greater* KL seperti Puchong, Kajang, Bangi, Cyberjaya dan Sepang kelak akan menyebabkan percambahan dan limpahan pembangunan ekonomi melalui kemudahan pusat komersial dan jaringan lebuh raya dan pengangkutan awam. Ini mendorong kepada lahirnya konurbasi selatan KL yang lebih besar yang perlu direbut oleh bumiputera, sekurang-kurangnya jika tidak untuk didiami, kediaman tersebut boleh dijadikan sebagai satu pelaburan hartanah.

Kerajaan turut memainkan peranan dalam menawarkan pemilikan rumah mampu milik di *Greater* KL. Kementerian Wilayah Persekutuan pada Oktober 2019

Kerajaan turut memainkan peranan dalam menawarkan pemilikan rumah mampu milik di *Greater* KL

mengumumkan pembinaan sebanyak 100,000 unit rumah mampu milik dalam tempoh 10 tahun untuk warga kota memiliki rumah sendiri. Residensi rumah mampu milik ini dirancang untuk dibina di sekitar ibu negara dengan sasarannya adalah golongan yang berpendapatan rendah serta golongan muda yang baru memasuki alam pekerjaan dan sedang membina keluarga.

Selain itu, Rumah Mampu Milik Wilayah Persekutuan (RUMAWIP) turut memberi peluang kepada rakyat Malaysia untuk memiliki rumah pertama di kawasan bandar di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Putrajaya. Rumah mampu milik seperti Program Perumahan Rakyat (PPR), PR1MA, Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM), projek-projek perumahan kendalian Syarikat Perumahan Negara Berhad (SPNB) dan Rumah Selangorku juga merupakan antara projek perumahan yang disubsidi oleh Kerajaan Persekutuan mahupun Kerajaan Negeri di kawasan *Greater* KL. Sehubungan itu, bumiputera yang mempunyai pendapatan rendah dan sederhana dan memenuhi syarat kelayakan perlu merebut peluang untuk memiliki hartanah di *Greater* KL sama ada sebagai kediaman sendiri mahupun untuk pelaburan di masa hadapan.

d) Tiada wang deposit untuk membeli rumah

Salah satu faktor yang menyulitkan rakyat Malaysia untuk memiliki rumah adalah masalah menyediakan wang deposit sekurang-kurangnya 10% dari harga jualan rumah. Jika mengambil kira harga pasaran rumah di negeri Selangor pada 2018 adalah RM442,007, ini bermakna bakal pembeli perlu menyediakan sekurang-kurangnya RM45,000 wang deposit bayaran rumah. Bayaran pendahuluan ini boleh mencecah sehingga RM79,000 sekiranya rumah yang diidamkan

terletak di bandar Kuala Lumpur. Jumlah yang besar tersebut tidak memungkinkan bumiputera yang bekerja kurang dari 5 tahun untuk memiliki rumah sendiri di dalam bandar. Sebagai contoh, purata pendapatan kasar bulanan isi rumah bumiputera pada tahun 2016 ialah RM6,267 dan harga rumah di Kuala Lumpur pada ketika itu ialah RM749,305. Ini bermakna wang pendahuluan yang diperlukan adalah lebih kurang RM75,000. Sekiranya 10% atau RM627 diketepikan setiap bulan untuk simpanan dan pelaburan, maka seseorang itu perlu menanti hampir 10 tahun bagi mencukupkan amaun RM75,000 tersebut. Namun dengan peningkatan harga rumah setiap tahun, dianggarkan seseorang itu memerlukan lebih 15 tahun untuk menyediakan bayaran deposit rumah di Kuala Lumpur.

Satu daripada tiga rakyat Malaysia merasakan mereka mempunyai **pengetahuan kewangan yang cetek dan kurang mempunyai pengetahuan berkaitan pengurusan kewangan**

Menurut Financial Education Network melalui penerbitannya, Malaysia Strategi Literasi Kewangan Kebangsaan 2019-2023, rakyat Malaysia memiliki tahap keyakinan yang rendah terhadap pengetahuan kewangan mereka sendiri. Satu daripada tiga rakyat Malaysia

merasakan mereka mempunyai pengetahuan kewangan yang cetek dan kurang mempunyai pengetahuan berkaitan pengurusan kewangan terutamanya dalam aspek simpanan dan belanjawan, kesediaan menghadapi peristiwa yang tidak dijangka dalam kehidupan dan perancangan untuk persaraan.

Dapatan Kaji Selidik Keupayaan dan Rangkuman Kewangan dari Sudut Permintaan 2018 oleh Bank Negara Malaysia di mana antaranya ialah satu daripada lima orang dewasa Malaysia yang bekerja tidak membuat simpanan dalam tempoh enam bulan sebelumnya. Malah, sejumlah 84% rakyat Malaysia menyatakan bahawa mereka mempunyai simpanan untuk jangka masa terdekat di mana simpanan berkenaan dikeluarkan pada akhir bulan untuk menampung perbelanjaan seharian. Dapatan kaji selidik tersebut juga menemukan bahawa 52%

rakyat Malaysia menyatakan sukar buat mereka untuk menyediakan sejumlah wang sebanyak RM1,000 sekiranya berlaku kecemasan. Hanya 24% rakyat Malaysia yang dapat menampung perbelanjaan sara hidup untuk sekurang-kurangnya tiga bulan atau lebih sekiranya kehilangan sumber pendapatan utama mereka, manakala 10% sahaja yang menyatakan mereka boleh bertahan untuk lebih daripada enam bulan.

Ini jelas menunjukkan kebanyakan rakyat Malaysia mempunyai sama ada liabiliti dan komitmen kewangan yang tinggi atau pengurusan kewangan yang lemah hingga tidak mampu menyediakan simpanan kecemasan. Sekiranya simpanan untuk kegunaan kecemasan tidak mampu diurus, maka dapat disimpulkan bahawa simpanan untuk pendahuluan membeli rumah juga sukar untuk dilakukan. Menurut pakar pengurusan kewangan peribadi, setiap individu mahupun keluarga perlu mempunyai sekurang-kurangnya tiga hingga enam bulan perbelanjaan atau pendapatan diterima yang dapat dijadikan sebagai simpanan untuk dana kecemasan (Mohamad Fazli, 2020).

Walau bagaimanapun, Kerajaan Malaysia bersama agensi-agensi berkaitan berusaha memberi ruang untuk rakyat memiliki rumah dengan sesetengah bank dan institusi kewangan menawarkan sehingga 100% pinjaman untuk pembelian rumah pertama. Malah, kerajaan melalui KPKT juga menyediakan insentif dalam bentuk kewangan apabila melancarkan projek perumahan mampu milik dengan kerjasama pemaju perumahan swasta seperti Skim MyHome dan MyDeposit. Kedua-dua skim perumahan ini memperuntukkan kerajaan untuk menanggung sehingga 10% bayaran pendahuluan rumah mampu milik yang dibina oleh pemaju perumahan swasta kepada pembeli yang berkecemasan.

e) Permohonan pembiayaan perumahan ditolak

Memiliki hartanah kediaman kini menjadi salah satu perkara yang ada dalam senarai impian setiap orang. Namun impian tersebut semakin sukar untuk digapai pada hari ini akibat kekangan kewangan dan

Pinjaman sering ditolak oleh pihak bank atau institusi kewangan dengan alasan pemohon tidak mempunyai keupayaan untuk membuat bayaran balik pinjaman

kesukaran mendapatkan pembiayaan. Antara faktor yang menjejaskan peluang bumiputera untuk memiliki rumah di *Greater KL* ialah permohonan pinjaman sering ditolak oleh pihak bank atau institusi kewangan dengan alasan pemohon tidak mempunyai keupayaan untuk membuat bayaran balik pinjaman.

Berdasarkan rekod Bank Negara Malaysia, pada tahun 2018, 60% permohonan pinjaman perumahan telah ditolak oleh pihak bank. Ini disebabkan beberapa punca antaranya pemohon mempunyai pendapatan yang tidak stabil dan komitmen yang terlalu tinggi. Sebab yang kedua ialah penjual atau pemaaju perumahan telah disenaraihitam seperti mufliis. Undang-undang negara menggariskan bahawa sesiapa yang diisytiharkan mufliis dilarang membuat sebarang urusan niaga atau transaksi mengenai harta tanah mereka. Sebab yang ketiga pula ialah nilai hartanah kediaman yang dibuat oleh pihak bank adalah berbeza dengan penjual.

Perbezaan besar dalam penilaian hartanah antara penjual dan pihak bank terutamanya untuk rumah *sub-sale* boleh membuatkan permohonan pinjaman ditolak oleh institusi kewangan. Keempat, pemohon mempunyai Skor Nisbah Perkhidmatan Hutang (DSR) yang terlalu tinggi yang menyebabkan permohonan pinjaman ditolak oleh bank. Keempat-empat sebab ini menjadi antara punca kepada penolakan permohonan pinjaman perumahan oleh pihak bank meskipun seseorang itu mempunyai rekod yang baik dalam menguruskan kewangan dan lain-lain pinjaman. Ini kerana melalui penilaian ini, bank menganggap pemohon tidak akan mampu membayar balik pinjaman sekiranya ia diluluskan.

- f) Status lot atau kuota bumiputera boleh diubah kepada lot bukan bumiputera. Menurut undang-undang Malaysia, PBN mempunyai kuasa penuh terhadap isu tanah, termasuklah mengenai peraturan kuota dan diskaun bumiputera dalam setiap pemajuan projek perumahan. Penetapan kuota dan diskaun jualan adalah berbeza mengikut negeri dan dasar ini perlu dipatuhi oleh setiap pemaju perumahan.

PBN mempunyai kuasa penuh terhadap isu tanah, termasuklah mengenai peraturan kuota dan diskaun bumiputera dalam setiap pemajuan projek perumahan.

Namun begitu, sekiranya rumah-rumah tersebut tidak dapat dijual dalam suatu tempoh yang ditetapkan, pemaju perumahan dibenarkan untuk memohon bagi menukar status unit bumiputera berkenaan kepada unit terbuka dengan kenaan bayaran atau levi tertentu. Bagi sesetengah pemaju perumahan, mereka lebih cenderung untuk membayar levi berbanding menjualnya di bawah peruntukan kuota bumiputera. Ini kerana keuntungan yang diperolehi dari hasil penjualan unit rumah di bawah status terbuka adalah lebih tinggi meskipun setelah ditolak dengan kenaan levi pelepasan kuota bumiputera.

Perkara ini menjadi perdebatan sehingga ke hari ini kerana terdapat isu di mana pemaju perumahan dikatakan sengaja 'menyorok' unit rumah kuota bumiputera dan mendakwa ia sudah habis dijual sedangkan pada masa yang sama memberi alasan kepada Kerajaan Negeri bahawa ia gagal menjual unit-unit berkenaan dan memohon pelepasan penjualan kepada bukan bumiputera. Tujuannya adalah untuk membolehkan pemaju mengaut keuntungan yang lebih tinggi daripada penjualan tersebut. Trend ini dilihat berlaku secara meluas sehingga KPKT memutuskan supaya setiap jualan unit rumah kuota bumiputera perlu diisytihar melalui satu sistem yang dibangunkan oleh Kementerian berkenaan. Meskipun Kerajaan Persekutuan tidak mempunyai hak autonomi dalam urusan harta tanah di negeri-negeri, sekurang-kurangnya maklumat ini dapat disalurkan bagi tujuan pemantauan oleh PBN.

Namun terdapat seperkara yang membimbangkan ialah salah faham sesetengah pemaju perumahan mengenai kuota bumiputera. Mereka beranggapan bahawa baki daripada 30% kuota bumiputera iaitu 70% lagi adalah kuota untuk bukan bumiputera sahaja. Kerajaan perlu menjelaskan kepada pemaju-pemaju perumahan ini bahawa 30% adalah kuota minimum dengan diskaun yang ditetapkan oleh Kerajaan Negeri. Ini bermakna jika jumlah 30% sudah habis dijual, pemaju masih boleh menjual unit-unit lain kepada mana-mana individu termasuk bumiputera tetapi pada harga jualan yang sama dengan bukan bumiputera (tanpa diskaun bumiputera).

Malah jika kuota bumiputera masih belum habis dijual sekalipun, pembeli bumiputera tetap bebas untuk memilih dan membeli unit-unit lain yang tidak termasuk dalam kuota bumiputera. Rumah yang dibeli atas kuota dan diskaun bumiputera ini umumnya mempunyai nilai pasaran yang lebih rendah jika hendak dijual semula berbanding dengan unit terbuka. Hal ini berlaku kerana wujud kekangan yang dikenakan oleh PBN, antaranya penjualan semula (*subsale*) kepada pihak ketiga hanya dihadkan kepada bumiputera sahaja, seterusnya membawa kesulitan kepada penjual untuk mendapatkan pembeli meskipun harga pasaran rumah tersebut lebih rendah berbanding unit yang lain.

g) Lokasi unit rumah kuota bumiputera yang tidak strategik

Pemaju perumahan seharusnya bersikap realistik dalam menetapkan lokasi rumah kuota bumiputera. Ini kerana alasan rumah-rumah ini tidak

Rumah-rumah ini tidak terjual bukan sahaja disebabkan oleh faktor kemampuan, malah ia juga disebabkan oleh faktor lokasi yang tidak strategik

terjual bukan sahaja disebabkan oleh faktor kemampuan, malah ia juga disebabkan oleh faktor lokasi yang tidak strategik. Malah ada lokasi sudah dikhaskan awal-awal lagi oleh pemaju untuk golongan bumiputera iaitu rumah di luar faktor fengsui atau tuah menurut

kepercayaan masyarakat Cina. Antaranya ialah rumah di simpang tiga, berhampiran loji rawatan najis dan pencawang elektrik. Selain itu,

terdapat juga pemaju yang menentukan kuota bumiputera terdiri daripada unit-unit rumah yang berada di kawasan yang tersorok, kurang maju dan jauh dari kemudahan asas seperti kedai. Kedudukan lokasi yang tidak strategik bagi unit-unit rumah kuota bumiputera ini menyebabkan rumah tersebut terus terbengkalai dan tidak dapat dijual meskipun ia berada di kawasan *Greater KL*.

h) Faktor majoriti kaum dan demografi penduduk

Pengenalan kepada kuota bumiputera antaranya bertujuan untuk memastikan setiap kawasan perumahan tidak dimonopoli oleh sesuatu kaum sahaja. Ia penting bagi memastikan rakyat Malaysia yang terdiri daripada berbilang bangsa hidup bersama dengan harmoni. Namun masih terdapat sesetengah individu yang cenderung untuk memiliki kediaman di kawasan yang majoriti penduduknya adalah dari kaum yang sama. Mereka merasakan adalah lebih mudah untuk berkomunikasi dalam komuniti dan kejiranan yang mempunyai persekitaran cara hidup dan budaya yang sama. Bumiputera juga tidak lari dari mempunyai pemikiran dan kehendak sedemikian rupa. Maka demografi penduduk di sesuatu kawasan menjadi faktor penentu di kalangan bumiputera untuk memiliki rumah meskipun kawasan perumahan tersebut adalah strategik dan berdaya maju.

CADANGAN

Beberapa syor dan cadangan boleh dipertimbangkan bagi memastikan bumiputera mampu memiliki rumah di *Greater KL* pada masa

hadapan. Antaranya ialah melalui kenaikan gaji atau meningkatkan pendapatan rakyat supaya kumpulan M40 berada pada segmen T20. Manakala sekurang-kurangnya 20% dari kalangan B40 menganjak ke kumpulan M40. Selain itu, harga tanah juga tidak boleh dibiarkan meningkat pada paras 'tidak masuk akal' sehingga menjadikan rumah mampu milik tidak lagi mampu dimiliki. Harga jualan yang ditawarkan juga mestilah berpatutan

Harga tanah juga tidak boleh dibiarkan meningkat pada paras '**tidak masuk akal**'

dan tidak melebihi harga yang mampu dimiliki oleh rakyat. Meskipun kos bahan mentah dan tenaga kerja sentiasa meningkat, harga kos pembangunan terutamanya bahan binaan hendaklah sentiasa pada paras yang setara pada setiap masa untuk mengelakkan harga rumah melambung tinggi.

Kerajaan Persekutuan, PBN dan institusi perbankan sangat diperlukan untuk mewujudkan satu struktur yang komprehensif dalam memastikan penawaran rumah-rumah mampu milik di Greater KL dapat memenuhi permintaan rakyat yang memerlukan

Penglibatan semua pihak termasuk Kerajaan Persekutuan, PBN dan institusi perbankan sangat diperlukan untuk mewujudkan satu struktur yang komprehensif dalam memastikan penawaran rumah-rumah mampu milik di Greater KL dapat memenuhi permintaan rakyat yang memerlukan. Rumah-rumah juga mesti setara dengan permintaan (demand) dan jangkaan sebenar. Parameter untuk mendapatkan maklumat yang tepat dalam tinjauan mengenai keperluan perumahan oleh bumiputera di kawasan Greater KL mesti dibuat, diuji dan dilakukan secara berkala.

Kerajaan Negeri disarankan untuk mengambil alih urusan penjualan rumah kuota bumiputera yang didakwa gagal dijual oleh pemaju.

Satu agensi tunggal dalam pengurusan perumahan mampu milik juga sewajarnya ditubuhkan di peringkat Persekutuan bagi mengurus dan memantau semua aspek berkaitan rumah mampu milik secara holistik. Maka dengan ini, tiada lagi mana-mana agensi kerajaan yang bekerja secara silo terutamanya dalam membuat keputusan-keputusan yang dibimbangi bercanggah dengan dasar sedia ada kerajaan. Selain itu, Kerajaan Negeri disarankan untuk mengambil alih urusan penjualan rumah kuota bumiputera yang didakwa gagal dijual oleh pemaju.

Semua Kerajaan Negeri juga perlu mempertimbangkan supaya tanggungjawab dalam memilih dan menetapkan lokasi unit-unit rumah yang diperuntukkan untuk kuota bumiputera dilakukan oleh Kerajaan Negeri sendiri berbanding hanya menerima sepenuhnya cadangan dan pelan yang dikemukakan oleh pemaju perumahan ketika membuat permohonan

Kebenaran Merancang dan sebagainya. Sehingga kini, hanya sebilangan Kerajaan Negeri sahaja yang membuat semakan dan menentukan lokasi untuk unit rumah kuota bumiputera. Iklan-iklan bagi rumah kuota bumiputera yang tidak terjual juga seharusnya tidak tertumpu kepada media cetak sahaja, ia harus diiklankan di platform media elektronik dan media sosial, sesuai dengan perkembangan teknologi semasa. Kaedah ini dilihat lebih berkesan berbanding dengan pengiklanan di media cetak.

Pendidikan kewangan juga perlu dipupuk demi memperbaiki tabiat masyarakat dalam hal kewangan sama ada untuk jangka masa pendek mahupun panjang. Sekiranya bakal pembeli ingin membuat permohonan pinjaman dari institusi kewangan, mereka boleh elakkan permohonan ditolak oleh pihak bank dengan mendapatkan maklumat awal mengenai jumlah kelayakan pinjaman secara pengiraan atas talian. Secara tidak langsung, bakal pembeli boleh fokus kepada hartanah dengan paras harga yang berada dalam kemampuan mereka.

KESIMPULAN

Kajian ini mendapati terdapat keperluan dalam konteks imbalan sosio ekonomi antara bumiputera dengan bukan bumiputera dari aspek perolehan dan pemilikan rumah. Kerjasama antara agensi kerajaan dan swasta yang terlibat dalam industri perumahan seperti KPKT, Kerajaan-Kerajaan Negeri, Pihak Berkuasa Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan, Agensi-Agensi Kerajaan Negeri, Persatuan Pemaju Hartanah dan Perumahan Malaysia (REHDA), pembeli-pembeli rumah dan lain-lain perlu diberi perhatian terutamanya mengenai objektif sebenar kepada pewujudan unit rumah kuota bumiputera di negara ini. Pada masa ini usaha penyelesaian sedia ada kepada pemilikan rumah oleh bumiputera masih tidak menunjukkan keberkesanannya. Maklumat-maklumat dan data-data sedia ada seharusnya menjadi panduan dalam membantu pihak yang terlibat dalam membangunkan lagi sektor perumahan untuk merancang strategi menggalakkan pemilikan rumah oleh bumiputera di *Greater KL*.

RUJUKAN

- Affordable Housing. *The Economic Times*. Diperoleh pada 9 June 2020 dari <https://economictimes.indiatimes.com/definition/affordable-housing>.
- Ahmad Ariffian Bujang, et. al. (2005). *Isu dan masalah pemilikan perumahan bumiputra di bandar: satu penilaian ke atas pencapaian peraturan kuota lot bumiputra di daerah Johor Bahru*. Real Estate Educators and Researchers Association (REER) Seminar 2005.
- Azman Ibrahim & Fadzil Zainol (2015). Hartanah Bumiputera Hanya 39.5%. Diterbitkan pada 7 April 2015. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia, m.s 17.
- Chander, R. (1975). *1974 world population year: the population of Malaysia*. Paris: Committee for International Cooperation in National Research in Demography.
- Dasar Kuota Rumah 70 Peratus Untuk Bumiputera Adil - MB Perlis. (29 April 2014). Berita Harian.
- Dudi. (2015). Portal Dasar Perumahan Negeri Sembilan Memudahkan. Diterbitkan pada 1 Februari 2015. N9kini.com.
- Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta. Indeks Harga Rumah. Diperoleh pada 4 Jun 2020 dari <http://napic.jpph.gov.my/portal/web/guest/publication>
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2017). *Laporan Penyiasatan Pendapatan Isi Rumah Dan Kemudahan Asas 2016*.
- Jabatan Perumahan Negara. (2012). Pelan Tindakan Dasar Perumahan Negara (DRN).
- Jabatan Perumahan Negara. (2019). *Dasar Perumahan Mampu Milik Negara (DRMM)*.
- Jabatan Statistik Malaysia. (2016). *Current Population Estimates, Malaysia, 2014-2016*. Putrajaya: Department of Statistics, Malaysia.
- Katrin B. Anacker. (2019). Introduction: Housing Affordability and Affordable Housing. *International Journal of Housing Policy*, 19:1, 1-16.
- Khazanah Research Institute. (2015). *Making Housing Affordable*. Kuala Lumpur: Khazanah Research Institute.
- Lesley Kalom (2010). Dewan Rakyat: kriteria pengiktirafan sebagai bumiputera di Malaysia.
- Malaysia Strategi Literasi Kewangan Kebangsaan 2019-2023. (2019). Kuala Lumpur: Financial Education Network.

Mohd Farhan Darwis. (2015). Agensi Agama, Bumiputera Bangunkan Tanah Rizab Melayu di bawah RMK11. Diterbitkan pada 21 Mei 2015. The Malaysian Insider.

Mohd Nazim Ganti Shaari (2018). *Kedudukan istimewa Melayu dan Perkara 153*. The Malaysian Insight. Diterbitkan pada 14 November 2018. Diperoleh pada 5 Jun 2020.

Nor Malina Malek et. al (2017). *Kemampuan Memiliki Rumah dalam Kalangan Keluarga Bandar di Malaysia*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Nor Malina, M. & Azrina, H. (2012). *Pemilikan Rumah Dalam Kalangan Masyarakat Bandar Berpendapatan Sederhana dan Rendah di Malaysia*. Sosiohumanika, 5(2), 269-284.

Perlembagaan Persekutuan. Cetakan semula 1 November 2010.

Ratuva, S. (2013). *"Black Empowerment" Policies: Dilemmas of Affirmative Action in South Africa*. In *Politics of Preferential Development: Trans-Global Study of Affirmative Action and Ethnic Conflict in Fiji, Malaysia and South Africa* (pp. 219-240). ANU Press. Diambil pada 7 Jun 2020 dari www.jstor.org/stable/j.ctt46n2xc.12

Suhaida M.S., Tawil N.M., Hamzah N., Che-Ani A.I., Basri H. & Yuzainee M.Y. (2011). *Housing Affordability: A Conceptual Overview for House Price Index*. Procedia Engineering, 20, 346-353

Tanah Melayu, Bumiputera Akan Dibangunkan. (24 Januari 2015). *Sinar Online*.

Unit Perancang Ekonomi, JPM. 2015. Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020. Diambil pada 28 Mei 2020 dari <http://rmk11.epu.gov.my/index.php/bm/>

United Nations, World Urbanization Prospects. (2016). Urban population (% of total). Retrieved 4 June 2020, from The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=MY>

Wan Ahmad Fauzi Wan Hussain. (2018). *Perkara 153 Jamin Hak Semua Kaum*, ms. 10. BH Online. 3 Disember 2018. Diperoleh pada 28 Mei 2020 dari <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2018/12/504655/perkara-153-jamin-hak-semua-kaum>

Yasmin Saw. (2019). *Tangani Ketaksamaan Ekonomi Ikut Keperluan, Bukan Kaum*. Diterbitkan pada 18 Januari 2019. Kuala Lumpur: The Malaysian Insight. Diambil pada 4 Jun 2020.

***Kebersediaan Malaysia Untuk Melaksanakan
Kerajaan Terbuka Melalui Inisiatif Sedia Ada***

Kung Khai Jhun



**Kebersediaan Malaysia untuk Melaksanakan Kerajaan Terbuka
Melalui Inisiatif Sedia Ada**
Kung Khai Jhun, M44

ABSTRAK

Ada pihak yang mengatakan bahawa pelaksanaan data terbuka adalah titik penting untuk melaksanakan prinsip-prinsip Kerajaan Terbuka (Reale, 2014). Pada masa yang sama, Corydon, Ganesan dan Lundqvist (2016) menerangkan bahawa perkhidmatan digital kerajaan juga dapat memperkasakan rakyat dan memperluas hubungan mereka dengan kerajaan. Ciri-ciri data terbuka dan kerajaan digital ini boleh menjurus kepada sesebuah negara untuk menjadi kerajaan terbuka. Namun, adakah Malaysia, yang mengamalkan data terbuka dan kerajaan digital sahaja setakat ini, secara automatik boleh menjadi sebuah kerajaan terbuka, seiring dengan hasrat Wawasan Kemakmuran Bersama? Kajian ini bertujuan melihat samada Malaysia bersedia melaksanakan Kerajaan Terbuka melalui pelaksanaan inisiatif kerajaan sedia ada seperti data terbuka dan kerajaan digital. Kajian ini membandingkan pelaksanaan kerajaan terbuka di Australia, iaitu salah satu 10 negara yang dianggap paling terbuka kerajaannya, dengan pelaksanaan inisiatif lain di Malaysia yang mempunyai ciri-ciri kerajaan terbuka. Hasil kajian mendapati Malaysia boleh menjadi kerajaan terbuka, dengan penambahbaikan beberapa aspek pelaksanaannya. Penularan COVID-19 dan sesetengah inisiatif yang diambil kerajaan bagi mengekang penularannya mempunyai ciri-ciri kerajaan terbuka. Hasilnya, rakyat mempunyai keyakinan tinggi kepada kerajaan yang memerintah. Wakil rakyat dan pegawai kerajaan perlu melihat situasi ini sebagai salah satu manfaat pelaksanaan kerajaan terbuka secara besar-besaran dan bukannya “dirty word” yang dicanang untuk permainan politik.

PENGENALAN

Menurut laman web rasmi Platform Industrie 4.0, Industrie 4.0 ataupun Revolusi Perindustrian Keempat, merujuk kepada perangkaian mesin dan proses pintar untuk industri dengan bantuan teknologi maklumat dan komunikasi. Ciri-ciri perangkaian pintar ini termasuklah keberhasilan flexibel, penyelesaian berteraskan pengguna, penggunaan data, dan ekonomi yang berteraskan sumber yang efisien.

Bagi memastikan Malaysia tidak ketinggalan dalam peralihan dunia kepada Industrie 4.0, Malaysia melalui Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan (MAMPU) telah memperkenalkan inisiatif Data Terbuka pada 2015 melalui Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2015 Pelaksanaan Data Terbuka Sektor Awam bagi menggalakkan agensi Kerajaan untuk berkongsi data yang boleh digunakan orang awam untuk pelbagai fungsian melalui portal data.gov.my.

Pada 2017, Kerajaan juga telah memperkenalkan *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) Sektor Awam melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi membina dan menginstitusikan keupayaan dan kompetensi kerajaan digital. Inisiatif ini antaranya bertujuan mengukuhkan bagi mengatasi kekurangan kakitangan yang berkompentensi dan berkemahiran dalam menerajui Kerajaan Digital yang memberikan perkhidmatan digital berimpak tinggi serta berpaksikan rakyat. Peningkatan kesedaran tentang kepentingan set kompetensi dan kemahiran berkenaan kerajaan digital dijangka mampu membantu mempersiapkan penjawat awam untuk melaksanakan kerajaan digital di Malaysia.

Ada pihak yang mengatakan bahawa Data Terbuka adalah titik penting untuk melaksanakan prinsip-prinsip Kerajaan Terbuka (OG) dengan tujuan bukan sahaja untuk memantau tindakan kerajaan tetapi juga untuk mengembangkan perkhidmatan dan aplikasi baru (Reale, 2014). Pada masa yang sama juga, menurut laporan "Digital by Default: A guide to Transforming Government" oleh

McKinsey dan Company (Corydon, Ganesan & Lundqvist, 2016), rakyat sesebuah negara bukan sahaja lebih suka perkhidmatan dan interaksi dengan kerajaan secara digital, tetapi perkhidmatan digital juga dapat memperkasakan rakyat dan memperluas hubungan mereka dengan kerajaan. Aspek pemerkasaan rakyat dari pelaksanaan kerajaan digital mungkin boleh menjurus kepada pelaksanaan kerajaan terbuka di Malaysia.

Kerajaan yang lebih terbuka adalah kerajaan yang lebih baik untuk bertindak secara efektif dan efisien, untuk mendorong pertumbuhan sektor swasta dan untuk memenuhi keperluan sebenar semua rakyatnya ("Open Government",

Kerajaan yang lebih terbuka adalah kerajaan yang lebih baik untuk bertindak secara efektif dan efisien

2015). Ini adalah penting, terutamanya untuk pelaksanaan Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 yang bertujuan menyediakan taraf hidup yang wajar kepada semua rakyat Malaysia pada tahun 2030.

Tetapi, adakah negara yang mengamalkan kerajaan digital dan melaksanakan data terbuka, seperti yang sedang dilaksanakan di Malaysia, bermakna kerajaan tersebut merupakan kerajaan terbuka secara automatik? Dengan peningkatan kedudukan Malaysia sebagai negara yang berdemokrasi di tangga ke 43 dalam Indeks Demokrasi 2019 oleh Economist Intelligence Unit, adakah Malaysia dalam landasan tepat menjadi sebuah kerajaan terbuka, ataupun terdapat keperluan lain untuk memastikan Malaysia boleh menjadi sebuah kerajaan terbuka setaraf dengan negara maju?

KAJIAN LITERATUR

Tidak dapat dinafikan bahawa dunia kini lebih berhubung, dan salah satu penghubungnya ialah Internet. Internet sebagai alat interaktif dan dipacu pelanggan, menggalakkan pengguna, yakni rakyat sesebuah negara, untuk menggunakannya sepenuhnya tanpa had ruang (Beck, 1999) dan menyatukan perspektif berbeza berdasarkan konsep kerakyatan yang baharu (individu dan kolektif, global dan tempatan, maya dan nyata) (Reale, 2014).

Dalam erti ini, contoh perubahan yang paling penting dalam hubungan antara kerajaan dan rakyat (pengguna) adalah fenomena Data Terbuka (Open Data, OD), yang bertujuan menjadikan data yang dijana oleh agensi kerajaan diakses melalui pelepasan data dalam format yang terbuka (Reale, 2014).

Data Terbuka (Open Data)

Data terbuka merupakan data yang bebas digunakan, diguna semula dan diedarkan semula. (Open Knowledge Foundation, 2012). Data ini bukan sahaja mudah dicapai dalam talian, tetapi juga boleh dipakai dan format yang boleh dipinda, tanpa kekangan dan had penggunaan semula, serta boleh digunakan untuk tujuan komersil (Reale, 2014). Kualiti data yang dikongsikan melalui data terbuka haruslah data yang bukan bersifat peribadi, menjadi pemangkin ketelusan dan memupuk kolaborasi di antara kerajaan dan rakyat (Reale, 2014).

Data terbuka merupakan data yang bebas digunakan, diguna semula dan diedarkan semula

Apabila Kerajaan memudahkan akses data-datanya kepada orang awam, agensi kerajaan dijangka menjadi lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya. Dengan menggalakkan penggunaan, penggunaan semula dan pengedaran data terbuka, kerajaan menggalakkan penglibatan rakyat dalam penciptaan perniagaan dan perkhidmatan yang berorientasikan rakyat ("OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: 2019", 2019). Tambahan lagi, di negara membangun, pekerjaan, inovasi dan pertumbuhan ekonomi yang muncul dari data terbuka boleh membantu kerajaan menjustifikasikan pembangunan infrastruktur teknologi dan perubahan dasar bagi membolehkan kewujudan kerajaan terbuka (Mumente-Kunigami, 2012).

Apabila Kerajaan memudahkan akses data-datanya kepada orang awam, agensi kerajaan dijangka menjadi lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya

Organisasi untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) menyenaraikan data-data ini sebagai data yang boleh diterbitkan oleh kerajaan sebagai data terbuka:

1. maklumat perniagaan
2. daftar-daftar
3. maklumat paten dan tanda niaga
4. pangkalan data tender awam
5. maklumat geografi
6. maklumat undang-undang
7. maklumat meteorologi
8. data sosial
9. maklumat pengangkutan

Reale (2014) menerangkan bahawa pelaksanaan data terbuka sesebuah negara diukur berdasarkan tiga aspek:

1. kesediaan: menilai bagaimana sesebuah negara mampu memanfaatkan pendedahan data kerajaan untuk mewujudkan kesan positif di peringkat kerajaan, perniagaan dan masyarakat sivil;
2. pelaksanaan: mengukur tahap set data utama yang dikeluarkan oleh kerajaan, samada ia berguna dalam menyokong ekonomi digital dan inovasi, ketelusan dan kebertanggungjawaban pentadbiran awam, keberkesanan dan kecekapan dasar sosial;
3. kesan yang muncul: cubaan mengukur kesan positif dalam membuka inisiatif data dalam bidang politik, sosial dan ekonomi (misalnya: keuntungan hasil kecekapan pentadbiran, bilangan startups atau peningkatan kemasukan golongan yang dipinggirkan).

Apabila diamati, didapati bahawa ciri-ciri data terbuka mempunyai ciri-ciri persamaan dengan kerajaan terbuka, iaitu “ketelusan, keterlibatan dan kolaborasi”. Adakah ini bermakna pelaksanaan data terbuka boleh menjurus atau disamakan dengan kerajaan terbuka.

Kerajaan Terbuka (Open Government)

Sebuah kerajaan terbuka merupakan kerajaan yang tinggi ketelusannya, penglibatan tinggi dengan penduduknya, maklumat kerajaan dibuka untuk orang awam, dan aset pegawai kerajaannya boleh dilihat secara terbuka (“Eligibility criteria & OGP values check assessment”, 2019; “Open Government”, 2015, “WJP Open Government Index 2015”, 2015).

Sebuah kerajaan terbuka merupakan kerajaan yang tinggi ketelusannya, penglibatan tinggi dengan penduduknya, maklumat kerajaan dibuka untuk orang awam, dan aset pegawai kerajaannya boleh dilihat secara terbuka

Contohnya, kerajaan terbuka Amerika Syarikat dalam Arahan Kerajaan Terbukanya pada 2009 menyebut bahawa ciri-ciri kerajaan terbuka mempunyai tiga prinsip utama, iaitu “ketelusan, keterlibatan dan kolaborasi”, iaitu ciri-ciri yang sama dengan tujuan pelaksanaan data terbuka. Ketiga-tiga ciri ini juga dijumpai dalam satu kajian mengenai kerajaan terbuka di Kesatuan Eropah (Bremers & Deleu, 2016). Agensi kerajaan juga perlu menerbitkan secara dalam talian maklumat seperti maklumat kerajaan dan dataset bernilai tinggi dalam format terbuka melalui portal Data.gov (Chernoff, n.d.).

Idealnya, sebuah kerajaan terbuka merupakan kerajaan yang mentadbir urusan sesebuah negara berteraskan rakyat, dengan keterbukaan sebagai tonggak utamanya. Negara dengan kerajaan terbuka juga mampu meningkatkan penggunaan sumber awam, memudahkan proses pembuatan keputusan yang inklusif dan meningkatkan kepercayaan antara kerajaan dan rakyat. Kerajaan yang lebih terbuka adalah kerajaan yang lebih baik untuk bertindak secara efektif dan efisien, untuk mendorong pertumbuhan sektor swasta dan untuk memenuhi keperluan sebenar semua rakyatnya (“Open Government”, 2015).

Untuk memahami perkaitan di antara data terbuka dengan kerajaan terbuka, adalah penting untuk memahami sejarah mengapa wujudnya negara yang mempunyai kerajaan terbuka.

Walaupun penelitian dan kritikan terhadap sesebuah kerajaan sudah lama dipraktikkan dalam sejarah peradaban manusia, idea untuk sesebuah kerajaan untuk telus dan memberi akses kepada maklumat adalah idea yang agak moden yang berasal dari *Age of Enlightenment* (atau *Age of Reason*) pada abad ke-17 dan ke-18. Tempoh masa ini juga dikaitkan dengan letupan "budaya cetak" di Eropah yang menyaksikan pelbagai akhbar, buku, dan esei dicetak dan menjurus kepada revolusi pemikiran, dan revolusi di Amerika Syarikat dan Perancis (Chernoff, n.d.). Revolusi kerajaan ini juga menyaksikan hak kebebasan bersuara, ekspresi, berhimpun dan kebebasan media termaktub dalam undang-undang kebanyakan negara di Eropah Barat dan Amerika Syarikat. Hak-hak ini menjadi asas kepada apa boleh digelar "kerajaan terbuka" dan telus pada masa itu, dan masih menjadi asas kepada tafsiran moden kerajaan terbuka (Chernoff, n.d.).

Antara usaha awal mewujudkan kerajaan terbuka di negara-negara ini termasuklah meletakkan notis awam untuk mesyuarat kerajaan, akses awam kepada perbincangan, pertimbangan, dan keputusan pegawai kerajaan, dan memberi peluang untuk memberi testimoni, ulasan, dan rayuan oleh orang awam. Langkah-langkah ini diambil bertujuan memupuk budaya kerajaan yang telus, mudah dicapai, dan bertanggungjawab (Chernoff, n.d.).

Namun, pelaksanaan kerajaan terbuka juga perlu melibatkan penyertaan rakyat dalam inisiatif-inisiatif kerajaan. Di sesetengah negara yang melaksanakan kerajaan terbuka, penglibatan rakyat dalam membuat keputusan awam, terutamanya di peringkat kerajaan tempatan, merupakan reaksi kepada keperluan mendesak rakyat seperti kajian semula program dan pelaksanaan dasar-dasar awam spesifik, dan keperluan memutuskan kitaran kebergantungan kepada program-program kebajikan (Reale, 2014). Dalam hal ini, negara-negara ini mempromosikan penyertaan proaktif rakyat untuk membolehkan sumber-sumber sedia ada, seperti rangkaian dan modal sosial, ditambahbaik untuk memastikan keberkesanan dan kelestarian intervensi social (Reale, 2014).

Manfaat Kerajaan Terbuka

Menurut laporan “Open Government Impact and Outcomes” Bank Dunia pada 2016, pelaksanaan kerajaan terbuka boleh dilihat dalam jangka masa pendek dan sederhana. Dalam jangka masa pendek, hasil kerajaan terbuka termasuklah output yang benar-benar membawa kepada ketelusan, keterlibatan rakyatnya, dan kadar respons kerajaan yang lebih baik. Contohnya, akses kepada undang-undang maklumat yang benar-benar membawa kepada ketelusan dan peningkatan penelitian oleh masyarakat, inisiatif belanjawan yang lebih melibatkan rakyat dalam proses penganggaran, dan mekanisme penyelesaian aduan yang memberi respons bermakna kepada rakyat.

Dalam jangka masa sederhana, hasil pelaksanaan kerajaan terbuka termasuklah sejauh mana intervensi atau reformasi membawa kepada lebih kebertanggungjawaban dan keberkesanan kerajaan. Akauntabiliti dan keberkesanan dapat ditonjolkan apabila terdapat perubahan substansial kepada tingkah laku kerajaan dalam tindak balasnya terhadap ketelusan, penglibatan rakyat, atau pembaharuan responsif dan inisiatif yang lebih besar. Perubahan tingkah laku kerajaan ini termasuklah penambahbaikan dalam perkhidmatan awam; mengurangkan rasuah; dan pengambilan, pemecatan atau mendisiplinkan pekerja awam.

Hasil pelaksanaan kerajaan terbuka termasuklah sejauh mana intervensi atau reformasi membawa kepada lebih kebertanggungjawaban dan keberkesanan kerajaan

Inisiatif kerajaan terbuka juga cenderung untuk meningkatkan kesedaran rakyat terhadap perkhidmatan kerajaan (“What Is Open Government and Why Is It Important?”, 2017). Apabila rakyat sedar bagaimana kerajaan membelanjakan cukai mereka melalui data terbuka perbelanjaan cukai rakyat, mereka lebih menyedari adalah dalam kepentingan terbaik mereka untuk mengambil tindakan agar mereka menerima perkhidmatan yang mereka perlukan.

Contohnya, dalam satu kajian pada tahun 2015 yang dijalankan oleh Pusat Penyelidikan Pew, 20% rakyat Amerika menyatakan bahawa mereka menggunakan data kerajaan terbuka untuk mencari maklumat mengenai prestasi pelajar dan guru (Horrigan & Rainie, 2015). Tujuh belas peratus mengatakan mereka mencari sumber data kerajaan untuk maklumat pembekal hospital atau penjagaan kesihatan (Horrigan & Rainie, 2015). Tujuh peratus lagi menjawab bahawa mereka meneliti kontrak antara agensi kerajaan dan firma luar menggunakan perkhidmatan kerajaan (Horrigan & Rainie, 2015).

Satu lagi kajian oleh penyelidik Sweden Jenny de Fine Licht pada tahun 2014 menunjukkan bahawa apabila orang ramai terlibat dalam keputusan seperti pembiayaan perpustakaan, orang berasa lebih yakin terhadap wakil rakyat dan kerajaan yang dipilih.

Williamson dan Eisen (2016) menerangkan bahawa terdapat bukti jelas bahawa inisiatif kerajaan terbuka ini boleh digunakan untuk meningkatkan akses orang miskin kepada proses yang telus. Contohnya, di New Delhi, para penyelidik menguji pelbagai kaedah di mana orang-orang yang sangat miskin dapat mempercepatkan penerimaan kad catuan mereka. Sekelompok penerima diminta untuk memohon status permohonan kad catuan mereka

Terdapat bukti jelas bahawa inisiatif kerajaan terbuka ini boleh digunakan untuk meningkatkan akses orang miskin kepada proses yang telus

melalui Dasar Hak Kepada Maklumat (*Right to Information*, RTI) India. Sekelompok penerima lagi dipaksa untuk membayar rasuah bagi “mempercepatkan” permohonan mereka. Hasil kajian mereka mendapati mereka yang memohon RTI menerima kad catuan mereka pada masa yang hampir sama dengan mereka yang membayar rasuah. Beberapa petikan kajian ini menunjukkan bahawa pelaksanaan kerajaan terbuka memberi manfaat kepada rakyat, wakil rakyat yang dipilih dan kerajaan.

Kepentingan Data Terbuka Kepada Kerajaan Terbuka

Data Terbuka adalah titik penting untuk melaksanakan prinsip-prinsip Kerajaan Terbuka dan merangsang model kerjasama antara institusi dan komuniti tempatan dengan tujuan bukan sahaja untuk mengawasi tindakan

kerajaan tetapi juga untuk mengembangkan perkhidmatan dan aplikasi baru (Reale, 2014). Terdapat lapan prinsip yang harus memacu inisiatif kerajaan terbuka, seperti yang disenaraikan di bawah ("What Is Open Government and Why Is It Important?", 2017)

1. Semua data awam hendaklah tersedia. Data "Awam" merujuk kepada maklumat yang tidak tertakluk kepada had privasi, keselamatan, atau keistimewaan yang sah.
2. Data dikumpulkan di sumber utamanya, dan tidak diubah suai atau dipersembahkan secara separa penuh.
3. Data disediakan dengan tepat pada masanya supaya ia berguna dan bermanfaat.
4. Data boleh diakses oleh sebanyak mungkin pengguna untuk sebanyak mungkin tujuan.
5. Data diatur supaya mudah dibaca mesin.
6. Data tersedia untuk sesiapa sahaja, dan tiada siapa perlu mendaftar untuk mengaksesnya.
7. Data tersedia dalam format bukan proprietari - tiada siapa yang mempunyai kawalan eksklusif.
8. Data adalah bebas lesen, dan tidak tertakluk kepada sebarang peraturan hak cipta, paten, tanda dagangan, atau rahsia perdagangan. Walau bagaimanapun, sekatan privasi, keselamatan dan keistimewaan yang munasabah diterima.

Pada masa yang sama, OpenGovData.org mencadangkan tujuh prinsip tambahan:

1. Data perlu bebas dan boleh didapati secara dalam talian.
2. Data perlu disediakan di mana internetnya stabil untuk jangka waktu yang tidak ditentukan, dan ia harus kekal dalam format data yang stabil selama mungkin.
3. Data mesti ditandatangani secara digital atau menyertakan pengesahan tarikh penerbitan / penciptaan, keasliannya, dan integriti.
4. kerajaan mesti proaktif untuk membuat maklumat awam dan tersedia.

5. Kerajaan mesti memberi maklumat yang cukup kepada pengguna untuk menentukan sama ada maklumat itu tepat dan terkini.
6. Data mesti selamat untuk dibuka, tanpa kandungan yang boleh menghantar cacing, virus, dan malware.
7. Kerajaan melaksanakan cadangan dari orang ramai tentang cara menyebarkan maklumat.

Bagaimanakah kerajaan terbuka menggunakan data terbuka? Kerajaan terbuka, yakni, kerajaan yang tinggi ketelusannya, merupakan kerajaan yang mempunyai penglibatan tinggi dengan penduduknya, terbuka aksesnya kepada maklumat kerajaan, dan aset pegawai kerajaannya boleh dilihat secara terbuka (“Eligibility criteria & OGP values check assessment”, 2019; “Open Government”, 2015). OECD (<https://www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm>) juga menegaskan Kerajaan sebegini menggunakan data terbuka supaya boleh muncul lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya, serta menggalakkan penciptaan perniagaan dan perkhidmatan yang berorientasikan rakyat.

Idea ini disokong oleh Emily Shaw, Pengarah Dasar Kebangsaan di Yayasan Sunlight, sebuah badan penyokong bukan bersifat keuntungan Amerika Syarikat yang mempromosikan kerajaan terbuka dan telus. Shaw (disebut dalam Sueh, 2014) percaya bahawa terma Data Terbuka merupakan manifestasi Kerajaan Terbuka kerana pelaksanaan data terbuka oleh sesebuah kerajaan menyaksikan kerajaan tersebut ditambahbaik kecekapannya, meningkatkan keterlibatan rakyatnya, dan peningkatan syarikat tempatan yang menggunakan produk dan perkhidmatan yang menggunakan data kerajaan melalui data terbuka.

Penggunaan data terbuka oleh sesetengah kerajaan juga boleh diinterpretasikan salah satu langkah yang perlu diambil sebelum sesebuah kerajaan boleh digelar sebagai Kerajaan Digital, seperti digariskan oleh Kesatuan Eropah. Dalam laporan Kesatuan Eropah “Towards faster implementation and uptake of open government” yang diterbitkan pada tahun 2016, pelaksanaan data terbuka merupakan salah satu *enabler* di bawah

pemodenan pentadbiran awam menggunakan ICT bagi menjayakan kerajaan terbuka dan kerajaan digital (Bremers & Deleu, 2016). Jadi, adakah kerajaan yang menggunakan data terbuka merupakan kerajaan digital juga, atau syarat pelaksanaan sebelum sesebuah kerajaan itu menjadi kerajaan digital yang terbuka?

Kerajaan Digital

Untuk memahami apakah itu kerajaan digital, adalah penting untuk memahami terlebih dahulu e-Kerajaan. E-Kerajaan didefinisikan sebagai "penggunaan ICT dan penerapannya oleh kerajaan untuk penyediaan maklumat dan perkhidmatan awam kepada masyarakat" ("Global E-Government Readiness Report", 2004). Dengan perkembangan teknologi yang makin pantas, agensi kerajaan yang ingin menggunakan perkhidmatan ICT dan digital perlu beralih fokus dari automasi dan pemotongan kos kepada pengalaman dan inovasi pelanggan. Di sinilah datangnya terma Kerajaan Digital, iaitu perkhidmatan yang diilhamkan dan disampaikan secara inovatif dalam pelbagai cara, dimudahkan dengan teknologi baharu (OECD, 2014).

Diiilhamkan dan disampaikan secara inovatif dalam pelbagai cara, dimudahkan dengan teknologi baharu

Menurut OECD, Kerajaan Digital dapat didefinisikan sebagai "penggunaan teknologi digital, sebagai sebahagian daripada strategi pemodenan kerajaan, untuk mencipta nilai kepada orang awam. Ia bergantung kepada ekosistem kerajaan digital yang terdiri daripada aktor kerajaan, organisasi bukan kerajaan, perniagaan, persatuan warganegara dan individu yang menyokong pengeluaran dan akses ke data, perkhidmatan dan kandungan melalui interaksi dengan pemerintah" (OECD, 2014).

Apakah manfaat kerajaan digital secara asasnya? Menurut laporan "Digital by Default: A guide to Transforming Government" oleh McKinsey & Company (Corydon, Ganesan & Lundqvist, 2016), rakyat sesebuah negara bukan sahaja lebih suka perkhidmatan dan interaksi dengan kerajaan secara digital, tetapi

perkhidmatan digital juga dapat memperkasakan rakyat dan memperluas hubungan mereka dengan kerajaan. Untuk para perniaga juga, perkhidmatan kerajaan digital adalah mudah dan cekap. Usaha digitalisasi kerajaan juga dapat memaksa perniagaan untuk mendigitalkan perniagaan mereka dengan lebih cepat.

Bagi pihak kerajaan pula, kerajaan digital menawarkan cara kolaborasi yang lebih pelbagai di dalam agensi kerajaan mahupun merentas agensi kerajaan, memecah silo dan menawarkan cara yang lebih baik untuk berinteraksi dengan orang ramai ("Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas", 2016). Ini dapat membantu kerajaan menjadi bukan sahaja lebih cekap dan efektif, tetapi juga lebih terbuka, telus dan bertanggungjawab terhadap konstituen mereka ("Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas", 2016). Lagipun, kerajaan digital adalah mengenai kaedah baru untuk memberikan nilai awam dan menjadikan perkhidmatan dan prosedur kerajaan dengan reka bentuk digital ("Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas", 2016).

Untuk melaksanakan kaedah baharu tersebut, kerajaan mungkin perlu mendigitalkan sesuatu proses tersebut secara keseluruhannya. Contohnya, Singapura telah mendigitalkan sepenuhnya prosesnya untuk mendaftarkan syarikat, memendekkan masa yang diperlukan kepada hanya 15 minit dalam kebanyakan kes dan secara automatik mengeluarkan notis penggabungan kepada setiausaha korporatnya (Corydon, Ganesan & Lundqvist, 2016).

Namun, apabila Denmark berusaha untuk melakukan perkara yang sama, syarikat tidak dapat diklasifikasikan secara automatik untuk tujuan percukaian kerana undang-undang cukai negaranya sangat tidak jelas dan terpaksa mengemas kini undang-undang negaranya dengan definisi yang lebih tepat mengenai kategori cukai. Kini, lebih daripada 98 peratus pendaftaran syarikat baru berlaku dalam beberapa saat sahaja, tanpa campur tangan manusia (Corydon, Ganesan & Lundqvist, 2016).

Untuk kedua-dua kerajaan dan rakyat, kerajaan digital memungkinkan pertukaran dan penggunaan data, maklumat dan idea yang lebih baik di kalangan institusi awam, dan menjadi pemangkin inovasi yang boleh diterjemahkan dalam perkhidmatan baru dan lebih efisien (“Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas”, 2016). Kerajaan yang digital juga berpeluang untuk berinteraksi dengan rakyatnya melalui data dan maklumat tersedia, seperti data terbuka kerajaan, apabila ia mudah diakses dan digunakan kembali melalui kolaborasi inovatif yang dapat membantu kerajaan merancang dan melaksanakan dasar-dasar awam dan penyampaian perkhidmatan awam dengan lebih baik (“Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas”, 2016). Kerajaan yang melaksanakan kerajaan digital juga boleh menggunakannya untuk membantu mencapai Sustainable Development Goals yang ditetapkan oleh Persatuan Bangsa-Bangsa Bersatu (“United Nations E-Government Survey”, 2018).

Rumusan bagaimana Kerajaan Digital boleh dilaksanakan boleh dirangkumkan oleh definisi Kerajaan Terbuka yang diberikan oleh inisiatif *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) Sektor Awam melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) Malaysia. DGCCR merumuskan bahawa Kerajaan digital dicirikan oleh kepelbagaian saluran penyampaian, budaya yang terbuka kepada risiko, antaramuka yang berteraskan rakyat dan jelas untuk rakyat, platform yang menggalakkan kolaborasi dan perkongsian data, serta penyelesaian yang fleksibel dan inovatif (“DGCCR e-Newsletter 2017”, 2017).

Pelaksanaan Data Terbuka, Kerajaan Terbuka dan Kerajaan Digital di Malaysia

Di Malaysia, pelaksanaan data terbuka dan kerajaan digital merupakan salah satu strategi di bawah Kajian Separuh Penggah Rancangan Malaysia Ke-11 (RMKe11) untuk membina budaya ketelusan bagi memupuk kepercayaan rakyat kepada kerajaan. Di bawah Strategi B2: Menambahbaik Ketelusan,

Kerajaan akan mewujudkan persekitaran Kerajaan Terbuka, dan telah memohon untuk menyertai platform Kerajaan Terbuka antarabangsa seperti Open Government Partnership. Dalam portal MyGovernment (<https://www.malaysia.gov.my/portal/content/30595>), MAMPU telah mula berhubung dengan sekretariat OGP pada 25 Julai 2018 bagi mendapatkan penerangan lanjut mengenai kelayakan negara untuk menyertai Kerajaan Terbuka.

Beberapa pelan strategik juga dirangka dan dilaksanakan bagi menyokong halatuju kerajaan seperti Pelan Strategik ICT Sektor Awam 2016 – 2020 di bawah Teras Strategik 2: Kerajaan Berpacukan Data dan Strategi 2: Pemanfaatan Data Kerajaan (Peluasan Inisiatif Data Terbuka Sektor Awam dan Transformasi Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan Digital Berpacukan Data Analitis). Kerajaan juga mempunyai Pelan Strategik e-Pembayaran 2016 – 2020 bagi memacu platform e-Pembayaran sebagai pilihan utama perkhidmatan pembayaran Sektor Awam yang kondusif, selamat dan efisien. Bagi mengukuhkan lagi pelaksanaan Kerajaan Digital di Malaysia, Pelan Pendigitalan Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan juga diperkenalkan bagi menggariskan hala tuju strategik pelaksanaan program pendigitalan penyampaian perkhidmatan Kerajaan untuk tempoh sehingga tahun 2020. Semua inisiatif ini diterajui oleh Unit Pemodenan Tadbiran Awam dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU).

Pelaksanaan data terbuka telah dinilai oleh Bank Dunia (World Bank) melalui Open Data Readiness Assessment (ODRA). Hasil kajian pada 2019

Namun, dasar/kerangka undang-undang dan polisi/prosedur pengurusan data kerajaan - merupakan penghalang yang signifikan untuk mencapai visi yang dinyatakan dalam RMKe11

mendapati Malaysia telahpun menyediakan asas untuk merealisasikan potensi sosioekonomik data terbuka. Namun, dasar / kerangka undang-undang dan polisi / prosedur pengurusan data kerajaan - merupakan penghalang yang signifikan untuk mencapai visi yang dinyatakan dalam RMKe11. Kajian

tersebut juga mendapati Malaysia telah mewujudkan struktur institusi untuk

mengurus agenda data terbuka, dan kepimpinan untuk menguruskan data terbuka telahpun wujud di peringkat pengurusan kanan kerajaan. Namun, agensi pusat perlu beralih dari berfokuskan pekerjaan operasi kepada memotivasikan dan memandu pemilik data untuk menjadikan pembukaan data mereka perkara rutin.

Kerajaan juga melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) memperkenalkan *Digital Government Competency and Capability Readiness (DGCCR)* Sektor Awam bagi mengatasi kekurangan kakitangan yang berkompentensi dan berkemahiran dalam menerajui Kerajaan Digital yang memberikan perkhidmatan digital berimpak tinggi serta berpaksikan rakyat. Objektif DGCCR adalah mengenalpasti:

1. Keupayaan yang diperlukan oleh penjawat awam merentas disiplin dan gred dalam memberikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat;
2. Pengetahuan dan kemahiran baharu serta program pembangunan kompetensi yang diperlukan untuk menyokong perkhidmatan digital;
3. Program pengurusan perubahan yang diperlukan untuk menyokong pembudayaan perkhidmatan digital; dan
4. Tahap ketersediaan kompetensi dan keupayaan penjawat awam di peringkat Kementerian/Agensi dan Negara di era Kerajaan Digital.

Impak dari program yang telah dilaksanakan pada tahun 2016 adalah seperti berikut:

1. Peningkatan kesedaran tentang kepentingan set kompetensi dan kemahiran yang sama dan selaras di semua peringkat.
2. Peluasan kerjasama dan kolaborasi daripada pelbagai agensi rintis.
3. Peneraju Kerajaan Digital yang terdiri daripada pelbagai skim perkhidmatan.

Rumusan

Perbandingan dibuat di antara ciri-ciri data terbuka, kerajaan terbuka, dan kerajaan digital dari segi ciri data, manfaat kepada rakyat, manfaat kepada kerajaan dan pelaksanaannya di Malaysia, seperti di **Lampiran 1**. Tiga

persamaan yang dapat diamati melalui perbandingan data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital oleh sesebuah kerajaan ialah:

1. Data sebagai asas untuk melaksanakan inisiatif dan penambahbaikan yang menjurus kepada ketelusan sesebuah kerajaan;
2. Ketelusan kerajaan, mesra rakyat dan menambahbaik kehidupan rakyat perlu ditonjolkan oleh kerajaan dalam pelaksanaan mana-mana inisiatif ini; dan
3. Kerajaan perlu memecah silo dan bekerjasama antara agensi kerajaan dan rakyat dalam pelaksanaan mana-mana inisiatif ini.

Dalam kes Malaysia, Malaysia kini telah melaksanakan data terbuka dan kerajaan digital, dengan permohonan menyertai Open Government Partnership dilakukan pada tahun 2018. Pelaksanaan inisiatif-inisiatif ini boleh membawa maksud bahawa Malaysia kini sedang dalam landasan untuk menjadi sebuah kerajaan yang terbuka. Namun, adakah langkah-langkah yang diambil Malaysia setakat ini untuk mencapai tahap kerajaan terbuka di seperti Korea Selatan, Jepun dan Australia memadai, ataupun terdapat keperluan lain untuk memastikan Malaysia boleh menjadi sebuah kerajaan terbuka setaraf dengan negara maju?

KAJIAN METHODOLOGI

Bagi menentukan samada Malaysia berada di landasan untuk menjadi kerajaan terbuka, negara mana yang perlu dibandingkan dengan Malaysia untuk penanda aras akan ditentukan terlebih dahulu, dan seterusnya, membandingkan pelaksanaan yang telah diambil di negara tersebut dan Malaysia.

Perbandingan 10 Kerajaan Paling Terbuka di Dunia

Pelbagai methodologi boleh digunakan untuk mengukur keterbukaan sesebuah negara, seperti yang digunakan oleh OECD, Bank Dunia, Open Government Partnership dan Indeks Demokrasi. Bagi memudahkan

perbandingan samada Malaysia kini berada dalam trajektori menjadi negara Kerajaan Terbuka, kajian ini akan membandingkan kedudukan 10 buah negara teratas dalam Indeks Demokrasi 2019, Indeks OURdata 2019 oleh OECD, World Justice Project (WJP) Indeks Kerajaan Terbuka 2015 dan E-Government Development Index 2018 oleh Persatuan Bangsa-Bangsa Bersatu, seperti di **Jadual 1**.

Kemasukkan Indeks Demokrasi dalam methodologi ini adalah kerana pelaksanaan data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital memerlukan kerajaan untuk memecah silo dan bekerjasama antara agensi kerajaan dan rakyat. Tambahan lagi, Schwartz (2014) dalam kajiannya mendapati bahawa walaupun kerajaan yang demokratik tidak menjamin amalan kerajaan terbuka, kerajaan yang secara sistematiknya mengabaikan prinsip demokrasi adalah lebih mustahil untuk mempunyai persekitaran yang membolehkan pelaksanaan kerajaan terbuka.

Jadual 1: Perbandingan 10 negara teratas dalam Indeks Demokrasi 2019, Indeks OURdata 2019, Indeks Kerajaan Terbuka 2015 dan E-Government Development Index 2018

Tangga	Indeks Demokrasi 2019	Indeks OURdata 2019	Indeks Kerajaan Terbuka 2015	E-Government Development Index 2018
1	Norway	Korea Selatan	Sweden	Denmark
2	Iceland	Perancis	New Zealand	Australia
3	Sweden	Ireland	Norway	Korea Selatan
4	New Zealand	Jepun	Denmark	UK
5	Finland	Kanada	Netherlands	Sweden
6	Ireland	Australia	Finland	Finland
7	Denmark /	Mexico	Kanada	Singapura
8	Kanada	Sepanyol	UK	New Zealand
9	Australia	Greece	Australia	Perancis
10	Switzerland	Slovenia	Korea Selatan	Jepun

Apabila diamati, 10 negara teratas dalam keempat-empat indeks ini merupakan negara maju dan berpendapatan tinggi. Negara yang kerap tergolong dalam 10 negara teratas ini termasuklah negara Skandinavia

(Finland, Norway, Denmark, Sweden), negara Eropah Barat (Switzerland, Perancis, UK, Ireland) dan negara Asia Pasifik maju seperti Australia, New Zealand, Jepun dan Korea Selatan.

Daripada perbandingan ini, didapati Australia tergolong dalam 10 negara teratas dalam keempat-empat indeks ini. Bagi tujuan kajian ini, Australia akan digunakan bagi membandingkan pelaksanaan data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital dengan pelaksanaan di Malaysia.

Jadual 2: Kedudukan Malaysia dalam Indeks Demokrasi 2019, Indeks OURdata 2019, Indeks Kerajaan Terbuka 2015 dan E-Government Development Index 2018

Kedudukan Malaysia	Indeks Demokrasi 2019	Indeks OURdata 2019	Indeks Kerajaan Terbuka 2015	E-Government Development Index 2018
	43 / 193	-	88 / 102	48 / 193

Seperti dinyatakan di **Jadual 2**, jika dibandingkan dengan 10 negara teratas, didapati Malaysia berada di 50 negara teratas bagi Indeks Demokrasi 2019 dan e-Government Development Index 2018, manakala Malaysia berada di kedudukan 30 negara terbawah dalam Indeks Kerajaan Terbuka 2015. Malaysia tidak disenaraikan di dalam Indeks OURdata 2019 kerana Malaysia tidak tergolong sebagai 35 negara ahli OECD.

a. Pelaksanaan Data Terbuka di Australia dan Malaysia

Berdasarkan portal Data Terbuka Australia dan Jabatan Perdana Menteri dan Kabinet Australia, Data Terbuka di Australia dilaksanakan sejak 2013. Data kerajaan, data penyelidikan dan dataset terbuka dari institusi swasta yang mempunyai kepentingan umum boleh diakses melalui portal data.gov.au, merangkumi lebih daripada 30,000 set data yang tersedia untuk umum, percuma atau boleh dibeli, dan sentiasa berkembang. Sesetengah data terbuka juga diterjemahkan dalam bentuk peta interaktif melalui portal National Map.

Pelaksanaan data terbuka di Australia adalah agak komprehensif. Komitmen kerajaan persekutuan Australia kepada data terbuka dikukuhkan dengan pernyataan dasarnya pada 7 Disember 2015 melalui Perdana Menteri Malcolm Turnbull, yang memerlukan semua agensi kerajaan untuk secara automatik menjadikan data yang tidak sensitif data terbuka dan dimuatnaik melalui portal data.gov.au supaya mudah dicapai dan dicari. Usaha ini termasuklah libat urus dengan kerajaan negeri dan jajahan untuk mengintegrasikan data yang mempunyai kepentingan di peringkat kebangsaan.

Orang awam juga digalakkan untuk memaklumkan kerajaan mengenai bagaimana data terbuka boleh digunakan dan menyumbang kepada data terbuka. Namun, data yang dimuatnaik haruslah tidak mengandungi maklumat peribadi. Bagi memastikan kualiti data terbuka yang dimuatnaik ke data.gov.au, Toolkit Data Terbuka telah disediakan sebagai sumber maklumat utama bagi penjaga data dan pengguna untuk menyediakan data untuk dimuatnaik.

Bagi melibatkan pihak swasta dalam data terbuka kerajaan, Tinjauan Open Data 500 Australia (<http://www.opendata500.com/au/about/>) telah dilaksanakan bagi memahami bagaimana organisasi Australia menggunakan data sektor awam dan menilai nilai sosial dan ekonomi dari kumpulan data terbuka kerajaan. Hasil tinjauan ini juga akan menonjolkan bagaimana syarikat menggunakan data terbuka sektor awam dan manfaatnya kepada perniagaan mereka.

Laporan Pengurusan Data Sektor Awam pada bulan Disember 2015-pula mengenal pasti status dan strategi semasa untuk meningkatkan penggunaan dan akses ke data yang tidak sensitif. Terdapat pelbagai inisiatif-inisiatif kerajaan Australia lain yang ditubuhkan bagi menguruskan data kerajaannya seperti di **Lampiran 2**.

Di Malaysia, punca kuasa pelaksanaan data terbuka adalah berdasarkan Pekeliling Am Bil. 1 Tahun 2015 Pelaksanaan Data Terbuka Sektor Awam. Peneraju projek ini merupakan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan

Pengurusan Malaysia (MAMPU). Portal Data Terbuka Sektor Awam (DTSA), data.gov.my, telah dibangunkan pada tahun 2014 bagi menyokong hasrat kerajaan melaksanakan data terbuka. Portal DTSA memudahkan data terbuka kerajaan diakses secara berpusat daripada sumber yang rasmi. Portal ini merangkumi data terbuka kerajaan yang telah dihantar dari agensi kerajaan kepada pentadbir portal dan diklasifikasikan mengikut kategori. Setiap data yang dimuatnaik ke portal ini perlu memenuhi kriteria yang digariskan dalam pekeliling tersebut, dan setiap data yang dimuat naik dikategorikan tahap keterbukaannya, dengan data yang paling terbuka diberi lima bintang.

Pengguna juga boleh memuat turun data yang diterbitkan dalam portal ini dan memohon set data yang diperlukan melalui portal ini. Data terbuka yang diterbitkan dalam portal ini juga berjaya diterjemahkan ke dalam aplikasi yang boleh digunakan orang awam (<http://www.data.gov.my/page/apps>). Aplikasi ini terhasil daripada program Hackathon yang dianjurkan setiap tahun, melibatkan pelajar, syarikat swasta dan orang awam. Bagi meningkatkan kesedaran, mendapatkan sokongan dan *buy-in* daripada agensi pemilik data berkaitan faedah dan kepentingan melaksanakan data terbuka untuk kepentingan Kerajaan dan rakyat secara umumnya, program Malaysia Open Data User Group (MODUG) 2019 telah diadakan pada 27 April 2019. Tambahan lagi, kerajaan juga menganjurkan Program Sesi libat urus dan Coaching Data Terbuka kepada pegawai Kementerian dan agensi mengikut zon. Kumpulan sasaran sesi ini adalah Pengurus ICT dan *Data Steward/Data Agent* Kementerian dan agensi.

Malaysia juga telah, dengan kerjasama Bank Dunia, membuat Penilaian Kesiediaan Data Terbuka (Open Data Readiness Assessment, ODRA) pada 2016, dan merupakan negara pertama di Asia Tenggara untuk menggunakan metodologi ini. Hasil kajian pada 2019 mendapati Malaysia telahpun menyediakan asas untuk merealisasikan potensi sosioekonomik data terbuka. Namun, dasar / kerangka undang-undang dan polisi / prosedur pengurusan data kerajaan - merupakan penghalang yang signifikan untuk mencapai visi yang dinyatakan dalam RMKe11. Kajian tersebut juga mendapati Malaysia

telah mewujudkan struktur institusi untuk mengurus agenda data terbuka, dan kepimpinan untuk menguruskan data terbuka telahpun wujud di peringkat pengurusan kanan kerajaan. Namun, agensi pusat perlu beralih dari berfokuskan pekerjaan operasi kepada memotivasikan dan memandu pemilik data untuk menjadikan pembukaan data mereka perkara rutin.

Di samping itu, Malaysia juga telah mula menjalinkan kerjasama diperingkat antarabangsa bagi menjayakan Inisiatif Data Terbuka seperti Open Data Institute, Asia Open Data Partnership (AODP), Open Contracting Partnership (OCP), Open Data Charter (ODC), dan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Terdapat pelbagai inisiatif-inisiatif kerajaan Malaysia lain yang ditubuhkan bagi menguruskan data kerajaannya seperti di **Jadual 3**.

Jadual 3: Inisiatif-inisiatif lain pengurusan data kerajaan di Malaysia

Inisiatif-inisiatif lain	Tujuan
Malaysian Government Central Data Exchange (MyGDX)	Platform perkongsian maklumat yang menyediakan perkhidmatan broker data (<i>data brokerage</i>) bagi maklumat yang sering dirujuk oleh agensi yang memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Pelaksanaan MyGDX membolehkan maklumat diselaras dan dikongsikan merentasi agensi dengan lebih efisien. MyGDX berupaya mengurangkan pertindihan pembangunan dan kos penyelenggaraan infrastruktur di agensi.
Data Dictionary Sektor Awam	Mewujudkan standard atau piawaian bagi elemen yang merangkumi struktur dan kod yang perlu digunapakai oleh agensi-agensi Sektor Awam bagi memudahkan usaha-usaha perkongsian maklumat menerusi integrasi dan interoperabiliti sistem.

b. Pelaksanaan Kerajaan Terbuka di Australia dan Malaysia

Australia merupakan salah satu ahli Open Government Partnership (OGP), satu inisiatif multiateral yang bertujuan mendapatkan komitmen konkrit dari kerajaan untuk mempromosikan ketelusan, memperkasakan warga negara,

memerangi rasuah, dan memanfaatkan teknologi baru untuk memperkuat pemerintahan. Setiap ahli OGP perlu menyediakan pelan tindakan bagi menjadikan kerajaan mereka kerajaan terbuka, selaras dengan Piagam OGP.

Berdasarkan laman web rasmi Jabatan Perdana Menteri dan Kabinet (<https://ogpau.pmc.gov.au/about>), Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka Australia yang pertama dikeluarkan pada bulan Disember 2016. Dibangunkan secara kolaboratif oleh kerajaan dan masyarakat sivil, rancangan ini merangkumi 15 komitmen untuk memperkuat dan memperbaiki:

1. Ketelusan dan kebertanggungjawaban dalam perniagaan.
2. Ketersediaan data terbuka dan transformasi digital perkhidmatan kerajaan.
3. Akses kepada maklumat kerajaan.
4. Integriti dalam sektor awam.
5. Penyertaan dan penglibatan orang ramai.

Sehingga 2020, Australia telah melancarkan dua lagi pelan tindakan kerajaan terbuka, iaitu Pelan Tindakan Nasional Kedua 2018-20 dan kini sedang dalam penyiapan Pelan Tindakan Nasional Ketiga 2020-22. Rakyat boleh menyumbang kepada Pelan Tindakan Nasional Ketiga 2020-22 melalui <https://ogpau.pmc.gov.au/get-involved> dan maklumbalas terpilih akan diterbitkan dalam portal sama tanpa perlu berselindung.

Pelaksanaan pelan Tindakan ini dibantu oleh Open Government Forum (<https://ogpau.pmc.gov.au/open-government-forum>), kumpulan yang dianggotai oleh anggota kerajaan dan masyarakat awam yang bertujuan memantau dan mendorong pelaksanaan Pelan Tindakan Nasional Kerajaan Terbuka, mengembangkan pelan seterusnya dan meningkatkan kesedaran mengenai pemerintahan terbuka. Kumpulan kerajaan-orang awam ini bersidang setiap dua bulan, di ibu negeri Australia yang berbeza-beza.

Penilaian pelan tindakan ini perlu dibuat melalui dua cara. Pertama, kerajaan mesti menerbitkan Laporan Penilaian Diri tahunan setelah tamatnya setiap kitaran pelaksanaan 12 bulan. Laporan tersebut merupakan penilaian prestasi kerajaan dalam perkembangannya mencapai komitmen kerajaan yang terbuka.

Kedua, semua negara OGP dinilai secara dwi-tahunan oleh Independent Reporting Mechanism (IRM). IRM berfungsi terutamanya melalui laporan penilaian bebas untuk setiap kerajaan yang mengambil bahagian OGP.

Setiap pelaporan akan mengandungi penilaian perkembangan dan pelaksanaan pelan tindakan serta kemajuan dalam memenuhi prinsip kerajaan terbuka di peringkat kebangsaan. Sebagai contoh, salah satu komitmen dalam Pelan Tindakan Nasional Kedua 2018-20 ialah Mengukuhkan Kerangka Anti-Rasuah Kebangsaan. Di bawah komitmen ini, Kerajaan perlu memberi respons kepada cadangan dalam Laporan Jawatankuasa Senat berkenaan Suruhanjaya Integriti Kebangsaan. Selain itu, kerajaan juga perlu memberi peluang kepada rakyat untuk memberi input mereka kepada penilaian semula Kerangka Integriti Kebangsaan. Tempoh pelaksanaan dan status pelaksanaan dinyatakan dengan jelas tanpa berselindung daripada rakyat.

Rajah 1: Status pelaksanaan Kerangka Integriti Kebangsaan Australia

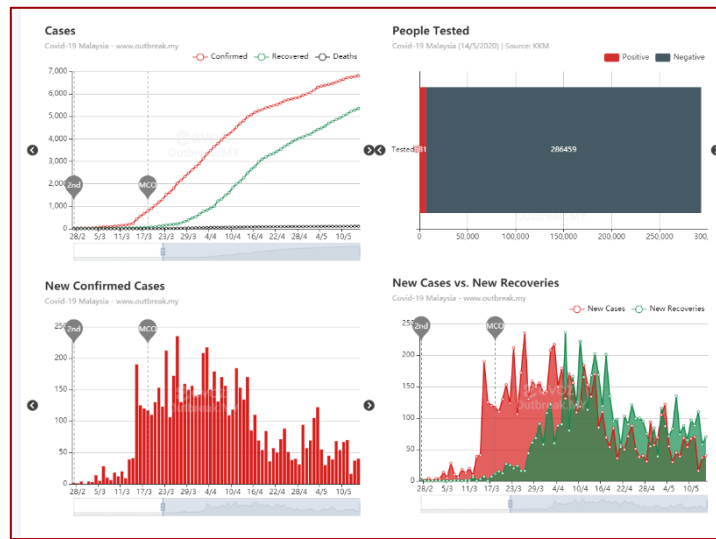
STEPS TO IMPLEMENTATION		
Implementation Step	Period	Status
Government response to the Report of the Senate Select Committee on a National Integrity Commission	Q3 2018 - Q4 2018	Delayed
Civic engagement in ongoing review of the national integrity framework	Q3 2018 - Q4 2018	Delayed
Implement Government response to the Report of the Senate Select Committee on a National Integrity Commission and any other outcomes of ongoing review of the national integrity framework	Q4 2018 - Q2 2020	Delayed

Di Malaysia, di bawah Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas, (Strategi B2: Menambahbaik Ketelusan), Kerajaan akan mewujudkan persekitaran Kerajaan Terbuka, dan telah memohon untuk menyertai platform Kerajaan Terbuka antarabangsa seperti Open Government Partnership. Dalam portal MyGovernment (<https://www.malaysia.gov.my/portal/content/30595>) MAMPU telah mula berhubung dengan sekretariat OGP pada 25 Julai 2018 bagi mendapatkan penerangan lanjut mengenai kelayakan negara untuk menyertai Kerajaan Terbuka.

Walaupun Malaysia secara rasminya belum melaksanakan Kerajaan Terbuka, beberapa inisiatif yang telah dilaksanakan semasa Perintah Kawalan Pergerakan dan Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (18 Mac 2020 - 9 Jun 2020) akibat jangkitan COVID-19 di Malaysia boleh disifatkan sebagai memenuhi syarat Kerajaan Terbuka, iaitu “ketelusan, keterlibatan dan kolaborasi”. Rakyat boleh menyertai undian dalam saluran Telegram Majlis Keselamatan Negara (MKN) mengenai samada mereka bersetuju atau tidak tempoh pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan dan Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat dilanjutkan (**keterlibatan**), seperti di **Lampiran 3**. Berita palsu disangkal oleh pelbagai agensi kerajaan melalui pelbagai saluran, setiap hari dengan penjelasan mengenai kesahihan berita yang tular di pelbagai media sosial seperti WhatsApp dan Facebook (**kolaborasi dan ketelusan**), seperti di **Lampiran 4**.

Data yang diumumkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) mengenai jumlah jangkitan COVID-19, jumlah yang sembuh setiap hari dan kluster COVID-19 (**ketelusan**), membolehkan orang luar mewujudkan portal yang menginterpretasikan data tersebut dalam bentuk yang lebih mudah dilihat, seperti dalam portal <https://www.outbreak.my/> (**Rajah 2**). Namun, data yang digunakan dalam portal ini tidak menggunakan data terbuka kerana tidak semua data mengenai COVID-19 diterbitkan dalam portal rasmi KKM mengenai COVID-19 (<http://covid-19.moh.gov.my/>), dan bergantung kepada maklumat yang disalurkan melalui Telegram MKN dan sidang media harian KKM.

Rajah 2: Data yang diumumkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia diterjemahkan dalam pelbagai bentuk dalam portal outbreak.my



Portal MyGovernment juga memberi peluang kepada pengguna untuk memberi input mereka (e-penyertaan) mengenai bagaimana COVID-19 akan menjejaskan ekonomi negara dan bagaimana ekonomi negara boleh distabilkan semula, seperti di **Rajah 4**.

Rajah 4: e-Penyertaan dalam portal MyGovernment



Hasil inisiatif-inisiatif ini boleh dilihat apabila dalam satu hasil tinjauan IQI Global Group, rata-rata rakyat Malaysia memberi respons positif kepada langkah-langkah Kerajaan Malaysia dalam menangani COVID-19 sehingga berada dalam kedudukan keempat tertinggi paling positif persepsi rakyatnya di kalangan negara yang ditinjau.

c. **Pelaksanaan Kerajaan Digital di Australia dan Malaysia**

Pelaksanaan Kerajaan Digital di Australia diterajui oleh Agensi Transformasi Digital (Digital Transformation Agency, DTA, dipetik dari <https://www.dta.gov.au/about-us>) dan merupakan *one-stop* agensi yang menyediakan dasar, standard dan platform untuk penyampaian perkhidmatan ICT dan digital seluruh kerajaan, serta khidmat rundingan mengenai cadangan pelaburan ICT dan digital. Pelaburan tersebut juga akan dipantau oleh agensi tersebut.

Pelaksanaan Kerajaan Digital Australia dipacu oleh Strategi Transformasi Digital 2018 – 2025 (Digital Transformation Strategy 2018—2025, dipetik dari <https://www.dta.gov.au/book/export/html/594>), dan berteraskan tiga matlamat:

1. **Mudah berurusan** – perkhidmatan kerajaan senang dicapai dan digunakan, dan diintegrasikan bagi memenuhi keperluan life events dengan satu identiti digital yang selamat digunakan, seperti myGov. Maklumat myGov ini boleh digunakan untuk antaranya urusan cukai, urusan pendaftaran dan pembayaran di hospital, wang kebajikan dan mencari kerja (<https://my.gov.au/mygov/content/html/about.html>).
2. **Kerajaan yang mendapat maklumbalas dari rakyat** – perkhidmatan pintar untuk rakyat berdasarkan maklumat yang dikongsi, serta perkhidmatan yang lebih baik dengan ketelusan dan kepercayaan. Ini termasuklah pelaksanaan Perkongsian Integrasi Data untuk Australia (Data Integration Partnership for Australia), di mana data sektor awam dikongsi untuk kegunaan pelbagai agensi kerajaan.
3. **Kerajaan yang sesuai untuk era digital** – mengembangkan keupayaan digital dan membangunkan infrastruktur moden. Ini termasuklah penyediaan perkhidmatan sektor awam dalam talian, dan penjawat awam bertanggungjawab membantu rakyat sekiranya perkhidmatan tersebut tidak dapat sampai di atas sebab-sebab tertentu, seperti talian internet kurang baik. Pembangunan infrastruktur berkaitan juga akan diteliti dan dimaklumkan kepada rakyat status pelaksanaannya.

Selain itu, rakyat boleh berhubung dan mengetahui maklumat terperinci perkhidmatan kerajaan melalui portal <https://www.australia.gov.au/>. Maklumat aplikasi kerajaan Australia juga disenaraikan dalam portal ini (<https://info.australia.gov.au/news-and-social-media/apps>). Semasa Australia dilanda jangkitan virus COVID-19, portal ini memaklumkan kepada pengguna bagaimana untuk mendapatkan maklumat bagi perkhidmatan-perkhidmatan kerajaan. Pengguna juga boleh menghubungi agensi kerajaan melalui pautan direktori (<https://www.directory.gov.au/>), dan untuk setiap pautan kepada agensi tersebut, pengguna boleh melihat jumlah staf bagi agensi tersebut, perbelanjaan agensi tersebut dan laporan tahunan agensi tersebut, seperti di **Lampiran 5**.

Pengguna hanya perlu mendaftar untuk satu akaun (myGov) untuk mengakses pelbagai perkhidmatan kerajaan seperti percukaian, bantuan kebajikan, mencari kerja dan insurans kerajaan. Senarai penuh dinyatakan dengan jelas di <https://my.gov.au/mygov/content/html/about.html>

Latihan kepada penjawat awam bagi memudahkan peralihan kepada kerajaan digital turut digariskan sebagai salah satu strategi di bawah Strategi Transformasi Digital 2018—2025. Strategi ini menekankan keperluan untuk perkhidmatan kerajaan disediakan dalam talian, dan perkhidmatan kaunter disediakan sebagai langkah terakhir sekiranya pengguna tidak mendapat perkhidmatan yang dikehendaki dalam talian.

Di Malaysia, pelaksanaan Kerajaan Digital adalah diterajui oleh MAMPU, dan pelaksanaanya adalah berdasarkan Pelan Strategik ICT Sektor Awam 2016 – 2020 di bawah Teras Strategik 2: Kerajaan Berpacuan Data dan Strategi 2: Pemanfaatan Data Kerajaan (Peluasan Inisiatif Data Terbuka Sektor Awam dan Transformasi Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan Digital Berpacuan Data Analitis).

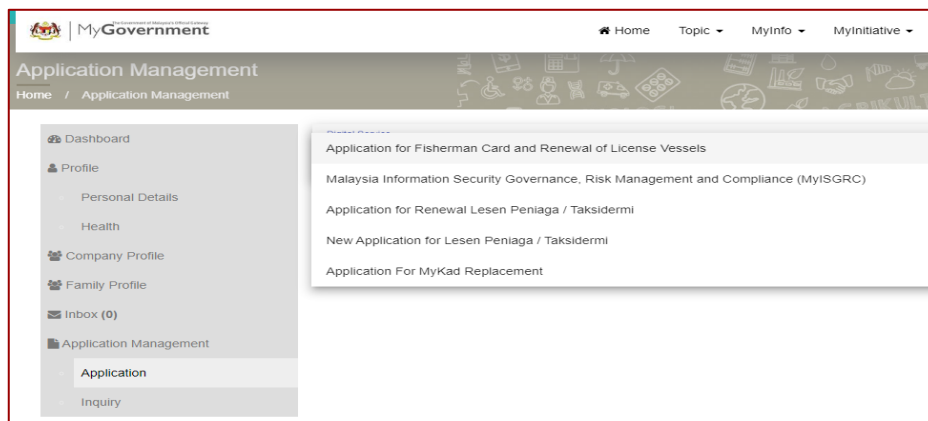
Selain itu, Pelan Pendigitalan Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan diperkenalkan bagi menggariskan hala tuju strategik pelaksanaan program pendigitalan penyampaian perkhidmatan Kerajaan untuk tempoh sehingga tahun 2020. Pelaksanaan ini menyaksikan enam teras dikenalpasti:

1. **Perkhidmatan digital bersepadu dan selamat** – pelaksanaan perkhidmatan kerajaan digital berteraskan life-events bercirikan *end to end* menggunakan ID digital untuk memudahkan akses rakyat dan pembayaran tanpa tunai
2. **Sistem penyampaian perkhidmatan digital berpacuan data** – penggalakan sistem penyampaian perkhidmatan digital kerajaan menggunakan data terbuka, data raya dan perkongsian data di sektor awam
3. **Penjenamaan, publisiti dan promosi perkhidmatan digital** – peningkatan promosi dan pembangunan pelan komunikasi perkhidmatan digital nasional serta pemantapan koordinasi, promosi dan pengukuhan jaringan kolaborasi antara agensi
4. **Tadbir urus dan perundangan** – kolaborasi strategik di peringkat nasional dan antarabangsa, pengukuhan tadbir urus data dan perkhidmatan kerajaan dan penyelarasan dasar dan perundangan semasa, serta pelaksanaannya
5. **Pengukuhan keupayaan dan kapasiti** – pemantapan peranan Ketua Pegawai Maklumat Kerajaan (Government Chief Information Officer, GCIO), pembangunan kompetensi personel bagi program pendigitalan dan penambahbaikan capaian rangkaian agensi kepada rakyat
6. **Mengoptimumkan keberhasilan sistem penyampaian perkhidmatan digital** – penugasan semua perjawatan ke bidanga baharu dan pengurangan perkhidmatan kaunter, serta meningkatkan penggunaan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan.

Pelaksanaan Pelan Strategik e-Pembayaran Sektor Awam 2016 – 2020 juga menyaksikan 20 agensi baharu dilibatkan, program kesedaran e-pembayaran dilaksanakan, manual pengguna e-Pembayaran disediakan dan kajian dibuat bagi meluasguna platform e-pembayaran.

Bagi memudahkan rakyat untuk mengakses perkhidmatan kerajaan digital, portal MyGovernment (<https://www.malaysia.gov.my/portal/index>) dibangunkan untuk menjadi gerbang tunggal bagi semua memudahkan rakyat mengakses perkhidmatan dalam talian kerajaan yang berkonsepkan *life event* berpaksikan rakyat. Pengguna boleh mengetahui proses dan carta alir untuk contohnya, mendaftar kelahiran anak, dan pautan untuk mendaftar boleh diakses melalui pautan lain dalam laman tersebut. Seperti di **Rajah 5**, pengguna portal ini boleh mendaftar untuk menyemak antaranya permohonan kad nelayan, semakan status penggantian kad pengenalan dan saman. Namun, senarai perkhidmatan yang disediakan atau bakal disediakan melalui akaun ini adalah kurang jelas buat masa ini.

Rajah 5: Senarai perkhidmatan melalui akaun myGovernment Malaysia



Dibandingkan dengan portal <https://www.australia.gov.au/> pengguna portal MyGovernment yang ingin mendapatkan direktori pegawai agensi kerajaan tidak dapat mengaksesnya melalui portal ini. Tetapi, mereka boleh berhubung melalui MyGovernment Call Centre (MyGCC, dikenali sebelum ini sebagai 1Malaysia One Call Centre, 1MOCC) dan Aplikasi MyGCC antaranya.

Bagi menantapkan keupayaan dan kapasiti penjawat awam dalam kerajaan digital, Kerajaan juga melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) memperkenalkan *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) Sektor Awam bagi mengatasi kekurangan kakitangan yang berkemahiran dan berkemahiran dalam menerajui Kerajaan Digital yang memberikan perkhidmatan digital berimpak tinggi serta berpaksikan rakyat. Objektif DGCCR adalah mengenalpasti:

1. Keupayaan yang diperlukan oleh penjawat awam merentas disiplin dan gred dalam memberikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat;
2. Pengetahuan dan kemahiran baharu serta program pembangunan kompetensi yang diperlukan untuk menyokong perkhidmatan digital;
3. Program pengurusan perubahan yang diperlukan untuk menyokong pembudayaan perkhidmatan digital; dan
4. Tahap ketersediaan kompetensi dan keupayaan penjawat awam di peringkat Kementerian/Agensi dan Negara di era Kerajaan Digital.

d. Rumusan Perbandingan Data Terbuka, Kerajaan Terbuka dan Kerajaan digital di antara Australia dan Malaysia

Setelah diteliti, didapati terdapat beberapa persamaan dan perbezaan di antara pelaksanaan data terbuka, kerajaan digital dan kerajaan terbuka di Malaysia, seperti di **Lampiran 6**.

KEPUTUSAN

Williamson dan Eisen (2016) menekankan bahawa untuk benar-benar menjadi sebuah kerajaan terbuka, kerajaan perlu:

1. Mengenal pasti orang awam, dan samada mereka boleh memberi maklumbalas yang bermakna kepada inisiatif ketelusan dengan bermakna;
2. Memastikan maklumat yang diterbitkan mempunyai kepentingan kepada orang awam, dan maklumat tersebut disokong oleh pegawai kerajaan; dan

3. Memastikan maklumat tersebut mudah diakses dan diterbitkan; pada masa yang sama, orang awam boleh bertindak untuk mengubah inisiatif kerajaan daripada maklumat tersebut sekiranya tidak bersesuaian.

Sekiranya ketiga-tiga syarat ini dapat dipenuhi, maka inisiatif Kerajaan terbuka tersebut boleh menyaksikan penambahbaikan pada perkhidmatan awam, penglibatan masyarakat yang lebih luas dan mendalam, pengurangan rasuah, dan penjimatan perbelanjaan.

Bremers dan Deleu (2016) mengetengahkan samada pelaksanaan Kerajaan Terbuka adalah “wajib dilaksanakan” atau “bagus jikalau ada”, perkhidmatan e-Kerajaan Terbuka boleh menyumbang dalam pelaksanaan kerajaan terbuka, samada melalui penjimatan, peningkatan kualiti perkhidmatan dan menyemai kepercayaan kepada kerajaan. Ini dapat dicapai dengan syarat kerajaan mempunyai komitmen yang ikhlas dan bersifat jangka panjang, kepimpinan yang kuat, maklumbalas telus dan penetapan ekspektasi.

Bremers dan Deleu (2016) menyenaraikan perkhidmatan yang boleh dikira sebagai perkhidmatan e-Kerajaan terbuka, separa e-Kerajaan Terbuka dan bukan e-Kerajaan terbuka, seperti di **Jadual 4**.

Jadual 4: Jenis perkhidmatan e-Kerajaan Terbuka

Perkhidmatan e-Kerajaan Terbuka	Perkhidmatan e-Kerajaan Terbuka (separa)	Bukan Perkhidmatan e-Kerajaan Terbuka
- Inisiatif ketelusan dan data terbuka untuk perkhidmatan awam dan pembuatan dasar - Perkhidmatan kepada semua aspek kerajaan (Pemerintah, Perundangan dan Kehakiman) - Perkhidmatan di mana badan bukan kerajaan boleh menyumbang tanpa ikatan dengan kerajaan	- Kolaborasi antara agensi kerajaan - Perkhidmatan awam yang disampaikan sektor swasta tanpa bergantung kepada inisiatif kerajaan	- Perkhidmatan e-Kerajaan tradisional - <i>Outsourced</i> perkhidmatan awam kepada pihak swasta - Inovasi sosial berkait dengan perkhidmatan awam - Kaedah penglibatan secara fizikal

Daripada perbandingan ini, didapati inisiatif-inisiatif yang diambil oleh Malaysia adalah selari dengan perkembangan data terbuka dan kerajaan digital di Australia, tetapi dengan keperluan penambahbaikan, seperti di **Jadual 5**. Ini bermakna Malaysia secara superfisialnya, berada dalam landasan tepat untuk menjadi sebuah kerajaan terbuka, namun perlu melaksanakan beberapa penambahbaikan untuk menjadi sebuah kerajaan terbuka setaraf dengan negara maju.

Jadual 5: Cadangan Penambahbaikan untuk Malaysia

Cadangan Penambahbaikan untuk Malaysia	
Data terbuka	- Sesetengah data terbuka diterjemahkan dalam bentuk peta, dan bentuk yang lebih mudah difahami untuk pengguna* - Sumbangan data terbuka dibuka kepada pihak swasta menggunakan <i>toolkit</i> data terbuka - Menggiatkan usaha melibatkan sektor swasta untuk menyumbang idea kepada pelaksanaan data terbuka seperti pembangunan aplikasi data terbuka dan pembangunan perkhidmatan komersil*
Kerajaan terbuka	- Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka dwi-tahunan dilaksanakan dan status pelaksanaan dilaporkan dalam portal kerajaan, tertakluk kepada status permohonan Malaysia dalam Open Government Partnership dan organisasi-organisasi Kerajaan Terbuka lain - Akta/Dasar Kerajaan Terbuka
Kerajaan digital	- Penerbitan jumlah staf bagi agensi tersebut, perbelanjaan agensi tersebut dan laporan tahunan agensi tersebut.* - Menyenaraikan aplikasi kerajaan Malaysia dalam portal - Menyenaraikan perkhidmatan yang boleh digunakan untuk akaun MyGovernment - Menggalakkan pengguna MyGovernment untuk terlibat dengan e-Penyertaan seperti penetapan belanjawan bagi sesuatu program atau dasar*

**cadangan yang diboldkan adalah selari dengan cadangan dari Bremers dan Deleu (2016)*

Daripada kajian, didapati bahawa Malaysia boleh melaksanakan Kerajaan Terbuka secara superfisialnya. Pelaksanaan data terbuka dan kerajaan digital boleh menjadi pemangkin kepada kerajaan Malaysia yang lebih terbuka, dengan syarat penambahbaikan tersebut boleh dilaksanakan selaras dengan rekomendasi Williamson & Eisen (2016). Tetapi menurut Bank Dunia (Muent-Kunigami, 2012), walaupun idea data terbuka mungkin membolehkan sesebuah kerajaan untuk menjadi sebuah kerajaan terbuka, hanya sekadar menerbitkan data seperti maklumat bancian sosio-ekonomi, data pergerakan trafik, dan jadual bas tidak menjadikan sesebuah kerajaan itu kerajaan terbuka. Beberapa kekangan pelaksanaan kerajaan terbuka perlu diatasi terlebih dahulu.

Hanya sekadar menerbitkan data seperti maklumat bancian sosio-ekonomi, data pergerakan trafik, dan jadual bas tidak menjadikan sesebuah kerajaan itu kerajaan terbuka

Kekangan pelaksanaan

Terdapat pelbagai kajian, seperti yang dilaksanakan oleh OECD dan Kesatuan Eropah dalam mengenalpasti kekangan dalam melaksanakan Kerajaan Terbuka di sesebuah negara, terutamanya negara yang kerap digelar sebagai negara demokratik dan maju. Contohnya, pelaksanaan Kerajaan Terbuka di negara Eropah Selatan adalah kurang berbanding ahli OECD lain (Reale, 2014). Berdasarkan analisis Bank Dunia (2013) dan OECD (2012), ini adalah kerana:

1. sistem kebajikan dan pengurusan syarikat yang bersifat kekeluargaan;
2. sistem ekonomi yang lebih berfokuskan sektor produktiviti rendah seperti pelancongan, pertanian dan pembuatan, dan kurang focus dalam sektor ICT;
3. kurangnya ketelusan; dan
4. tahap kekaburan politik yang tinggi di kawasan-kawasan ini.

Selain itu, satu analisis oleh Open Government Partnership (Falla, 2017), iaitu pertubuhan yang terdiri daripada kerajaan-kerajaan yang komited melaksanakan Kerajaan Terbuka, mendapati bahawa hanya sepertiga daripada ahlinya mampu memenuhi komitmen Kerajaan Terbuka pada akhir tempoh pelan strategik Kerajaan Terbuka mereka. Ini kerana terdapat beberapa faktor yang menyukarkan pelaksanaan Kerajaan Terbuka di kalangan ahli-ahlinya:

1. **Bentuk komitmen** – kurangnya atau tiada serahan atau *milestones* konkrit untuk memantau status pelaksanaan, atau perlunya satu komitmen untuk selesai dahulu sebelum komitmen lain dilaksanakan;
2. **Kerelevanan komitmen** – pelaksanaan kerajaan terbuka bercanggah dengan undang-undang negara, atau dilaksanakan oleh agensi kerajaan lain, atau tidak boleh dilaksanakan di negara kerana contohnya, penembusan internet yang rendah atau penyimpanan rekod yang lemah;
3. **Institusi dan koordinasi pelaksanaan** – tiada agensi kerajaan dilantik untuk melaksanakan Kerajaan Terbuka, atau agensi kerajaan yang dilantik tiada kuasa melaksanakannya, tiada koordinasi pelaksanaan
4. **Kapasiti** – tiada atau kekurangan sumber teknikal dan kewangan untuk melaksanakan Kerajaan Terbuka
5. **Sokongan politik dan transisi** – tiada sokongan politik, pertukaran kerajaan yang tidak memihak kepada Kerajaan Terbuka, tiada kesedaran mengenai Kerajaan Terbuka oleh pemimpin negara, atau badan bukan kerajaan (NGO) enggan menyertai inisiatif Kerajaan Terbuka.

Williamson dan Eisen (2016) juga menerangkan bahawa peserta aktiviti sivik terdiri daripada golongan yang lebih kaya, lebih berpendidikan, berstatus sosial tinggi (mengikut kasta dan etnik), lelaki dan lebih berhubung secara politik daripada bukan peserta. Oleh itu, penelitian proses pentadbiran kerajaan lebih cenderung jatuh ke atas tangan mereka yang sudah berkuasa. Sebagai contoh, di Vietnam, peningkatan keterlihatan tingkah laku penggubal undang-undang tidak menguatkan semangat mereka untuk mewakili

kepentingan konstituen mereka. Sebaliknya, ketelusan tidak menggalakan penggubal undang-undang ini untuk melibatkan diri dengan aktiviti yang boleh ditafsir sebagai anti-pemerintah.

Bremers dan Deleu (2016) juga menyebut bahawa salah tafsiran terhadap data terbuka dan konsep kerajaan terbuka (contoh: pandangan ringkas bahawa data terbuka merupakan satu-satunya alat untuk meningkatkan ketelusan kerajaan) di kalangan penjawat awam juga merupakan penghalang pelaksanaan kerajaan terbuka. Daripada penelitian ini, hasil kajian yang dibuat boleh diklusterkan seperti **Lampiran 7**.

Berdasarkan perkembangan data terbuka dan kerajaan digital di Malaysia, ini bermakna sekiranya kerajaan terbuka hendak dilaksanakan, maka Malaysia perlu memenuhi beberapa prasyarat terlebih dahulu, seperti di **Jadual 6**.

Jadual 6: Bagaimana cadangan penambahbaikan boleh menjurus kepada kerajaan terbuka

Cadangan Penambahbaikan		Bagaimana cadangan penambahbaikan menjurus kepada kerajaan terbuka
Data Terbuka	- Sesetengah data terbuka diterjemahkan dalam bentuk peta, dan bentuk yang lebih mudah difahami untuk pengguna* - Sumbangan data terbuka dibuka kepada pihak swasta menggunakan <i>toolkit</i> data terbuka - Menggiatkan usaha melibatkan sektor swasta untuk menyumbang idea kepada pelaksanaan data terbuka seperti pembangunan aplikasi data terbuka dan pembangunan perkhidmatan komersil*	Penambahbaikan ini boleh membantu menyebarkan penggunaan data terbuka kerajaan dan tidak terhad kepada golongan yang lebih kaya, lebih berpendidikan, berstatus sosial yang lebih tinggi (mengikut kasta dan etnik), lelaki dan lebih berhubung secara politik. Penambahbaikan ini juga boleh meningkatkan penglibatan sektor swasta dalam data terbuka dan memecah silo sektor awam-sektor swasta.
Kerajaan Terbuka	- Akta/Dasar Kerajaan Terbuka - Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka dwi-tahunan dilaksanakan dan status pelaksanaan dilaporkan dalam portal kerajaan, tertakluk	Pelaksanaan akta/dasar kerajaan terbuka boleh membantu dalam mengukuhkan komitmen kerajaan dalam pelaksanaan kerajaan terbuka, bergantung kepada

Cadangan Penambahbaikan		Bagaimana cadangan penambahbaikan menjurus kepada kerajaan terbuka
	kepada status permohonan Malaysia dalam Open Government Partnership dan organisasi-organisasi Kerajaan Terbuka lain	persetujuan ketua-ketua agensi kerajaan dan ahli parlimen. Pelaksanaan Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka, seperti di Australia, boleh menyebut agensi kerajaan mana yang bertanggungjawab melaksanakan inisiatif-inisiatif kerajaan terbuka.
Kerajaan Digital	• Penerbitan jumlah staf bagi agensi tersebut, perbelanjaan agensi tersebut dan laporan tahunan agensi tersebut* • Menyenaraikan aplikasi kerajaan Malaysia dalam portal • Menyenaraikan perkhidmatan yang boleh digunakan untuk akaun MyGovernment • Menggalakkan pengguna MyGovernment untuk terlibat dengan e-Penyertaan seperti penetapan belanjawan bagi sesuatu program atau dasar	Pelaksanaan penambahbaikan ini boleh menjurus kepada peningkatan penyertaan masyarakat, peningkatan kepercayaan kepada kerajaan, penjawat awam dan wakil rakyat yang dipilih, serta meningkatkan persepsi ketelusan kerajaan dikalangan rakyat.

*cadangan yang selari dengan cadangan dari Bremers & Deleu (2016)

KESIMPULAN

Pelaksanaan data terbuka dan kerajaan digital di Malaysia menyaksikan kerajaan mempunyai platform untuk menunjukkan keupayaannya untuk menjadi telus dan berkhidmat kepada rakyat dalam kaedah yang lebih cepat dan berkesan. Walaupun kajian ini tidak meneroka dengan lebih mendalam pelaksanaan data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital di Malaysia (seperti sesi libat urus dengan pelaksana data terbuka dan kerajaan digital), namun kajian perbandingan yang bersifat superfisial ini, seperti di **Lampiran 9**, tetap menunjukkan bahawa penambahbaikan masih perlu dilakukan di Malaysia untuk menjadi kerajaan yang lebih terbuka. Penambahbaikan ini menjadi lebih penting apabila bencana seperti COVID-19 memerlukan kerajaan untuk meningkatkan ketelusan, keterlibatan dan kolaborasi bagi memastikan kepercayaan rakyatnya dikekalkan atau ditingkatkan.

Operasi kerajaan tidak boleh kembali seperti biasa. Kaedah penyampaian perkhidmatan awam tradisional seperti perkhidmatan kaunter dan birokrasi yang memerlukan kehadiran fizikal di pejabat telah dicabar oleh bencana seperti COVID-19. Pengenalan langkah-langkah darurat, dan sekatan yang dikenakan kepada pergerakan orang ramai bagi membendung penularan COVID-19 bermakna pegawai kerajaan tidak boleh membuat rakyat untuk berjumpa dengannya untuk mendapatkan perkhidmatan awam. Situasi ini memerlukan pegawai kerajaan untuk menyampaikan perkhidmatan awam di hujung jari rakyat, dan tidak memerlukan rakyat untuk pergi ke premis kerajaan untuk mendapatkan perkhidmatan kerajaan. Ini bermakna terdapat keperluan untuk mempercepatkan pelaksanaan kerajaan digital, samada melalui penambahbaikan proses kerja di belakang tadbir mahupun di barisan hadapan, agar penyampaian perkhidmatan boleh menjadi lebih cepat, sampai kepada rakyat, efisien dan telus di mata rakyat.

Penularan berita palsu di media sosial juga boleh dibanteras dengan keterbukaan kerajaan. Apabila kerajaan mula menjadi lebih terbuka, rakyat boleh menjadi lebih yakin bahawa setiap wang yang dibelanjakan untuk aset dan pegawai kerajaan adalah digunakan untuk tujuan yang baik kepada rakyat, terutamanya dalam menangani bencana seperti COVID-19. Keterbukaan kerajaan dalam data terkini, seperti data COVID-19, juga membolehkan sektor swasta dan orang awam untuk menginterpretasikan data yang dikongsikan dalam bentuk yang lebih bermakna dan memberi manfaat kepada rakyat dari segi pemahaman penularan COVID-19, seperti yang dilihat dalam laman web outbreak.my.

Hasilnya, rakyat Malaysia sangat mempercayai kerajaannya sehingga ditempatkan di tangga ke-empat masyarakat yang paling mempercayai kerajaannya dalam menangani COVID-19

Penularan berita palsu di media sosial juga boleh dibanteras dengan keterbukaan kerajaan

Rakyat Malaysia sangat mempercayai kerajaannya sehingga ditempatkan di tangga ke-empat masyarakat yang paling mempercayai kerajaannya dalam menangani COVID-19

ditempatkan di tangga ke-empat masyarakat yang paling mempercayai kerajaannya dalam menangani COVID-19 dalam kajian IQI Global Group. Dalam hal ini, wakil rakyat dan pegawai kerajaan perlu melihat situasi ini sebagai salah satu manfaat pelaksanaan kerajaan terbuka

secara besar-besaran, dan bukannya “dirty word” yang dicanang untuk permainan politik – pelaksanaan kerajaan terbuka dengan konsisten, boleh menjurus kepada peningkatan kepercayaan rakyat kepada kerajaan dan wakil rakyat.

RUJUKAN

- 2018 UN E-Government Survey. (2018). Dipetik dari laman web United Nations: <https://www.un.org/development/desa/publications/2018-un-e-government-survey.html>
- Beck U., (1999), *La società del rischio*, Carocci, Roma.
- Bremers, J., & Deleu, W. (2016). Towards faster implementation and uptake of open government. Dipetik dari laman web Pricewaterhouse Coopers: <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/open-government-what-value-and-what-are-barriers-and-drivers-2>
- Chernoff, M. (n.d.). What is open government? Dipetik dari <https://opensource.com/resources/open-government>
- de Fine Licht, J. (2014). Transparency actually: how transparency affects public perceptions of political decision-making. *European political science review*, 6(2), 309-330.
- DGCCR e-Newsletter 2017. (2017). Dipetik dari https://docs.jpa.gov.my/docs/pelbagai/DGCCR/DGCCR_v12017/
- Digital Government Strategies for Transforming Public Services in The Welfare Areas. (2016). Dipetik dari <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>
- Eligibility criteria & OGP values check assessment. (2019, July 18). Dipetik dari laman web Open Government: <https://www.opengovpartnership.org/process/joining-ogp/eligibility-criteria/>
- Falla, R. (2017). Why OGP commitments fall behind. Dipetik dari Open Government laman web: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2001/01/IRM_Technical-Paper_Failure_Dec2017.pdf
- Global E-Government Readiness Report 2004. (2004). Dipetik dari <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/UN%20E-Government%20Survey%20series/UN%20E-Government%20Readiness%20Report%202004.pdf>
- Horrigan, J. B., & Rainie, L. (2015, April). Americans' Views on Open Government Data. Dipetik dari laman web Pew Research Centre: <https://www.pewresearch.org/internet/2015/04/21/open-government-data/>
- Malaysia ranked 4th in public opinion survey on govt response to Covid-19. (2020, May 8). The Edge. Dipetik dari

<https://www.theedgemarkets.com/article/malaysia-ranked-4th-public-opinion-survey-govt-response-covid19>

Muente-Kunigami, A. (2012, March 21). Differences between "(Open Government) Data" and "Open (Government Data)". Dipetik dari <https://blogs.worldbank.org/digital-development/differences-between-open-government-data-and-open-government-data>

OECD (2012), *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OECD Publishing.

OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD Publishing, Paris, www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf.

OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: 2019. (2019). Dipetik dari <http://www.oecd.org/gov/digital-government/ourdata-index-policy-paper-2020.pdf>

Open Government Impact and Outcomes. (2016, March). Dipetik dari <http://opengovimpact.org/img/og-impact-full-report.pdf>

Open Knowledge Foundation (2012), *Open Data Handbook*, release 1.0.0. <http://opendatahandbook.org>

Reale, G. (2014). Opportunities and differences of open government data policies in Europe. *Athens Journal of Social Sciences*, 1(3), 195-205.

Schwartz, M. (2014, May 22). Democracy and open data: are the two linked? Dipetik dari <https://www.rstreet.org/2014/05/22/democracy-and-open-data-are-the-two-linked/>

Sueh, J. (2014, March 17). Open Data: What Is It and Why Should You Care? Dipetik dari <https://www.govtech.com/data/Got-Data-Make-it-Open-Data-with-These-Tips.html>

What Is Open Government and Why Is It Important? (2017, March 16). Dipetik dari <http://opendatasoft.com/blog/an-essential-introduction-to-open-government>

Williamson, V., & Eisen, N. (2016, December). The impact of open government: Assessing the evidence. Dipetik dari Brookings Institute laman web: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/gs_20161208_opengovernment_report.pdf

WJP Open Government Index 2015. (2015). Dipetik dari laman web World Justice Project: <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index/wjp-open-government-index-2015>

World Bank (2013), *Doing Business. Smarter regulation for small and medium size enterprises*, Washington.

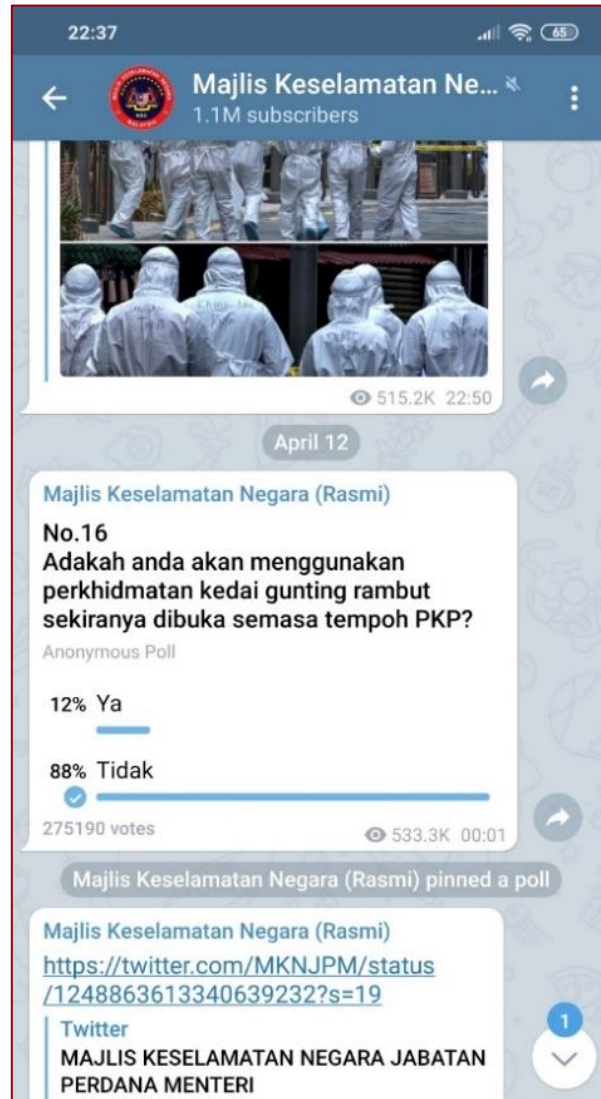
Lampiran 1: Ciri-ciri data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital, serta pelaksanaannya di Malaysia

Ciri data		Manfaat kepada rakyat	Manfaat kepada kerajaan	Persamaan	Pelaksanaan di Malaysia
Data Terbuka	Data yang diterbitkan oleh kerajaan untuk tatapan awam - bebas digunakan, diguna semula dan diedarkan semula	Data boleh digunakan rakyat untuk mencipta perniagaan dan perkhidmatan yang berorientasikan rakyat	Kerajaan menjadi lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya apabila datanya diterbitkan untuk tatapan dan kegunaan umum.	• Data sebagai asas untuk melaksanakan inisiatif dan penambahbaikan yang menjurus kepada ketelusan • Pelaksanaan mana-mana inisiatif ini perlulah menunjukkan ketelusan kerajaan, mesra rakyat dan menambahbaik kehidupan rakyat	Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2015 Pelaksanaan Data Terbuka Sektor Awam
Kerajaan Terbuka	Data yang diterbitkan oleh kerajaan untuk tatapan awam bertujuan muncul lebih tulus dan bertanggungjawab kepada rakyatnya	Rakyat sedar akan inisiatif kerajaan dan melibatkan diri dalam program kerajaan agar mendapat manfaat terbaik	Kerajaan boleh dilihat sebagai mesra rakyat dan meningkatkan keyakinan rakyat kepada kerajaan.		Permohonan melalui MAMPU untuk menyertai Open Government Partnership
Kerajaan Digital	Data digunakan untuk memudahkan proses kerja agensi kerajaan	Perkhidmatan kerajaan disampaikan dengan mudah dan cepat	Menawarkan cara kolaborasi yang lebih pelbagai di dalam agensi kerajaan mahupun merentas agensi kerajaan, memecah silo dan menawarkan cara yang lebih baik untuk berinteraksi dengan orang ramai	• Pelaksanaan mana-mana inisiatif ini memerlukan kerajaan untuk memecah silo dan bekerjasama antara agensi kerajaan dan rakyat	• Pelan Strategik ICT Sektor Awam 2016 – 2020 • Pelan Strategik e-Pembayaran 2016 – 2020 • Pelan Pendigitalan Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan • DGCCR

Lampiran 2: Inisiatif-inisiatif lain pengurusan data kerajaan di Australia

Inisiatif-inisiatif lain	Tujuan
Australian Data and Digital Council (https://www.pmc.gov.au/public-data/australian-data-and-digital-council)	Ditubuhkan pada September 2018 untuk memudahkan dan memacu kerjasama antara kerajaan yang lebih baik dalam transformasi data dan digital, dan untuk mewujudkan perkhidmatan dan hasil dasar yang lebih baik untuk semua warga Australia.
Central Analytics Hub (https://www.pmc.gov.au/public-data/central-analytics-hub)	Unit di Jabatan Perdana Menteri dan Kabinet yang mengetuai projek analisis menggunakan data Kerajaan Australia. Data bersepadu digunakan untuk menghasilkan pandangan mengenai persoalan dasar yang kompleks dalam bidang keutamaan kerajaan. Ini termasuk projek-projek yang menjurus kepada isu-isu dasar keutamaan kerajaan, pengembangan dasar dan proses kerajaan yang lain.
Data Integration Partnership for Australia (https://www.pmc.gov.au/public-data/data-integration-partnership-australia)	Pelaburan \$130.8 juta bagi kolaborasi antara agensi kerajaan untuk memaksimumkan penggunaan dan nilai data kerajaan bermula 1 Julai 2017 bagi mendapatkan pandangan baru mengenai persoalan dasar yang penting dan kompleks melalui penyatuan dan analisis data.
Geocoded National Address Data (https://data.gov.au/data/dataset/19432f89-dc3a-4ef3-b943-5326ef1dbecc)	Membolehkan orang awam untuk mengakses 13 juta rekod alamat fizikal. Data tersebut digunakan antaranya untuk perancangan dan analisis perniagaan, logistik dan perancangan perkhidmatan kecemasan, serta tindak balas bencana navigasi dan pemetaan peribadi.
Graduate Data Network (https://www.pmc.gov.au/public-data/graduate-data-network-0)	Memberi peluang kepada graduan untuk menyokong penggunaan data, analisis, bagi mendorong hasil penyampaian dasar, program dan korporat yang lebih besar untuk kepentingan rakyat Australia.
DataStart (https://datastart.com.au/)	Kerjasama awam-swasta memberi peluang baru kepada syarikat teknologi Australia untuk menggunakan data kerajaan terbuka dengan cara yang inovatif
Government Business Analytical Unit (https://www.pmc.gov.au/public-data/data-integration-partnership-australia/government-business-analytical-unit-gbau)	Memberi tumpuan untuk mencipta kecekapan dan mengurangkan pertindihan dalam mengumpulkan, membuat dan menganalisis data perniagaan kerajaan.

Lampiran 3: Undian interaktif pelaksanaan PKP di Akaun Telegram rasmi Majlis Keselamatan Negara (MKN)



Lampiran 4: Pemakluman Berita Palsu yang dipaparkan di Akaun Telegram rasmi Majlis Keselamatan Negara (MKN)



PEMAKLUMAN BERITA PALSU

Berikut merupakan **PENAFIAN** tentang beberapa berita yang tular di media sosial:

1. Kerajaan Negeri Pahang **menafikan** kenyataan terdahulu bahawa Polis Daerah Kuantan tidak membenarkan rentas daerah semasa sambutan Aidilfitri. Kerajaan Negeri Pahang **menjelaskan** bahawa polis hanya tidak menggalakkan perjalanan rentas daerah dan menasihati agar rakyat negeri Pahang membuat pertimbangan sebaik mungkin dalam merancang perjalanan serta sentiasa mematuhi SOP yang ditetapkan bagi membendung penularan wabak COVID-19.
2. EXCO Kesihatan dan Anti - Dadah Negeri Melaka, YB Rahmad Mariman **menafikan** Jabatan Kesihatan Negeri (JKN) Melaka mengeluarkan hebahan kepada orang awam yang pernah mengunjungi Pasar Borong Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya (MPHTJ) Batu Berendam supaya menjalani ujian saringan COVID-19 seperti yang tular di media sosial pada 14 dan 15 Mei 2020. Beliau **menjelaskan** hanya pekerja dan peniaga yang mempunyai kontak rapat dengan kes positif COVID-19 di pasar borong tersebut perlu menjalani saringan COVID-19. Sesiapa yang mempunyai pertanyaan lanjut disarankan menghubungi CPRC Melaka Tengah di talian 06-2813353 atau CPRC Negeri Melaka di talian 06-2345999.

Pasukan Respons Pantas
KKMM
17 Mei 2020 | 11.30 Pagi



Lampiran 5: Contoh bagaimana jumlah staf agensi, perbelanjaan agensi dan laporan tahunan agensi di Australia dilaporkan

Office of the Australian Accounting Standards Board

(AASB)

Treasury

The AASB is an Australian Government agency under the Australian Securities and Investments Commission Act 2001. Under that Act, the statutory functions of the AASB are:

Read full description

(03) 9617 7600

standard@aasb.gov.au

Departmental expenses

\$4,816,000

Annual Reports

www.aasb.gov.au

(03) 9617 7608

Average staffing level 22

Level 7, 600 Bourke Street
Melbourne VIC 3000

ABN 92 702 019 575

Appropriations

\$3,598,000

Corporate Plan

Lampiran 6: Persamaan dan Perbezaan pelaksanaan data terbuka, kerajaan terbuka dan kerajaan digital di Malaysia dan Australia

Perbezaan		Persamaan
Data Terbuka	- Komitmen pelaksanaan data terbuka di Australia dikukuhkan dengan deklarasi oleh Perdana Menteri. Di Malaysia, hanya sekadar edaran pekeliling - Sesetengah data terbuka diterjemahkan dalam bentuk peta, data terbuka dalam bentuk data adalah terhad di Malaysia - Data boleh dimuatnaik oleh mana-mana agensi kerajaan dan swasta menggunakan toolkit yang disediakan. Di Malaysia, hanya agensi kerajaan yang boleh memuat data ke portal data.gov.my - Pelbagai inisiatif di Australia dilaksanakan untuk menggerakkan sektor swasta untuk menggunakan data terbuka. Di Malaysia, sesi <i>engagement</i> mula dilaksanakan pada tahun 2019	- Satu portal untuk mengakses data terbuka - Data terbuka mudah dimuat turun dan dilihat dalam format yang mudah - Pertandingan diadakan bagi menggalakan kaedah terbaik untuk menggunakan data terbuka - Laporan pelaksanaan data terbuka oleh pihak ketiga boleh diakses orang ramai
Kerajaan Terbuka	- Australia merupakan ahli Open Government Partnership, Malaysia telah memohon untuk menjadi ahli pada tahun 2018 - Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka dwi-tahunan dilaksanakan dan status pelaksanaan dilaporkan dalam portal kerajaan	Tiada; Sesetengah tindakan Malaysia menangani COVID-19 boleh diinterpretasikan secara superfisialnya sebagai tindakan sebuah kerajaan terbuka
Kerajaan Digital	- Pengguna boleh menghubungi agensi kerajaan melalui pautan direktori (https://www.directory.gov.au/), dan untuk setiap pautan kepada agensi tersebut, pengguna boleh melihat jumlah staf bagi agensi tersebut, perbelanjaan agensi tersebut dan laporan tahunan agensi tersebut. Di Malaysia, perkhidmatan direktori tunggal bagi pengguna adalah melalui MyGCC dan Aplikasi MyGCC antaranya. Pengguna tidak boleh melihat jumlah staf bagi agensi, perbelanjaan agensi dan laporan tahunan agensi kerajaan di Malaysia. - Maklumat aplikasi kerajaan Australia disenaraikan dalam portal ini (https://info.australia.gov.au/news-and-social-media/apps).	- Portal rasmi kerajaan yang menawarkan pelbagai perkhidmatan dalam talian berpaksikan <i>life-events</i> - Inisiatif untuk beralih kepada e-Pembayaran bagi perkhidmatan kerajaan dan mengurangkan keperluan untuk pengguna hadir secara fizikal di kaunter - Akaun <i>Single login</i> untuk perkhidmatan kerajaan (myGov di Australia, akaun MyGovernment di Malaysia) - Latihan penjawat awam untuk beralih kepada kerajaan Digital (Latihan kepada penjawat awam sebagai salah satu strategi di bawah Strategi Transformasi Digital 2018—2025 di Australia, DGCCR di Malaysia)

Lampiran 7: Kekangan pelaksanaan kerajaan terbuka

Keinginan politik	Bank Dunia (2013) dan OECD (2012) • kurangnya ketelusan • tahap kekaburan politik yang tinggi Open Government Partnership (2017) • tiada sokongan politik • pertukaran kerajaan yang tidak memihak kepada Kerajaan Terbuka • tiada kesedaran mengenai Kerajaan Terbuka oleh pemimpin negara • badan bukan kerajaan (NGO) enggan menyertai inisiatif Kerajaan Terbuka
Masyarakat	Bank Dunia (2013) dan OECD (2012) • sistem kebajikan dan pengurusan syarikat yang bersifat kekeluargaan Williamson & Eisen (2016) • peserta aktiviti sivik cenderung dari golongan yang lebih kaya, lebih berpendidikan, berstatus sosial yang lebih tinggi (mengikut kasta dan etnik), lelaki dan lebih berhubung secara politik daripada bukan peserta.
Agensi Kerajaan	Open Government Partnership (2017) • Bentuk komitmen - kurangnya atau tiada serahan atau <i>milestones</i> konkrit untuk memantau status pelaksanaan, atau perlunya satu komitmen untuk selesai dahulu sebelum komitmen lain dilaksanakan • Kerelevanan komitmen – pelaksanaan kerajaan terbuka bercanggah dengan undang-undang negara, atau dilaksanakan oleh agensi kerajaan lain, atau tidak boleh dilaksanakan di negara kerana contohnya, penembusan internet yang rendah atau penyimpanan rekod yang lemah • Institusi dan koordinasi pelaksanaan – tiada agensi kerajaan dilantik untuk melaksanakan Kerajaan Terbuka, atau agensi kerajaan yang dilantik tiada kuasa melaksanakannya, tiada koordinasi pelaksanaan • Kapasiti – tiada atau kekurangan sumber teknikal dan kewangan untuk melaksanakan Kerajaan Terbuka Bremers & Deleu, 2016 • salah tafsiran terhadap data terbuka dan konsep kerajaan terbuka (contoh: pandangan ringkas bahawa data terbuka alat untuk meningkatkan ketelusan kerajaan) di kalangan penjawat awam

Lampiran 9: Kesimpulan kajian keseluruhan

	Persamaan	Pelaksanaan di Malaysia	Persamaan pelaksanaan di Australia dan Malaysia	Cadangan Penambahbaikan untuk Malaysia (data terbuka, kerajaan terbuka, kerajaan digital)	Bagaimana cadangan penambahbaikan boleh membantu dalam melaksanakan kerajaan terbuka
Data Terbuka	• Data sebagai asas untuk melaksanakan inisiatif dan penambahbaikan yang menjurus kepada ketelusan • Pelaksanaan mana-mana inisiatif ini perlulah menunjukkan ketelusan kerajaan, mesra rakyat dan menambahbaik kehidupan rakyat	Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2015 Pelaksanaan Data Terbuka Sektor Awam	• Satu portal untuk mengakses data terbuka • Data terbuka mudah dimuat turun dan dilihat dalam format yang mudah • Pertandingan diadakan bagi menggalakan kaedah terbaik untuk menggunakan data terbuka • Laporan pelaksanaan data terbuka oleh pihak ketiga boleh diakses orang ramai	• Sesetengah data terbuka diterjemahkan dalam bentuk peta, dan bentuk yang lebih mudah difahami untuk pengguna* • Sumbangan data terbuka dibuka kepada pihak swasta menggunakan <i>toolkit</i> data terbuka • Menggiatkan usaha melibatkan sektor swasta untuk menyumbang idea kepada pelaksanaan data terbuka seperti pembangunan aplikasi data terbuka dan pembangunan perkhidmatan komersil*	Penambahbaikan ini boleh membantu menyebarkan penggunaan data terbuka kerajaan dan tidak terhad kepada golongan yang lebih kaya, lebih berpendidikan, berstatus sosial yang lebih tinggi (mengikut kasta dan etnik), lelaki dan lebih berhubung secara politik. Penambahbaikan ini juga boleh meningkatkan penglibatan sektor swasta dalam data terbuka dan memecah silo sektor awam-sektor swasta.
Kerajaan Terbuka	• Pelaksanaan mana-mana inisiatif ini memerlukan kerajaan untuk memecah silo	Permohonan melalui MAMPU untuk menyertai Open Government Partnership	• Tiada; Sesetengah tindakan Malaysia menangani COVID-19 boleh diinterpretasikan secara superfisialnya sebagai tindakan sebuah kerajaan terbuka	• Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka dwi-tahunan dilaksanakan dan status pelaksanaan dilaporkan dalam portal kerajaan, tertakluk kepada status permohonan Malaysia dalam Open	Pelaksanaan akta/dasar kerajaan terbuka boleh membantu dalam mengukuhkan komitmen kerajaan dalam pelaksanaan kerajaan terbuka, bergantung kepada persetujuan ketua-

	Persamaan	Pelaksanaan di Malaysia	Persamaan pelaksanaan di Australia dan Malaysia	Cadangan Penambahbaikan untuk Malaysia (data terbuka, kerajaan terbuka, kerajaan digital)	Bagaimana cadangan penambahbaikan boleh membantu dalam melaksanakan kerajaan terbuka
	dan bekerjasama antara agensi kerajaan dan rakyat			Government Partnership dan organisasi-organisasi Kerajaan Terbuka lain • Akta/Dasar Kerajaan Terbuka	ketua agensi kerajaan dan ahli parlimen. Pelaksanaan Pelan Tindakan Kerajaan Terbuka, seperti di Australia, boleh menyebut agensi kerajaan mana yang bertanggungjawab melaksanakan inisiatif-inisiatif kerajaan terbuka.
Kerajaan Digital		• Pelan Strategik ICT Sektor Awam 2016 – 2020 • Pelan Strategik e-Pembayaran 2016 – 2020 • Pelan Pendigitalan Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan • DGCCR	• Portal rasmi kerajaan yang menawarkan pelbagai perkhidmatan dalam talian berpaksikan <i>life-events</i> • Terdapat inisiatif untuk beralih kepada e-Pembayaran bagi perkhidmatan kerajaan dan mengurangkan keperluan untuk pengguna hadir secara fizikal di kaunter • Akaun <i>Single login</i> untuk perkhidmatan kerajaan (myGov di Australia, akaun MyGovernment di Malaysia)	• Penerbitan jumlah staf bagi agensi tersebut, perbelanjaan agensi tersebut dan laporan tahunan agensi tersebut* • Menyenaraikan aplikasi kerajaan Malaysia dalam portal • Menyenaraikan perkhidmatan yang boleh digunakan untuk akaun MyGovernment • Menggalakkan pengguna MyGovernment untuk terlibat dengan e-Penyertaan seperti penetapan belanjawan bagi sesuatu program atau dasar*	Pelaksanaan penambahbaikan ini boleh menjurus kepada peningkatan penyertaan masyarakat, peningkatan kepercayaan kepada kerajaan, penjawat awam dan wakil rakyat yang dipilih, serta meningkatkan persepsi ketelusan kerajaan dikalangan rakyat.

	Persamaan	Pelaksanaan di Malaysia	Persamaan pelaksanaan di Australia dan Malaysia	Cadangan Penambahbaikan untuk Malaysia (data terbuka, kerajaan terbuka, kerajaan digital)	Bagaimana cadangan penambahbaikan boleh membantu dalam melaksanakan kerajaan terbuka
			• Latihan kepada penjawat awam untuk bersiapsiaga dengan peralihan kepada kerajaan Digital (Latihan kepada penjawat awam sebagai salah satu strategi di bawah Strategi Transformasi Digital 2018—2025 di Australia, DGCCR di Malaysia)		

Social Media Influence And Impact Towards Public Policy Process In Malaysia

Maliki bin Mohamad



Social Media Influence and Impact Towards Public Policy Process in Malaysia

Maliki bin Mohamad, M44

ABSTRACT

Social media analytics can serve as an important complement to traditional social science data collection and analysis. Therefore, this study proposed to examine the extent to which social media influence and impact on the formulation of public policy in Malaysia. Before the advent of social media, the dissemination of information was one-way in which it could be controlled by the government. The policies introduced by the government were not discussed directly by the people due to the lack of a suitable medium. However, the emergence of social media over a decade has altered the dimension of communication between governments and citizens. Social media has opened channels for a more participatory government, new social dynamic, and a more inclusive civil society. The policies introduced by the government are open to debate as social media is open and accessible to a wider audience, involving ordinary people, activists, NGOs, and others. In order to facilitate empowerment and citizens' participation in social, political, and economic life, a suitable model has to be developed to enhance policy processes in a digital age system. The study shows that further research is required to make a full use of citizens' engagement in social media by using suitable tools. Citizen's comments can be scraped using social media scraping tools, which will provide us with lots of information. Then, the scraped data can be analyzed using social media sentiment analysis tools to determine citizens' attitude towards a particular topic by measuring their tone, context, and feelings. Tracking this sentiment allows us to understand the overall satisfaction, and will provide insights for current and upcoming public policy decisions.

INTRODUCTION

Compared to traditional media, social media has emerged as one of the most important tools that connects governments, citizens, and their ideas across the whole world. These new connections provide an opportunity for the government to gather real-time insight regarding public policy that has come into effect.

Social media has emerged as one of the most important tools that connects governments, citizens, and their ideas across the whole world

Hence, there is a need for real-time instruments to address social, political, and economic phenomena in the digital age. In recent times, citizens' engagement in policy process has been globally emphasized. At the United Nations Conference on Sustainable Development, the General Assembly Resolution 288 of 2012 entitled *The Future We Want*, states in paragraph 13: "We recognize that opportunities for the people to influence their lives and future, participate in decision-making and voice their concerns are fundamental for sustainable development" (ECOSOC, 2012).

To strengthen the resolution on civic engagement, the 51st Session of the United Nations on Social Development concluded that: "the empowerment and participation of all members of society in social, economic and political life is critical to achieving sustainable development" (ECOSOC, 2013). Hence, governments need sophisticated real-time tools to drive civic engagement and establish mechanisms for effective policy implementation and feedbacks in digital age.

Recent statistics show that 3.8 billion people of the world population make use of social media for social, political, and economic purposes (WeAreSocial, 2020). More than 81 percent of Malaysians are online and the use of social media is increasing 4.1 percent from April 2019 to Jan 2020 (Data Reportal, 2020). However, the credibility and sufficiency of social media as a tool for policymaking remains controversial among scholars, policymakers, and governments globally.

LITERATURE REVIEW

Conceptualizing Social Media and Public Policy

The development of social media tools over the last decade has altered modes of communications between governments and citizens. Social media has opened ways for greater political participation, thereby creating a new social dynamic. It is an internet-based tool that unifies geographically dispersed individuals on virtual platforms through user-generated content.

Leavey (2013) defines social media as a social structure made of nodes comprised of individuals or organizations tied by one or more specific types of interdependencies, such as values, ideas, financial exchange, friendship, kinship, dislike, conflict, or trade. In reality, the innovative tool brings together people of common value systems, visions, and aspirations to collaboratively form opinions on issues of concerns in virtually-connected environments. Pinzón (2013) posits that social media is part of a wider trend in a communication landscape that is characterised by mass collaboration; it is responsible for a significant portion of time expended online.

Social media refers to the online tools that permit real-time interactions and feedbacks (for instance, Web 2.0); it is a broad term that extends beyond Facebook, Twitter, and LinkedIn to include e-government. Social media can also be seen as a productive tool that relives social struggle. In the context of this study, it will focus on Facebook as most Malaysian prefer to use Facebook to express their opinion on matters relating to government policy or action.

The concept of public policy was developed in response to heightened social struggle and duties of governments to ensure citizens' welfare (Nyong'o, 1998). Public policy is concerned with how societal issues are defined, constructed, and approached on a political level, and is used to examine the effects of a government's actions or inactions.

Research into the policy process is designed to ask how problems and policy solutions come to be defined, by whom, and with what effect. IDS (2006) states the following characteristics of policy process:

- i. Policy-making should be understood as an analytical or problem-solving process;
- ii. Policy-making is incremental, complex, and messy—it is iterative and often based on experimentation, learning from mistakes, and taking corrective measures. Therefore, there is no optimal policy decision;
- iii. Policy process involves overlapping and competing agendas which may not allow total consensus among concerned parties over what the essential policy problem is; and
- iv. Policy process includes some perspective at the expense of others.

The policy process requires quality inputs, decision making, and feedback mechanisms to be successful. One important quality of enhanced policy is wide participation in the policy process. Social media thereby presents an opportunity to incorporate a multitude of opinions or alternatives during policy processes. Citizen engagement is crucial in directing policy to the most pertinent issues within the receiving locality (Imurana, 2014).

Social media thereby presents an opportunity to incorporate a multitude of opinions or alternatives during policy processes

Social Media and Public Policy Process in Malaysia

In Malaysia, policy is designed generally upon the requirement of the systems, structure and the future demand of the nations. Any development of public policy must be carefully formulated by taking into consideration many factors to give an acceptable norm of satisfaction among its citizen. Horowitz (1989) argues that policy formulation in Malaysia is essentially a centrally directed exercise. While the formulation process is to some extent open to public opinion and interest group influence, it is however a relatively autonomous administrative act (Omar, 1974).

Policy formulation in Malaysia is essentially a centrally directed exercise

Some views for example, Hunter (2013) criticizes that public policy in Malaysia is top down and made behind closed doors. On one hand Malaysia has benefitted from its institutional framework for policymaking, however

Public policy in Malaysia is top down and made behind closed doors

insufficient checks and balances have led to increasing concentration of power within the executive (Kanapathy & Hazri, 2013). Those views can be concluded that policy formulation in

Malaysia is done under bureaucratic act where most policy inputs and outputs are systematically determined by the government bureaucracy before proposals are made available to the public for debate and discussion.

Social media can be a game changer to complement the shortfalls of traditional public policy process by connecting governments or policymakers directly to citizens. Citizens' engagement during the policy process will provides an opportunity to draw a comprehensive policy that suits and targeted to the

Citizens' engagement during the policy process will provides an opportunity to draw a comprehensive policy that suits and targeted to the needs of the citizens

needs of the citizens. Thus, social media provides a suitable platform for common citizens' inputs, in the form of opinions, comments or in some cases expert opinions, during policy making processes.

PROBLEM STATEMENT

Before the advent of social media, the dissemination of information was one-way in which it could be controlled by the government. The policies introduced by the government were not discussed directly by the people due to the lack of a suitable medium. However, the presence of social media in the form of multilingual communication has changed the landscape. The policies introduced by the government are open to debate as social media is open and accessible to a wider audience, involving ordinary people, activists, NGOs, and others. Therefore, the study proposed to examine the extent to which social media influence and impact on the formulation of public policy in Malaysia.

ANALYSIS

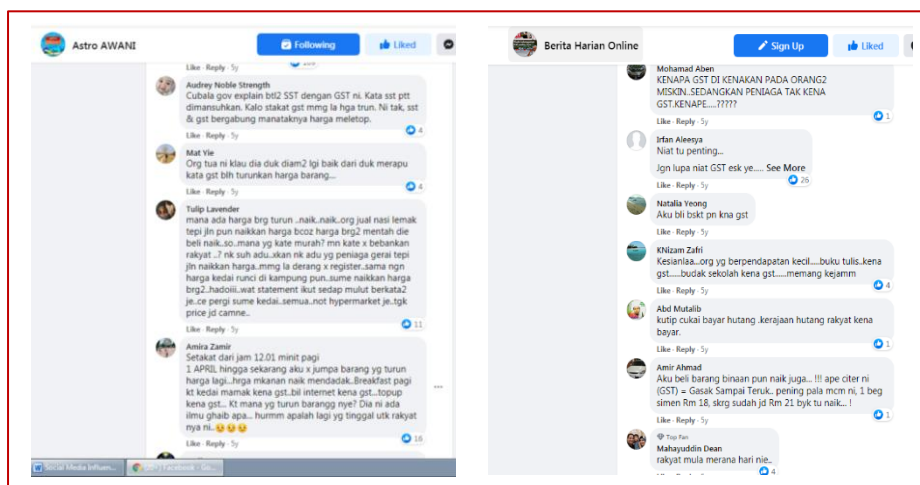
Case Study 1: GST Implementation

To modernise its taxation system and improve business efficiency, Malaysia replaced its Sales and Service Tax regimes with the Goods and Services Tax (GST) effective 1 April 2015. This new policy sparks a lot of debates among all Malaysians. Netizens express their voice thru social media as Facebook. Plenty of Facebook pages as shown on Figure 1 have been set up to oppose the new GST policy. While most netizen voice their dissatisfaction over the GST implementation as shown in Figure 2.

Figure 1: Facebook Pages on Oppose GST



Figure 2: Netizens' comment on the implementation of GST



Based on the comments posted by netizen, it is clear that the implementation of the tax was unpopular. With Malaysia having its 14 General Election in 2018, the issues have been addressed as in Pakatan Harapan's manifesto to abolished GST if they win the General Election. Thus, after winning the

Based on the comments posted by netizen, it is clear that the implementation of the tax was unpopular

General Election, the Government reduced the GST to 0% on 1 June 2018 and later abolished it and implement back the Sales Tax and Service Tax starting 1 September 2018.

Case Study 2: Critical Service Incentive Allowance

In a 20 December 2019 circular, the Public Service Department (PSD) announced that the government would no longer give Critical Service Incentive

Public Service Department (PSD) announced that the government would no longer give Critical Service Incentive Allowance to 33 professions who will be joining the civil service in January 2020.

Allowance to 33 professions who will be joining the civil service in January 2020. These jobs include medical officers, pharmacists, dentists, nurses, engineers, air traffic controllers, architects, marine architects, legal officers, agricultural officers, vocational training officers, marine officers, research officers, among others.

In the circular, the PSD noted that current staff, permanent or temporary, would not be affected by the move. It added that existing contractual staff would also continue receiving allowances as long as their contracts were renewed without any disruption in service in between.

An uproar among individual, Member of Parliament (MP) and Non-Governmental Organizations (NGOs) erupted in social media which oppose the decisions as shown in Figure 3 and Figure 4. Most of them does not agree with the decision to abolished the allowance although PSD already gave comprehensive explanation over the decision. As the result of the negative acceptance, The Cabinet decided that the Critical Service Incentive Allowance for the civil servants be continued and that it will only decide on later.

Figure 3: NGO and netizen comment on the abolishment of critical allowance

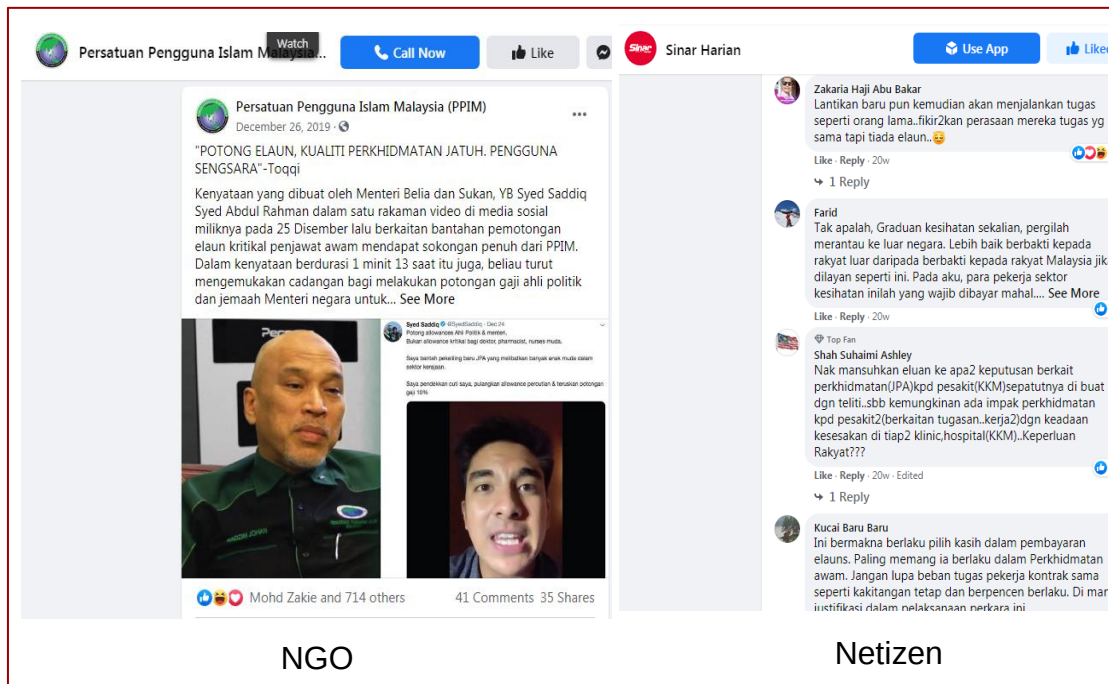
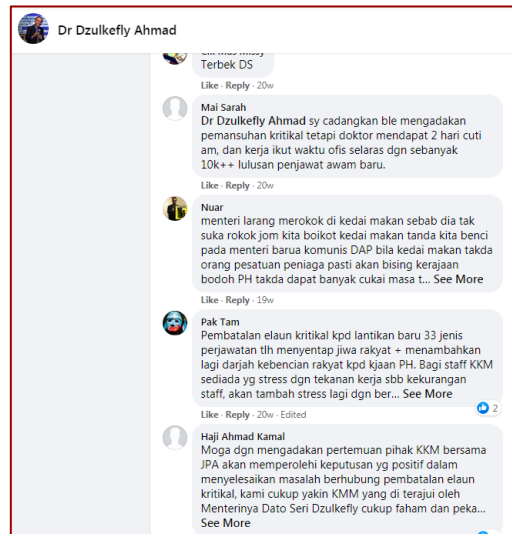


Figure 4: MP comment on the abolishment of critical allowance



CONCLUSION

The emergence of social media over a decade has altered the dimension of communication between governments and citizens. Social media has opened channels for a more participatory government, new social dynamic, and a more inclusive civil society. In order to facilitate empowerment and citizens' participation in social, political, and economic life, a suitable model has to be developed to enhance policy processes in a digital age system.

Further research is required to make a full use of citizens' engagement in social media by using suitable tools. Citizen's comments can be scraped using social media scraping tools, which will provide us with lots of information. Then, the scraped data can be analyzed using social media sentiment analysis tools

Tracking this sentiment allows us to understand the overall satisfaction, and will provide insights for current and upcoming public policy decisions

to determine citizens' attitude towards a particular topic by measuring their tone, context, and feelings. Tracking this sentiment allows us to understand the overall satisfaction, and will provide insights for current and upcoming public policy decisions.

REFERENCES

- Awaisu, B., Kilu, R. & Kofi, A., B., N. (2014). The politics of public policy and problems of implementation in Africa: an appraisal of Ghana's National Health Insurance Scheme in Ga East District. *Journal of Humanities and Social Science* 4(4).
- DataReportal (2020). *Digital 2020: Malaysia Report*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2020-malaysia>
- ECOSOC. (2012). *The Future We Want. United Nations Conference on Sustainable Development, The General Assembly Resolution 288 of 2012, E/RES/2012/28*. Retrieved from http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E
- ECOSOC. (2013). *Sustainable Development. United Nations Economic and Social Council, E/RES/2013/2*. Retrieved from <http://www.un.org/ga/search>
- Horowitz, D. L. (1989). Cause and consequence in Public Policy Theory: Ethnic Policy and System Transformation in Malaysia. *Policy Sciences*. 22(3), 249-287.
- Hunter, M. (2013). *Who makes Public Policy in Malaysia?* New Mandala. Retrieved from <https://www.tnp.no/norway/global/3540-who-makes-public-policy-in-malaysiaaj>.
- IDS (2006). *Understanding policy processes: A review of IDS on the environment*: Institute of Development Studies.
- K. Kibwana (Ed.) *Constitutional Law and Policies in Africa: A Case of Nairobi*.
- Kanapathy, V., & Hazri, H. (2013). *Political economy dimension of a middle-income trap: challenges and opportunities for policy reform (Malaysia)*. Retrieved from <https://asiafoundation.org/resources/pdfs/MiddleIncomeTrap.pdf>
- Leavey, J. (2013). *Social media and public policy: what is the evidence?* Retrieved from www.alliance4usefulevidence.org
- Nyong'o, P. A. (1998). Review and Critique of Current Development Strategies in Africa.
- Omar, E. (1974). *Policy analysis and development in Malaysia in policy analysis and development*. Papers presented at the Colloquium on "Policy Analysis and Development". November. Kuala Lumpur.

Pinzón. (2013). *Beyond connectivity: The impacts of social media in urban development in Puerto Ayora*: DPU Working Paper No 160

WeAreSocial (2020). *Digital 2020 Global Overview Report*. Retrieved from <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

***Merungkai Isu Kebolehpasaran Siswazah Di
Malaysia: Suatu Perspektif***

Mazlan bin Othman



Merungkai Isu Kebolehpasaran Siswazah Di Malaysia: Suatu Perspektif

Mazlan bin Othman, M54

ABSTRAK

Isu kebolehpasaran graduan mula dibangkitkan ekoran dari peningkatan kadar pengangguran di kalangan graduan tempatan kebelakangan ini. Masalah peningkatan kadar pengangguran di kalangan graduan di Malaysia tahun demi tahun bukan sahaja telah merugikan graduan, keluarga dan institusi pendidikan, malah ia boleh melumpuhkan ekonomi negara. Jabatan Perangkaan Malaysia melaporkan pada suku pertama 2019, negara merekodkan seramai 516,600 penganggur. Seramai 238,286 penganggur termasuk 174,327 siswazah, mendaftar sebagai pencari kerja aktif dengan JobsMalaysia di bawah Jabatan Tenaga Kerja (JTK) Semenanjung. Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapati hampir 60 peratus siswazah peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas masih menganggur selepas setahun menamatkan pengajian mereka. Dalam usaha membantu siswazah mendapatkan pekerjaan, setiap universiti perlu mewujudkan Pelan Strategik Kebolehpasaran Graduan sebagai proses persiapan dan persediaan mahasiswa menempuhi alam pekerjaan. Langkah ini diharap dapat mengurangkan isu graduan menganggur dan sekaligus memberikan impak yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi negara.

PENGENALAN

Memiliki modal insan yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi adalah faktor terpenting bagi Malaysia untuk mentransformasikan ekonominya ke arah mencapai status negara maju dan berpendapatan tinggi. Pertambahan bilangan graduan sahaja tidak mencukupi tanpa melengkapkan mereka dengan kemahiran-kemahiran semasa yang diperlukan oleh pihak industri dan para majikan.

Kementerian Pengajian Tinggi telah menggubal Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) FASA 2 (2011 - 2015) mengandungi tujuh teras utama iaitu meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti, menambahbaik kualiti pengajaran dan pembelajaran, memperteguh penyelidikan dan inovasi, memperkasa institusi pengajian tinggi, mempergiat pengantarabangsaan, membudayakan pembelajaran sepanjang hayat dan mengukuhkan sistem penyampaian KPT. Rancangan Malaysia Kesebelas (2016-2020) Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) telah mensasarkan 80 peratus graduan mendapat pekerjaan dalam tempoh enam bulan selepas menamatkan pengajian.

Memiliki modal insan yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi adalah faktor terpenting bagi Malaysia untuk mentransformasikan ekonominya ke arah mencapai status negara maju dan berpendapatan tinggi

Perangkaan semasa kini menunjukkan terdapat 20 universiti awam, 37 universiti swasta yang bertaraf universiti serta empat kampus cawangan universiti luar negara yang sedang beroperasi di Malaysia, 36 Politeknik, 103 Kolej Komuniti Awam. Usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan telah diperkukuhkan lagi menerusi penubuhan Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) untuk melaksanakan Kerangka Kelayakan Malaysia (MQF) dan membangunkan sistem jaminan kualiti yang bersepadu.

SENARIO SEMASA

Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapati hampir 60 peratus siswazah peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas masih menganggur selepas setahun menamatkan pengajian mereka. Bilangan graduan belum bekerja selepas satu tahun tamat pengajian bagi peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas adalah 30,765 orang atau 59.9 peratus daripada 51,365 graduan yang belum bekerja. Data Jabatan Perangkaan Malaysia pada 2018 menunjukkan 4.96 juta siswazah atau 20.3 peratus daripada penduduk dalam usia bekerja di negara ini adalah terdiri daripada golongan siswazah.

Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapati hampir 60 peratus siswazah peringkat pengajian Ijazah Pertama dan ke atas masih menganggur selepas setahun menamatkan pengajian mereka

Kadar penyertaan tenaga buruh bagi siswazah ialah 83.6 peratus meliputi 4.15 juta orang dan daripada jumlah itu, 3.99 juta adalah siswazah bekerja, meningkat 8.2 peratus berbanding 3.69 juta pada 2017.

Bilangan siswazah bekerja perempuan lebih tinggi berbanding lelaki pada 2018, yang merekodkan peratus sumbangan 50.4 peratus atau 2.01 juta orang.

Dari segi kumpulan umur, sebahagian besar siswazah dalam kohort umur lebih muda iaitu 34 tahun ke bawah adalah perempuan, manakala siswazah bekerja dalam kohort umur lebih tua iaitu 35 tahun, dimonopoli golongan lelaki berumur 35 hingga 44 tahun, meliputi 51.8 peratus. Statistik baharu dikeluarkan Jabatan Perangkaan Malaysia bagi siswazah itu berpandukan kepada konsep dan definisi Pertubuhan Buruh Antarabangsa (ILO) dan International Standard Classification of Education 2011.

Sebahagian besar siswazah yang berkecukupan bekerja dalam kategori mahir dengan sumbangan 73.8 peratus atau 2.9 juta orang, manakala kategori separuh mahir sebanyak 25.0 peratus dengan merekodkan 988,200 orang pada 2018. Berdasarkan taburan siswazah bekerja mengikut kegiatan ekonomi, lebih dari dua pertiga (79.9 peratus) tertumpu di sektor perkhidmatan.

Jabatan Perangkaan Malaysia melaporkan pada suku pertama 2019, negara merekodkan seramai 516,600 penganggur. Pada masa sama, seramai 238,286 penganggur termasuk 174,327 siswazah, mendaftar sebagai pencari kerja aktif dengan JobsMalaysia di bawah Jabatan Tenaga Kerja (JTK) Semenanjung. Keadaan pengangguran graduan di Malaysia agak membimbangkan berada pada kadar 10.8 peratus berbanding negara lain seperti Singapura (4.6 %); Thailand (5.9%) dan Vietnam (7.9%).

ISTILAH PENGANGGUR

Penganggur dikelaskan kepada dua kumpulan iaitu penganggur aktif dan penganggur tidak aktif. Penganggur aktif termasuk mereka yang tidak bekerja semasa minggu rujukan tetapi bersedia untuk bekerja dan aktif mencari pekerjaan dalam minggu tersebut. Penganggur tidak aktif adalah seperti berikut:

- a) mereka yang tidak mencari pekerjaan dalam minggu rujukan kerana percaya tidak terdapat pekerjaan atau pun tidak berkecukupan;
- b) mereka yang mungkin mencari pekerjaan jika tidak kerana sakit atau cuaca buruk;
- c) mereka yang menunggu jawapan permohonan pekerjaan; dan
- d) mereka yang telah mencari pekerjaan sebelum minggu rujukan.

ISU PENGANGGURAN SISWAZAH

Kajian yang dijalankan oleh pihak Majlis Tindakan Ekonomi Negara (MTEN), mendapati lima faktor yang menyebabkan graduan sukar untuk mendapatkan pekerjaan iaitu kekurangan kemahiran dan pengalaman kerja, ketidaksepadanan antara keperluan industri dengan bidang pengajian graduan, kurang keupayaan untuk berkomunikasi dengan baik terutamanya dalam Bahasa Inggeris, sikap negatif sesetengah graduan terhadap pekerjaan dan kurangnya kesedaran tentang kewujudan berbagai-bagai peluang pekerjaan.

Laporan daripada *The National Graduate Employability, Blueprint 2012-2017* menerangkan bahawa masalah yang paling kerap dikenal pasti oleh majikan

Tiga faktor utama yang menyumbang kepada pengangguran di kalangan graduan iaitu permintaan dan penawaran graduan, proses pencarian kerja dan ketidaksepadanan kemahiran

terhadap graduan adalah lemah dalam penguasaan Bahasa Inggeris (55.8%), sikap dan personaliti yang lemah (37.4%), meminta gaji/faedah yang tidak realistik (33%), ketidaksepadanan kemahiran (30.2%), memilih kerja (27.7%), tidak berkemampuan untuk menyelesaikan masalah (25.9%) dan kurang pengetahuan yang mendalam (23.8%). Pengukuran ini

adalah merupakan permintaan utama industri *Generic Student Attribute (GSA)* dan hal ini jelas menunjukkan bahawa kemahiran ini kurang didapati dalam kalangan graduan yang baru.

Bank Dunia dalam kajiannya yang bertajuk "*Malaysia and the Knowledge Economy: Building a World-Class Higher Education System*" (2007) telah mengenalpasti tiga faktor utama yang menyumbang kepada pengangguran di kalangan graduan iaitu permintaan dan penawaran graduan, proses pencarian kerja dan ketidaksepadanan kemahiran.

Permintaan dan penawaran graduan

Pengangguran kini berlakunya disebabkan lebih penawaran graduan berbanding pekerjaan yang sedia ada untuk mereka. Penawaraan graduan dari institusi pengajian tinggi awam dan swasta antara tahun 2001 hingga 2003, telah meningkat melebihi 60 peratus dalam tempoh tiga tahun sejak penggubalan Akta Pendidikan Tinggi Swasta 1996. Di samping itu, ekonomi telah bertumbuh secara lebih perlahan sejak tahun 2000 berbanding dekad sebelumnya kerana berlakunya kejutan dalam ekonomi makro.

Proses Pencarian Kerja

Peralihan dari alam persekolahan ke alam pekerjaan adalah proses yang mengambil masa kerana mencari padanan pekerjaan yang sesuai. Mereka akan mencari peluang pekerjaan melalui latihan yang diterima dan memenuhi aspirasi kerjaya dan jangkaan pendapatan mereka. Tempoh lama dan intensifnya pencarian mereka bergantung

Keutamaan individu dan keluarga juga merupakan penyebab graduan secara sukarela kekal menganggur untuk mencari pekerjaan yang bersesuaian

kepada banyak faktor seperti kepesatan pertumbuhan ekonomi di mana peluang pekerjaan adalah banyak yang akan memendekkan masa pencarian; faktor-faktor lain seperti ketidakcekapan perkhidmatan pekerjaan atau kesediaan sokongan pendapatan keluarga mungkin akan memanjangkan masa pencarian dengan menjadikannya lebih sukar untuk mendapatkan maklumat pekerjaan yang relevan. Keutamaan individu dan keluarga juga merupakan penyebab graduan secara sukarela kekal menganggur untuk mencari pekerjaan yang bersesuaian dan mereka sanggup menunggu untuk mendapatkan jawatan yang berstatus tinggi dalam sektor awam.

Ketidaksepadanan kemahiran

Kadar pengangguran graduan juga disebabkan berlakunya ketidaksepadanan antara kemahiran yang khusus yang diperlukan dalam pasaran buruh dengan kualiti pendidikan dan latihan yang disediakan oleh institusi-institusi pengajian tinggi. Ketidaksepadanan kemahiran mempunyai banyak dimensi: keseimbangan dalam permintaan-penawaran antara bidang pengajian (seperti

86 peratus majikan menganggap bahawa kemahiran berkomunikasi dengan baik adalah sangat penting dan kebanyakan majikan kurang berpuas hati dengan cara para graduan mempersembahkan diri mereka dengan berkesan

kemanusiaan, sains dan kejuruteraan), keseimbangan antara kemahiran teknikal dan generik (insaniah) dan keseimbangan antara teori dan berorientasikan amalan dalam pendidikan dan latihan yang diterima. Sebahagian daripada ketidaksepadanan kemahiran adalah hasil pilihan kerjaya individu dari segi bidang pengajian dan keutamaan berkaitan pekerjaan.

Ketidaksepadanan kemahiran boleh juga timbul dari kelemahan oleh institusi pendidikan tertiar dalam bentuk kualiti pendidikan, fakulti dan pedagogi, dalam penyampaian program akademik yang disesuaikan dengan keperluan pasaran dan sama ada kaunseling kerjaya diberikan kepada para pelajar.

Kajian kes yang dijalankan oleh Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN) (2007a; 2007b) pula mendapati bahawa secara umumnya, majikan memerlukan pekerja-pekerja yang mempunyai kemahiran komunikasi dengan ciri-ciri personal yang baik dan pengetahuan dalam ICT. Kemahiran am yang diperlukan oleh majikan adalah kemahiran bahasa, pengetahuan am dan semasa, kebolehan untuk melayan pelanggan, pengetahuan am dalam ICT dan pengalaman atau pendedahan bekerja.

Kajian yang dijalankan oleh *International Employer Barometer* (IEB) mengenai Kebolehpasaran Siswazah: Apa Yang Majikan Fikir Dan Mahu (2008) mendapati bahawa 86 peratus majikan menganggap bahawa kemahiran berkomunikasi dengan baik adalah sangat penting dan kebanyakan majikan kurang berpuas hati dengan cara para graduan mempersembahkan diri mereka dengan berkesan. Kajian ini melibatkan responden seramai 233 majikan yang mewakili 750,000 orang pekerja. Daripada jumlah majikan tersebut, 43 peratus merupakan syarikat kecil iaitu syarikat yang mempunyai kurang dari 100 orang pekerja manakala 27 peratus merupakan syarikat yang mempunyai pekerja antara 101 hingga 1,000 orang manakala 30 peratus lagi merupakan syarikat yang mempunyai pekerja melebihi 1,000 orang.

Di samping itu, kemahiran insaniah (*soft skills*) seperti bekerja dalam kumpulan juga adalah sangat penting, malahan lebih penting dari kemahiran teras (*hard skills*) walaupun kemahiran menulis dan berkaitan nombor yang baik dianggap penting oleh hampir 70 peratus majikan. Kajian ini juga mendapati bahawa sebanyak 65 peratus majikan menyatakan bahawa memiliki pengalaman kerja professional di luar negara akan menjadikan graduan lebih mudah mendapatkan pekerjaan. Dari segi pengambilan pekerja pula, penggunaan media secara atas talian adalah kaedah yang paling kerap digunakan dengan 91 peratus majikan menyatakan bahawa mereka menggunakan kaedah tersebut dalam proses pengambilan pekerja mereka dan 94 peratus majikan menilainya sebagai kaedah yang sangat berkesan.

Kemahiran insaniah (*soft skills*) seperti bekerja dalam kumpulan juga adalah sangat penting, malahan lebih penting dari kemahiran teras (*hard skills*)

Pihak Khazanah pula dalam kajiannya telah mengenal pasti lapan set kriteria yang menjadi keutamaan para majikan yang mana kebanyakan graduan masih gagal memenuhinya iaitu kemahiran komunikasi secara lisan dan bertulis, fleksibiliti dan mobiliti, keinginan untuk belajar, kemahiran persembahan, kelakuan yang proaktif, kemahiran interpersonal, kebolehan untuk mengeluarkan idea dan disiplin yang baik.

CADANGAN PENYELESIAN

Pelan Strategik Kebolehpasaran Graduan

Dalam usaha membantu siswazah mendapatkan pekerjaan, dicadangkan setiap universiti mewujudkan Pelan Strategik Kebolehpasaran Graduan sebagai proses persiapan dan persediaan mahasiswa menempuhi alam pekerjaan. Jabatan Pendidikan Tinggi sudah menyusun semula program akademik di institusi pengajian tinggi (IPT) bagi memperkasa pendidikan tinggi dan meningkatkan kebolehpasaran graduan rombakan turut bertujuan membantu siswazah B40 memasuki pasaran kerja itu, dilaksanakan menerusi lapan inisiatif.

Inisiatif pertama, meningkatkan kemampuan graduan berkomunikasi lebih fasih dalam bahasa Inggeris menerusi *Malaysian English Assessment* (MEA), kaedah pentaksiran baharu bahasa itu mengikut skala *Common European Frame Work of References for Languages* (CEFR). Peluang mendapat pekerjaan adalah lebih tinggi dalam kalangan graduan bukan kumpulan B40 kerana kemampuan mereka berkomunikasi dalam bahasa Inggeris adalah lebih fasih. Untuk mengatasi masalah ini, Kementerian Pendidikan memulakan MEA, iaitu sebahagian daripada *English Road Map* dengan semua siswazah perlu sekurang-kurangnya berada pada tahap B2 CEFR.

CEFR adalah skala menggambarkan tahap penguasaan dan kecekapan berbahasa Inggeris. Ia mengandungi enam tahap CEFR dan B2 adalah tahap keempat dengan pelajar dalam skala itu diklasifikasi independent user atau 'pengguna bebas' yang boleh berbahasa Inggeris dengan fasih.

Inisiatif kedua adalah pembabitan lebih mendalam pihak industri dalam membentuk kurikulum dan program di universiti, selain dalam kaedah penyampaian pendidikan tinggi. Jika sebelum ini pihak industri hanya bertindak sebagai penasihat sesuatu program akademik, kini mereka juga terbabit dalam proses pengajaran dan mendedahkan pelajar kepada masalah

sebenar industri sebagai tugas. Pada 2023, disasarkan sekurang-kurangnya 30 peratus tenaga pengajar di universiti awam ada pengalaman industri. Sasaran itu bagi semua universiti awam kecuali bagi Rangkaian Universiti Teknikal Malaysia (MTUN) yang akan mempunyai 50 peratus tenaga pengajar dari industri.

Inisiatif ketiga memperkenalkan program akademik 2u2i, program pembelajaran berasaskan pekerjaan yang memberi pendedahan industri kepada pelajar sepanjang pengajian mereka. 2u2i memberi lebih pendedahan dan pengalaman kepada graduan menerusi 33 program ditawarkan, menerusi pendekatan *Work Based Learning* bagi memberi pengalaman industri dari awal pengajian di universiti. Tempoh minimum latihan industri pelajar juga dilanjutkan kepada enam bulan bagi setiap program, dilihat sebagai langkah positif untuk meningkatkan kebolehpasaran graduan.

Inisiatif keempat, MTUN akan menawarkan sembilan program Sarjana Muda Teknologi bermula September ini, dicadang menggunakan acuan BTech Craftmanship dengan komposisi lima elemen utama dan dibentuk berasaskan kemahiran, kehendak serta keperluan semasa industri. Elemen utama adalah kecekapan dalam kemahiran berkaitan; berpengetahuan dalam keusahawanan, ekonomi, undang-undang dan peraturan; kesedaran kepada kualiti dan personaliti serta kebolehan melatih bakat muda.

Inisiatif kelima mentransformasi program akademik agar selaras perkembangan dibawa Revolusi Perindustrian 4.0 dan dapat membentuk graduan tersedia masa hadapan. Antaranya, membangunkan kurikulum dan kaedah pembelajaran sejajar kehendak industri yang boleh dibahagi kepada tiga elemen, iaitu kurikulum mudah lentur dan organik, penyampaian pembelajaran dan pengajaran transformatif serta pentaksiran alternatif.

Inisiatif keenam adalah pendidikan fleksibel seperti kursus terbuka dalam talian secara besar-besaran (MOOCs) dan pentauliah mikro (*micro-credential*). Pendidikan fleksibel diharap memudahkan lagi proses pembelajaran kerana pelajar tidak terikat kepada pengajian di dalam kelas, malah kredit pengajian melalui kursus MOOCs boleh dipindahkan ke dalam program akademik diikuti mereka. Pelajar juga boleh bekerja semasa mengikuti program terbabit. *Micro-credential* pula pensijilan kepada satu set pembelajaran, kursus, modul atau unit lebih kecil untuk memberi pelajar pengetahuan, kemahiran, nilai dan kompetensi dalam bidang pengajian lebih spesifik. Pelajar boleh mengumpul lencana digital bagi setiap modul atau kursus yang dilengkapkan bagi penganugerahan sijil digital.

Inisiatif ketujuh adalah program *Service Learning Malaysia Universiti for Society* (SULAM) iaitu kaedah pembelajaran mengikut disiplin yang menghubungkan khidmat komuniti dengan hasil pembelajaran kursus. Bagi menyelesaikan permasalahan sebenar komuniti dan berteraskan kasih sayang, kebahagiaan serta saling menghormati. Program ini akan memperkasakan proses pembelajaran berasaskan pengalaman dan meningkatkan kualiti modal insan.

Inisiatif kelapan, *National Outcome Based Learning* (NOBLE), satu usaha memperkukuh pelaksanaan *Outcome Based Education* (OBE). Ia juga menyokong lonjakan graduan holistik, bercirikan keusahawanan dan seimbang serta memperkasakan pengetahuan pensyarah dalam menggunakan NOBLE.

Rancangan Malaysia Ke-11

Kerajaan melalui Rancangan Malaysia Ke-11 akan memberi fokus kepada peningkatan bagi meningkatkan industri berorientasikan eksport dan berasaskan komoditi seperti elektrik dan elektronik atau perlombongan akan mendapat manfaat daripada perkembangan positif ekonomi global sekali gus mewujudkan lebih banyak peluang pekerjaan. Prospek pasaran pekerjaan

adalah stabil dan sihat disokong oleh pemulihan ekonomi global dan dasar makro ekonomi yang menyokong pertumbuhan ekonomi dan mewujudkan peluang-peluang pekerjaan baru.

Melaksanakan pelbagai program membantu pencari pekerjaan

Kementerian Sumber Manusia (KSM), melalui Jabatan Tenaga Kerja (JTK) melaksanakan pelbagai program untuk membantu para pencari kerja bagi mendapatkan pekerjaan di negara ini. Antara program yang telah dilaksanakan ialah penganjurkan Karnival Pekerjaan di peringkat kebangsaan, negeri dan daerah di seluruh negara yang diadakan sepanjang tahun. Bagi tujuan tersebut, Jabatan Tenaga Kerja juga meneruskan kerjasama universiti awam (UA) dan institusi latihan kemahiran awam (ILKA) menganjurkan Karnival Pekerjaan tersebut di seluruh negara bagi memudahkan para bakal graduan, lepasan graduan dan belia untuk dipadankan dengan kekosongan jawatan yang ditawarkan.

Kementerian Sumber Manusia telah bekerjasama dengan Kementerian Kewangan melalui agensi yang terlibat turut menganjurkan Program Job Fair @ UTC. Kementerian juga telah mengambil inisiatif dengan menubuhkan Pusat Sehenti Perkhidmatan Pekerjaan Kebangsaan di semua UTC negeri. Pelbagai program yang bermanfaat dan berfaedah termasuk Program Penyesuaian Kerjaya (2PK) di mana beberapa modul yang relevan kepada bakal para pencari kerja dan graduan telah diperkenalkan seperti ujian personaliti, tips menghadiri temuduga, penulisan resume, pengurusan kewangan dan pembangunan kerjaya. Penempatan pencari kerja keseluruhan dari 1 Januari 2018 hingga 31 Disember 2018, seramai 168,677 orang pencari kerja yang terdiri daripada 47,073 orang siswazah dan 121,604 orang bukan siswazah. Bagi tahun 2019 pula, dari 1 Januari 2019 sehingga 31 Januari 2019, seramai 156 orang pencari kerja telah berjaya ditempatkan. Di samping itu graduan perlu memperlengkapkan diri dengan kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh pasaran kerja termasuk kemahiran-kemahiran lain seperti kepimpinan, komunikasi, kemampuan menyelesaikan masalah dan

sebagainya. Nilai tambah (*value added*) yang ada pada para pencari kerja adalah faktor yang penting dalam menentukan kebolehpasaran golongan ini dalam bidang pekerjaan dan secara tidak langsung akan dapat menangani isu pengangguran di kalangan mereka.

Mempertingkatkan usaha kolaborasi industri dalam pendidikan dan latihan dalam pembangunan tenaga kerja untuk memenuhi keperluan industri kini dan akan datang. Usaha ke arah menawarkan latihan berkualiti tinggi dan menggalakkan pembangunan tenaga kerja melalui pembangunan kurikulum dan latihan *Technical and Vocational Education Training* (TVET) bagi memenuhi keperluan kemahiran industri sedang giat diusahakan. Penubuhan Jawatankuasa Industri dan Kemahiran menjadi platform rasmi bagi menambah latihan kemahiran, dan memperbaiki padanan pekerja dengan pekerjaan. Langkah-langkah intervensi seperti mengenal pasti kemahiran yang diperlukan industri, serta mengarusperdana pendidikan serta Latihan Teknikal dan Vokasional (TVET) melalui pembangunan National Occupational Skills Standard (NOSS) selaras industri 4.0 agar kadar penyertaan graduan dan belia ke dalam pasaran perburuhan.

PENUTUP

Program-program meningkatkan kebolehpasaran graduan seharusnya bertindak seperti serampang dua mata. Selain menyediakan platform meningkat kemahiran graduan, program ini seharusnya mengumpul data-data berkaitan secara berpusat dan cekap untuk dijadikan panduan dalam menangani masalah yang sama pada masa akan datang.

Dapatan dalam laporan audit yang dikeluarkan tentang program meningkatkan kebolehpasaran graduan seperti SL1M misalnya perlu dijadikan panduan kepada program seumpama pada masa yang akan datang. Bagi masyarakat awam, kita mempunyai tanggungjawab bersama-sama untuk menyokong anak-anak muda didalam mencari peluang pekerjaan mereka.

RUJUKAN

Institut Kefahaman Islam Malaysia. www.ikim.gov.my: Kebolehpasaran Graduan dalam realiti semasa

Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN) 2003. Kajian Masalah Pengangguran Di Kalangan Siswazah, Februari 2003.

Jabatan Statistik Malaysia. www.dosm.gov.my.

Journalfbmk.upm.edu.my: Perspektif sebenar kebolehpasaran graduan Malaysia melalui tangkahlaku

Kementerian Pengajian Tinggi Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara: Peletakan Asas Melangkaui 2020, Ogos 2007.

Kolej Universiti Islam Malaysia. Journal.kuis.edu.my: Corak Kajian kebolehpasaran siswazah di Malaysia

Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) FASA 2 (2011 - 2015)

Penyata Rasmi Parlimen *Parliamentary Debates* Kamar Khas *Special Chamber* Parlimen Keempat Belas Penggal Kedua Mesyuarat Pertama Bil. 1 Selasa 12 Mac 2019.

Rancangan Malaysia Ke sebelas 2016-2020

Sistem Kajian Pengesanan Graduan (SKPG) Tahun 2018 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)

Universiti Kebangsaan Malaysia. ejournal.ukm.my: stops mengukai isu kebolehpasaran graduan di Malaysia

***Cabaran Dalam Menguruskan Pembaharuan
Pentadbiran Awam***

Mohd Asri bin Mohamed



**Cabaran Dalam Menguruskan Pembaharuan
Pentadbiran Awam Malaysia**
Mohd Asri bin Mohamed, M54

ABSTRAK

Persoalan kajian adalah berkenaan status kedudukan atau senario semasa pentadbiran awam negara ini dan bentuk hala tuju masa depan sistem pentadbiran awam supaya ianya kekal relevan, cekap dan berkesan. Limititasi kajian ini adalah berdasarkan kepada informasi yang diperoleh dan dijana daripada sumber laman sesawang sahaja. Perkhidmatan Awam adalah perkhidmatan kepada rakyat dan ia semestinya meletakkan kepuasan rakyat sebagai matlamat utama dalam setiap kayu ukur kecemerlangan perkhidmatan. Misi perkhidmatan awam tidak lain dan tidak bukan hanyalah untuk berbakti kepada rakyat dan negara serta memastikan mereka menikmati kepuasan semasa menerima perkhidmatan. Pelanggan datang dari segenap lapisan individu dalam masyarakat dan perkhidmatan awam wujud kerana wujudnya masyarakat yang memerlukan mereka untuk berkhidmat. Setiap hari penjawat awam perlu mendepani rakyat untuk memberikan perkhidmatan mengikut fungsi tugas masing-masing yang telah ditetapkan. Apapun permasalahan yang dihadapi oleh penjawat awam semasa memberikan perkhidmatan, layanan terbaik tetap harus menjadi keutamaan dan seharusnya menyegerakan perkhidmatan yang sepatutnya diberikan dalam tempoh masa yang munasabah dan tidak menunda perkhidmatan yang sepatutnya diberikan atau tidak mengabaikannya. Maklum balas daripada pelanggan adalah antara input penting untuk agensi kerajaan melaksanakan penambahbaikan kualiti perkhidmatan. Diharapkan semoga hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan atau pencerahan kepada agensi kerajaan berkaitan untuk memahami senario dan mengatur langkah merancang, menetapkan hala tuju dan membangunkan pelbagai program dan aktiviti yang dapat menghasilkan perubahan dari semasa ke semasa bagi pengukuhan kualiti perkhidmatan di negara ini dan menghasilkan impak positif kepada rakyat dan negara.

PENDAHULUAN

Pekerja di sektor awam atau perkhidmatan awam dikenali sebagai penjawat awam di mana mereka adalah merupakan kakitangan yang dilantik oleh sesuatu jabatan atau kementerian untuk melaksanakan tanggungjawab dan akauntabiliti mereka. Jumlah keseluruhan perjawatan perkhidmatan awam sehingga suku ketiga 2019 adalah sebanyak 1.7 juta dengan peratus pengisian sebanyak 91.26 peratus bersamaan dengan 1.57 juta orang merangkumi perkhidmatan awam persekutuan, badan berkanun persekutuan, perkhidmatan awam negeri, badan berkanun negeri dan pihak berkuasa tempatan.

Daripada jumlah keseluruhan perjawatan sebanyak 1.7 juta tersebut, 62 peratus merupakan perjawatan di sektor kesihatan, pendidikan, tentera dan polis manakala 38 peratus lagi dari lain-lain sektor seperti pentadbiran, perkhidmatan sosial, kejuruteraan, kewangan dan ekonomi, sains, pengangkutan, bakat dan seni, kemahiran, perundangan/kehakiman dan sebagainya.

Konsistensi Perkhidmatan Awam (2019):

1.57 juta orang merangkumi perkhidmatan awam persekutuan, badan berkanun persekutuan, perkhidmatan awam negeri, badan berkanun negeri dan pihak berkuasa tempatan

Pentadbiran negara merupakan sistem yang melaksanakan pembangunan dan memberi kemudahan serta perkhidmatan kepada rakyat. Sistem pentadbiran dan pelaksanaan yang cekap dan berkesan merupakan satu sistem yang dapat menjalankan tanggungjawab dengan teratur, cepat dan ekonomik bagi mencapai matlamat kerajaan dalam memenuhi keperluan rakyat dan negara secara keseluruhan. Justeru itu, pembaharuan jentera pentadbiran kerajaan perlu dilaksanakan dari semasa ke semasa bagi membolehkan perkhidmatan awam dapat memberikan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti dan relevan dengan perubahan semasa. Pembaharuan jentera pentadbiran negara merupakan usaha strategik yang dilaksanakan untuk mengadakan perubahan, pemodenan, pembaikan atau pembangunan yang membawa maksud peralihan daripada keadaan atau cara

lama kepada keadaan atau cara baharu yang lebih baik dalam perkhidmatan awam secara meluas dan komprehensif. Pembaharuan pentadbiran awam amat diperlukan supaya perkhidmatan awam kekal relevan dan memberikan impak positif yang maksimum manfaat dan faedah perkhidmatan awam kepada rakyat dan negara.

SOROTAN KAJIAN

Perkataan awam atau '*public*' bererti "...apa jua dasar yang dijalankan oleh

"...pembaharuan dilihat sebagai satu proses yang generik atau yang umum melangkau semua peringkat pentadbiran; ianya digarap sebagai satu keupayaan yang pokok yang dikehendaki untuk pengenalpastian kreativiti ke dalam matlamat-matlamat pentadbiran", (Ahmad Atory Hussain, 1998: 13)

kerajaan untuk manfaat rakyat", (Ahmad Atory Hussain, 2002: 6). Penjawat awam merupakan salah satu aktor yang bertindak di dalam memastikan setiap dasar yang digubal oleh kerajaan untuk kepentingan masyarakat negara dapat dilaksanakan dengan sempurna. Penjawat awam bertanggungjawab untuk menyediakan kualiti perkhidmatan terbaik bagi faedah dan keperluan atau manfaat rakyat. Sehubungan itu, dari semasa ke semasa pembaharuan pentadbiran perlu dilakukan supaya penyampaian perkhidmatan dapat

ditambahbaik dan berfungsi dengan cekap dan berkesan. Pembaharuan pentadbiran pula dirujuk sebagai "...semua pembaikan dalam pentadbiran, pembaikpulihan keseluruhan pentadbiran dalam keadaan kesukaran, pembaikan-pembaikan tertentu dalam perkara salah pentadbiran (*maladministration*) dan sebarang cadangan yang lebih baik untuk dilaksanakan oleh kerajaan". Pembaikan yang dilakukan merujuk kepada "perubahan yang terarah bagi ciri-ciri utama sesuatu sistem pentadbiran" (Ahmad Atory Hussain, 1998).

Hahn-Been Lee pula menekankan bahawa "...pembaharuan dilihat sebagai satu proses yang generik atau yang umum melangkau semua peringkat pentadbiran; ianya digarap sebagai satu keupayaan yang pokok yang

dikehendaki untuk mengenalpastian kreativiti ke dalam matlamat-matlamat pentadbiran”, (Ahmad Atory Hussain, 1998: 13). Pembaharuan pentadbiran juga didefinisikan sebagai “...suatu usaha bersepadu untuk membawa perubahan-perubahan dalam pentadbiran awam demi untuk meningkatkan keupayaan pentadbiran awam bagi mencapai matlamat-matlamat pembangunan nasional”, (Ahmad Atory Hussain, 1998: 14).

Pembaharuan sektor awam ialah mengenai pengukuhan cara bagaimana perkhidmatan awam diuruskan. Sering didapati bahawa harapan (*expectation*) terhadap perkhidmatan awam sentiasa meningkat sedangkan keupayaan dan kemampuan adalah terbatas bagi memenuhi harapan berkenaan (Mark Schacter, 2000). Lebih-lebih lagi terdapat dakwaan dan persepsi mengatakan bahawa perkhidmatan awam gagal diuruskan dengan baik dan sering kali membuat keputusan yang tidak rasional serta mempunyai akauntabiliti yang lemah sehingga menyebabkan penyampaian perkhidmatan gagal dilaksanakan dengan cekap dan sempurna. Takrifan oleh Mark Schacter (2000) selari dengan pandangan Colgan, A. Rochford, S. and Burke, K. (2016) mentakrifkan pembaharuan sektor awam ialah perubahan yang dilakukan terhadap struktur dan proses dalam organisasi di sektor awam dengan matlamat untuk mendapatkan impak yang lebih baik bagi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Mark Shacter (2000) berpandangan pelaksanaan pembaharuan pentadbiran awam perlu memberi fokus kepada beberapa aspek seperti yang berikut:

(a) **Pembangunan Kapasiti Pentadbiran**

Persepsi semasa masyarakat terhadap perkhidmatan awam adalah tidak cekap dan kurang berkesan. Perkhidmatan yang diberikan sering kali berdepan dengan kritikan dan rasa tidak puas hati pengguna. Oleh itu, pengukuhan pembangunan kapasiti pentadbiran diperlukan supaya perkhidmatan awam menjadi lebih responsif dan memenuhi jangkaan masyarakat. Perkhidmatan awam perlu melakukan penstrukturan semula organisasi bagi memperkukuhkan kolaborasi antara agensi yang menyediakan perkhidmatan. Seterusnya kualiti sumber manusia perlu

diperkukuhkan melalui program latihan yang sistematik dan proses pengambilan anggota yang kompeten supaya kualiti perkhidmatan yang ditawarkan dapat ditingkatkan secara berterusan. Selain itu, faedah dan ganjaran perkhidmatan kepada penjawat awam perlulah dipertimbangkan dari masa ke masa supaya setimpal dengan sumbangan mereka.

(b) Pengukuhan Polisi Semasa Kerajaan

Usaha perlu digembleng bagi memperkukuhkan kapasiti untuk melakukan analisa dan rasionalisasi dasar-dasar kerajaan dalam proses membuat keputusan. Dasar yang tepat dengan kehendak pembangunan negara adalah penting dalam menentukan hala tuju agenda pembaharuan sektor awam.

(c) Pembaharuan Institusi

Pembaharuan institusi diperlukan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang lebih terbuka dan bertanggungjawab. Agensi kerajaan perlu mewujudkan pemisahan kuasa antara Eksekutif, Legislatif dan Kehakiman yang jelas bagi memastikan salah urus tadbir tidak berlaku.ⁱⁱⁱ Oleh itu, institusi-institusi penting kerajaan perlu menjalani proses reformasi berterusan supaya dasar dan polisi yang digubal dapat dilaksanakan sebaik mungkin.

(d) Penyusunan Semula Sumber Manusia

Kejayaan sesuatu proses pembaharuan sangat bergantung kepada sumber manusia yang kompeten. Sehubungan itu, perlu dipastikan bahawa kos yang efektif dan optimum dalam menguruskan sumber manusia dibuat supaya sumber manusia menjadi kompeten dalam melaksanakan agenda pembaharuan dan dapat memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan. Isu sumber manusia yang perlu diberikan perhatian ialah mengenai jumlah penjawat awam yang bersesuaian dengan perkhidmatan yang ditawarkan, gaji dan faedah perkhidmatan yang setimpal serta suasana bekerja yang kondusif.

CABARAN DALAM MENGURUSKAN PEMBAHARUAN PENTADBIRAN AWAM MALAYSIA

Pembaharuan perkhidmatan awam merupakan usaha perubahan terancang yang dilakukan oleh pihak kerajaan dengan melibatkan pewujudan nilai-nilai dan teknologi baharu dalam sistem pentadbiran Kerajaan sedia ada. Proses reformasi dilihat sebagai proses generik yang meresapi semua fasa pentadbiran. Ia memberikan perubahan positif terhadap kualiti penyampaian perkhidmatan oleh sektor awam di semua peringkat pelaksanaan.

Impak terhadap pelaksanaan pembaharuan akan dapat mengekalkan keamanan, perpaduan dan kemakmuran negara. Dalam mengurus tadbir reformasi perkhidmatan awam, jentera pentadbiran kerajaan hendaklah sentiasa peka terhadap perubahan persekitaran di samping menambah keupayaan untuk memainkan peranan yang lebih luas, cekap, berkesan dan mencabar. Perubahan-perubahan dalam pembaharuan ini diperlukan selaras dengan kemajuan sains dan teknologi dan juga harapan rakyat yang kian meningkat serta keazaman kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju dan kompetitif di persada global. Di antara cabaran bagi melaksanakan pembaharuan dalam perkhidmatan awam ialah:

(a) Sumber-Sumber Terhad

Adalah menjadi keperluan untuk menguruskan sumber yang digunakan dalam memberikan sesuatu perkhidmatan dengan baik misalnya peruntukan kewangan, sumber manusia dan teknologi sedia ada bagi memenuhi kehendak pemegang taruh (*stakeholders*) yang tidak terhad dan mempunyai jangkaan dan keinginan yang tinggi (Xavier Gabriels (2014)). Beliau seterusnya menyatakan bahawa sumber adalah terhad dan mempunyai masalah pilihan dan kos melepas (*opportunity cost*). Pilihan perlu dibuat supaya sumber yang ada dapat dioptimumkan penggunaannya dan memberikan *outcome* yang terbaik. Dalam hal ini, pengeluaran perkhidmatan yang dapat ditawarkan mempunyai had maksimum kerana ia adalah

berasaskan kepada jumlah peruntukan, sumber tenaga manusia dan juga tahap teknologi yang digunakan.

Oleh itu, pihak bertanggungjawab perlu mengurus dan melakukan penilaian kos pengurusan secara strategik dan berkesan bagi menghalang pembaziran. Langkah ini menunjukkan bahawa organisasi berkenaan adalah cekap dalam menguruskan sumber yang terhad. Dengan kata lain, ia berjaya meningkatkan produktiviti dan mencapai matlamat dalam memberikan impak yang terbaik kepada masyarakat. Seterusnya, pengurusan organisasi perlu melakukan kajian awalan secara terperinci dalam memperuntukkan belanjawan untuk mengurus sumber dan bahan mentah bagi setiap operasi organisasi. Ini adalah kerana kos bagi bahan mentah sentiasa meningkat tetapi harga setiap perkhidmatan yang ditawarkan adalah tetap dan malar.

Umpamanya masyarakat menuntut perkhidmatan kesihatan yang terbaik dengan harga yang sangat minimum. Kerajaan menyediakan peruntukan RM30.6 bilion pada tahun 2020 bagi memastikan rakyat memperoleh akses penjagaan kesihatan berkualiti untuk semua selaras dengan aspirasi masyarakat yang inklusif. Persoalan yang perlu difikirkan dan dikaji sebelum penggunaan sesuatu sumber dalam menawarkan sesuatu perkhidmatan adalah:

- (i) Apa yang hendak dihasilkan dengan sumber dan peruntukan yang terhad?
- (ii) Berapa kuantiti yang perlu dihasilkan?
- (iii) Bagaimana hendak menghasilkan sesuatu barangan dengan kos efektif?
- (iv) Untuk apa ianya dihasilkan?

Kecekapan penggunaan sumber hanya akan tercapai apabila perkhidmatan yang dikeluarkan adalah sesuai dengan permintaan dengan cara pengeluaran paling mudah dan cekap. Saiz perkhidmatan awam Malaysia masih ideal dan tidak terlalu besar berbanding negara lain. Jumlah penjawat awam seramai 1.6

juta orang turut membabitkan sektor pendidikan, pasukan keselamatan dan tenaga kerja kesihatan yang lazimnya tidak diambil kira sebagai kakitangan awam di negara-negara lain. Sekiranya ketiga-tiga sektor ini tidak diambil kira, ia hanya membabitkan sejumlah 616,718 kakitangan (setakat Mei 2018) ataupun nisbah 1:51 kepada rakyat Malaysia.

(b) Budaya Kerja

Budaya kerja organisasi merangkumi jangkaan, pengalaman, falsafah organisasi dan nilai yang mempengaruhi tingkah laku anggota dalam organisasi (*The Business Dictionary*, 2018). Budaya ini terpamer melalui imej diri, cara bekerja dan berinteraksi di dalam dan di luar organisasi. Budaya kerja organisasi juga berasaskan sikap bersama, kepercayaan, adat resam, dan peraturan bertulis dan tidak bertulis yang telah diterima pakai daripada masa ke masa dan dianggap sah. Pernyataan di atas adalah selari dengan pandangan Needle (2004) dan Joanna O'riordan (2015) yang menyatakan budaya organisasi merupakan nilai sepunya, kepercayaan dan prinsip kolektif semua anggota dalam organisasi yang terhasil daripada faktor sejarah silam, bentuk perkhidmatan dan produk yang diberikan, perkembangan teknologi, strategi organisasi, gaya pengurusan dan budaya setempat yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai matlamat yang disasarkan.

Budaya kerja dalam organisasi adalah amat penting untuk memastikan pelaksanaan apa jua program serta matlamat dapat dicapai dengan baik dan beretika (UPM, 2018). Secara khusus, ianya menetapkan hala tuju dan membimbing warga organisasi dalam mengamalkan prinsip murni seperti bekerjasama, bersatu padu, berharmoni, berintegriti, bermoral dan beretika. Selain itu, budaya kerja berupaya meningkatkan kesedaran, komitmen dan kerjasama pelbagai sektor dalam usaha meningkatkan integriti yang pada akhirnya menjadi sebahagian daripada budaya organisasi yang boleh diamalkan (PIN, 2004). Ia juga menggalakkan semangat bertanggungjawab dalam kalangan warga organisasi supaya lebih menekankan prinsip integriti. Warga organisasi boleh menyumbang kepada

penyampaian perkhidmatan yang lebih baik apabila menghayati budaya kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

YAB Perdana Menteri turut menekankan supaya perkhidmatan awam memberi fokus semula kepada Dasar Pandang ke Timur yang diperkenalkannya pada 1980-an semasa berucap pada Persidangan Antarabangsa Masa Depan Asia ke-24 di Jepun pada 11 dan 12 Jun 2018 (JPM, 2018). Dasar Pandang ke Timur merupakan dasar ekonomi yang dilancarkan pada 8 Februari 1982 semasa beliau menjadi Perdana Menteri keempat (JPA, 2018). Objektif utama Dasar Pandang Ke Timur ini ialah untuk meninggikan prestasi pengurusan dan pembangunan di negara ini serta mewujudkan golongan masyarakat Malaysia yang mempunyai nilai-nilai dan etika kerja yang positif untuk meninggikan kemajuan negara. Dasar ini bermaksud pihak kerajaan Malaysia dan swasta menjadikan negara Jepun dan Korea Selatan sebagai contoh etika bekerja (Berita Harian, 2018)

Bidang tumpuan ialah kepada etika (*value*) dan budaya (*culture*) kerja masyarakat Jepun dan Korea dalam membangunkan negara. Fokus adalah terhadap perubahan struktur, perubahan sikap dan latihan dan kursus yang bersesuaian yang diadakan berterusan (*FreeMalaysiaToday*, 2018). Perkara-perkara yang harus ditumpukan melalui dasar ini ialah 'kerajinan dan disiplin bekerja, kesetiaan kepada negara dan perusahaan atau perniagaan di mana pekerja bekerja, keutamaan kepada kumpulan dan tidak diri sendiri, tekanan daya pengeluaran (*productivity*) dan mutu yang tinggi (*quality*), peningkatan kecekapan, pengurangan perbezaan dan perpisahan antara eksekutif dan pekerja am sistem pengurusan yang menitikberatkan kejayaan jangka panjang dan tidak semata-mata peningkatan dividen atau pendapatan kakitangan dalam jangka pendek, dan lain-lain lagi yang dipercayai boleh menyumbangkan kepada kemajuan bagi negara kita.

Budaya kerja yang unggul dan cemerlang menjadi asas kepada peningkatan dan kualiti produktiviti sesebuah organisasi. Pembentukan budaya kerja berkualiti hanya akan tercapai sekiranya warga organisasi mempraktikkan

etika kerja dan sifat integriti yang menyeluruh dan positif. Sehubungan itu, nilai dan budaya kerja penjawat awam semasa perlu dinilai semula supaya kualiti perkhidmatan yang akan dipamerkan oleh penjawat adalah setanding dengan nilai dan budaya kerja cemerlang penjawat awam di Jepun dan Korea yang perlu dicontohi, didokumentasi, dipromosi, diadaptasi, dikuatkuasa dan dipantau terhadap pegawai di sektor awam di negara ini.

(c) Pengaruh Politik

Pengaruh politik memberi kesan signifikan kepada jentera kerajaan sama ada di peringkat pusat, negeri dan kerajaan tempatan. Akibat daripada pengaruh politik ini, maka jentera pentadbiran awam tidak dapat berfungsi secara telus dan berkesan. Dalam situasi semasa, masyarakat mahukan pemimpin kerajaan, penjawat awam dan jentera perkhidmatan kerajaan secara keseluruhannya perlu sentiasa mengamalkan tadbir urus yang profesional. Amalan tadbir urus profesional mencakupi tiada penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan, tiada unsur rasuah dan sentiasa berpegang teguh kepada amalan nilai integriti yang tinggi serta memberi layanan yang adil, saksama dan sama rata kepada semua pihak (Utusan Malaysia, 2018). Berdasarkan perkembangan semasa, isu pengaruh politik ini berkisar kepada:

- (i) ketidaktelusan dalam perolehan kerajaan dengan menganugerahkan projek kepada kontraktor yang mempunyai hubungan kait dan berkepentingan kepada pihak-pihak yang tertentu;
- (ii) pelantikan ahli mesyuarat dan juga ahli majlis ataupun keanggotaan sesuatu sekretariat kerana dipengaruhi oleh unsur-unsur berpuak/parti untuk memperoleh matlamat tertentu;
- (iii) tidak memberi keadilan kepada individu yang berpotensi dan berkeupayaan untuk melaksanakan tugas secara berkesan kerana pelantikan dipengaruhi oleh pihak tertentu (Utusan Malaysia, 2018).

Kesan pengaruh politik tersebut boleh mengakibatkan jentera perkhidmatan awam menjadi tidak berkesan, sumber tidak dapat digunakan secara optimum untuk memberi perkhidmatan kepada golongan sasar dan juga masyarakat menjadi berpuak puak dan juga tidak sepakat sehinggakan mencetuskan perbalahan sesama sendiri. Sehubungan itu, YAB Perdana Menteri menegaskan agar semua pihak mengambil inisiatif untuk memastikan terdapatnya perpisahan antara Eksekutif, Legislatif dan Kehakiman supaya salah urus tadbir dapat diminimakan. Pemisahan ini amat penting kerana jika tidak ada *check and balance* seperti ini, maka tetap akan berlaku sesuatu yang tidak mengikut peraturan yang menjejaskan kecekapan pentadbiran kerajaan (Ucapan Perdana Menteri, 2018). Secara keseluruhannya, anggota perkhidmatan awam begitu teguh berpegang kepada disiplin moral dan etika perkhidmatan. Sektor perkhidmatan awam dalam situasi apa pun, masih sektor yang begitu utuh dan kebal, mempertahankan nilai diri daripada ancaman unsur perlakuan bertentangan prinsip integriti.

Keyakinan masyarakat dan masyarakat antarabangsa terhadap keseriusan kerajaan hari ini dalam menangani permasalahan rasuah, integriti dan governans juga boleh dilihat dalam Kajian Persepsi Keberkesanan Tindakan Pencegahan Rasuah oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia Siri 13 tahun 2018 di mana Jawatankuasa ini dimaklumkan bahawa persepsi rakyat terhadap keseriusan kerajaan dalam perkara ini telah meningkat sebanyak 11% daripada 59.8% pada tahun 2016 kepada 70.8% pada tahun lalu. Malaysia juga mencatatkan peningkatan dalam indikator antarabangsa seperti yang berikut:

- (i) *Edelsmann Trust Barometer Global* – menunjukkan tahap kepercayaan rakyat kepada kerajaan meningkat kepada 60 pada tahun 2019 berbanding 46 pada tahun 2018;
- (ii) Asian Corporate Governance Association (ACGA) – Kedudukan Malaysia di dalam *Corporate Governance Watch* naik 3 anak tangga daripada tempat ke-7 pada tahun 2016 ke tangga ke-4 pada tahun 2018;

- (iii) *Economist Intelligence Unit (EIU)* – Indeks Demokrasi 2019 naik ke tempat 52 berbanding 59 (2018);
- (iv) Indeks Kebebasan Media 2019 – meletakkan Malaysia di tangga pertama di kalangan negara-negara Asia Tenggara dan berada di tangga 123 berbanding 145 negara di dunia; dan
- (v) *World Bank Ease of Doing Business* – Kedudukan Malaysia meningkat 9 tangga daripada tangga ke-24 pada tahun 2018 dan naik ke tangga 15 pada tahun 2019.

Pada tahun 2018, Kerajaan juga telah menubuhkan Pusat Governans, Integriti dan Anti-Rasuah Nasional (GIACC) bagi menyelaraskan dan memantau semua aktiviti berkaitan governans, integriti dan banteras rasuah di negara ini yang diketuai oleh bekas Ketua Pesuruhjaya Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Tan Sri Abu Kassim Mohamed. Pusat ini akan melihat secara menyeluruh semua isu dalam tadbir urus kerajaan seterusnya membuat penambahbaikan dan perubahan yang diharapkan (Utusan Malaysia, 2018). Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Antirasuah (JKKMAR) yang dipengerusikan oleh YAB Tun Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri Malaysia ke-7 pada 8 Jun 2018 telah memutuskan bahawa satu pelan antirasuah yang menyeluruh perlu dirangka dengan segera untuk menangani isu berkaitan rasuah di negara ini. Maka terhasillah Pelan Antirasuah Nasional (NACP) sebagai dokumen utama Kerajaan Malaysia yang menggariskan tindakan menyeluruh dan bersepadu dalam memerangi rasuah. Pelan ini akan menjadi pelan pertama seumpamanya yang merangkumkan isu tadbir urus, integriti dan antirasuah dalam suatu kerangka bersepadu. Visi NACP adalah untuk mewujudkan negara bebas rasuah melalui penetapan tiga matlamat khusus iaitu Kebertanggungjawaban dan Kredibiliti Kehakiman, Pendakwaan dan Agensi Penguatkuasaan Undang-Undang; Penyampaian Perkhidmatan Awam yang cekap dan responsif; dan Integriti dalam Perniagaan. NACP menggariskan wawasan jangka panjang tindakan antirasuah ke arah negara bebas rasuah menerusi 115 inisiatif untuk dilaksanakan. Melalui enam strateginya, NACP akan memastikan usaha

pembanterasan rasuah diperkemas di kalangan aktor politik, entiti korporat, agensi penguatkuasaan dan pihak yang berkepentingan. Para pemegang taruh dijangka membangunkan Pelaksanaan Pelan Antirasuah Organisasi (OACP) dalam menangani isu integriti, tadbir urus dan antirasuah di organisasi masing-masing. OACP merupakan satu inisiatif dalam Pelan Antirasuah Nasional (NACP) yang dirangka oleh Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional (GIACC) dan telah dilancarkan dengan rasminya pada 29 Januari 2019 oleh Perdana Menteri Malaysia dengan matlamat untuk mewujudkan negara bebas rasuah.

(d) Persekitaran Yang Tidak Menentu

Jentera pentadbiran awam perlu bersedia mengurus tadbir perkhidmatan selaras dengan jangkaan dan permintaan yang berterusan daripada pelanggan. Maka, pentadbiran awam bertanggungjawab untuk melakukan penilaian dan membuat perubahan secara signifikan dan segera bagi menguruskan keperluan pelanggan tersebut melalui strategi tertentu yang berkesan dalam jangka pendek dan panjang supaya mampu menghasilkan impak terbaik dalam penyampaian perkhidmatan. Kitaran penambahbaikan bagi terhadap kualiti penyampaian perlu dilakukan secara berkala dan berterusan. Di antara faktor penyumbang kepada persekitaran yang tidak menentu adalah seperti berikut:

(i) Perubahan Demografi Dan Struktur Sosial Masyarakat – Peningkatan Penuaan

Penduduk Malaysia dianggarkan berjumlah 32.73 juta orang pada suku tahun pertama 2020, iaitu peningkatan sebanyak 0.6 peratus berbanding suku tahun pertama 2019, menurut laporan Perangkaan Demografi bagi suku tahun pertama 2020. Ketua Perangkawan Datuk Seri Dr Mohd Uzir Mahidin berkata jumlah itu merangkumi 29.62 juta orang atau 90.5 peratus warganegara, dan 3.12 juta orang atau 9.5 peratus bukan warganegara. Beliau berkata penduduk lelaki meningkat daripada 16.81 juta orang pada suku tahun pertama 2019 kepada 16.90 juta orang

sementara penduduk perempuan pula meningkat daripada 15.72 juta orang kepada 15.84 juta orang bagi tempoh yang sama.

Jabatan Perangkaan Malaysia menganggarkan Malaysia akan menjadi negara tua pada tahun 2030 apabila 15 peratus penduduk terdiri daripada warga emas (Utusan Malaysia, 2017). Malaysia perlu bersedia dari segi ekonomi, terutama aspek penyediaan kemudahan dan kepakaran untuk menghadapi status negara tua pada 2030. Negara akan mencapai status negara tua pada 2030 apabila penduduk berusia 60 tahun ke atas mencapai 15 peratus daripada jumlah penduduk. Berdasarkan data pada 2017, bilangan penduduk berusia 60 tahun ke atas ialah 6.3 peratus daripada jumlah rakyat yang ketika ini berjumlah 33 juta. Pada tahun 2020, bilangan penduduk berusia 60 tahun dan ke atas mencapai tujuh peratus dan bilangannya dijangka meningkat kepada 15 peratus pada tahun 2030. Negara-negara yang mengalami krisis sedemikian turut berdepan penurunan produktiviti lantaran tidak mempunyai sumber manusia yang mencukupi. Bagi menghadapi situasi ini kebanyakan negara akan mengambil langkah tertentu untuk meningkatkan semula produktiviti iaitu dengan melakukan usaha supaya rakyatnya meningkatkan produktiviti bekerja. Namun kaedah ini agak sukar dan memerlukan kos yang tinggi pula untuk melaksanakannya. Kaedah lain yang lebih mudah dilakukan ialah dengan membawa masuk pekerja asing. Tetapi kaedah ini akan menyebabkan perubahan struktur demografi dan guna tenaga negara.

Malaysia juga menggunakan langkah ini dan berdasarkan statistik Jabatan Imigresen Malaysia sehingga September 2018 mendapati jumlah pekerja asing yang bekerja di negara ini secara sah adalah 1.73 juta orang, majoriti dari Indonesia, Nepal, Bangladesh, Myanmar, Pakistan dan China. Sementara itu, Jabatan Perangkaan Malaysia menganggarkan jumlah warga asing yang tinggal secara sah di negara ini tahun lalu ialah sekitar 3.3 juta orang daripada keseluruhan 32 juta penduduk di Malaysia. Nisbah hampir 10 peratus ini agak tinggi

memandangkan nisbah penduduk Malaysia berketurunan India hanya sekitar lapan peratus berbanding jumlah keseluruhan penduduk. Bagaimanapun, sebuah badan bukan kerajaan (NGO), Sekretariat Khidmat Imigran (SKI), berpendapat warga asing yang berstatus pendatang asing tanpa izin di negara ini melebihi jumlah pekerja asing yang memiliki dokumen dan permit sah. Berdasarkan statistik NGO itu, pada 2014 lebih 6.7 juta pekerja asing, bekerja dalam pelbagai sektor terutama pembinaan dan peladangan dan daripada jumlah itu, hanya 2.1 juta mempunyai permit, bermakna ketika itu ada lebih 4.6 juta warga asing bekerja secara tidak sah di Malaysia. Pada 2017 pula, kira-kira 1.73 juta pekerja asing yang sah berbanding 2.1 juta orang empat tahun sebelumnya, namun jumlah pendatang asing tanpa izin yang masih ada di sini terus menjadi tanda tanya. SKI juga berpendapat jutaan pendatang asing tanpa izin masih lagi bebas bergerak dan bekerja di negara ini kerana amat mustahil warga asing terbabit pulang beramai-ramai ke negara masing-masing.

(ii) Peralihan Kuasa Ekonomi Dunia

Centre for Economics and Business Research (CEBR) dari London melaporkan Amerika Syarikat (AS) berkemungkinan akan kehilangan dominasi ekonomi global dan digantikan oleh China dijangka akan berperanan sebagai kuasa ekonomi nombor satu dunia menjelang 2032. Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) adalah salah satu cara paling biasa untuk mengukur hasil pengeluaran dan kekuatan ekonomi sesebuah negara. Hampir semua negara di seluruh dunia mengukur dan melaporkan KDNK mereka setiap tahun. Ini membolehkan kita untuk membandingkan kuasa ekonomi antara negara secara langsung. China telah berjaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi mereka sejak 2007 Empat negara Asia lain iaitu India, Jepun, Korea Selatan dan Indonesia juga akan mengikuti China dalam senarai 10 negara dengan kuasa ekonomi global terbesar. 10 teratas ialah China di bahagian atas, diikuti oleh Amerika Syarikat, India, Jepun, Jerman, Brazil, Britain, Korea Selatan, Perancis dan Indonesia. KDNK China telah berjaya

mengekalkan pertumbuhan ekonomi dan memperoleh momentum untuk pembaharuan iaitu sebanyak 6.3 peratus pada 2019. Jadual di bawah menunjukkan tren perdagangan utama dunia bagi tahun 2017 hingga 2032 (Media Adil, 2017):

Trading Places					
China is set to overtake the U.S. economy by 2030					
	2017	2018	2022	2027	2032
U.S.	1	1	1	1	2 ▼
China	2	2	2	2	1 ▲
Japan	3	3	3	4 ▼	4
Germany	4	4	4	5 ▼	5
India	7	5 ▲	5	3 ▲	3
France	5	6 ▼	7 ▼	8 ▼	9 ▼
U.K.	6	7 ▼	6 ▲	6	7 ▼
Brazil	8	8	8	7 ▲	6 ▲
Italy	9	9	9	12 ▼	13 ▼
Canada	10	10	11 ▼	10 ▲	12 ▼
South Korea	12	12	10 ▲	9 ▲	8 ▲
Indonesia	16	16	16	13 ▲	10 ▲

Source: Centre for Economics and Business Research Bloomberg

(iii) Kepesatan Pertumbuhan Urbanisasi

Urbanisasi merupakan proses perubahan sesuatu kawasan dari luar bandar kepada bandar. Pembandaran juga berlaku apabila petempatan bandar berkembang menjadi bandar yang lebih besar dan kompleks. Sifatnya seperti dari bandar kecil ke bandar sederhana akhirnya menjadi bandar raya (Researchgate, 2018). Pada tahun 2014, 50% atau 3.3 bilion daripada penduduk dunia tinggal di bandar. Jumlah penduduk dunia yang tinggal di bandar ini dijangka akan meningkat kepada lima bilion menjelang 2030 dan meliputi 6.4 bilion iaitu 2/3 daripada penduduk dunia (9.7 bilion) pada tahun 2050 (World Urban Prospect, 2014). Di Malaysia, penduduk yang tinggal di bandar dijangka akan meningkat daripada

20.29 juta (71%) pada tahun 2010 kepada 27.30 juta (79.6%) menjelang tahun 2025. Antara cabaran dalam menguruskan kepesatan pertumbuhan perbandaran ialah daya saing (*cometitiveness*) ekonomi bandar, kos sara hidup yang tinggi, harga rumah yang tinggi, kesan pemanasan global dan perubahan iklim, pemeliharaan kawasan pertanian dan biodiversiti, pembangunan modal insan, penyediaan kemudahan sosial dan pengukuhan tadbir urus bandar (Dasar Perbandaran Negara, 2006).

(iv) Perubahan Iklim Dunia Dan Sumber Asli Yang Terhad

Perubahan iklim dunia berada di tahap yang amat membimbangkan dan bakal mengancam kesihatan jutaan penduduk dunia ekoran peningkatan mendadak gelombang panas, penyebaran pelbagai penyakit bawaan nyamuk dan masalah kekurangan nutrisi makanan. Laporan dalam jurnal perubatan Britain, *The Lancet* mendedahkan bahawa kesukaran untuk memperlambatkan pemanasan global sejak 25 tahun lalu bukan sahaja mencetus bencana terhadap kehidupan manusia malah menjejaskan mata pencarian penduduk dunia. Laporan itu menyebut, tambahan 125 juta orang terdedah kepada gelombang panas setiap tahun dari 2000 hingga tahun lalu dengan warga emas paling berisiko (Utusan Malaysia, 2017). Panel iklim Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) melaporkan bahawa dunia akan menjadi semakin panas, manakala suhu Bumi dijangka meningkat sehingga 4.8 darjah Celsius pada abad ini. Panel berkenaan juga menegaskan bahawa gelombang panas, banjir dan paras air laut yang meningkat adalah antara ancaman yang semakin kerap melanda dengan 95 peratus panel berkenaan yakin bahawa manusia adalah punca pemanasan global berdasarkan pemerhatian sejak 60 tahun lalu.

Tahap produktiviti buruh dalam kalangan pekerja ladang juga turun mendadak sebanyak 5.3 peratus sejak tahun 2000 ekoran perubahan cuaca yang menjejaskan tenaga pekerja dengan kesan ketara dapat dilihat di India dan Brazil. Laporan itu turut mendedahkan perubahan iklim

telah mendorong peningkatan populasi nyamuk, sekali gus memudahkan penyebaran demam denggi yang menjejaskan lebih 100 juta orang setahun. Bilangan penduduk yang mengalami masalah kekurangan nutrisi makanan di 30 negara di seluruh Afrika dan Asia meningkat kepada 422 juta pada tahun lalu berbanding 398 juta pada 1990. Seterusnya, masalah kekurangan nutrisi makanan dikenal pasti sebagai kesan kesihatan terbesar akibat perubahan iklim. Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO) menganggarkan akan terdapat 250,000 kematian tambahan setahun antara 2030 dan 2050 akibat gejala tersebut (The Guardian, 2017). Kebanyakan negara kini berusaha untuk mengurangkan pelepasan gas rumah hijau mereka di bawah Perjanjian Iklim Paris 2015. Christiana Figueres, Ketua Dewan Penasihat Peringkat Tinggi *Lancet Countdown* menyatakan bahawa maklumat dalam laporan ini merupakan amaran besar yang tidak boleh diendahkan. Impak buruk perubahan iklim sedang berlaku dan dikhuatiri akan terus berpanjangan (The Guardian, 2017). (Utusan Malaysia, 2017).

(v) Revolusi Industri 4.0 (*Industrial Revolution 4.0*)

Kemunculan Revolusi Industri 4.0 yang menekankan pembinaan teknologi realiti maya tanpa banyak menggunakan tenaga manusia pasti memberikan kesan terhadap pelbagai aspek kehidupan (UTM, 2018). Sejarah membuktikan, Revolusi Perindustrian Pertama tertumpu pada penggunaan mesin berkuasa wap, Kedua pada elektrik untuk mengubah barisan pemasangan dan Ketiga berkisar kepada penggunaan teknologi maklumat (IT) untuk terus mengautomasikan lagi pengeluaran sesuatu barangan. Revolusi Perindustrian Keempat pula akan menyaksikan *Internet Of Things* (IoT) bukan sahaja mampu membaik pulih dunia perniagaan, tetapi hampir mempengaruhi semua aspek kehidupan seharian (MIGHT). Menurut pengasas Forum Ekonomi Dunia, Klaus Schwab dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* menjelaskan Revolusi Industri Keempat ini ditandai dengan kemunculan superkomputer, robot pintar, kenderaan tanpa pengemudi, suntingan genetik dan perkembangan teknologi saraf otak yang memungkinkan

manusia untuk lebih mengoptimumkan fungsi otak. Dalam erti kata lain, hidup manusia akan dipermudahkan dengan bantuan robot yang bakal menjadi kawan yang akan menguruskan hal ehwal dan tugas harian. Revolusi Industri 4.0 adalah merupakan sebahagian daripada gelombang *Megatrends* akan merubah landskap penyampaian perkhidmatan penjawat awam kepada rakyat.

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah memulakan inisiatif untuk mengadakan bengkel yang melibatkan tiga sektor iaitu pendidikan, kesihatan dan keselamatan pada tahun 2017 yang bermatlamat untuk mengenal pasti kemahiran-kemahiran generik baharu yang diperlukan oleh penjawat awam untuk memastikan perkhidmatan awam bersiap siaga (*future ready*) dengan kemahiran yang relevan untuk menghadapi cabaran dan keperluan baharu untuk bersedia dengan strategi dan program serta pelan tindakan bagi memperkasakan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat. Justeru itu, agensi berkaitan perlu merancang supaya penjawat awam yang berkenaan turut bersedia untuk mempelajari dan menguasai kemahiran-kemahiran baharu berkenaan. Kemahiran-kemahiran generik baharu yang telah dikenalpasti dalam aspek pengurusan sumber manusia dan juga aspek kepesatan penggunaan teknologi bagi sektor pendidikan, kesihatan dan keselamatan adalah seperti yang berikut:

(a) Sektor Pendidikan

(i) *Workforce Of The Education System*

Kemahiran
<i>Strategist</i> • <i>Analytical Skills (Data Driven)</i> • <i>System Thinking</i> • <i>Entrepreneurial Skills</i> • <i>Smart Partnership</i> • <i>Visualisation and simulation skills</i>
<i>Personal</i>

Kemahiran
• <i>Adaptability (Mindsetting/ Behaviour)</i> • <i>Flexibility</i> • <i>Awareness With Values</i> • <i>Multicultural Competence</i> • <i>Storytelling</i> • <i>IT Savvy</i> • <i>Self direction</i> • <i>Cross-cultural competency</i> • <i>Designed mind-set</i> • <i>Social intelligence</i> • <i>3rd language and beyond</i> • <i>Cultural Intelligence</i> • <i>Humanity</i> • <i>Social civic and responsibility</i> • <i>Cultural literacy</i> • <i>Historical literacy</i> • <i>Acceptability to differences across borders and cultures</i> • <i>ESQ (Emotional and Spiritual Quotient)</i>
Management • <i>Digitalization</i> • <i>Change Management</i> • <i>Conflict Management</i> • <i>Agile/Lean</i> • <i>Digital-age literacy</i> • <i>Inventive Thinking</i> • <i>Higher-order thinking and sound reasoning</i> • <i>Adaptability and managing complexity</i> • <i>Self Motivation</i> • <i>Collaborative thinking</i> • <i>Computational thinking</i> • <i>Capacity building skills</i> • <i>Multi social media skills</i>
Expertise • <i>Facilitating Strategy</i> • <i>Embedded Skills</i> • <i>Learning To Learn (Self-Mediated Learning)</i>

Kemahiran
• <i>Iteration Skills (Incremental Development)</i> • <i>Facilitation skills</i> • <i>Analytical Skills</i> • <i>Content producing skills</i> • <i>Digital and technology skills</i> • <i>Instructional design skills</i> • <i>Storytelling</i>

(ii) *Students' Competencies (Primary, Secondary And Undergraduates)*

Kemahiran
<i>Higher Order Thinking Skills</i> • <i>Anticipatory Skills</i> • <i>Data Literacy</i> • <i>Smart Partnership</i> • <i>Insurgency In Leveraging Resources</i> • <i>Inventive Thinking</i> • <i>Collaborative Thinking</i> • <i>Design Mindest (Thinking)</i>
<i>Personal</i> • <i>IT Savvy</i> • <i>Entrepreneurial Skills</i> • <i>Communication</i> • <i>Compliance With Values</i> • <i>Multicultural Competency</i> • <i>Self motivation</i> • <i>Social and civic responsibility</i> • <i>Social intelligence (street Smart)</i> • <i>Historical Literacy</i>
<i>Management</i> • <i>Mobile Learning</i> • <i>Personalized Learning Environment</i> • <i>Adaptability and Managing complexity</i> • <i>EQ</i>
<i>Expertise</i>

Kemahiran
• <i>Techno Mastery STEM/TVET)</i> • <i>Multi-Disciplinary Skills</i> • <i>3rd Language and beyond</i>

(b) Sektor Kesihatan

Kemahiran
<i>Technology</i> • <i>Machine Learning</i> • <i>Data Science</i> • <i>Dashboard Analysis</i> • <i>Virtual Hospital</i> • <i>IoT (Health)</i> • <i>Data Driven Decisions</i> • <i>AI Ethics</i> • <i>Genomic</i> • <i>Nano Technology</i> • <i>Tele Consultation</i> • <i>Information acumen - skills menggunakan/ merekacipta teknologi baharu. Contoh: penggunaan Dron/ skills to provide life saving during emergency</i> a) <i>uberization of ambulance services</i> b) <i>Wearable remote monitoring technology (remote treatment by using AI)</i>
<i>Management</i> • <i>Moral Competence - EQ, work culture, empathy, caring, integrity, soft skills</i> • <i>Be analytical in data analysis</i> • <i>Crisis and Disaster Management Skills Contoh: Penggunaan Dron/ skills to provide life saving</i> • <i>Strategic Communication Skills - Social media Savvy</i> • <i>Skills to Enhance Knowledge, Awareness and Practice - Service Providers</i> • <i>Transformational Leadership Skills</i> • <i>Big Data Analytical Skills</i> - <i>Disease prediction/ modelling skills</i> - <i>Strategic communication skills</i> • <i>Generative Learning</i> • <i>Agile, Adaptive and Coping Skills</i> • <i>Economic Literacy</i>

Kemahiran

- *Risk Comm*
- *Continuous Public Education*
- *Life saving skills - Merakyatkan Kemahiran*
 - a) *Community Engagement Skills*
 - b) *Developing Skills for a Caring Society*

(c) Sektor Keselamatan

Kemahiran

Management

- *Be knowledgeable and alert on issues and development at local and international level*
- *Legal*
- *Deradicalisation / counter narrative*
- *Political savvy*
- *Design thinking*
- *Higher order thinking and sound reasoning*
- *Cyber risk assessment management*
- *Business continuity management*
- *Connective and delivery skills (translate vision to action)*
- *Synthesising skills (sorting evidence, analysis, making judgements, offering critique and being creative)*
- *Entrepreneurial - commercial skills*
- *Project management skills (including security management requirement)*
- *Create innovative culture*
- *Interactive Communication*
- *Team and collaboration*
- *To avoid reliance on foreign expertise/foreign reports in managing our national cyber security*
- *Understanding a complex issues*
- *Decisive decision making*
- *Inventive Thinking*

Behaviour

- *Agility*
- *Intelligence*
- *Communications (multi-lingual)*

Kemahiran

- *Interpersonal skills (facilitation, empathy)*
- *Psikologi dan kaunseling*
- *Human behavioural analysis*

Technology

- *Urban warfare*
- *Virtual prison*
- *Drone/unma techonology*
- *Security by design*
- *Cyber threat intrusion / detection and response*
- *Secure software development*
- *Vulnerability assessment*
- *Cyber security knowledge*
- *Computer assisted multilingual skills*
- *Be analytical in data analysis*

(vi) Peningkatan ekspektasi pelanggan

Jangkaan pelanggan merujuk kepada nilai atau manfaat yang dilihat pelanggan apabila membeli produk atau memanfaatkan perkhidmatan yang diterima daripada pembekal produk atau perkhidmatan. Jangkaan pelanggan ini amat penting kerana ia akan memberikan persepsi pelanggan terhadap kualiti produk atau perkhidmatan yang dibekalkan. Apabila tahap kualitinya diterima sebagai satu norma atau *standard* maka ia akan mempengaruhi pembuatan keputusan oleh pelanggan dan ia sukar untuk diubah. (mbaskool.com, 2017)

Kebanyakan negara di dunia ini telah melaksanakan pembaharuan sektor awam bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Walaupun begitu, tahap pembaharuan yang dilaksanakan adalah berbeza-beza antara negara. Ini adalah kerana proses pembaharuan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor penting seperti: (Pricewaterhouse, 2007):

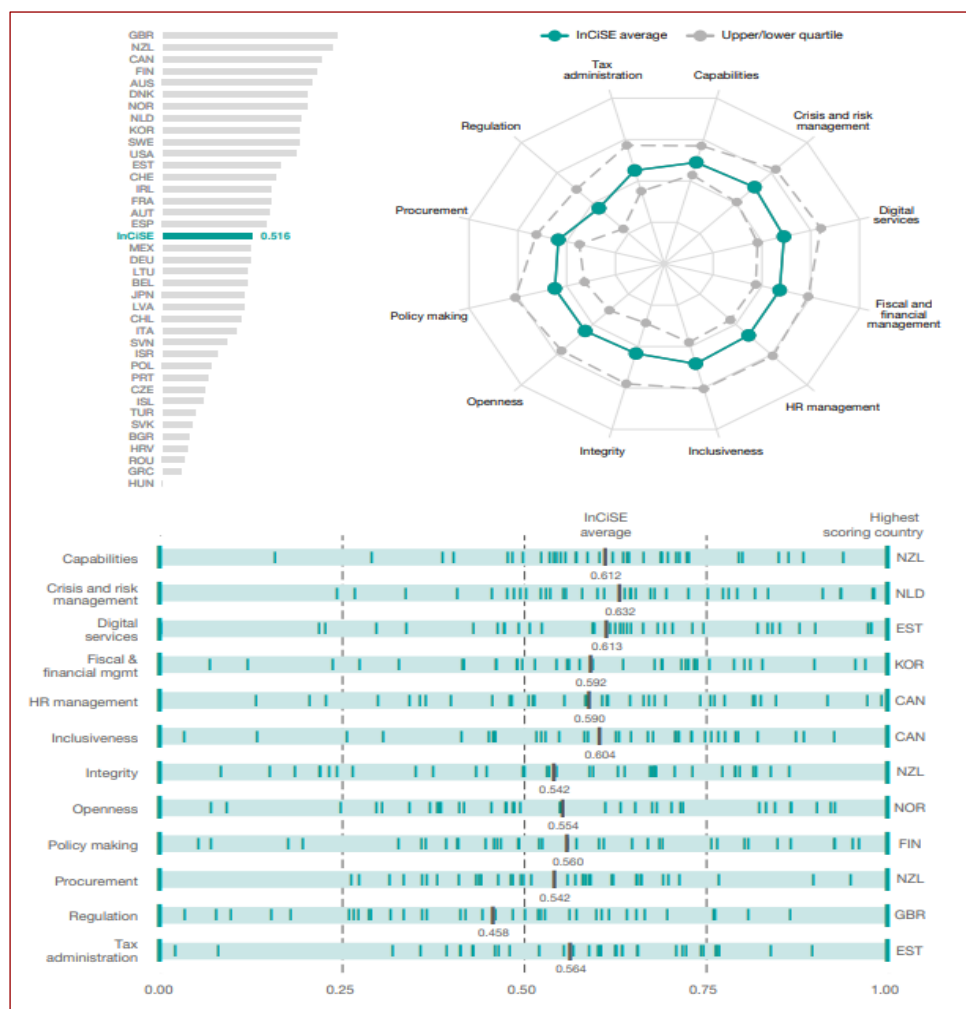
- (i) tempoh masa yang diambil,
- (ii) libat urus dalam melaksanakan reformasi,
- (iii) tindak balas atau responsif terhadap perubahan dalam menyampaikan sesuatu perkhidmatan;
- (iv) nilai kepuasan oleh pelanggan; dan
- (v) integrasi dalam penyampaian perkhidmatan yang memberi pilihan kepada pelanggan.

Daripada masa ke masa, jangkaan pelanggan terhadap penyampaian perkhidmatan awam sentiasa meningkat. Pelanggan beranggapan perkhidmatan awam mestilah murah dan mudah dicapai, kepelbagaian pilihan, berkualiti, cekap dan cepat. Dalam hubungan ini, pihak Kerajaan perlu sentiasa melakukan perubahan atau penambahbaikan terhadap struktur organisasi dan sumber manusia supaya mampu menghadapi cabaran masa depan, meningkatkan daya saing negara, memupuk sikap dan budaya baru, menambahkan keberkesanan pelaksanaan projek dan penyampaian perkhidmatan, meningkatkan keprihatinan terhadap aduan rakyat serta proaktif terhadap cabaran baru.

Selaras dengan jangkaan pelanggan tersebut, pegawai perkhidmatan awam perlu mengubah minda, sikap dan cara bekerja. Pihak Kerajaan perlu memastikan penjawat awam mempunyai ketangkasan dalam penguasaan terhadap pengetahuan baharu, peningkatan kemahiran selaras dengan perkembangan semasa dan penerapan ciri-ciri peribadi terpuji dari sudut sikap, nilai dan etika kerja. Sekiranya Malaysia berhasrat mencapai status sebuah negara berpendapatan tinggi dan maju dalam jangka masa terdekat, maka ia sudah tidak sesuai untuk membuat perbandingan penanda aras kecukupan sektor perkhidmatan awam dengan negara maju yang lain. Pihak kerajaan hendaklah mengenal pasti *benchmarking* atau *best practices* ke atas bentuk perkhidmatan awam di luar negara misalnya Kanada, New Zealand, Australia, United Kingdom dan Finland berdasarkan kepada kecemerlangan dalam bidang masing-masing berdasarkan kepada laporan Indeks

Keberkesanan Perkhidmatan Awam Antarabangsa (InCiSE) tahun 2019 (*The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index 2019*) yang boleh dipertimbangkan untuk dilaksanakan di negara ini (InCiSE) Index 2019). Laporan adalah berkenaan indeks indikator kebangsaan yang paling komprehensif bagi keberkesanan perkhidmatan awam. Ia bertujuan menilai prestasi perkhidmatan awam pusat di seluruh dunia. Perkhidmatan awam yang berkesan boleh memainkan peranan penting dalam menentukan kemajuan dan kemakmuran negara. Matlamat teras Indeks InCiSE adalah untuk membantu di kalangan 38 negara terlibat dalam kajian ini untuk menentukan bagaimana perkhidmatan awam harus berperanan dan memberi peluang kepada belajar daripada satu sama lain.

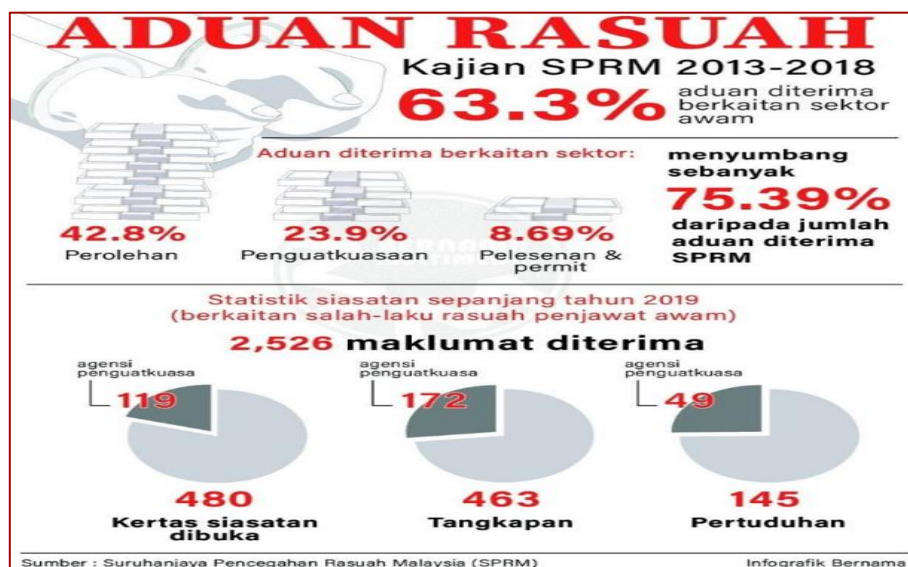
Keseluruhan keputusan Indeks InCiSE 2019



(vii) Tadbir Urus

Agensi kerajaan sentiasa berhadapan pelbagai cabaran dalam mentadbir negara. Tadbir urus baik di sektor awam sentiasa berhadapan dengan pelbagai cabaran dan keadaan tersebut perlu ditangani dengan bijaksana oleh agensi kerajaan. Sikap bijaksana ketua jabatan penting supaya penjawat awam dapat menjalankan tugas mereka dengan cekap dan berintegriti (Wordpress, 2017). Antara cabaran tadbir urus baik ialah untuk memantap integriti penjawat awam. Cabaran ini terjadi kerana bilangan penjawat awam yang ramai dan berkhidmat dalam pelbagai agensi tentulah menghadapi kesukaran untuk menerapkan budaya kerja cemerlang. Kewujudan segelintir pegawai yang curang, tidak berdisiplin dan berakhlak sememangnya menjejaskan mutu perkhidmatan kerajaan. Bahkan menjadi beban dan polemik kepada kerajaan. Kebocoran maklumat sulit kerajaan menunjukkan integriti penjawat awam diragui. Antara usaha kerajaan ialah dengan melarang penggunaan telefon bimbit dan beberapa peralatan komunikasi dalam mesyuaratnya yang membincangkan perkara rahsia dan keselamatan negara bagi mengekang kebocoran melalui Garis Panduan Larangan Penggunaan Telefon Bimbit atau Alat Komunikasi Lain Dalam Mesyuarat Kerajaan bertarikh 31 Januari 2019. Memantap integriti penting untuk mengurus negara dengan baik. Seterusnya, cabaran untuk meningkatkan keupayaan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan kepada rakyat. Sistem penyampaian berkait rapat dengan penggunaan sumber modal insan perlu yang disokong oleh teknologi digital dan memerlukan kos dan penyelenggaraan yang tinggi. Kegagalan mengoperasi sistem sokongan ini dan kekurangan modal insan yang terlatih boleh mengganggu keupayaan mengurus jabatan-jabatan kerajaan. Penggunaan ICT dalam sistem perkhidmatan perlulah menyeluruh. Selain itu, proses globalisasi meletakkan dunia di bawah satu unit pentadbiran yang melangkau sempadan dan kedudukan geografi merupakan cabaran baru dalam urus tadbir negara. Apa-apa kesilapan pentadbiran kerajaan seperti rasuah, pecah amanah dan kepincangan akan dicanang dalam sekelip mata akan diketahui di seluruh dunia.

Bahkan pemberian taraf Malaysia negara ke 61 paling rasuah dunia pada tahun 2018 (Laporan *Transparency Intenational: Corruption Perceptions Index 2018*) amat menjejaskan imej negara. Tugas Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) menangani rasuah secara telus dan adil penting untuk kebaikan tadbir urus negara. Seharusnya, kelebihan yang terdapat di Denmark (1), New Zealand (2), Findland (3) mahupun jiran Malaysia iaitu Singapura (3) boleh dijadikan panduan di Malaysia kepada perkhidmatan awam yang mempunyai tadbir urus yang lebih baik (Transparency International, 2018). Kajian Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) menunjukkan 63.3 peratus aduan yang diterima adalah berkaitan sektor awam yang menjadikan sektor itu sebagai sektor paling terdedah kepada gejala rasuah di negara ini. Kajian di antara 2013-2018 itu menunjukkan 42.8 peratus aduan diterima berkaitan sektor perolehan, 23.9 peratus penguatkuasaan manakala 8.69 peratus pelesenan dan permit, menjadikan ketiga-tiga sektor ini menyumbang sebanyak 75.39 peratus jumlah aduan yang diterima SPRM. Berdasarkan statistik siasatan yang dikeluarkan oleh Bahagian Pengurusan Rekod dan Maklumat SPRM bagi sepanjang tahun 2019 mendapati terdapat sebanyak 2,526 maklumat berkaitan salahlaku rasuah penjawat awam telah diterima SPRM dan menghasilkan pembukaan 480 kertas siasatan, 463 tangkapan serta 145 pertuduhan.



Menjadi keperluan pegawai/organisasi/kerajaan untuk menyediakan pelan strategik atau perancangan jangka masa panjang yang fleksibel. Pelan strategik atau perancangan yang disediakan tersebut perlu dipantau, dianalisa, dirombak dan ditambahbaik selaras dengan perubahan dan kehendak semasa dan pola kehendak masa depan. Dalam pada itu, pembuatan keputusan untuk jangka masa pendek perlu dilakukan yang menjurus kepada pencapaian matlamat dalam jangka masa panjang walaupun keputusan tersebut menyakitkan sesetengah pihak terlibat.

Bagi mengurangkan defisit fiskal ke arah urus tadbir ekonomi negara yang mapan dan berjaya dalam jangka masa panjang pula, Kerajaan telah menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Awam dan Jawatankuasa Reformasi Cukai yang dijangka akan dapat meneruskan agenda konsolidasi fiskal secara beransuran tanpa menggugat pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan rakyat.

Untuk meingkatkan pendapatan negara pihak Kerajaan telah melaksanakan semula Cukai Jualan dan Perkhidmatan (*Sales and Services Tax (SST)*) yang berkuatkuasa pada 1 September 2018 bagi menggantikan Cukai Barangan dan Perkhidmatan (GST) yang dimansuhkan. Perundangan SST diwartakan pada 26 Ogos, 2018. Dengan SST kerajaan dapat menjana pendapatan negara sebanyak RM14.4 billion pada tahun 2018 dan sekurang-kurangnya RM22.00 billion pada tahun 2019. SST tetap dilaksanakan walaupun mendapat kritikan dan tentangan daripada sebilangan rakyat. Pemimpin organisasi yang berwibawa dan berjaya perlu mampu membuat keputusan jangka masa panjang yang memberikan impak positif dan berjaya.

Kerajaan juga perlu mengenal pasti dan menutup peluang ruang pembaziran dalam sektor awam bagi membolehkan ekonomi negara berada pada tahap yang terbaik, misalnya, menyemak semula perjawatan yang perlu dimansuhkan, dikurangkan pengambilan anggota

atau dipindahkan anggota berkaitan supaya peruntukan kerajaan dapat digunakan secara optimum. Di samping itu, mengadakan polisi dan dasar baharu yang memperketatkan penggunaan kewangan kerajaan. Hanya program dan aktiviti yang berimpak tinggi dan menguntungkan kerajaan sahaja dilaksanakan.

Bagi menghasilkan impak positif dalam jangka masa panjang, pemimpin/kerajaan hendaklah berani membuat keputusan yang drastik, berani dan praktikal walaupun ianya tidak popular, mendapat tentangan/kritikan, menambahkan kos kepada kerajaan dan menyakitkan kepada sesetengah pihak terlibat, misalnya pengenalan atau pembatalan sesuatu polisi/dasar seperti kenaikan kadar saman, menambahbaik urus tadbir dan sesi latihan kepada penjawat awam dan menguatkuasakan cukai baharu. Keutamaan adalah untuk memastikan impak positif dalam jangka masa panjang kepada organisasi/kerajaan.

Dalam senario semasa, tindakan Kerajaan memperkenalkan Majlis Penasihat Kerajaan yang bertindak menasihati kerajaan mengenai ekonomi dan kewangan manakala Jawatankuasa Pembaharuan Institusi untuk mengemukakan mengemukakan cadangan pembaharuan institusi bagi jangka masa pendek dan jangka masa panjang. Ini merupakan keputusan jangka masa pendek oleh Kerajaan yang akan memberikan impak positif kepada pencapaian ekonomi dan kemakmuran negara.

Setiap program dan aktiviti yang diputuskan untuk dilaksanakan perlu mempunyai dan menetapkan penanda aras sasaran pencapaian yang ingin dicapai. Dengan mempunyai petunjuk-petunjuk prestasi semasa dan yang akan datang yang perlu dicapai akan dapat meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan agensi kerajaan kepada pelanggan. Ini amat penting untuk memastikan program/aktiviti adalah berada dalam landasan yang tepat bagi mencapai objektif jangka masa panjang tersebut. Kesimpulannya, tadbir urus yang baik memerlukan iltizam yang kukuh, beramanah dalam setiap kerja yang kita lakukan. Sesungguhnya, jatuh

bangun sesebuah negara berpunca daripada perkhidmatan awam yang tidak cekap.

(viii) Kesan Pandemik COVID-19

Pandemik COVID-19 telah disahkan merebak di Malaysia pada 25 Januari 2020. Sehingga 4 Jun 2020, terdapat 8,247 kes yang disahkan dengan sebanyak 6,559 kes telah pulih dan discaj serta 115 kes kematian. Berikutan peningkatan kes pada Mac 2020, Yang di-Pertuan Agong telah menyatakan kebimbangan baginda terhadap kes positif yang mendadak. Langkah selanjutnya kemudiannya diumumkan oleh Perdana Menteri Malaysia untuk mengatasi penyebaran virus ini di dalam negara melalui siaran langsung pada 13 Mac 2020. Dengan penyebaran virus di semua negeri dan wilayah persekutuan di Malaysia sehingga 16 Mac 2020, kerajaan Malaysia mengumumkan bahawa mereka telah memutuskan untuk melaksanakan perintah berkurung separa negara (dikenali sebagai Perintah Kawalan Pergerakan (PKP)) dari 18 Mac hingga 12 Mei 2020 untuk mengekang pertambahan kes positif dalam negara.

Pada 16 Mac 2020, akibat peningkatan drastik kes sejak hari sebelumnya, Perdana Menteri telah mengumumkan sebuah tindakan yang dinamakan sebagai Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang melibatkan peraturan-peraturan berikut:

- (i) larangan menyeluruh pergerakan dan perhimpunan ramai di seluruh negara termasuk aktiviti keagamaan, sukan, sosial dan budaya. Semua rumah ibadat dan premis perniagaan kecuali pasar raya, pasar awam, kedai runcit dan kedai serbaneka yang menjual barangan keperluan harian. Bagi umat Islam, semua aktiviti keagamaan di masjid dan surau termasuk Solat Jumaat dibatalkan;
- (ii) sekatan menyeluruh semua perjalanan rakyat Malaysia ke luar negara, dengan mereka yang baru pulang dikehendaki menjalani

pemeriksaan kesihatan dan melakukan kuarantin secara sukarela selama 14 hari;

- (iii) sekatan kemasukan semua pelancong dan pelawat asing ke dalam negara;
- (iv) penutupan semua taska, sekolah kerajaan dan swasta termasuk sekolah harian, sekolah berasrama penuh, sekolah antarabangsa, pusat tahfiz dan lain-lain institusi pendidikan rendah, menengah dan pra-universiti;
- (v) penutupan semua institut pendidikan tinggi awam dan swasta serta institut latihan kemahiran di seluruh negara; dan
- (vi) penutupan semua premis kerajaan dan swasta kecuali yang terlibat dengan perkhidmatan penting negara iaitu air, elektrik, tenaga, telekomunikasi, pos, pengangkutan, pengairan, minyak, gas, bahan api, pelincir, penyiaran, kewangan, perbankan, kesihatan, farmasi, bomba, penjara, pelabuhan, lapangan terbang, keselamatan, pertahanan, pembersihan, peruncitan dan bekalan makanan.

Sekatan ini pada asalnya berlangsung dari 18 Mac hingga 31 Mac 2020, tetapi dilanjutkan hingga 14 April pada 25 Mac dan seterusnya dilanjutkan lagi sehingga 9 Jun 2020 Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) sebagai usaha untuk mengekang penularan mendadak COVID-19 negara.

Tidak dapat dinafikan lagi bahawa pandemik COVID-19 memberikan impak yang amat besar terhadap pelbagai dimensi dalam kehidupan rakyat di samping keperluan untuk menerapkan norma kehidupan yang baharu. Pada 17 Mac 2020, arahan bekerja dari rumah bagi anggota perkhidmatan awam telah dikuatkuasakan dalam tempoh pandemik COVID-19 ini kecuali bagi perkhidmatan penting (*essential services*). Sehingga 5 Jun 2020 tiada pihak dapat memastikan bila pandemik ini akan berakhir berikutan ketiadaan vaksin bagi mengubati pandemik ini yang telah menjangkiti 6,698,370 orang dan mengorbankan 393,142 orang di 215 negara di seluruh dunia. Walaupun Malaysia berada dalam kedudukan indeks yang ke 12 daripada 184 negara

yang dikaji dari segi urus tadbir kawalan dan pemulihan COVID-19 namun demikian ianya sangat sukar untuk dijangka keberkesanan kawalan penyakit ini sehinggalah vaksin penyakit ditemui dan digunakan secara berkesan. 'Vaksin' yang terbaik adalah Perintah Kawalan Pergerakan (PKP), penjarakan sosial, amalan kebersihan dan berubah kepada budaya baharu dalam masyarakat.

REKOMENDASI

Berdasarkan pengalaman melebihi tempoh 60 tahun selepas merdeka, sektor perkhidmatan awam Malaysia mempunyai rekod sejarah dan prestasi yang baik, dinilai melalui peranannya dalam pembangunan negara. Justeru itu, bagi meneruskan dan meningkatkan lagi penyampaian perkhidmatan maka pihak kerajaan perlu bersikap pro aktif dan responsif dalam menguruskan setiap cabaran untuk membentuk pembaharuan dalam perkhidmatan yang lebih baik yang mana inisiatif ini memerlukan sokongan padu daripada semua pihak diperingkat penjawat awam, anggota pentadbiran dan orang ramai. Khusus untuk penjawat awam, mereka perlu bersedia untuk melakukan perubahan *mind set*, *upskill* dan *re-skill* penjawat awam selari dengan keperluan semasa negara dan perubahan global. Perkhidmatan awam perlu merangka dan mengambil tindakan segera untuk memperkukuhkan norma kerja baharu perkhidmatan awam untuk memastikan kualiti perkhidmatan berada pada tahap yang cekap dan berkesan.

PENUTUP

Berdasarkan kepada kedudukan sistem pentadbiran awam Malaysia di persada dunia maka pihak kerajaan perlu lah mengambil langkah-langkah bersistematik bagi memastikan penarafan yang utama dunia dijadikan sebagai landasan dan penanda aras dalam pembentukan dan pembangunan sumber manusia dalam perkhidmatan supaya dapat menyokong kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti tinggi dan mencapai tahap produktiviti yang tinggi.

RUJUKAN

- Ahmad Atory Hussain. (1998). Reformasi Pentadbiran Malaysia: Bab 2 Gelintaran susastera (*Literature review*) pemodenan reformasi pentadbiran. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.. (hal. 12-14)
- Ahmad Atory Hussain. (1998). Reformasi Pentadbiran Malaysia: Bab 2 Gelintaran susastera (*Literature review*) pemodenan reformasi pentadbiran. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.. (hal. 13)
- Ahmad Atory Hussain. (1998). Reformasi Pentadbiran Malaysia: Bab 2 Gelintaran susastera (*Literature review*) pemodenan reformasi pentadbiran. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.. (hal. 14)
- Ahmad Atory Hussain. (2002). Pentadbiran Awam – Asas Pemikiran dan Falsafah: Bab 1 Definisi dan konsep pentadbiran awam, (edisi 2), Selangor: Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka. (hal. 3-6)
- Climate change isn't just hurting the planet – it's a public health emergency (Christiana Figueres)
- Colgan, A., Rochford, S. and Burke, K. (2016), Implementing Public Service Reform – Messages from the literature, Centre for Effective Services, Dublin
- Dasar Perbandaran Malaysia
(<https://www.townplan.gov.my/content.php?ID=40>)
- <http://english.astroawani.com/malaysia-news/worlds-first-holistic-index-covid-19-launched-245735>
- <http://giacc.jpm.gov.my/pelan-anti-rasuah-nasional-nacp/>
- <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/penduduk-malaysia-meningkat-kepada-32-73-juta-orang-pada-suku-pertama-2020-242661>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
- <http://www.freemalaysiatoday.com/category/bahasa/2018/06/12/malaysia-jepun-aktifkan-semula-dasar-pandang-ke-timur/>
- http://www.jpa.gov.my/index.php?option=com_content&view=article&id=1437:dasar-pandang-ke-timur&catid=171&lang=ms
- http://www.pmo.gov.my/dokumenattached/Dasar/06DASAR_PANDANG_KE_TIMUR.pdf

- http://www.upm.edu.my/berita/budaya_etika_dan_integriti_membentuk_budaya_kerja_cemerlang_-20715
- <http://www.utusan.com.my/berita/luar-negara/perubahan-iklim-dunia-8216-menakutkan-8217-1.545589>
- <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/malaysia-jadi-negara-tua-2030-1.498831>
- <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/celik-industri-4-0-1.524994#ixzz58pf2YVPy>
- <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/gunakan-sumber-asli-dengan-cekap-1.444549>
- <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/memperkasa-tadbir-urus-kerajaan-1.696586>
- <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/memperkasa-tadbir-urus-kerajaan-1.696586>
- <http://www.utusan.com.my/rencana/utama/memperkasa-tadbir-urus-kerajaan-1.696586>
- <https://docs.jpa.gov.my/docs/se/2020/se17032020.pdf>
- https://ms.wikipedia.org/wiki/Pandemik_COVID-19_di_Malaysia
- <https://news.utm.my/ms/2018/01/revolusi-industri-4-0-beri-pelbagai-kesan-pada-kehidupan/>
- <https://ustazkenali.wordpress.com/2017/09/20/pelbagai-cabaran-dalam-tadbir-urus-baik/>
- <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/04/547578/malaysia-perlu-bersedia-hadapi-status-negara-tua>
- <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/08/596164/saiz-perkhidmatan-awam-malaysia-masih-ideal>
- <https://www.bharian.com.my/node/37495>
- <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2019/03/542744/negara-dijajah-pendatang-tanpa-izin-secara-senyap>
- <https://www.bharian.com.my/rencana/komentar/2020/04/683285/dunia-menanti-vaksin-covid-19>
- <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2018/06/441023/aktifkan-semula-dasar-pandang-ke-timur>

<https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2018/11/498223/mantapkan-integriti-perkhidmatan-awam>

<https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2019/10/505953/belanjawan-2020-peruntukan-akses-kesihatan-rakyat-dinaikkan>

<https://www.malaysiakini.com/news/503576>

<https://www.malaysiakini.com/news/528799>

<https://www.malaysiakini.com/news/528806>

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/11513-customer-expectations.html>

https://www.researchgate.net/publication/305736350_Isu_Perbandaran_dan_Kualiti_Hidup_Penduduk_Pinggir_Bandar [accessed Jul 31 2018].

<https://www.sinarharian.com.my/article/55991/BERITA/Nasional/633-peratus-kes-rasuah-libatkan-sektor-awam-SPRM>

<https://www.sprm.gov.my/arkib-berita-pengumuman/3455-oacp-rujukan-lengkap-buat-ketua-unit-integriti-sektor-awam>

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/oct/31/climate-change-public-health-emergency-doctors-lancet-countdown>

<https://www.transparency.org/country/MYS>

Joanna O'riordan, Organisational Culture And The Public Service, State Of The Public Service Series November 2015, Research Paper No 16, Institute Of Public Administration

Laporan *Transparency Intenational: Corruption Perceptions Index 2018*

Mark Schacter (2000), *Public Sector Reform in Developing Countries Issues, Lessons and Future Directions*, Policy Branch Canadian International Development Agency

Mark Schacter (2000), *Public Sector Reform in Developing Countries Issues, Lessons and Future Directions*, Policy Branch Canadian International Development Agency (ms 5-7)

Masa Hadapan Perkhidmatan Awam Malaysia Pasca 2020, MiGHT myForesight

Needle, David (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. ISBN 978- 1861529923.

Pekeliling Jabatan Perdana Menteri mengenai dasar dasar baru Kerajaan bertarikh pada 28hb. Jun, 1983.

Pelan Integriti Nasional, (2004) Institut Integriti Malaysia

The International Civil Service Effectiveness (InCISE) Index 2017.

The road ahead for public service delivery Delivering on the customer promise(2007), PricewaterhouseCoopers (pg.9)

Ucapan YAB Perdana Menteri Bersempena Perjumpaan YAB Perdana Menteri Bersama Warga JPM Bagi Bulan Mei 2018, 21 Mei 2018 (Isnin), Dataran Perdana Bangunan Perdana Putra Putrajaya (ms 2-3)

Ucapan YAB Perdana Menteri Bersempena Perjumpaan YAB Perdana Menteri Bersama Warga JPM Bagi Bulan Mei 2018, 21 Mei 2018 (Isnin), Dataran Perdana Bangunan Perdana Putra Putrajaya

World Urban Prospect: 2014 revision
 (<https://esa.un.org/Unpd/Wup/Publications/Highlights.pdf>) Files/WUP2014-

Xavier Gabriels (2014), How to do 'more with less' in the public sector?, Journal of Public Sector Challenge, KPMG Support Services, KPMG International (pg. 4)

Xavier Gabriels (2014), How to do 'more with less' in the public sector?, Journal of Public Sector Challenge, KPMG Support Services, KPMG International (pg. 4)

Xavier Gabriels (2014), How to do 'more with less' in the public sector?, Journal of Public Sector Challenge, KPMG Support Services, KPMG International (pg. 4)

Kepimpinan Islam

Mohd Azman bin Mohd Ariffin



Kepimpinan Islam

Mohd Azman bin Hj Mohd Ariffin, M54

ABSTRAK

Pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin merupakan contoh pemerintahan dan kepimpinanan terbaik yang pernah diamalkan di dunia ini. Malah kewibawaan Rasulullah ﷺ sebagai pemerintah bukan sahaja diakui oleh dunia Islam tetapi juga oleh dunia bukan Islam. Antara ciri-ciri yang menonjol dalam pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin adalah keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan. Selama ini, banyak kajian yang baik telah dihasilkan dalam gaya kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa Ar-Rasyidin. Namun demikian, kebanyakan kajian tersebut hanya memfokus kepada gaya kepimpinan seseorang individu tertentu sahaja dari kalangan mereka tanpa merangkumi gaya kepimpinan mereka secara kolektif. Justeru itu, kajian ini akan mengkaji gaya kepimpinan Islam yang ditonjolkan oleh kelima-lima pemimpin utama Islam yang terdiri daripada Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin iaitu Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه, Saiyidina Uthman bin 'Affan رضي الله عنه dan Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه. Memandangkan gaya kepimpinan kelima-lima tokoh utama kepimpinan Islam ini merupakan kepimpinanan yang terbaik, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan mereka yang wajar dicontohi dan diamalkan dalam perkhidmatan awam masa kini.

PENGENALAN

Pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa' Al-Rasyidin merupakan contoh pemerintahan dan kepimpinan terbaik yang pernah diamalkan di dunia ini. Antara ciri-ciri yang menonjol dalam pemerintahan dan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa' al-Rasyidin adalah keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan. Kajian ini meneroka amalan kepimpinan Rasulullah ﷺ dan Khulafa' Al-Rasyidin bagi mengenal pasti amalan kepimpinan mereka yang wajar dicontohi dan diamalkan dalam perkhidmatan awam masa kini.

Pemerintahan Dan Kepimpinan Rasulullah ﷺ

Keunggulan Rasulullah ﷺ sebagai pemerintah bukan sahaja diakui oleh masyarakat Islam tetapi juga oleh pengkaji sejarah bukan Islam

Keunggulan Rasulullah ﷺ

ﷺ sebagai pemerintah bukan sahaja diakui oleh masyarakat Islam tetapi juga oleh pengkaji sejarah bukan Islam. Sebagai contoh, Jules Masserman, seorang ahli psikologi dari Universiti Chicago, Amerika Syarikat dalam majalah Time edisi 15 Julai 1974 menegaskan:

“Pemimpin yang agung perlu melaksanakan tiga fungsi penting iaitu: memelihara kesejahteraan pengikut-pengikutnya, mewujudkan satu sistem sosial yang selamat dan terjamin serta menanamkan satu nilai kepercayaan yang dapat dijadikan panduan dan diikuti. Tokoh-tokoh terkenal seperti Pasteur dan Salk telah dapat memenuhi fungsi pertama, manakala Alexander, Caesar dan Hitler pula berjaya memenuhi fungsi kedua. Namun Muhammad telah berjaya memenuhi ketiga-tiga fungsi kerana itu beliau adalah pemimpin yang paling hebat dalam sejarah.”

Selain daripada itu, George Bernard Shaw, seorang penulis skrip drama berbangsa Irish dan penerima hadiah Nobel Kesusteraan tahun 1925 dalam bukunya, *The Genuine Islam*, pula menyatakan bahawa beliau amat menyanjungi ajaran yang dibawa oleh Nabi Muhammad ﷺ kerana kehebatan dan potensinya. Beliau menegaskan:

“Ia adalah satu-satunya agama pada pandangan saya mempunyai kemampuan supaya disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang sering berlaku dalam hidup, justeru menjadikannya menonjol pada setiap zaman. Saya telah mengkaji mengenainya iaitu lelaki yang hebat itu (Nabi Muhammad) dan pada pandangan saya beliau bukan anti Nabi Isa sebaliknya, beliau patut digelar sebagai Penyelamat bagi Manusia.”

Tambahan pula, Profesor Ramakrishna Rao, seorang ahli falsafah India dalam bukunya, *Islam and the Modern Age*, telah mengungkapkan keunggulan Nabi Muhammad ﷺ dengan sangat menarik. Ujar beliau:

“Andai kata keunggulan seseorang terletak pada kemampuannya membersihkan masyarakat daripada keganasan dan kerendahan akhlak serta budi dan mengangkat mereka menjadi pemegang obor tamadun dan keilmuan maka Muhammad memang layak dikatakan unggul. Andai kata keunggulan terletak atas kemampuan mengikat tali persaudaraan yang kukuh dalam masyarakat yang dipenuhi persengketaan dan peperangan maka beliau memang layak dikatakan unggul. Andai kata keunggulan terletak pada kejayaan merubah masyarakat jahiliah yang penuh kesesatan kepada suatu kepercayaan yang murni maka Muhammad berjaya melakukannya. Andai kata keunggulan ialah kemampuan mengalahkan musuh dan membina empayar yang besar seperti Maharaja Rom dan Parsi maka Muhammad tidak kurang hebat kepemimpinannya dan kepahlawanannya. Andai kata ketaatan dan penghormatan menjadi ukuran kepada keunggulan maka sebut saja nama Muhammad, jutaan manusia yang berjiwa akan hormat dan taat kepadanya.”

Dalam pada itu, dunia barat turut menamakan Rasulullah ﷺ sebagai seorang tokoh ulung, antaranya:

1. Michael H. Hart dalam *"The 100: A Ranking of The Most Influential Persons In History"* menobatkan Nabi Muhammad ﷺ di tempat pertama sebagai tokoh yang paling berpengaruh di dunia dan pemimpin agung sepanjang zaman;
2. GW Choudhury dalam *"The Prophet Muhammad: His Life and Eternal Message"* menyatakan Nabi Muhammad ﷺ bukan sahaja merupakan pemimpin spiritual yang berjaya tetapi Baginda juga merupakan negarawan dan pentadbir yang berjaya; dan
3. WM Watt dalam *"Muhammad: Prophet and Statesman"* berpendapat bahawa Nabi Muhammad ﷺ merupakan pembawa perubahan (*reformer*) yang menghasilkan revolusi dalam cara hidup dan pemikiran masyarakat Arab.

Dunia barat juga berpendapat bahawa Rasulullah ﷺ memiliki kualiti kehebatan yang memungkinkan agama Islam berjaya tersebar ke seluruh dunia iaitu beliau mampu berpandangan jauh ke masa hadapan, berkemahiran sebagai pentadbir dan mempunyai kebijaksanaan bukan sahaja sebagai negarawan tetapi juga dalam memilih pemimpin pelapis bagi mendelegasikan kerja-kerja pentadbiran.

Rasulullah ﷺ merupakan ketua negara Islam yang pertama dan pemimpin terbaik bagi umat Islam

Menurut pandangan Islam, manusia dijadikan sebagai khalifah di muka bumi ini dan setiap insan adalah pemimpin sama ada secara langsung atau tidak langsung

Rasulullah صلى الله عليه وسلم merupakan ketua negara Islam yang pertama dan pemimpin terbaik bagi umat Islam. Prinsip-prinsip asas pemerintahan Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم adalah mengikut yang diperintahkan dalam Al-Quran iaitu mendaulatkan hukum Islam, menegakkan keadilan, kebebasan, ketelusan, menyeru kebaikan, mencegah kemungkaran, membina perpaduan serta menjamin keamanan dan keharmonian.

Antara ciri-ciri kepimpinan utama Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم

- adil;
- bijak;
- berani dan tegas;
- cekal;
- berakhlak mulia;
- berakidah;
- akal dan berilmu pengetahuan;
- kepahlawanan;
- bertoleransi;
- merendah diri; dan
- cepat dalam membuat keputusan

Menurut pandangan Islam, manusia dijadikan sebagai khalifah di muka bumi ini dan setiap insan adalah pemimpin sama ada secara langsung atau tidak langsung. Kepimpinan Rasulullah صلى الله عليه وسلم terserlah semasa Baginda berada di kota Mekah lagi, sejak sebelum menerima wahyu sebagai Nabi dan Rasul. Kepimpinan Baginda makin menonjol setelah berhijrah ke Madinah. Ciri-ciri kepimpinan yang dimiliki oleh Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم adalah seperti berikut:

1. Adil

Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم bersikap adil dalam segala urusan termasuk percakapan dan perbuatan. Sebagai contoh, Baginda telah membela kaum wanita serta menghapuskan semangat assabiyah yang mengamalkan diskriminasi kabilah (kaum). Selain daripada itu, Baginda juga mengharamkan amalan riba dan penipuan dalam kalangan pedagang Arab dan digantikan dengan sistem ekonomi Islam yang adil. Dengan mengamalkan keadilan, Baginda berjaya mewujudkan perpaduan dan keharmonian masyarakat.

2. Bijak

Rasulullah ﷺ merupakan seorang yang bijak dan sangat pintar dalam mengatur taktik dan strategi peperangan. Contohnya dalam Perang Badar, walaupun tentera Islam cuma seramai 313 orang, mereka masih berjaya mengalahkan tentera Musyrikin/Quraaisy Mekah seramai 1000 orang dengan menggunakan strategi bijak yang diatur oleh Nabi Muhammad ﷺ. Sebagai pemimpin tertinggi, Baginda juga pandai menerima pakai nasihat para sahabat apabila keadaan memerlukan seperti cadangan Salman Al-Farisi supaya menggali parit sekeliling kota Madinah untuk menyekat kemaraan tentera musuh dalam Perang Khandak. Kebijaksanaan dan ketinggian swadaya Rasulullah ﷺ berjaya menenggelamkan emosi dendam yang membara di hati umat Islam kerana pada jangka panjang, ia akan membawa manfaat kepada agama Islam sendiri. Baginda juga bijak berpolitik dengan kuasa-kuasa besar seperti Rom, Parsi dan Habsyah sehingga mereka mengakui Madinah sebagai negara yang berdaulat. Selain daripada itu, Rasulullah ﷺ juga berjaya merubah sikap dan pendirian masyarakat Arab Jahiliah daripada sebuah masyarakat yang terkebelakang, tidak dikenali, mundur, berpecah belah dan tidak mempunyai hala tuju kehidupan kepada bangsa yang disegani dan dihormati kawan dan lawan.

3. Berani dan Tegas

Nabi Muhammad ﷺ juga merupakan seorang pahlawan yang berani dan tegas yang tiada tolok bandingnya. Keberanian Baginda terserlah apabila Baginda mengetuai setiap ekspedisi perang dan meniupkan semangat jihad dalam kalangan tentera Islam, walaupun dalam jumlah tentera yang kecil. Ketegasan Baginda pula menonjol dengan penyingkiran kaum Yahudi Bani Qainuqa', Bani Nadhir dan Bani Quraizah dari bumi Madinah setelah melanggar Piagam Madinah apabila mereka cuba menimbulkan keadaan huru-hara serta memecahbelahkan penduduk Madinah.

4. Cekal

Rasulullah ﷺ merupakan seorang yang cekal dalam penyebaran dakwah Islamiyah walaupun menerima tentangan yang hebat di Mekah termasuk daripada ahli keluarga terdekat sendiri seperti bapa saudara Baginda, Abu Lahab. Namun Baginda tabah menghadapi tentangan tersebut dan tetap meneruskan penyebaran Islam walaupun terpaksa berhijrah ke tempat lain. Pelbagai cara digunakan oleh kaum Quraisy untuk menunjukkan tentangan mereka namun Nabi Muhammad ﷺ akhirnya berjaya membina sebuah negara Islam Madinah yang mampu menyaingi kota Mekah dari aspek ekonomi yang pada ketika itu dikuasai oleh kaum Yahudi.

5. Berakhlak Mulia

Akhlak mulia mampu menarik hati kawan dan juga lawan. Rasulullah ﷺ menolak kejahilan seperti keangkuhan dan memaparkan kualiti akhlak mulia mahmudah (terpuji) yang boleh menjadi *role model* dalam kehidupan. Misalnya, Baginda merupakan seorang ketua keluarga yang bersifat pengasih dan penyayang. Baginda sering membantu isteri memasak, menampal pakaian yang koyak, melayan anak-anak dan membersihkan rumah. Segala perkataan dan perbuatan Baginda sentiasa boleh dipercayai sehingga digelar 'Al-Amin' oleh orang Arab Quraisy. Baginda juga merupakan seorang yang pemaaf sepertimana Baginda memaafkan Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضى الله عنه kerana bukan sahaja beliau pernah menjadi musuh ketat Islam tetapi juga pernah cuba membunuh Baginda. Pada tahun ke-8 Hijrah pula semasa pembukaan Kota Mekah oleh tentera Islam yang diketuai oleh Rasulullah ﷺ, Baginda telah mengisytiharkan di hadapan Kaabah bahawa Baginda memaafkan penduduk Quraisy Mekah dan membebaskan mereka dengan janji bahawa mereka tidak akan diapa-apakan. Sikap pemaaf Rasulullah ﷺ cukup menyentuh jiwa dan melembutkan hati mereka. Dalam pada itu, akhlak mulia Baginda berjaya mempersaudarakan masyarakat Arab yang berpecah-belah,

selain memperkenalkan etika peperangan yang telah menarik hati kedua-dua pihak – kawan dan lawan.

6. Berakidah

Nilai kepimpinan Nabi Muhammad ﷺ berteraskan akidah dan tauhid dengan menyeru manusia supaya beriman dan mematuhi syariat ke arah mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat. Dalam usaha menegakkan Islam, Rasulullah ﷺ menanam semangat jihad dan keimanan yang membawa kejayaan di medan perang dengan mengalahkan musuh-musuh Islam. Oleh itu, Nabi Muhammad ﷺ membina kekuatan orang Islam berlandaskan akidah, tauhid dan berpaksi kepada Al-Quran dan sunnah¹.

7. Akal dan Ilmu Pengetahuan

Akal yang dikurniakan oleh Allah ﷻ mendorong manusia berfikir dan ilmu pengetahuan pula membantu manusia membuat keputusan dengan bijak. Kepimpinan Rasulullah ﷺ adalah berdasarkan wahyu yang diterima. Ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh Nabi Muhammad ﷺ membantu Baginda membuat keputusan yang bijak. Lanjutan daripada itu, Baginda membina masyarakat berilmu dengan menggerakkan revolusi pembudayaan ilmu pengetahuan. Tradisi keilmuan pascanubuwwah (zaman selepas kewafatan Nabi Muhammad ﷺ) ini diwarisi oleh Khulafa Ar-Rasyidin sehingga pemerintahan Bani Umayyah dan Abasiyyah sehingga meletakkan umat Islam di kemuncak ilmu pengetahuan dan mencipta sejarah ketamadunan yang tinggi melalui penguasaan ke atas Andalusia dan kecemerlangan saintis Islam di Timur yang berpusat di Baghdad. Kegemilangan tamadun Islam ini telah membantu tamadun Barat melalui proses pemindahan ilmu dan teknologi dari tamadun Islam ke tamadun Barat dan mengeluarkan tamadun Barat dari era kegelapan, mundur dan

¹ Sunnah adalah segala sesuatu yang diamalkan oleh Nabi Muhammad ﷺ yang berupa perbuatan, amalan, keperibadian, akhlak dan kelakuan berdasarkan ajaran Islam setelah beliau dilantik menjadi Rasul.

tahap ilmu paling rendah sehingga dianggap tamadun paling maju hari ini.

8. Kepahlawanan

Rasulullah صلى الله عليه وسلم juga memiliki sifat kepahlawanan yang unggul dalam ekspedisi peperangan dan berupaya menggunakan kebijaksanaan Baginda demi menjamin keselamatan nyawa dan harta benda penduduk. Sebagai contoh, Baginda berjaya membuka semula kota Mekah tanpa pertumpahan darah.

9. Toleransi

Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم telah mempamerkan tahap toleransi yang tinggi dalam menangani segala urusan. Selain daripada sedia memaafkan orang Quraisy, Baginda juga telah memperkenalkan etika perang dan mengamalkan prinsip syura dalam melaksanakan pemerintahan dan pentadbiran negara.

10. Sentiasa Bercakap Dengan Visi

Rasulullah صلى الله عليه وسلم sentiasa bercakap dengan visi dan masa hadapan. Visi Baginda mempunyai hala tuju, tujuan dan motivasi yang sangat jelas, tanpa diperhambakan oleh dunia. Visi utama baginda adalah hari akhirat dan banyak legasi ditinggalkan sebelum wafat.

11. Bercakap Benar dan Tidak Hipokrit

Rasulullah صلى الله عليه وسلم selalu bercakap benar sebelum menjadi nabi dan rasul. Baginda mempunyai nilai integriti yang terbaik melalui akhlaknya dan memperbaiki diri dengan berpandukan Al-Quran dan sunnah – bukan hanya pandai bercakap sahaja tetapi tidak mengotakannya. Ini menjadikan Baginda orang yang dipercayai oleh kaum Quraisy di Mekah.

12. Mengutamakan Pencapaian dan Bersifat Rendah Hati
Rasulullah ﷺ bersifat rendah hati dan terus berdakwah untuk mencapai matlamat merubah kaum Baginda menjadi lebih baik walaupun bapa saudara Baginda sendiri meminta Baginda untuk berhenti berdakwah atas desakan pemimpin Quraisy.
13. Sentiasa Mendahulukan Orang Lain
Rasulullah ﷺ sangat perihatin akan ummahnya. Baginda sentiasa mendahulukan tetamu, sahabat dan sanggup mengambil risiko untuk menyelamatkan Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه dengan membenarkan beliau berlindung di belakang Baginda ketika Perang Badar, sedangkan Baginda berada paling dekat dengan musuh.
14. Cepat Membuat Keputusan
Rasulullah ﷺ bijak dan cepat membuat keputusan berdasarkan sebahagian maklumat yang diperolehi. Misalnya, Baginda membuat keputusan dengan cepat setelah mendapat maklumat dari pengintip yang membuat intipan di tempat musuh sebelum Perang Badar.
15. Bersegera
Apabila Rasulullah ﷺ menerima wahyu daripada الله, Baginda akan segera kongsikannya dengan keluarga dan pengikut Baginda. Baginda bersikap telus dan menyampaikan mesej tersebut dengan jelas.
16. Sentiasa Memberi Latihan
Rasulullah ﷺ sentiasa mengajar dan mendidik para sahabat seperti berkongsi maklumat dengan mereka dan membimbing mereka tanpa mengira masa.

Ciri-ciri kepimpinan tersebut termasuklah ciri-ciri kepimpinan Rasulullah ﷺ yang digariskan oleh Sheikh Dr Tawfique Chowdhury², Pengerusi Eksekutif Mercy Mission World, untuk dicontohi supaya menjadi pemimpin yang berpengaruh (nombor 1 hingga 9). Dengan menampilkan ciri-ciri ini, mesej Al-Quran dan sunnah Rasulullah ﷺ masih diterima untuk umat manusia sehingga hari ini walaupun baginda telah wafat lebih 1,400 tahun.

Dalam membentuk kekuatan peribadi, Nabi Muhammad ﷺ menjalani manhaj tarbiah (kaedah pendidikan/pengasuhan) rohani dengan mendirikan solat malam (qiamullail), berzikir dan membaca Al-Quran dengan tertib. Rasulullah ﷺ juga mempamerkan sunnah yang merakamkan nilai-nilai yang baik dalam kehidupan seperti jujur, menjaga kehormatan diri, menepati janji dan menunaikan amanah untuk difahami, dihayati dan diamalkan sebagai nilai kehidupan.

Dalam pemerintahannya, Rasulullah ﷺ melaksanakan sistem pentadbiran secara *syura* iaitu secara perundingan dan mesyuarat dengan meminta pandangan sahabat-sahabat Baginda, khususnya dalam perkara-perkara yang tidak disentuh oleh mana-mana wahyu yang diturunkan kepada Baginda. Amalan *syura* juga dipraktikkan dalam peperangan di mana semasa menentukan kedudukan tentera Islam bagi menghadapi serangan musuh dalam peperangan Badar, Uhud dan Khandak, Baginda berbincang dengan para sahabat dan menerima pandangan mereka berhubung kedudukan yang paling baik bagi memposisikan tentera Islam. Ini menjadikan sistem pentadbiran Nabi Muhammad ﷺ telus dan terbuka.

Dalam aspek undang-undang, Rasulullah ﷺ juga melaksanakan sepenuhnya sistem perundangan yang telah diperintahkan di dalam Al-Quran sama ada dalam aspek jenayah mahupun dalam aspek *mal* (sivil). Perundangan Islam terbahagi kepada tiga bahagian iaitu hudud (*hukuman*

² Sheikh Dr Tawfique Chowdhury dinobatkan oleh *The Muslim 500* sebagai antara 500 muslim paling berpengaruh di dunia masa kini

yang telah ditentukan di sisi syarak), qisas (hukuman balas yang seimbang dengan kesalahan yang dilakukan) dan ta'zir (kadar hukuman yang sesuai ditentukan oleh pemimpin mengikut keperluan dan kemaslahatan), berteraskan keadilan dan kesaksamaan tanpa membezakan darjat, status sosial, ekonomi, bangsa dan sebagainya. Orang yang bersalah tetap didakwa dan dijatuhkan hukuman yang setimpal walaupun dia adalah golongan bangsawan atau sebaliknya. Sebagai contoh, apabila seorang wanita bangsawan Arab ditangkap kerana mencuri, beberapa orang sahabat meminta supaya wanita ini dikecualikan daripada hukuman yang disabitkan ke atasnya memandangkan status kedudukannya yang tinggi. Lalu Nabi Muhammad ﷺ bersabda yang bermaksud:

“Sesungguhnya telah binasalah umat sebelum kamu kerana apabila golongan bangsawan melakukan kesalahan dia dibebaskan dan apabila golongan bawahan melakukan kesalahan maka dia dikenakan hukuman. Demi Allah, kalau Fatimah sekalipun yang mencuri, tangannya akan dipotong.”

(HR. Bukhari dan Muslim)

Peristiwa ini menunjukkan bahawa keadilan Islam yang diamalkan oleh Rasulullah ﷺ mementingkan keadilan sejagat dan sejati di mana proses perbicaraan dan hukuman dijalankan secara terbuka dan telus. Dengan cara ini, pihak plaintif diberikan hak untuk mengemukakan tuduhan dan pihak yang tertuduh diberikan hak untuk membela diri sebelum hukuman dijatuhkan berdasarkan bukti-bukti yang jelas daripada kedua-dua belah pihak.

Rasulullah ﷺ telah menjadikan perpaduan sebagai dasar negara Madinah di mana perlindungan memberi kepada semua kaum tanpa mengira agama, bangsa maupun warna kulit. Keharmonian dan toleransi kaum yang dipraktikkan dengan sempurna oleh Baginda dan diteruskan pada zaman Khulafa Ar-Rasyidin termasuk di wilayah-wilayah Sham seperti Baitulmaqdis dan Andalusia. Di wilayah-wilayah tersebut, jaminan dasar perpaduan dan

kebebasan diberikan kepada semua kaum, Islam dan bukan Islam, termasuk juga Yahudi.

Sistem ekonomi yang diamalkan oleh Rasulullah ﷺ menekankan keadilan di mana pelbagai institusi ekonomi telah diwujudkan seperti institusi zakat, sedekah, Baitulmal, waqf, pusaka, kharaj dan lain-lain. Institusi-institusi ini berfungsi untuk memberi pembelaan dan bantuan yang sewajarnya kepada orang miskin disamping menjamin keselamatan hak orang kaya. Sistem ini menjamin keadilan dan memastikan agar kekayaan tidak dibolot oleh mana-mana ahli masyarakat. Selain daripada itu, sistem ekonomi yang dilaksanakan oleh Nabi Muhammad ﷺ juga telah menghapuskan amalan riba³ yang sebelum ini diguna pakai oleh orang Yahudi Madinah ke atas orang Arab.

Dari aspek sosial pula, Rasulullah ﷺ telah menubuhkan pelbagai institusi sosial seperti institusi persaudaraan dan kekeluargaan (munakahat), institusi masjid, kejiwaan dan lain-lain untuk mewujudkan kehidupan yang aman, makmur dan harmoni. Langkah pertama yang telah dilakukan oleh Nabi Muhammad ﷺ adalah menjadikan masjid sebagai pusat segala urusan harian, seperti kegiatan sosial, ekonomi, pendidikan serta pentadbiran dan pemerintahan negara. Dengan itu, masjid bukan sahaja menjadi tempat untuk beribadat tetapi juga menjadi institusi yang mendukung keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan.

Di samping itu, Rasulullah ﷺ juga mewujudkan beberapa jawatan bagi membantu Baginda dalam urusan pentadbiran negara. Antara jawatan yang diwujudkan adalah *Na'ibin* atau *Nuwwab* iaitu timbalan kepada Nabi Muhammad ﷺ. *Na'ibin* atau *Nuwwab* berperanan untuk mengetuai pentadbiran negara ketika Rasulullah ﷺ tiada di Madinah, sama ada untuk tujuan ketenteraan maupun dakwah.

³ Riba ialah penambahan nilai ke atas sesuatu pinjaman yang disyaratkan oleh pemberi pinjaman atau dijanjikan oleh penerima pinjaman

Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم mempunyai karakter yang unggul bukan sahaja sebagai seorang Rasul tetapi juga sebagai pemimpin keluarga dan masyarakat. Baginda telah melaksanakan peranan dan amanah sebagai pemerintah dan pentadbir negara dari pelbagai aspek dengan penuh keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan sehingga tercatat nama Baginda sebagai insan yang paling berjaya dalam pengurusan hal ehwal dunia dan akhirat. Baginda telah membawa ajaran agama Islam yang sederhana – tidak rigid, ekstrem, ketat, militan, keterlaluan dan bukan pula ekstrem liberal. Baginda amat dihormati sebagai seorang pemimpin sehingga dianggap sebagai seorang negarawan yang ulung. Malah ciri-ciri kepimpinan yang dimiliki Baginda telah diamalkan dalam dasar-dasar negara pada masa itu.

Pemerintahan Dan Kepemimpinan Khulafa Ar-Rasyidin

Khulafa Ar-Rasyidin bermaksud para pengganti Rasulullah صلى الله عليه وسلم iaitu pemerintah kerajaan Islam selepas kewafatan Baginda. Dengan mewarisi kerajaan Islam yang diasaskan oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم, mereka mempunyai tanggungjawab dan peranan yang sangat besar untuk terus mengekalkan keadilan, kesamarataan, kebebasan dan ketelusan dalam pemerintahan dan kepimpinan mereka sebagaimana yang telah dicapai oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم. Memandangkan para Khulafa Ar-Rasyidin sentiasa mendampingi Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم semasa hayat Baginda, mereka dapat memahami konsep dan falsafah pemerintahan Islam yang dianjurkan oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم dan dapat menghayati ajaran kepemimpinan Baginda dengan mudah.

Para Khulafa Ar-Rasyidin terdiri daripada:

1. Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه;
2. Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه;
3. Saiyidina Uthman bin 'Affan رضي الله عنه; dan
4. Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه.

Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه

Nama sebenar Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه adalah Abdullah bin Qahafah. Usia beliau adalah dua (2) tahun lebih muda dari Rasulullah صلى الله عليه وسلم dan telah menjalin persahabatan yang akrab dengan Baginda lama sebelum Baginda diangkat menjadi Rasul. Sebelum Islam, beliau adalah seorang saudagar yang tersangat kaya dan berasal dari keluarga bangsawan yang sangat dihormati oleh masyarakat Quraisy. Sejak sebelum beliau memeluk Islam lagi, Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه sememangnya terkenal sebagai seorang pembesar Quraisy yang tinggi akhlaknya.

Beliau merupakan sahabat yang dianggap paling banyak sekali berkorban harta benda untuk menegakkan agama Islam di samping Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم. Atas pengorbanan beliau yang begitu besar, Rasulullah صلى الله عليه وسلم mengiktiraf bahawa Islam telah ditegakkan berkat pengorbanan Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, selain harta sumbangan Siti Khadijah. Beliau sentiasa membenarkan apa sahaja yang diperkatakan dilakukan oleh Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم, termasuk peristiwa Israk dan Mikraj yang diceritakan oleh Baginda kepada beliau. Malah Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه memeluk agama Islam dengan membenarkan ajaran yang dibawa oleh Baginda kerana beliau telah lama mengenali Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم dan beliau tahu bahawa Baginda sentiasa bercakap benar, tidak pernah berbohong dan bersifat orang amin (amanah/dipercayai). Berikutan sikap beliau yang sentiasa menyokong kebenaran Rasulullah صلى الله عليه وسلم, beliau telah diberi gelaran As-Siddiq (benar).

Ketika kewafatan Rasulullah صلى الله عليه وسلم, umat Islam, termasuk Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه sendiri, telah diselubungi keadaan panik dan kekacauan fikiran. Walaupun begitu, Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه bukan sahaja berjaya menenangkan mereka, termasuk Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه, malah beliau berjaya mengekalkan kekuatan semangat mereka juga. Memandangkan Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه pernah diminta oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم untuk menggantikan Baginda

sebagai imam sembahyang tatkala Baginda sedang uzur, kaum Muslimin melalui suatu majlis syura dengan suara ramai telah memilih Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه sebagai khalifah umat Islam menggantikan Rasulullah صلى الله عليه وسلم setelah nama beliau dicalonkan oleh Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه. Dengan itu, Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه telah menjadi khalifah Islam yang pertama selepas kewafatan Rasulullah صلى الله عليه وسلم. Pemilihan ini adalah bertepatan sekali dengan pandangan kaum Muslimin bahawa beliaulah yang paling layak sekali memegang kedudukan tersebut berdasarkan kelebihan beliau berbanding sahabat yang lain.

Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه telah memerintah dari tahun 11 hingga 13 Hijrah dengan penekanan bahawa umat Islam mematuhi beliau dalam perkara-perkara yang benar dan tidak mematuhi beliau dalam perkara-perkara yang salah. Beliau telah mematuhi manifesto politiknya, hidup seperti rakyat biasa dan sangat tidak suka kepada layanan istimewa/protokol. Tanggungjawab yang digalas oleh beliau sebagai khalifah pertama bukanlah sesuatu yang mudah berikutan kerajaan Islam pada masa itu sedang berkembang dalam suasana kucar-kacir akibat konflik kepercayaan agama dan pergolakan akidah. Namun begitu, beliau bukan sahaja berjaya menyelesaikan permasalahan tersebut, tetapi juga berjaya memantapkan pemerintahan Islam melalui dakwah secara lemah lembut dan kekuatan ketenteraan.

Semasa peringkat awal pemerintahan Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, beliau lebih fokus kepada menyelamatkan akidah dan keselamatan kaum muslim dengan memerangi golongan murtad dan memantapkan tentera Islam. Setelah keadaan negara lebih stabil, beliau mula menumpukan perhatian kepada menyebarkan dakwah Islam dan perluasan kerajaan Islam. Antara jasa yang telah ditaburkan semasa pemerintahan dan kepemimpinan beliau adalah:

1. mengekalkan keamanan negara Islam yang dibina oleh Rasulullah ﷺ;
2. meletakkan asas pembangunan sebuah pemerintahan Islam yang teguh dan kuat dengan penyelesaian pelbagai masalah melalui kebijaksanaan dan kewibawaan beliau bagi memelihara kaum Muslimin dan keagungan agama Islam;
3. melaksanakan kutipan zakat⁴;
4. melaksanakan dasar pemberian elaun kepada orang-orang yang berhak supaya tidak wujud golongan yang mendapat kedudukan yang lebih istimewa berbanding golongan-golongan yang lain;
5. mengambil pendapatan minimum – sekadar keperluan asasi diri dan keluarga sahaja;
6. menyusun semula strategi untuk menguatkan kerajaan Islam;
7. menundukkan sebahagian daripada negeri Syam dan Iraq, menumpaskan golongan murtad, nabi-nabi palsu dan musuh-musuh Islam, termasuk tentera Rom;
8. melindungi kaum murtad yang kembali kepada Islam;
9. memantapkan persaudaraan dan keimanan masyarakat Islam dengan mewajibkan seluruh penduduk Madinah menghadiri solat berjemaah di masjid;
10. membina pos kawalan di sepanjang sempadan kota Madinah sebagai perlindungan dari serangan musuh;

⁴ Zakat ialah mengeluarkan sebahagian daripada harta yang tertentu kepada golongan (asnaf) yang berhak menerimanya

11. mengumpul penulisan ayat-ayat Al-Quran dan hadis bagi menyelakkan kehilangan sebahagian besar daripada ayat-ayat al-Quran tersebut berikutan golongan sahabat dan penghafaz Al-Quran yang gugur syahid di medan perang;
12. membentuk lembaga majlis syura (mewakili ulama dan umat Islam serta kaum Muhajirin dan Ansar) sebagai tempat bermusyawarah dan mengumpulkan pendapat dan permasalahan penduduk sebelum membuat sesuatu keputusan;
13. menerapkan hukuman Islam dari Al-Quran sebagai sumber utama dan diikuti dengan As-Sunnah (jika tidak ditemui dalam Al-Quran) sebelum berijtihad berpandukan pendapat dari sekurang-kurangnya dua orang sahabat (jika tidak juga ditemui dalam As-Sunnah);
14. menjadikan masjid sebagai pusat pendidikan Al-Quran bagi golongan penghafaz serta golongan yang menuntut ilmu-ilmu Al-Quran;
15. menggiatkan budaya menghafaz Al-Quran di sekitar kota Madinah sehingga masyarakat menjalani kehidupan berlandaskan Al-Quran;
16. menubuhkan Lembaga Kewangan atau Baitulmal untuk menguruskan harta dan kewangan (perbelanjaan) negara yang bersumberkan sumbangan sedekah, zakat, harta rampasan perang (ghanimah) dan cukai jizyah⁵. Abu Ubaidillah bin Jarrah telah dilantik sebagai Wazir Al-Maliyah (Menteri Kewangan) yang pertama dan harta ini digunakan untuk membiayai keperluan negara termasuklah gaji pemerintah dan segala keperluan rakyat;
17. menubuhkan Jabatan Perundangan untuk menangani permasalahan berkaitan undang-undang dan hukuman dan melantik Saiyidina Umar bin

⁵ Jizyah ialah cukai yang dikenakan ke atas individu bukan Islam yang berlandung di negara Islam

Al-Khattab رضي الله عنه sebagai ketua tetapi kuasa dan hak utama untuk memutuskan pengadilan masih pada Khalifah. Dalam menjalankan tanggungjawab beliau sebagai hakim, Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه sering meminta pandangan para sahabat yang mahir dalam bidang undang-undang dan mengambil keterangan saksi sebelum membuat sesuatu keputusan;

18. membahagikan 10 wilayah bagi memudahkan pentadbiran dan menempatkan seorang Amir (Gabenor) bagi setiap wilayah untuk menjaga dan menjalankan syiar Islam, menguruskan urusan kewangan dan pemerintahan di samping menegakkan hukum Islam di wilayah yang dipimpinnya; dan
19. mengutamakan prinsip kesamaan (keadilan) seperti pembahagian zakat berdasarkan prinsip kesamarataan dengan memberikan jumlah yang sama kepada semua sahabat tanpa membezakan antara sahabat yang lebih awal memeluk Islam dan yang terkemudian, antara golongan hamba dan penduduk yang merdeka maupun antara kaum wanita dan lelaki.

Walaupun hanya memerintah selama dua (2) tahun, kepimpinan Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه sangat terserlah dan berjaya menstabilkan kerajaan Islam. Sesungguhnya kehidupan Saiyidina Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه dipenuhi dengan ibadat, nasihat, ajaran dan kenangan indah lagi mulia. Beliau kembali ke rahmatullah pada usia 63 tahun dan dikebumikan bersampingan makam Rasulullah صلى الله عليه وسلم.

Saiyidina Umar Bin Al-Khattab رضي الله عنه

Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه merupakan insan istimewa yang mempunyai hubungan yang rapat dengan Rasulullah صلى الله عليه وسلم kerana puteri beliau, Hafsa adalah isteri Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم. Beliau juga disenaraikan oleh Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم sebagai salah seorang daripada 10 sahabat Rasulullah صلى الله عليه وسلم yang dijanjikan syurga.

Saiyidina Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه sememangnya terkenal sebagai antara pemerintah yang terbaik dalam sejarah pentadbiran Islam. Beliau telah dilantik sebagai khalifah Islam kedua pada tahun 13 Hijrah selepas kewafatan Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه dan memerintah hingga tahun 23 Hijrah. Perlantikan beliau telah dicadangkan sendiri oleh Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه dan dibaiah (janji ketaatan) oleh para sahabat dan umat Islam. Beliau merupakan seorang khalifah yang sangat berani, tegas, adil, saksama, sederhana dan bertanggungjawab dengan mendahulukan kepentingan rakyat berbanding kepentingan dirinya sendiri. Selama 10 tahun menjadi khalifah, pelbagai usaha telah dilakukan sehingga tempoh pemerintahan beliau dianggap sebagai yang paling gemilang.

Ciri-ciri kepemimpinan berkesan yang dipamerkan oleh Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه adalah:

1. meneruskan wawasan pemimpin sebelumnya iaitu Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم yang disambung oleh Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه iaitu menyerahkan gelang kebesaran Kisra, Raja Parsi kepada Suraqah apabila tentera Islam berjaya mengalahkan tentera Parsi, sebagaimana yang dijanjikan oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم kepada Suraqah semasa peristiwa hijrah;
2. berani menerajui perubahan dan inovasi seperti inovasi penetapan takwim hijrah, penambahbaikan sistem pentadbiran negara, sistem gaji untuk tentera dan pekerja kerajaan, sistem pos, pewujudan jawatan polis untuk kawal keamanan kota khususnya pada waktu malam serta

- pemantauan dan kawalan ketat terhadap urusan niaga di pasar, dan lain-lain inovasi dan pembaharuan lagi;
3. amat bersikap amanah dan berintegriti. Beliau telah berwasiat supaya pemilihan khalifah selepasnya diputuskan oleh syura dari kalangan sahabat yang dijanjikan syurga (almubashsharun bil jannah) kecuali Said Zaid kerana mempunyai kaitan keluarga dengan beliau. Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه juga menegah anak beliau terbabit dalam perniagaan untuk mengelakkan urusan niaga mereka dikaitkan dengan kedudukan mereka sebagai anak khalifah. Beliau juga mempunyai pasukan perisik khas yang memantau dan melaporkan secara terperinci tingkah laku dan tindakan Gabenor wilayah-wilayahnya;
 4. sentiasa prihatin dengan kebajikan dan kesejahteraan rakyat. Selain terkenal dengan sifat tegas, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه juga memiliki sifat yang sangat lemah lembut dan kasih sayang terhadap rakyat. Beliau turun sendiri pada waktu malam ke jalan-jalan di Madinah serta kampung sekitarnya untuk memerhati keadaan rakyat dan menangani hal ehwal mereka;
 5. sangat risau akan rakyatnya terabai sehingga takut untuk rehat dan tidur malam maupun siang;
 6. menyemak dan meneliti aduan, permintaan dan keperluan rakyat setelah selesai solat subuh sehingga terbitnya matahari; dan
 7. bersikap adil dan saksama dalam pemerintahan dan melayani rakyat. Selain daripada mengirih utusan untuk pergi jauh dari Kota Madinah seperti ke Iraq, Syam dan lain-lain, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه juga membuat kunjungan sendiri untuk melihat keadaan serta meneliti keperluan dan keinginan rakyat beliau yang ditadbir oleh Gabenor-Gabenornya.

Pada zaman pemerintahan Khalifah Umar bin Al-Khattab رضى الله عنه, empayar Islam sudah berkembang dengan meluas sehingga ke bumi Iraq, Iran, Azerbaijan, Khurasan (bekas jajahan Parsi), Palestin, Syria (dahulu Sham di bawah jajahan Rom), Mesir dan Libya di utara Afrika. Masyarakat Arab pada masa itu sudah mempunyai sistem kalendar sendiri yang menamakan bulan dengan nama seperti Muharram, Safar, Rabiulawal, Rejab, Syaaban, Zulhijjah dan sebagainya tetapi tidak menyatakan tahun. Mereka hanya mengira tahun mengikut peristiwa besar yang berlaku kepada mereka seperti Tahun Gajah, sempena peristiwa Abrahah menyerang Kaabah, 50 hari sebelum keputeraan Rasulullah صلى الله عليه وسلم. Oleh yang demikian, dalam sesi syura untuk menentukan awal permulaan takwim Hijrah, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضى الله عنه telah memulakan pengiraan tarikh Hijrah berdasarkan persetujuan sesi syura tersebut yang memutuskan untuk mengambil tahun peristiwa penghijrahan Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم ke Madinah sebagai permulaan tahun Hijrah. Khalifah Umar bin Al-Khattab رضى الله عنه telah memilih Muharam sebagai permulaan kalendar Hijrah kerana Muharam adalah bulan pertama selepas Zulhijjah yang merupakan bulan haji iaitu rukun Islam terakhir. Haji menjadi penutup rukun, sementara Zulhijjah, menjadi penutup bulan Islam. Haji yang mabrur seumpama keadaan bayi yang baru lahir tanpa dosa dan noda. Muharam yang menyusul selepas Zulhijjah pula umpama pembuka kepada tahun yang baharu dan permulaan kehidupan baharu untuk menambah pahala dan bermujahadah⁶ menghindari dosa.

Antara pembaharuan dan sumbangan yang telah ditaburkan semasa pemerintahan dan kepemimpinan beliau untuk mengukuhkan lagi pentadbiran kerajaan yang dinaungi serta menjadikan beliau seorang tokoh yang terbaik dan sangat wajar dicontohi adalah:

1. meneruskan pengumpulan naskah Al-Quran yang dilaksanakan oleh Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضى الله عنه;

⁶ Mujahadah bererti berusaha untuk melawan dan menundukkan kehendak hawa nafsu

2. membentuk Majlis Syura (Majlis Perunding Negara) yang merupakan lembaga perundangan negara. Penubuhan majlis ini adalah bertujuan untuk membincang dan menangani isu-isu politik, keselamatan dan sosial negara serta menentukan dasar yang berkaitan dengan hubungan luar dan pemerintahan negara. Majlis ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu majlis syura tertinggi dan majlis syura am;
3. menyerlahkan kegemilangan Islam dengan jajahan takluk Islam yang begitu luas sehingga ke wilayah Eropah dan melebihi separuh dunia ini. Wilayah pemerintahan Islam termasuk Mesopotamia, Mesir, Palestin, Syria, Afrika Utara, sebahagian Parsi dari dinasti Sassanid dan Armenia dari pemerintahan Rom (Byzantium). Antara pertempuran besar yang berlaku dalam penyebaran Islam adalah Peperangan Yarmouk pada tahun 636 Masihi di mana 20,000 tentera Islam telah mengalahkan 70,000 tentera Rom dan mengakhiri kekuasaan Rom di Asia Kecil;
4. membahagikan wilayah pemerintahan Islam kepada Hijaz, Syria, Iran, Iraq, Mesir, Palestin, Juzirah dan Madinah untuk memudahkan pentadbiran negara;
5. melantik jawatan-jawatan utama di setiap wilayah seperti Wali (Gabenor) yang berperanan sebagai ketua pentadbiran awam, setiausaha, Ketua-Ketua Jabatan, panglima tentera, Pengarah Perbendaharaan, pemungut cukai, Ketua Polis dan Hakim (Qadi);
6. bersedia dikritik dan menerima pandangan orang lain dalam bermusyawarah dan sebagainya;
7. bersikap zuhud dan tidak tertarik langsung dengan kemewahan harta benda;
8. bersikap sangat tegas dan teliti ke atas pegawai yang dilantik sebagai Gabenor dan sebagainya dengan memeriksa harta dan keperibadian mereka untuk mengelakkan penyalahgunaan kuasa dan harta selama mereka memerintah. Ini termasuklah meminta pegawai-pegawai tersebut membuat laporan harta setiap tahun dan peningkatan harta mereka akan disemak dengan kerap. Selain daripada itu, Khalifah Umar bin Al-Khattab

رضي الله عنه sendiri juga membuat lawatan ke rumah para pegawai beliau untuk memastikan semua harta tidak disalahguna dan tiada pertambahan harta secara syubhah (ragu/was-was/syak);

9. menubuhkan pasukan polis dan tentera laut untuk menjaga keselamatan dan ketenteraman awam serta mewujudkan sistem pos;
10. memperkenalkan pembaharuan undang-undang pentadbiran tanah seperti menyusun undang-undang tanah negara apabila wilayah jajahan Islam semakin berkembang luas serta mengubah sistem pungutan cukai yang dikenakan berdasarkan kesuburan tanah dan jenis tanaman. Selain daripada itu, peraturan yang tidak adil dan membebankan petani dimansuhkan;
11. menubuhkan Baitulmal untuk menguruskan harta dan khazanah kerajaan. Baitulmal adalah badan yang menguruskan harta atau kewangan kerajaan. Sumber kewangan negara pada masa itu adalah daripada hasil pungutan zakat, jizyah, kharaj⁷, ghanimah⁸ dan usyur⁹. Rekod jumlah kewangan negara disimpan dalam buku kira-kira;
12. memulakan pemberian gaji kepada tenteranya dengan mengasaskan Al-Diwan iaitu rekod, daftar atau buku catatan nama-nama tentera dan ahli keluarga serta jumlah sara hidup masing-masing. Bayaran sara hidup dibuat berdasarkan jasa seseorang kepada Islam, terutamanya dalam proses perluasan wilayah;
13. selain daripada Jabatan-Jabatan yang telah ditubuhkan oleh Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه telah menambah beberapa lagi Jabatan penting seperti Jabatan Penyiasatan Tentera Rahsia;

⁷ Kharaj ialah cukai hasil tanah yang dikenakan ke atas orang bukan Islam

⁸ Ghanimah ialah harta rampasan perang (harta musuh yang diambil alih oleh orang Islam setelah selesai peperangan)

⁹ **Usyur ialah** cukai yang dikenakan ke atas tanah yang dimiliki oleh orang yang memeluk Islam dan tanah rampasan perang yang kini dimiliki oleh pejuang Islam

14. mewujudkan matawang sendiri yang dibuat daripada logam dan memperkenalkan beberapa cukai baharu serta mewajibkan zakat ke atas kuda;
15. mengklasifikasikan tanah-tanah yang dikuasai oleh tentera Islam kepada dua jenis iaitu tanah sawafi – tanah tidak bertuan yang ditadbir oleh pemegang-pemegang amanah yang dilantik daripada golongan peneroka dan tanah dhimmah – tanah bertuan yang ditadbir oleh pemiliknya;
16. mengutamakan rakyat dengan menetapkan bahawa semua kekayaan negara adalah untuk pembangunan dan kemudahan rakyat seperti mendirikan tembok dan benteng bagi melindungi kaum Muslimin dari ancaman musuh, memerintahkan haiwan ternakan disembelih untuk dibahagikan kepada para penduduk di Madinah yang berdepan krisis makanan, membina terusan dan tali air bagi meningkatkan hasil pertanian seperti empangan Abu Musa dan terusan Amir Al-Mukminin di Mesir, membina jalan raya dan kemudahan-kemudahan lain;
17. mengembangkan pembelajaran Al-Quran dengan menubuhkan sekolah-sekolah pengajaran Al-Quran di semua masjid di peringkat wilayah. Para guru Al-Quran juga disediakan dengan memberi peluang kepada masyarakat untuk menjadi guru Al-Quran. Selain daripada itu, umat Islam diwajibkan menghafaz surah-surah yang tertentu dalam Al-Quran dan ganjaran pula diberi kepada golongan yang menghafaz seluruh Al-Quran;
18. sangat mengambil berat akan kebajikan rakyat sehingga menyelesaikan sendiri masalah rakyat;
19. menjunjung kebebasan dengan menjadikan taraf dan kedudukan golongan hamba sama dengan tuannya dalam hal-hal tertentu. Syarat dan undang-undang juga digubal untuk menjaga kedudukan golongan hamba supaya tidak ditindas dan dilarang dipisahkan dari keluarga mereka; dan

20. menawan semula Baitulmaqdis pada tahun 637 Masihi. Berkat kejayaan tersebut, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه telah diberikan kunci untuk memasuki kota Baitulmaqdis oleh pendeta Sophronius di mana beliau telah mendirikan solat di suatu tempat yang menjadi tapak pembinaan Masjid Umar 55 tahun kemudian.

Maka terbukti, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه memiliki kewibawaan, kepimpinan, ketrampilan dan gaya yang tersendiri dalam mentadbir kerajaan dengan pimpinan yang cemerlang. Beliau sangat zuhud, amanah, berpandangan jauh dan sangat berhati-hati dengan jawatannya serta tidak mudah terpengaruh dengan kuasa yang diamanahkan kepadanya sebagai khalifah sehingga beliau berjaya memerintah mengikut landasan Islam yang sebenar. Di zaman kepimpinan beliau, Islam menjadi agama yang dipandang tinggi dan dihormati oleh kaum bukan Islam sehingga menjadi begitu gemilang, sesuatu yang belum dicapai di masa pemerintahan lain.

Saiyidina Uthman Bin Affan رضي الله عنه

Nama penuh Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه ialah Uthman bin Affan bin Abu Al'as bin Umayyah bin Abu Syams. Beliau dilahirkan di Mekah 47 tahun sebelum Hijrah dan berketurunan Bani Umayyah, iaitu salah satu daripada kabilah Quraisy, dan tergolong dalam kalangan orang kenamaan, bangsawan dan hartawan Quraisy yang hidup mewah, elit, dihormati dan disegani oleh masyarakat Arab di Mekah. Usia beliau adalah enam (6) tahun lebih muda dari Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم dan merupakan anak kepada pasangan Affan bin Abu Al'as dan Arwa binti Kuraiz. Sementara bapa saudaranya adalah Abu Lahab, orang paling kuat menentang Islam. Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه dikatakan memiliki wajah yang kakak, penyabar, berhemah tinggi dan lemah lembut dalam berbicara, termasuk apabila berunding dengan musuh. Beliau merupakan antara sahabat yang terawal memeluk Islam dan digelar Zun-Nur'ain yang bermaksud "pemilik dua cahaya" kerana beliau berkahwin dengan dua (2) orang puteri (dua cahaya mata) Rasulullah صلى الله عليه وسلم iaitu

Ruqayah dan Ummi Khalthum (setelah kewafatan Ruqayah). Dengan ikatan-ikatan perkahwinan ini, martabat Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه menjadi sangat tinggi kerana selain daripada beliau, tidak pernah dalam sejarah mana-mana orang dapat memiliki dua (2) orang anak mana-mana Nabi.

Kedudukan beliau sebagai pembesar Quraisy menjadikan diri beliau hebat berpolitik dan sebagai pakar ekonomi. Malah beliau berjaya memecahkan monopoli kaum Yahudi ke atas ekonomi Madinah. Beliau merupakan salah seorang daripada sahabat Rasulullah صلى الله عليه وسلم yang menjadi seorang usahawan yang berjaya sehingga menjadi kaya-raya dan cukup terkenal dengan sifat zuhud melalui sikap pemurah dan dermawannya yang tinggi kerana mencintai akhirat lebih daripada duniawi. Sepanjang hayat beliau, Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه banyak melakukan amal kebajikan serta mengorbankan harta dan tenaga untuk perkembangan Islam. Beliau tidak teragak-agak untuk berinfak pada bila-bila masa apabila diminta oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم sehingga diampunkan dari segala dosa. Malah beliau pernah menyumbang dan menanggung sepertiga daripada pembiayaan dan dana perang seperti perbelanjaan 10,000 tentera, 1,000 ekor unta, 50 ekor kuda dan 1,000 dinar bagi mempertingkatkan kualiti kelengkapan angkatan perang umat Islam. Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه juga terkenal dengan sikap pemalu sehingga malaikat dan Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم juga malu padanya.

Saiyidina Uthman bin Affan رضي الله عنه telah diangkat menjadi khalifah pada tahun 644 Masihi bersamaan 23 Hijrah dalam satu Majlis As-Syura setelah kewafatan Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه. Beliau telah memerintah selama 12 tahun dari tahun 23 hingga 35 Hijrah, yang paling lama memerintah di kalangan Khulafa Ar-Rasyidin. Enam (6) tahun pertama pemerintahan beliau telah dipenuhi dengan keamanan dan kegemilangan. Walau bagaimanapun, enam (6) tahun berikutnya pula telah dipenuhi dengan masalah dan penentangan seperti fitnah dan kekacauan yang sangat dahsyat.

Antara sumbangan yang telah ditaburkan semasa zaman pemerintahan dan kepemimpinan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه adalah:

1. memelihara kesahihan penulisan Al-Quran. Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه telah membentuk sebuah Jawatankuasa Penulisan Al-Quran yang diketuai oleh Zabit bin Thabit dan menetapkan bahawa hanya mushaf (kulit/naskah) dari Madinah sahaja yang diiktiraf kesahihannya, sekaligus menjadi satu-satunya mushaf rujukan bagi seluruh kaum Muslimin;
2. mengembangkan dakwah Islam kepada tawanan perang – hasilnya jumlah mereka yang memeluk agama Islam semakin bertambah;
3. meningkatkan kuasa politik umat Islam dengan pembukaan wilayah-wilayah baru yang sangat banyak sehingga ke Kabul dan Maghribi. Beliau mengangkat Islam sebagai sebuah empayar baru yang lebih besar dan lebih berkuasa dari Byzantine. Malah pada zaman pemerintahan beliaulah Islam berada di puncak kegemilangan;
4. meningkatkan ekonomi Islam sehingga umat Islam menikmati keadaan yang sangat mewah;
5. menyumbangkan telaga “Raumah” untuk kegunaan orang ramai serta membebaskan dan memerdekakan hamba abdi pada setiap hari Jumaat;
6. memudahkan urusan pentadbiran;
7. menubuh dan menguatkan angkatan tentera laut; dan
8. merombak dasar penghijrahan yang dilaksanakan oleh Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه dengan menggalakkan penghijrahan para sahabat.

Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه wafat pada 18 Zulhijjah tahun 35 Hijrah semasa berusia 82 tahun akibat dibunuh oleh ketua pemberontak yang diketuai oleh Al-Asytar. Jenazah beliau dimakamkan di tanah perkuburan Al-Baqi, Madinah. Dengan kewafatan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه, maka

berakhirlah riwayat seorang sahabat yang sangat berjasa kepada Islam dan ummah serta dunia Islam kehilangan seorang permata Islam yang zuhud dan berwibawa. Pendirian Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه semasa berdepan dengan ancaman pemberontak di akhir hayatnya mengajar kita agar tidak mudah tunduk kepada propaganda musuh dan tidak boleh sekali-kali mengalah. Jika beliau tunduk kepada desakan pemberontak semata-mata untuk menyelamatkan nyawanya, nescaya khalifah-khalifah selepasnya akan mengikut budaya tersebut. Akibatnya musuh Islam boleh menjatuhkan kepimpinan Islam dengan mudah dan menyebabkan kehilangan izzah (kemuliaan/kehormatan/kekuatan) khalifah.

Saiyidina Ali Bin Abi Talib رضي الله عنه

Nama sebenar Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه ialah Ali bin Abi Talib bin Abdul Muttalib bin Hasyim bin Abd Manaf. Beliau berasal dari keturunan Bani Hasyim yang sejati dan merupakan anak bongsu kepada pasangan Abu Talib bin Abdul Muttalib bin Hasyim bin Abd Manaf dan Fatimah binti Asad bin Hasyim bin Abd Manaf. Beliau dilahirkan di Mekah pada tahun 602 Masihi kira-kira 10 tahun sebelum kerasulan Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم dan memeluk Islam ketika masih kanak-kanak lagi. Malah beliau merupakan kanak-kanak pertama yang memeluk Islam pada usia 10 tahun. Oleh itu, beliau telah taat mengerjakan suruhan الله sejak kecil. Beliau merupakan sepupu dan juga menantu kepada Rasulullah صلى الله عليه وسلم. Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه telah diasuh dan dididik oleh Rasulullah صلى الله عليه وسلم sejak kecil lagi apabila Abu Talib terpaksa menyerahkan beliau kepada Rasulullah صلى الله عليه وسلم kerana kaum Quraisy telah dilanda kesusahan yang teramat sangat. Rasulullah صلى الله عليه وسلم dan isterinya, Siti Khadijah binti Khuwalid telah mengasuh Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه seperti anak mereka sendiri.

Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه merupakan seorang yang sangat bijaksana, berfikiran terbuka serta bersifat sopan santun dan lemah lembut terutama terhadap orang-orang yang tidak berdaya dan lebih lemah daripada beliau. Beliau sangat mengasihi orang-orang tua dan suka menghiburkan

orang lain. Beliau telah mendapat gelaran “KaramallahuWajhah” yang bermaksud orang yang dimuliakan wajahnya kerana beliau tidak pernah menyembah berhala sejak kecil lagi. Berkat keakraban persahabatan dan hubungan antara beliau dan Rasulullah ﷺ, beliau mudah untuk mempelajari pelbagai ilmu pengetahuan dan ayat-ayat Al-Quran. Justeru itu, beliau mempunyai keilmuan terhadap hal-hal agama yang sangat tinggi dan menjadi tokoh ilmunan yang pintar dan bijaksana serta seorang ahli fiqh yang berupaya mengeluarkan sebarang hukum dari Al-Quran dan sunnah Nabi Muhammad ﷺ. Oleh itu, beliau selalu menjadi tempat rujukan dalam hal-hal keagamaan setelah kewafatan Rasulullah ﷺ. Selain daripada itu, beliau juga merupakan seorang yang fasih dan bersastera tinggi serta berkemampuan untuk menghasilkan banyak kata-kata hikmah dan perumpamaan yang sangat padat dan berisi secara spontan. Beliau telah meriwayatkan sebanyak 586 buah hadith secara langsung daripada Rasulullah ﷺ. Pada usia 21 tahun, beliau telah mengahwini anak Rasulullah ﷺ, iaitu Fatimah, pada tahun 2 Hijrah.

Pengorbanan terbesar Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه adalah menggantikan Rasulullah ﷺ di tempat tidur Baginda ketika peristiwa Hijrah. Walaupun berasa takut, namun beliau pasrah dan menerima tugas tersebut dengan rela hati demi menyelamatkan Rasulullah ﷺ dan menegakkan Islam. Berikutan pengorbanan beliau itu, Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه hampir dibunuh oleh pemuda-pemuda kafir Quraisy yang ketika itu datang untuk membunuh Rasulullah ﷺ di rumah Baginda. Selain daripada itu, beliau juga pernah dilantik untuk mengetuai misi dakwah di Hamadan, Iraq dan pernah menjadi penasihat dalam bidang kehakiman kepada ketiga-tiga khalifah Khurafa Ar-Rasyidin sebelum beliau iaitu Khalifah Abu Bakar As-Siddiq رضي الله عنه, Khalifah Umar bin Al-Khattab رضي الله عنه dan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه.

Saiyidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه merupakan khalifah yang terakhir dalam tamadun Khulafa Ar-Rasyidin. Beliau telah dibaiah sebagai khalifah Islam yang keempat pada 25 Zulhijjah tahun 35 Hijrah, bersamaan 655 Masihi, setelah

terbunuhnya Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه di tangan pemberontak yang didalangi kaum Yahudi. Pada mulanya Saidina Ali bin Abi Talib رضي الله عنه menolak pelantikan tersebut tetapi kembali menerimanya dengan rela hati kerana dapat sokongan sebahagian besar daripada penduduk Madinah. Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه telah memerintah selama 5 tahun dari tahun 35 hingga 40 Hijrah dalam suasana politik yang berkonflik akibat kewafatan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه dalam keadaan tidak mewasiatkan waris penggantinya. Ini menyebabkan beliau terpaksa menghadapi pelbagai masalah yang rumit ketika zaman pemerintahannya. Antara masalah-masalah tersebut adalah:

1. penentangan daripada kumpulan pemberontak yang dicetuskan oleh beberapa individu dari golongan Rafidhah. Pemberontakan itu berjaya ditumpaskan oleh Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه dalam Perang Jamal (unta);
2. kelemahan pentadbiran yang berlaku semenjak zaman pemerintahan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه lagi. Kelemahan pentadbiran termasuk penyalahgunaan kuasa dan rasuah. Oleh itu, Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه telah membuat beberapa pembaharuan dalam pentadbirannya dengan menggantikan pegawai-pegawai yang dilantik pada zaman pemerintahan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه dengan kaum Ansar dan golongan pembangkang (bagi mengelak daripada berlakunya pemberontakkan) dan memindahkan pusat pentadbiran Islam dari Madinah ke Kufah, Iraq; dan
3. desakan daripada Muawiyah yang berpendapat bahawa siasatan kes pembunuhan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه perlu menjadi keutamaan negara untuk diselesaikan secepat mungkin. Pada masa yang sama, Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه perlu juga mengutamakan keamanan negara. Maka tercetuslah Perang Shiffin iaitu perang saudara antara pasukan Muawiyah menentang pasukan Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه. Walaupun pasukan Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه berada di ambang kemenangan, namun tindakan Amr bin Ash mengangkat

mushaf Al-Quran sebagai tanda perdamaian menyebabkan Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه menghentikan peperangan dan memilih proses rundingan.

Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه mempunyai sifat peribadi yang mulia sebagai seorang khalifah dan merupakan seorang pemerintah yang adil dan kreatif. Beliau merupakan seorang khalifah yang sangat komited dengan tanggungjawab yang diamanahkan kepada beliau. Semasa pemerintahan dan kepemimpinan beliau, Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه banyak menaburkan sumbangan dalam memajukan negara Islam. Antara sumbangan beliau adalah:

1. menerima lantikan ke jawatan khalifah walaupun keadaan negara tidak tenteram dan goyah. Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه sanggup menerima jawatan pemimpin tertinggi kerajaan Islam walaupun pada masa itu berlaku kegoyahan disebabkan titik pertukaran politik negara Islam yang bercelaru akibat perebutan ramai pihak untuk berkuasa dan menjadi ketua. Beliau telah berusaha dengan bersungguh-sungguh sehingga akhirnya dibunuh kerana beliau hendak mengembalikan dan mengekalkan keamanan dalam negara Islam yang telah dibina oleh Nabi Muhammad صلى الله عليه وسلم dan telah berjaya dikekalkan hingga ke zaman pemerintahan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه;
2. berkeberanian menonjolkan sifat kepahlawanan yang gagah dan berani semasa menghadapi banyak peperangan dan pertempuran seperti Perang Badar, Perang Uhud, Perang Khandak, Perang Khaibar dan lain-lain lagi. Beliau tidak pernah terkecuali daripada menyertai mana-mana peperangan kecuali Perang Tabuk. Ini menunjukkan bahawa beliau sanggup mengusahakan apa jua tindakan demi mengekalkan keamanan negara walaupun terpaksa menggadai nyawanya sendiri;
3. berkecekapan dalam strategi perang. Sebagai contoh, beliau sangat arif dalam mengatur strategi pasukan memanah;

4. menghentikan peperangan sesama umat Islam. Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه juga berusaha bermati-matian untuk menyatupadukan umat Islam yang sedang berpecah belah demi mengekalkan kestabilan dan keharmonian negara. Misalnya, dalam Perang Shiffin, beliau telah menghentikan peperangan dan memulakan proses perundingan walaupun tenteranya hampir mencapai kemenangan kerana ada dalam kalangan pihak musuh yang rela mengangkat Al-Quran untuk berdamai. Beliau bertindak sedemikian bagi memperoleh keamanan untuk negara Islam;
5. menubuhkan pasukan polis yang dinamakan 'As-Syurtah' dan badan risikan yang belum pernah ditubuhkan oleh khalifah-khalifah sebelumnya;
6. melengkapkan angkatan tentera Islam dengan tentera berjalan kaki dan tentera berkuda;
7. membina markas tentera di Parsi dan Syria. Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه membina markas tentera di Parsi dan di sempadan Syria demi mengutamakan pertahanan negara dan keamanan rakyatnya;
8. membuat pembaharuan dalam pentadbiran dengan menggantikan gabenor-gabenor yang pernah dilantik pada zaman pemerintahan Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه dengan kaum Ansar dan golongan pembangkang (bagi mengelak daripada berlakunya pemberontakkan).
9. meneruskan cukai jizyah ke atas golongan zimmi¹⁰ untuk mengembangkan sistem ekonomi negara;
10. banyak membantu menyelesaikan masalah berhubung masyarakat dan perundangan Islam; dan
11. berkunjung ke masjid untuk membincangkan masalah yang dihadapi oleh rakyatnya.

¹⁰ Zimmi adalah orang bukan Islam yang hidup aman merdeka dalam perlindungan Daulah Islamiyah

Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه telah wafat dalam perjalanan ke Masjid Agung di Kufah, Iraq pada 17 Ramadhan tahun 40 Hijrah bersamaan 661 Masihi ketika berusia 63 tahun akibat dibunuh oleh Abdul Rahman bin Maljam daripada golongan Khawarij yang telah membuat pakatan sulit untuk membunuhnya kerana mereka tidak suka dengan perubahan yang dilakukan Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه. Malah mereka telah menuduh beliau berkomplot untuk membunuh Khalifah Uthman bin Affan رضي الله عنه. Jenazah beliau telah dimakamkan di Kufah. Sepanjang pemerintahannya, beliau banyak memberikan sumbangan kepada umat Islam dan mempamerkan teladan yang baik untuk dijadikan ikutan kepada masyarakat Islam. Beliau sanggup mempertaruhkan nyawa demi menegakkan agama Islam. Dengan syahidnya Khalifah Ali bin Abi Talib رضي الله عنه maka berakhirlah zaman pemerintahan Khulafa Ar-Rasyidin.

CIRI-CIRI KEPIMPINAN ISLAM YANG WAJAR DITERAP DALAM PERKHIDMATAN AWAM MASA KINI

Antara ciri-ciri kepimpinan Islam yang wajar dicontohi dan diterapkan dalam amalan gaya kepimpinan Perkhidmatan Awam masa kini adalah:

1. menghayati sifat-sifat pemimpin agung seperti bercakap benar, beramanah dan berkongsi maklumat/ilmu;
2. mengutamakan penggunaan kuasa yang diamanahkan untuk mendidik jiwa dan rohani insan dan bukannya menghukum semata-mata;
3. pengerusi musyawarah hendaklah meletakkan dirinya setaraf dengan ahli musyawarah yang lain dan rela mendapat pencerahan dari mereka;
4. memastikan negara diperintah dengan acuan sendiri dan bersesuaian dengan situasi semasa;

5. bersikap terbuka kepada idea di luar kotak dan berani mencuba sesuatu inovasi dan pembaharuan yang berpotensi menyelesaikan isu atau masalah rakyat dan negara;
6. beramanah dan berintegriti tinggi berpandukan pegangan akidah yang kuat;
7. bersikap mesra rakyat dengan sifat prihatin dan mengutamakan kemapanan sosioekonomi semua golongan masyarakat seperti membasmi kemiskinan dan mengurangkan jarak ekonomi antara rakyat demi keamanan, kemakmuran, kemajuan dan kesejahteraan negara;
8. menghapuskan amalan diskriminasi dan mengamalkan keadilan dan kesaksamaan seperti mendakwa dan menjatuhkan hukuman yang setimpal ke atas orang yang bersalah tanpa membezakan darjat, status sosial, ekonomi, bangsa dan sebagainya;
9. sentiasa gigih dan tekun dalam mengekalkan keamanan dan kemakmuran negara; dan
10. tidak mudah mengalah dan tunduk kepada propaganda musuh bagi mengelakkan pemimpin-pemimpin akan datang daripada mencontohi budaya tersebut sehingga menyebabkan kejatuhan kepimpinan dengan mudah.

Banyak sifat dan ciri kepimpinan Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin yang wajar dipelajari oleh para pimpinan hari ini agar kepimpinan mereka benar-benar berkualiti dan mengutamakan keredaan الله.

Banyak sifat dan ciri kepimpinan Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin yang wajar dipelajari oleh para pimpinan hari ini agar kepimpinan mereka benar-benar berkualiti dan mengutamakan keredaan الله. Semoga langkah kepimpinan Rasulullah ﷺ dan para Khulafa Ar-Rasyidin dijejaki oleh generasi pemimpin masa kini dengan menjadikan pentadbiran mereka sebagai contoh dan teladan untuk melahirkan pemimpin berwibawa dan baik di zaman ini dan masa depan bagi membantu rakyat serta memacu negara dengan lebih cemerlang lagi.

RUJUKAN

- Abdullah, M. Z. (2017). Kebijakan kepemimpinan Rasulullah S.A.W. BH Online
- Ad-Dien. Apa yg dimaksudkn dgn syubhah? Penjelasan nya?. ASKfm
- Alang. S. (2017). Sahabat Di Sisi Rasulullah (Siri 28): Uthman Bin Affan – Pemilik Dua Cahaya. Berita Pas <https://berita.pas.org.my/kisah-sahabat-uthman-bin-affan/>
- Educalingo. Kamus untuk orang yang ingin tahu <https://educalingo.com/ms/dic-ms>
- Eza (2018). Saidina Uthman Bin Affan R.A, Kaya Lagi Dermawan. Majalah Labur <https://www.majalahlabur.com/inspirasi/saidina-uthman-bin-affan-kaya-lagi-dermawan/>
- Fouziah, A. (2019). Contohi kepimpinan Rasulullah S.A.W. Sinar Harian <https://www.sinarharian.com.my/article/52727/LIFESTYLE/Sinar-Islam/Contohi-kepimpinan-Rasulullah-SAW>
- Himpunan Nama-Nama Indah Dalam Islam. CrazyArtZone <http://name.crazyartzone.com/mobile.asp?cat=Cari&key=Amin>
- <https://ask.fm/addien90/answers/105529998801>
- <https://www.bharian.com.my/rencana/muka10/2017/12/357419/kebijaksanaan-kepimpinan-rasulullah-saw>
- Jabatan Mufti Negeri Melaka. Sifat-Sifat Yang Wajib Bagi Rasul <http://www.muftimelaka.gov.my/masjid/infoislam/tauhid/sifatwajib.htm>
- Kamus Bahasa Melayu. Dewan Bahasa dan Pustaka <http://prpm.dbp.gov.my/cari1?>
- Kay, S. (2017). Kisah Kasih Sayang Khalifah Saidina Umar Al-Khattab Terhadap Rakyatnya. Iuminasi. <https://iluminasi.com/bm/kisah-kasih-sayang-khalifah-saidina-umar-al-khattab-terhadap-rakyatnya.html>
- Khalifah Ali Bin Abi Talib. Merecik Crew. <http://merecikcrew.blogspot.com/p/4-biodata-ringkas-alibin-abi-talib.html>
- Majlis Agama Islam Dan Adat Istiadat Melayu Kelantan. <http://www.e-maik.my/v2/index.php/ms/perkhidmatan-kami/pengurusan-baitulmal>
- MERONG (2012). Kepimpinan Saidina Abu Bakar. Wordpress. <https://aki2004.wordpress.com/2012/01/21/kepimpinan-saidina-abu-bakar/>

Muhammad Fahmi, M. I. Ta'zir Dalam Islam. Blogspot.
<http://mpw2043syariahkiass.blogspot.com/2017/03/tazir-dalam-islam.html>

Najihah, M. (2015). Apa Tentang Hukum Hudud Yang Perlu Saya Tahu Sebagai Seorang Islam? SAYS. <https://says.com/my/seismik/apa-tentang-hukum-hudud-yang-perlu-saya-tahu-sebagai-seorang-islam>

Nor Azam Abdullah (2018). Saidina Umar pamer contoh kepemimpinan cemerlang. BH Online.
<https://www.bharian.com.my/rencana/agama/2018/09/478197/saidina-umar-pamer-contoh-kepemimpinan-cemerlang>

Nurhadaina Dalila, M. A. (2014). Saidina Ali Bin Abi Talib. Blogspot.
<http://eseipelajar2015.blogspot.com/2015/01/saidina-ali-bin-abi-talib.html>

Pemerintahan Dan Kepemimpinan Rasulullah S.A.W. Dan Khulafa' Al-Rasyidin. Pressbooks.
<https://pengajianislam.pressbooks.com/chapter/pemerintahan-dan-kepemimpinan-rasulullah-s-a-w-dan-khulafa-al-rasyidin/>

Rabiatul Adaweeyah (2017). 7 Keperibadian Umar Al-Khattab Dalam Kepimpinan. TZKRH. <https://tzkrh.com/7-keperibadian-umar-al-khattab-dalam-kepimpinan/>

Rabiatul Adaweeyah (2017). 8 Gaya Strategi Pentadbiran Khalifah Abu Bakar As-Siddiq. TZKRH. <https://tzkrh.com/8-gaya-strategi-pentadbiran-khalifah-abu-bakar-as-siddiq/>

Rabiatul Adaweeyah (2017). Umar Al-Khattab Pemimpin Ulung Umat Islam. TZKRH. <https://tzkrh.com/umar-al-khattab-pemimpin-ulung-umat-islam/>

Sobatloversh in Akidah (2012). Sahabat Loversh.
<https://sobatloversh.wordpress.com/2012/11/07/pengertian-izzah/>

Weblog Cikgu Jumali. Ciri-ciri Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W. Wordpress. <https://fastnote.wordpress.com/ciri-ciri-keimpinan-nabi-muhammad-s-a-w/>

Wikipedia, ensiklopedia bebas. <https://ms.wikipedia.org/wiki/>

Zainul Rijal, A. B. (2019). Teladani Kepimpinan Rasulullah S.A.W. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/15510/KOLUMNIS/Teladan-i-keimpinan-Rasulullah-SAW>

***Developing An Ideal Leadership Succession Model
For The Malaysian Public Service***

Mohd Hafizzuddin bin Md Damiri



For The Malaysian Public Service
Mohd Hafizzuddin bin Md Damiri, M44

ABSTRACT

Leadership succession in the Malaysian Public Service's higher management has been seen as one of the most important tasks for *Jabatan Perkhidmatan Awam* (JPA). This department acts as the centralized administrator for human resources for the whole of the Malaysian Public Service – excluding the Royal Malaysian Police (PDRM) and the Malaysian Armed Forces (ATM) – and determines the career path for all schemes under their purview, which includes officials of the *Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik* (PTD), the *Pegawai Perkhidmatan Latihan dan Vokasional* (PPLV) and the *Pegawai Perkhidmatan Psikologi* (PPPsi). This paper will review the hypothetical leadership succession strategies and any developed models in the Malaysian public sector, through various available literatures, guidelines and processes.

INTRODUCTION

The process in selecting “the next in line” of succession, especially to head a Ministry at the higher management level is still cloudy. Though JPA can claim that succession is from the “second in command” of the Ministry, the current situation does not permit so to happen. The succession has and always been seen as “preferential”; by the higher management it is known as “the point system”, where the Minister will “point” to a successor favorable to him.

According to Hirsh (2000), succession planning is “a process by which one or more successors are identified for key posts and career moves, where development activities are planned for these successors. Successors may be fairly ready to do the job or seen as having longer-term potential”. Rothwell (2005) in his book “Effective Succession Planning” defined the process of succession planning is the “effort designed to ensure the continued effective performance of an organization or work groups by making provision for the development and replacement of key people over time”.

Acknowledging that the higher management posts in the Malaysian Public Service is aging – with no strategic possibilities of suitable or available replacements – the department has since taken initiatives by benchmarking with other countries, such as Australia, New Zealand and the United Kingdom, for them to find the best possible solution to mitigate such instances. To date, none has been successful, as political pressure and loyalty demand by the political masters has disabled the process of leadership succession in the higher management of the public sector.

Therefore, this paper can be seen as vital to highlight the need of developing a suitable and more comprehensive model in leadership succession, not only for the higher management in the Malaysian Public Service, but additionally in a holistic approach throughout the service for an individual in the system.

METHODOLOGY

The methodology used in this paper is qualitative in nature, which enables for a more explorative and narrower spectrum approach on how the current leadership succession model is used in the Malaysian public service. By examining the process used in determining how a successor is chosen for a specific position, such method has enabled this study to further analyze and identify the impediments towards effective leadership succession in the Malaysian Public Service, giving focus to the requirements needed for an individual to be recommended in the succession plan itself. Finally, this method will provide the opportunity to evaluate the effectiveness of the current leadership succession model through comparing with other known established models, benchmarked by the Malaysian public service.

In addition, this methodology will also enable a study to be established at a more theoretical reference from existing management or leadership succession theorists, and propose an improvement towards the current implemented model by the Malaysian public service.

SIGNIFICANCE OF THIS PAPER

This study on leadership succession can be a learning paradigm in the Malaysian public service to enhance and further improve their current leadership succession model. This research also aims to enrich the design in career path planning, as well as personal skills needed by a leader, which could further motivate personal determination and improve the image of the Malaysian public service in the long-term period.

In addition, this study will be beneficial in improving the knowledge and understanding of the Malaysian public service towards a systematic process in leadership succession, through a model that can be revised according to future requirements. This will be a wealth of knowledge contribution, especially to the Malaysian public service personnel to better understand the process of leadership succession and make further research in this area in the future.

The Malaysian Public Sector Succession Model

The continued survival of an organization depends on having the right people, at the right place and at the right time, where a deliberate and systematic should be in place by the organization to ensure continuity in the key positions and encourage individual advancement. Due to the recent change of government after the 14th General Elections in May 2018, many ministries and government agencies in Malaysia has been merged and their personnel downsized, which reduced many positions in the middle management ranks.

For JPA to create an effective leadership succession model, it should apply tailored techniques in identifying specific people to fill future openings in key positions throughout the organization, having specific procedures to ensure the identification development process and long-term retention of talented and knowledgeable individuals within the Malaysian public service.

Currently, there is no specific model that the Malaysian public service is following, especially in designating a successor to spearhead a Ministry, let alone any Government Agency in Malaysia. The “one-size-fits-all” approach by JPA which based the recommendations from political preference and “off-hand” decision makers have made the Malaysian public service a critical point of attack, especially from the public’s perception.

Succession planning is the means by which an organization prepares for and replaces leaders, managers, executives and other key employees who leave their positions. Currently, there is no specific model in designing a successor to spearhead a ministry

One of the biggest challenges in the public sector is sustaining innovation and programs in the face of changing administrations, politics and priorities. Despite various efforts by JPA to implement a “top-down”, “bottom-up” and 360 approaches in selecting the best candidate to spearhead a Government Agency, due to pressure from political masters have hindered the process in selecting the “best candidate for the best post”, thus rendering the statement “putting the right person, at the right place” by many management and leadership theorists useless.

Though introducing the Blue Ocean Strategy (BOS) can be seen as the latest trend in the management market, it is not suitable for the Malaysian Public Service to embark in such strategy, as the Malaysian Public Service is a “service-oriented” and not “market profit-oriented” entity. Instead, the Malaysian Public Service should establish its own unique model, especially in appointing the suitable candidate for leadership succession, based on criterion that is often referred by established leadership theorists and global successful private firms.

LITERATURE REVIEW

The concept of leadership succession has long been a subject of study in the private sector, but not in the public sector. Out of 130 studies of leadership, management or succession planning conducted between 1980 and 1993, only five involved the public sector (Kesner and Sehora, 1994). Nonetheless, succession planning is increasingly discussed in the public sector and the dangers of not having adequate succession plans and mechanisms in place are becoming more obvious (Cipolla, 1993).

Succession planning is the means by which an organization prepares for and replaces leaders, managers, executives and other key employees who leave their positions. It is crucial and important to the organization for its continuity and future success (Gilmore, 1988). This process includes how the organization identifies and recruits’ successors, how it manages transitions from one personnel to another and how it develops successors. Planning a succession can also involve identifying potential employees and including them in special training and development for future leadership roles. This practice of succession planning is key to sustaining an organization’s initiatives and performance, to ensure it meets its goals in the future.

Leadership succession planning in the private sector has been more formalized than that of the public sector. The lack of focus on succession planning in the public sector has had severe impacts, and according to

Barkdoll and Mocniak (1993), “the loss of experienced executives without adequate replacements can have a substantial, immediate negative effect on an organization”.

As such, the Malaysian public service had not been sufficiently preparing their personnel to take over the responsibilities and positions of its leadership, and the majority of those in the senior and top management were rapidly approaching the age of 55 years, the age at which most Malaysian public servants are contractually required to retire (other options of retirement include choosing either 56, 58 or 60 years of age), while the younger personnel in the junior or middle management had not been sufficiently groomed for succession.

The sign of restlessness could be observed by those who are still serving the public service, and that this overall situation did not fare well for the public service in terms of strategic leadership continuity. Leadership succession is the proactive identification and development of subordinates for future management or leadership positions at all levels of the Malaysian Public Service and can be contrasted to leadership replacement which is the reactive initiation of efforts to find a replacement for a promoted or retiring personnel.

In addition, the labor market conditions over the last several years have combined with demographic and social trends to increase the competition for talent between the public and private sectors. This has led many public agencies to reexamine their approach to managing talent and to consider adopting strategies similar to those of the private sector for attracting and retaining it. While some of these efforts have succeeded, challenges specific to the public sector have impede implementing these programs difficult.

A recent literature search shows that while articles on succession in the private sector continues to proliferate, there continues to be a lack of strong public sector models. This has been the case for some time. Kesner and Sebor (1994) reviewed the literature on succession planning that had been published

between 1960 and 1993 and drew several conclusions. First, while there was a sharp increase in the literature beginning in 1980, a lack of successful, proven strategies remained. Second, ambiguity about the results of many successions and succession planning methods still existed. Finally, further exploration was necessary to determine the factors and strategies in successful transitions.

While Kesner and Seboria noted that most of the studies had focused on the origin of the successor and the consequences of the succession, they concluded that this period was only the beginning of a comprehensive study of succession planning (Kesner and Seboria, 1994). Schall (1997) echoed their lament about the lack of literature, particularly in the public sector. She noted that serious study of succession planning in the public sector only began in 1992. Since then, most literature had focused on the transition of the chief executive officer, where Schall noted an overall lack of focus on successful transition at the agency level and suggested this was “an area for future research” (Schall, 1997).

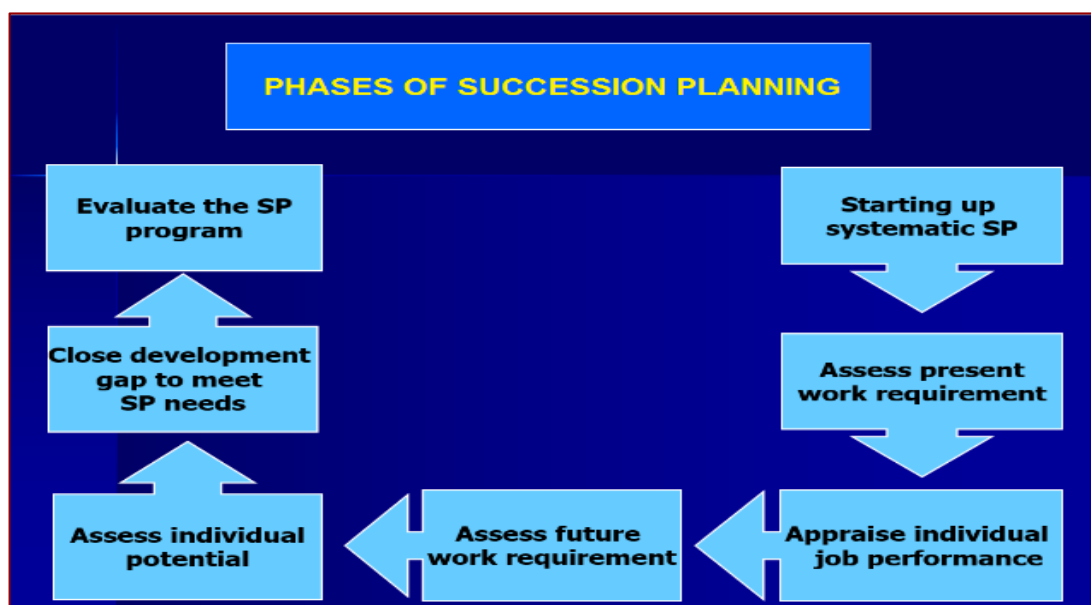
In the course of this research, it was noticed that Kesner and Seboria found only three studies of transition in the public sector, and all of it involved universities. Santora and Sarros (1995) also found little conclusive data about transition in the public sector, and noted that much research was needed in this area.

From these authors’ perspective, literature in the public sector leadership succession planning was scant because many leaders in these sectors believed that no one else was capable of leading the organization and because many public sector leaders had long tenures (Santora and Sarros, 1995). Consequently, succession issues have only recently begun to come to the fore in this sector. Working with organizations, the authors above have seen the concern about pending retirements among higher public management leaders, and that had triggered an interest in public sector leadership succession planning.

Effective leadership succession planning requires the systematic integration of human resource development, strategy and governance. From the human resource factor, leadership succession entails specialized coordination of selection, performance appraisal, and training and development. The outcomes of leadership succession decisions have long lasting effects on the direction and achievement of the organization's strategies. These strategic decisions are made by higher management level, who may be grappling with conflict between their personal desire to remain in the job and their professional obligation to facilitate succession.

Leadership succession constitutes one of the most important tasks of an organization. The key reasons organizations need to engage in leadership succession can be divided into three imperatives: maintaining operational effectiveness, managing strategic direction, and influencing stakeholder perceptions. Leadership succession programs assist in averting the negative operational impact of a leadership vacuum. Unplanned succession events, such as resignation or sudden death, can result in the loss of a critical dimension that makes the organization competitive (Burdett, 1993).

Figure 1: Phases of Succession Planning Program, *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3, Tahun 2006* – trans. Service Circular Number 3, Year 2006



According to the *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2006* – a guide to create a search committee and how to implement the process of a succession plan – specifies its focus towards a group of potential employees to be polished in their talents and abilities to achieve the vision of an organization. The so-called guide stated that this process will be beneficial to potential individuals in terms of their career development, which means the succession plan provides a “win-win” situation to both parties and was seen as a match between an organization's futuristic needs and employee aspirations. To this day, the success rate of the guide has not been proven, and as this study found out, there are reasons to why the guide cannot be applicable, due to current political scenario and favoritism.

Figure 2: *Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam* – trans. Public Service Transformation Framework



Based on the Strategic Thrusts under the *Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam* (Figure 2), in creating competent, high-performance, productive and innovative civil servants, the Service Division of JPA is responsible for developing the competence of all levels of its personnel's competence in the Malaysian Public Service.

Competency development is an essential element in ensuring that these personnel have high moral values and personality, as well as the strengthening of knowledge that can be applied with working experience and essential tasks. In addition, the element of interest in a field that is not an essential task should also be emphasized, in further ensuring competency development programs can be formulated and implemented successfully.

Currently, the Human Capital Development (HCD) program implemented by the Service Division of JPA is linked to individual career planning and progress, where at each grade of service, training will be applied as required by JPA. However, the adjustment of the HCD program cannot be justified with the competence or interest of the personnel, thus causing the personnel to be unwilling, or the change in responsibilities suddenly resulting in the personnel unable to perform the task entrusted to the optimum.

The same can be said on leadership succession. The department, through its training arm, the *Institut Tadbiran Awam Negara* or INTAN conducted several “leadership” programs, mandatory for PTD officials, as well as other officials from various schemes under the Malaysian Public Service. The participants of this program are senior officials who are to be confirmed in the *Jawatan Utama Sektor Awam* (JUSA) or equivalent in the Royal Malaysian Police (PDRM) or Malaysian Armed Forces (ATM).

This program conducted only to the senior officials has the aim at developing and assessing their knowledge, skill and leadership competency, and gives focus particular to affective, psychomotor and cognitive learning domains. Accordingly, the program is expected to have the following outcome, that reflects and impacts its participants, among others: (i) capable of engaging in an active and supportive community; (ii) capable to demonstrate leadership capabilities; (iii) able to exhibit knowledge and skills through the utilization of various management and strategic planning tools; (iv) create awareness and understanding of areas within or beyond the public service environment through targeted reading materials; and (v) enable to demonstrate exemplary character and positive values.

Nonetheless, the program conducted by INTAN only focus on senior and top management personnel and not from the junior or middle management personnel process. It should be done according to the process conducted by the private sector, where once a junior level personnel has been identified with the traits conforming to leadership material, the personnel will be further developed and trained in the pipelines as one of the candidates suitable in the leadership succession plan of the organization. And most of those attended the course did not even exhibit the traits of a leader, let alone having the charisma of a leader.

While the course of this study is to attempt in simplifying the process by addressing the research question, the researcher has also taken into consideration several aspects that may influence judgement in not applying the leadership succession process. This would include why the public sector higher management does not see the importance of leadership succession, what problems inhibits the success of a leadership succession plan, and what are the elements that is seen fit in the public sector higher management succession model.

For the public sector, the program that was developed was more towards developing and assessing the personnel's knowledge and skill, without having a specific leadership competency outline. Even though INTAN and JPA had some skeleton ideas on the approach, but in contrast, the program only concentrated on (i) developing and assess transformative leadership; (ii) strengthening critical and innovative analysis from different dimensions and perspectives; (iii) enhancing strategic visioning and scenario planning; (iv) improving on networking, collaboration and teamwork; and (v) developing awareness and understanding the areas within the public service domain, in a theoretical perspective. Therefore, it can be presumed that despite existing skeletal concepts of leadership succession representation remains, it is very clear that no specific model is referred either through academia or real-world observation implementation, like the success accomplished by the private sector.

In contrast, Kur and Bunning (2002) found that 30 percent of the organizations that employed systematic development approaches towards leadership succession were able to avoid the development of leadership vacuums. To address the operational effectiveness imperative, a leadership succession program must ensure that there is a pool of candidates who understand the complexities of the daily operations and who are able to take over in the event that an unplanned succession event occurs.

Although the Malaysian Public Service had put in place training programs to ensure that their personnel received training, through the *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6, Tahun 2005*; the *Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2, Tahun 2005*; and the *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6, Tahun 2010*; most of the training was not in the areas required for these personnel in equipping and preparing them to be the next generation of leaders or management. It was also found that in the pipeline for promotion, the top management had reservations on whom they would want to be promoted next, and this had turned into blockages to those who were already being prepped thus impeding the career path to these personnel who then became frustrated and opted either for a transfer or an early retirement.

In the Malaysian public service, there is a form of “punishment” that has been commonly used by JPA, especially those who are “reported” to have illnesses, underperformance, or even being deemed “not suitable” for the public service. They placed such personnel in JPA, to be observed under the *Penempatan Khas*, or “Special Placement” where these

Those deemed “not suitable” for the public service are placed in JPA, to be observed under the *Penempatan Khas*, or “Special Placement” where these personnel will spend the remainder of their time in JPA being in “cold storage”. This has led to a further shrink towards the talent pool from which JPA may draft up for the public service leadership succession process

personnel will spend the remainder of their time in JPA being in “cold storage”. The end result is that the level of loyalty, commitment and motivation is seen deteriorating, thus ultimately frustrates the ambitious, talented personnel to being in the pipelines for leadership succession, and impede their own career

advancement. This has led to a further shrink towards the talent pool from which JPA may draft up for the public service leadership succession process.

Overall, most leadership succession programs assist in managing the organization's direction. Any succession event at the higher management level, planned or unplanned, tends to lead to changes in the composition of management found in the system (Wiersema, 1995), as well as the composition of the higher management committee (Ward et. al., 1999). Changes at this level have been shown to affect the implementation of the organization's strategic vision (Hambrick, Cho and Chen, 1996; Dooley and Fryxell, 1999) and the achievement of long-term performance goals (Virany, Tushman and Romanelli, 1992). To address the strategic direction requirement, a leadership succession program must ensure that candidates are available to lead the organization in the intended direction (Cannella and Shen, 2001; Shen and Cannella, 2002).

OBSERVATIONS

Definitively, leadership succession programs should be developed to assist in maintaining the confidence of stakeholders, as higher management succession events are often viewed by stakeholders as a signal of either good or poor management at the higher management committee level. Stakeholders tend to react positively to the ascension of the heir apparent to the higher management's position (Shen and Cannella, 2003) and to embark an initiated and smoothly executed successions (Sridharan and St John, 1998; Furtado and Rozeff, 1987; Freidman and Singh, 1989).

On the other hand, Shen and Cannella (2003) recorded negative stakeholder reactions when heirs apparent exited organizations. To address the stakeholder perception imperative, a leadership succession program must ensure smooth identification, preparation, retention and ultimately the installation of a new higher management personnel.

Despite the total lack of public sector literature on the subject, it is still important to highlight to the public sector how leadership succession planning should be addressed and proposing the ideal model for it to be implemented successfully may restore confidence in the Malaysian Public Service as well.

CONCLUSION

Leadership succession planning is a key element of an effective strategy for managing talent and ensuring that an organization achieves its future goals. As organizations lament another impending retirement crisis and leadership shortage, succession planning is once again coming to the fore in public sector human resource management.

While the private sector has increasingly focused on creating leadership succession planning programs that align with their challenging business needs, the Malaysian Public Service has lagged behind. This is largely due to the complexity of implementing these programs in the public sector. Challenges include the nature of tenure and political leadership in the public sector, personnel system rules, lack of resources and lack of focus. Literature on successful programs is scant but successful public sector models and approaches have been implemented at various levels by other countries' public service agency.

REFERENCES

- Barkdoll, G. and Mocniak, N. (1993). *Strategically Managing the SES Crisis of 1994*. The Public Manager. Vol. 22, No. 1.
- Burdett, J. (1993). *Crafting Tomorrow's Leadership Today: A Practitioner's View of Succession and Replacement Planning*. International Journal of Manpower. Vol. 14, No. 8.
- Can Handle Leadership Transitions Successfully*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cannella, A., & Shen, W. (2001). *So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent*. Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2.
- Cipolla, F. (1993). *Federal Executive Turnover: Crisis or Opportunity*. The Public Manager. Vol. 22, No. 1.
- Dooley, R. and Fryxell, G. (1999). *Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams*. Academy of Management Journal. Vol. 42.
- Friedman, S. and Singh, H. (1989). *CEO succession and stockholder reaction: The influence of organizational context and event content*. Academy of Management Journal, Vol. 32.
- Furtado, E. and Rozeff, M. (1987) *The Wealth Effects of Company Initiated*
- Gilmore, T. (1988). *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders*
- Hambrick, D., Cho, T. and Chen, Ming-Jer. (1996). *The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves*. Administrative Science Quarterly. Vol.41.
- Hirsh, W. (2002). *Succession Planning Demystified*. Institute for Employment Studies (IES). Report No. 372.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2005). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6, Tahun 2005* (translated: Service Circular Number 6, Year 2005)
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2005). *Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2, Tahun 2005* (translated: Service Circular Letter Number 2, Year 2005)
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2014). *Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam* (translated: Public Service Transformation Framework)

- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2006). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3, Tahun 2006* (translated: Service Circular Number 3, Year 2006)
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2010). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6, Tahun 2010* (translated: Service Circular Number 6, Year 2010)
- Kesner, I. and Sebor, T. (1994). *Executive Succession: Past, Present and Future*. Journal of Management. Vol. 20, No. 2.
- Kur, E. and Bunning, R. (2002). *Assuring corporate leadership for the future*. Journal of Management Development, Vol. 21, No. 9.
- Management Changes*. Journal of Financial Economics, Vol. 18.
- Rothwell, W. (2005). *Effective Succession Planning*, 3rd Edition. AMACOM.
- Santora, J.C., and Sarros, J.C. (1995). *Mortality and leadership succession: A case study*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 16, No. 7.
- Schall, E. (1997). *Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation*. Public Administration Review, 57(1), 4-10.
- Shen, W. and Cannella, A. (2002). *Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Post-succession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure*. The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 4
- Shen, W. and Cannella, A. (2003). *Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions*. Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 2
- Sridharan, U., & St John, C. (1998). *The effects of organizational stability and leadership structures on firm performance*. Journal of Managerial Issues, Vol. 10, No. 4
- Virany, B., Tushman, M. and Romanelli, E. (1992). *Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach*. Organizational Science, Vol. 3
- Ward, T., Smith, S. and Finke, R. (1999). *Creative cognition*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Wiersema, F. and Treachy, M. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: HarperCollins.

***Keseimbangan Kerjaya Dan Kehidupan (Work-Life
Balance - WLB) Dalam Perkhidmatan Awam
Malaysia: Realiti Atau Fantasi***

Mohd Khairuzaki bin Paiman



**Keseimbangan Kerjaya Dan Kehidupan (*Work-Life Balance* - WLB)
Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia: Realiti Atau Fantasi**

Mohd Khairuzaki bin Paiman, M54

ABSTRAK

Keseimbangan kerjaya dan kehidupan (3K) merupakan satu fenomena yang pasti dihadapi oleh mereka yang berkarier sama ada di sektor awam mahupun sektor swasta. Menyimbangi antara keduanya bukanlah satu usaha yang mudah lebih-lebih lagi tanggungjawab di tempat kerja dan juga di rumah menuntut pengorbanan yang besar dari segi masa, tenaga dan wang ringgit. Oleh itu, artikel ini ingin membincangkan adakah wujud 3K di sektor awam berdasarkan kemudahan-kemudahan yang diperkenalkan oleh Kerajaan melalui Perintah Am Bab C dan G sebelum dijelaskan lebih lanjut melalui Pekeliling Perkhidmatan, Surat Pekeliling Perkhidmatan dan Surat Edaran. Hasil kajian mendapati amalan 3K telah lama dipraktikkan di seluruh dunia dan mendapat sokongan dari pihak Kerajaan. Dalam konteks perkhidmatan awam Malaysia, pelbagai kemudahan turut diperkenalkan yang sebenarnya mendokong aspirasi 3K. Rujukan yang dibuat mendapati banyak kemudahan kepada penjawat awam memenuhi tuntutan keperluan yang menyeluruh meliputi pelbagai aspek, iaitu untuk diri pegawai, keperluan keluarga, urusan kesihatan, keperluan kerohanian dan tidak ketinggalan urusan kemasyarakatan serta aktiviti sukan. Diharap kajian ini dapat memberi gambaran ringkas kepada pengurus sumber manusia berkenaan kemudahan berkaitan 3K yang terdapat di sektor awam dan boleh dijadikan rujukan panduan oleh mereka yang berminat untuk mengetahuinya. Demi memastikan kemudahan-kemudahan 3K kekal relevan, Kerajaan perlu sentiasa mengkaji, menyemak dan menambah baik kemudahan yang disediakan agar selari dengan perubahan semasa seperti kemasukan Generasi Z ke alam pekerjaan dan kepesatan penggunaan teknologi maklumat terutamanya dengan kemunculan Revolusi Industri 4.0.

PENDAHULUAN

Berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh Kementerian Sumber Manusia (Bilangan 1/2020, Mac), penduduk Malaysia adalah seramai 32.6 juta. Seramai 15.07 juta (46.2%) adalah terdiri dari golongan pekerja. Daripada jumlah berkenaan, seramai 5.87 juta (38.9%) merupakan golongan wanita. Sementara itu, seramai 5.01 juta (33.2%) pula berumur dalam lingkungan 40 tahun hingga 60 tahun. Kumpulan ini juga dikenali sebagai "*sandwich generation*". Ia merujuk kepada mereka yang berada di pertengahan umur dan mempunyai dua tanggungjawab iaitu sebagai ibu-bapa atau penjaga dan pada masa sama perlu menguruskan keperluan ibu bapanya yang semakin lanjut usia.

Statistik yang dikeluarkan juga menyatakan seramai 2.47 juta (16.4%) terdiri daripada golongan B40 iaitu mereka yang mempunyai pendapatan isi rumah RM3,000 dan ke bawah sebulan. Sebagaimana sedia maklum, golongan B40 lebih cenderung untuk melakukan lebih dari satu kerja bagi memenuhi keperluan kehidupan akibat kos sara hidup yang semakin meningkat. Menurut Jabatan Perangkaan Malaysia, Indeks Harga Pengguna (IHP) pada Januari 2020 menunjukkan peningkatan sebanyak 1.6% berbanding tempoh yang sama pada tahun 2019.

Berdasarkan senario statistik di atas bolehlah digambarkan bahawa setiap seorang daripada kita memainkan pelbagai peranan dan fungsi dalam kehidupan seharian bagi memenuhi

Setiap seorang daripada kita memainkan pelbagai peranan dan fungsi dalam kehidupan seharian bagi memenuhi tanggungjawab sama ada sebagai pekerja, ketua keluarga, anak mahupun ahli masyarakat setempat

tanggungjawab sama ada sebagai pekerja, ketua keluarga, anak mahupun ahli masyarakat setempat. Dan atas desakan kehidupan yang semakin mencabar, sebahagiannya pula perlu melakukan lebih dari satu pekerjaan pada satu-satu masa seperti sebagai pemandu teksi, pemandu Grab, pengawal keselamatan atau penghantar makanan untuk mendapatkan pendapatan tambahan bagi memastikan kelangsungan hidup dapat diteruskan.

Pada satu sisi yang lain pula dengan perubahan lanskap kehidupan yang semakin mencabar, memerlukan kita untuk menguruskan kehidupan dengan lebih seimbang demi kesejahteraan kekal terjamin. Kegagalan untuk mencatur kehidupan dengan betul akan memberi kesan yang negatif, seperti mengalami *burn out* dan boleh menjurus kepada stress yang melampau akibat kegagalan mengurus kehidupan dengan berkesan. Kesan daripada itu, mereka mula menjauhkan diri dari tugas dan prestasi kerja menurun. Kehidupan peribadi juga boleh terjejas seperti tahap kesihatan yang merosot, hubungan rumahtangga yang tidak harmoni, hubungan kekeluargaan yang semakin longgar dan tidak mengenali jiran tetangga.

Kegagalan untuk mencatur kehidupan dengan betul akan memberi kesan yang negatif, seperti mengalami *burn out* dan boleh menjurus kepada stress yang melampau akibat kegagalan mengurus kehidupan dengan berkesan

Oleh itu, ramai majikan memberi penekanan mengenai betapa pentingnya untuk mencapai keseimbangan kerjaya dan kehidupan – 3K (*work-life balance*).

3K bukanlah konsep yang baru malah telah pun dipraktikkan secara meluas di banyak negara.

KESEIMBANGAN KERJAYA DAN KEHIDUPAN (3K)

Definisi dan Konsep 3K

Secara umumnya 3K merujuk kepada keupayaan seseorang individu memberi komitmen dan fokus dalam melaksanakan setiap peranan dan tanggungjawab yang dipikul. Marks dan MacDermid (1996) mendefinisikan 3K apabila seseorang individu dapat memberikan komitmen yang sewajarnya, fokus dan bersikap positif akan pelbagai peranan yang dimainkan. Sementara itu, Kirchmeyer (2000) berpandangan 3K ialah apabila seseorang individu merasa puas dengan pelbagai peranan yang dimainkan dengan mengambil kira pelbagai sumber yang diperlukan seperti masa, tenaga dan komitmen. Pandangan beliau selaras dengan pendapat Clark (2000) dengan merujuk 3K apabila seseorang individu berpuas hati dan dapat melaksanakan tugas dengan baik sama ada di tempat kerja mahupun ketika di rumah.

Konsep 3K mula berkembang pada akhir tahun 1970-an apabila semakin banyak kesedaran mengenai keperluan kehidupan yang seimbang sama ada di tempat kerja mahupun di rumah. Melalui 3K, bebanan yang ditanggung oleh seseorang di tempat kerja dan konflik peranan dan tanggungjawab dapat dikurangkan. Muhamad Khalil Umar et al. (2015) dalam kajiannya yang bertajuk *Workload, Role Conflict and Work-Life Balance Among Employees of Enforcement Agency in Malaysia* menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara bebanan kerja dan konflik peranan dengan 3K. Kajian beliau turut mendapati bebanan kerja melampau boleh memberi kesan negatif kepada keseimbangan kehidupan seseorang. Oleh itu, dalam kajian tersebut beliau mencadangkan supaya majikan mengagihkan bebanan kerja secara adil kepada para pekerjanya dan melaksanakan pelbagai program bagi membantu meringankan bebanan yang ditanggung oleh pekerja seperti pelaksanaan waktu kerja fleksibel.

Manfaat 3K

Pelbagai penemuan menunjukkan pelaksanaan 3K mampu memberi manfaat kepada pekerja dan juga syarikat atau organisasi seperti berikut:

- i) Mencegah kelesuan (*burn out*)
Kelesuan merujuk kepada keletihan emosi, mental dan fizikal akibat daripada stress yang berpanjangan. Sekiranya tidak ditangani ia boleh menjurus kepada tidak produktif sama ada dalam pekerjaan atau dalam kehidupan seharian. Malah bekerja secara melampau (*overworked*) boleh menjejaskan kesihatan. Kajian menunjukkan mereka yang bekerja secara melampau lebih berisiko kepada kegagalan jantung dan lebih terdedah kepada serangan stroke.

Pelaksanaan 3K mampu mengelakkan kelesuan. Menurut Professor Madya Dr. Wee Lei Hunn dari Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

▪ budaya kerja dalam tempoh masa yang panjang bukanlah satu budaya yang sihat dan perlu dielakkan ▪ pekerja yang merasakan mereka mengalami keseimbangan dalam kehidupan akan memberikan komitmen 21% lebih tinggi berbanding mereka yang tidak merasainya	menyatakan waktu kerja yang panjang boleh membawa kepada kesukaran untuk mendapat tidur yang berkualiti. Jika dibiarkan berterusan ia boleh mengundang kepada masalah kesihatan seperti diabetes, masalah kegemukan dan sakit jantung. Beliau menambah budaya kerja dalam tempoh masa yang panjang bukanlah satu budaya yang sihat dan perlu dielakkan.

ii) Meningkatkan produktiviti dan mengekalkan bakat

Keseimbangan kerjaya dan kehidupan mampu meningkatkan produktiviti pekerja. *Corporate Executive Board* yang mewakili 80% syarikat *Fortune 500* mendapati pekerja yang merasakan mereka mengalami keseimbangan dalam kehidupan akan memberikan komitmen 21% lebih tinggi berbanding mereka yang tidak merasainya. Mereka turut mendapati produktiviti pekerja akan meningkat sekiranya majikan menyediakan pelbagai kemudahan untuk mengimbangi kerjaya dan kehidupan.

Pelaksanaan dasar 3K yang berkesan juga mampu mengekalkan bakat terbaik dalam sesebuah organisasi. Kajian yang dilaksanakan oleh *Hay Group* mendapati 1 daripada 4 pekerja (25%) akan meninggalkan majikan mereka dalam tempoh 2 tahun akan datang andai pihak majikan tidak menyediakan dasar 3K. Ini berbeza dengan organisasi yang mempunyai dasar 3K dimana hanya 17% pekerja yang bersedia untuk meninggalkan organisasi mereka. *Society for Human Resource Management* (SHRM) juga mendapati pengekaln pegawai dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan pelaksanaan waktu bekerja anjal sebagai salah satu inisiatif bagi mencapai 3K. Oleh yang demikian,

pelaksanaan 3K secara tidak langsung dapat mengurangkan kos majikan akibat daripada kehilangan pekerja. Pengambilan dan pelantikan pekerja baru sebenarnya memberi kesan kepada produktiviti organisasi kerana pekerja baru memerlukan masa untuk mereka mahir dengan pekerjaan mereka.

iii) Meningkatkan Keterlibatan Pekerja

Pelaksanaan 3K mampu meningkatkan keterlibatan pegawai kepada organisasinya. 3K dapat melahirkan pekerja yang produktif, kreatif, setia dan bermotivasi tinggi. Berdasarkan satu kajian yang dilaksanakan terhadap industri penjagaan kesihatan di Malaysia untuk melihat 4 faktor yang mempengaruhi keterlibatan dalam kalangan pekerja, didapati 3K mempunyai hubung kait terkuat berbanding 3 faktor lain iaitu gaji dan kemudahan, gaya kepimpinan dan komunikasi. Begitu juga satu dapatan kajian di Indonesia bahawa 3K mempunyai hubungan yang kuat dengan keterlibatan golongan pekerja generasi milenial.

iv) Mengurangkan Kos Perubatan dan Masalah Ketidakhadiran

Mantan Presiden Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja di Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS), Datuk Azih Muda,

pernah berkata bahawa lebih 30% dari kalangan penjawat awam dilaporkan mengalami tekanan akibat daripada tekanan di tempat kerja. Beliau melihat isu ini perlu dipandang serius kerana jika gagal ditangani dengan berkesan pekerja akan kemurungan dan tidak baik kepada Kerajaan kerana golongan ini gagal memberikan perkhidmatan terbaik kepada rakyat serta menjejaskan produktiviti. Tekanan juga sebenarnya menyumbang kepada peningkatan kos perubatan sehingga mencapai 50%. Syarikat insurans menyatakan kemalangan industri akibat daripada stress telah meningkat melebihi dua kali ganda berbanding kemalangan yang tidak dikaitkan dengan masalah tekanan.

- 3K dapat melahirkan pekerja yang produktif, kreatif, setia dan bermotivasi tinggi
- pelaksanaan dasar 3K yang berkesan juga mampu mengekalkan bakat terbaik dalam sesebuah organisasi

Tekanan yang dialami oleh pekerja juga boleh mendorong mereka untuk mengambil lebih banyak cuti sakit berbanding mereka yang seronok dengan pekerjaan mereka. Malah perkongsian dapatan oleh *Forbes* mendapati ketidakhadiran yang tidak dirancang boleh meningkatkan kos kepada syarikat. Oleh itu, pelaksanaan 3K boleh menjadi pemangkin kepada kehidupan yang lebih bermakna dan melahirkan pekerja yang lebih gembira, lebih sihat dan bebas tekanan.

PELAKSANAAN 3K

3K Sepintas Lalu

Menurut (Robbins & Coulter, 2005; Batt & Valcour, 2003; DeCieriet al., 2005), 3K telah banyak dilaksanakan oleh pelbagai organisasi di negara barat. Pelbagai program diperkenalkan bagi membantu pekerja mereka untuk mengurus kehidupan seharian mereka dengan lebih baik. Antaranya dengan mewujudkan pusat penjagaan kanak-kanak di tempat kerja, memperkenalkan waktu bekerja fleksi, melaksanakan perkongsian kerja, bekerja separuh masa dan *telecommuting*.

Dalam pada itu, beberapa negara juga telah memperkenalkan pelbagai inisiatif 3K dalam usaha membantu golongan pekerja menguruskan kehidupan seharian mereka. Sebagai contoh ialah dengan memperkenalkan waktu bekerja fleksi. Pada tahun 2014, kerajaan United Kingdom telah mengumumkan bahawa mana-mana pekerja yang telah berkhidmat sekurang-kurangnya 26 minggu layak untuk memohon bekerja secara fleksibel dan para majikan perlu menguruskannya dengan sebaiknya untuk memastikan operasi harian syarikat tidak terjejas. Sementara itu, Sanna Marin, Perdana Menteri termuda dunia menyatakan bahawa beliau terbuka dengan idea bekerja selama enam jam sehari atau empat hari seminggu andai idea tersebut hendak dilaksanakan di Finland. Melalui bantuan teknologi yang semakin pesat, beliau yakin pelaksanaannya tidak mengganggu urusan seharian malah dapat meningkatkan produktiviti walau dengan tempoh kerja yang lebih pendek.

Beberapa negara pula menetapkan dasar melarang para majikan untuk menghubungi pekerja mereka di luar waktu kerja. Kerajaan Perancis sebagai contoh telah memperkenalkan undang-undang "*The Right to Disconnect*" sebagai salah satu langkah untuk menyokong pelaksanaan 3K. Melalui undang-undang ini, pekerja tidak berkewajipan untuk memberi maklumbalas kepada emel atau panggilan telefon yang mereka terima daripada majikan selepas waktu bekerja. Mereka juga dibenarkan untuk tidak membawa pulang tugas pejabat ke rumah. Oleh itu, pihak majikan perlu berfikir dengan lebih kreatif supaya dalam keadaan pekerja mereka tidak boleh diganggu dalam tempoh tertentu, tetapi urusan operasi pejabat tidak terjejas.

Kerajaan Itali melalui "*Agreement of Aggregate Work*" dan Kerajaan Filipina melalui "*Labour Code*" juga mengambil pendekatan hampir sama di mana pihak pekerja digalakkan untuk menumpukan kepada perkara lain selepas tamat waktu bekerja. Namun, larangan berkenaan tidak bersifat mutlak dan merupakan satu pilihan kepada pekerja. Sekiranya pekerja masih merasakan bahawa mereka perlu meneruskan tugas mereka selepas waktu pejabat, mereka berhak untuk berbuat demikian.

Pelaksanaan 3K turut dilaksanakan oleh syarikat ternama dunia. Antaranya syarikat pemaju perumahan *Keller Williams Realty* dengan memberi kebebasan kepada pekerjaanya untuk memilih waktu bekerja yang sesuai dan fleksibel dengan jadual masing-masing. Pekerja juga diberi kebebasan untuk bekerja mengikut berapa

Kebaikan 3K

- memberi kebebasan kepada pekerjaanya untuk memilih waktu bekerja yang sesuai dan fleksibel dengan jadual masing-masing
- menggalakkan pekerjaanya untuk bekerja dari rumah

banyak pendapatan yang mereka hendak jana. Begitu juga *Cisco*, sebuah syarikat teknologi maklumat, yang menggalakkan pekerjaanya untuk bekerja dari rumah. Pelaksanaan ini telah memberi manfaat kepada 80,000 orang pekerjaanya. Memanfaatkan dan menggunakan teknologi terkini begitu dititiberatkan dalam memastikan kolaborasi dan kesaling hubungan antara pekerja dapat dikekalkan dan tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.

Sementara itu, sebuah firma perunding kesihatan, *Vynamic* melaksanakan dasar “*zzzMail*”. Syarikat tidak digalakkan untuk menghantar emel selepas waktu pejabat, iaitu antara pukul 10 malam hingga 6 pagi dan ketika cuti hujung minggu. Melalui dasar ini, pekerja dapat fokus dengan urusan lain. *Perpetual Guardian* pula melaksanakan waktu bekerja lebih pendek iaitu 4 hari seminggu (32 jam) namun mereka kekal dibayar gaji seolah-olah bekerja selama 42 jam seminggu. Melalui dasar ini, pekerja dapat menikmati cuti lebih lama untuk manfaat diri sendiri, keluarga atau masyarakat. Dan kajian yang dijalankan menunjukkan pekerja lebih gembira dan lebih bertenaga bila kembali untuk bekerja. Pekerja juga menjadi lebih kreatif untuk kekal produktif walau dengan tempoh bekerja lebih singkat seperti memendekkan tempoh mesyuarat dari 2 jam kepada hanya 30 minit.

3K Di Sektor Awam

Secara umumnya 3K turut dilaksanakan di Malaysia. Akta Kerja 1955 dengan jelas menyatakan setiap pekerja berhak untuk mendapat kemudahan-kemudahan berikut:

- 1) sekurang-kurangnya satu hari rehat mingguan bergaji (Seksyen 59 (1);
- 2) sekurang-kurangnya 11 hari Cuti Kelepasan Am bergaji (Seksyen 60D);
- 3) Cuti Tahunan bergaji mengikut tempoh perkhidmatan (Seksyen 60E);
- 4) Cuti Sakit bergaji mengikut tempoh perkhidmatan (Seksyen 60F; dan
- 5) Cuti Bersalin bergaji selama 60 hari dan elaun bersalin (Seksyen 37 - 41).

Majikan yang gagal mematuhi apa-apa peraturan di bawah akta ini boleh dikenakan tindakan di bawah Seksyen 7(a) dan jika disabit kesalahan boleh didenda sehingga RM10,000. Matlamat utama kemudahan cuti berkenaan diperkenalkan pastinya agar setiap pekerja mempunyai masa yang memadai untuk memenuhi keperluan diri dan keluarga yang secara tidak langsung menyokong kepada 3K.

Perkhidmatan awam Malaysia juga sentiasa cakna dengan menyediakan keperluan dan kemudahan kepada penjawat awam agar kehidupan mereka kekal seimbang. Oleh itu, dasar 3K juga sebenarnya telah lama dilaksanakan seawal tahun 1960-an. Ini boleh dilihat melalui pelaksanaan peraturan-peraturan di bawah Perintah-perintah Am terutamanya Perintah Am Bab C (Cuti) dan Perintah Am Bab G (Waktu Bekerja dan Lebih Masa). Bersesuaian dengan perkembangan semasa, kemudahan-kemudahan yang terdapat dalam Perintah Am ini diperluaskan, ditambah baik atau diperjelaskan melalui pekeliling, surat pekeliling dan surat edaran yang dikeluarkan dari semasa ke semasa. Selain itu, kemudahan-kemudahan baharu mengenai 3K juga diperkenalkan melalui Sistem Saraan yang diperkenalkan dari semasa ke semasa.

Pelaksanaan 3K di sektor awam sentiasa selari dengan dasar-dasar semasa negara. Sebagai contoh, di bawah kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia ke-11, Tonggak 4 Bidang keutamaan B, pelaksanaan aturan kerja fleksibel merupakan inisiatif yang diperkenalkan bagi meningkatkan penyertaan wanita dalam tenaga buruh. Melalui inisiatif ini, Kerajaan telah memperkenalkan Waktu Bekerja Fleksi (WBF) dalam perkhidmatan awam mulai 1 Ogos 2019.

Pelaksanaan dasar ini juga sentiasa mendapat perhatian dan sokongan para pemegang taruh (*stakeholders*). Antaranya Datuk Seri Dr Wan Azizah Wan Ismail Timbalan Perdana Menteri yang merangkap Menteri Pembangunan Wanita Keluarga dan Masyarakat, yang menekankan kepentingan keseimbangan dalam kerjaya dan pengurusan rumah tangga agar anggota keluarga tidak terkesan akibat daripada kesibukan ibu bapa bekerja. Beliau menjelaskan “kita mahu memastikan setiap anggota keluarga saling menyayangi dan meluangkan masa bersama supaya anak-anak kita tidak terbabat dengan sebarang gejala sosial”.

Hasrat tersebut turut disambut oleh timbalan beliau, YB Hanna Yeoh yang menekankan bahawa keseimbangan kerjaya dan kehidupan merupakan satu kemestian sebagai persediaan masa depan untuk pekerja di Malaysia. Menurut beliau, salah satu cara untuk melahirkan tenaga kerja yang dinamik dan bersedia untuk masa hadapan adalah melalui pelaksanaan amalan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life practices* atau WLP). Beliau berpandangan WLP boleh mewujudkan sinergi antara kehidupan peribadi dan pekerjaan dan seterusnya menghasilkan produktiviti yang lebih baik.

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam yang bertanggungjawab dalam pengurusan sumber manusia sektor awam juga menyatakan tentang keperluan untuk mengekalkan keseimbangan antara kehidupan kerjaya dan peribadi pegawai. Melalui *twitter* Jabatan Perkhidmatan Awam yang disiarkan pada 29 Mei 2019, Datuk Seri Borhan Dolah, mantan KPPA menekankan tentang perlunya penjawat awam untuk mengekalkan keseimbangan antara kehidupan kerjaya dan peribadi dengan mengenal pasti keutamaan dan peranan seseorang pegawai di dalam organisasi dan keluarga.

Kemudahan-kemudahan Yang Menyokong 3K di Sektor Awam

Semenjak dasar 3K diperkenalkan melebihi 4 dekad yang lalu, pelbagai kemudahan telah diperkenalkan demi manfaat penjawat awam yang dapat memenuhi tuntutan keperluan yang menyeluruh meliputi keperluan diri pegawai, keluarga, kesihatan, kerohanian dan kemasyarakatan. Kemudahan tersebut boleh dipecahkan kepada 5 kategori seperti berikut iaitu:

- i) waktu bekerja fleksi;
- ii) urusan peribadi dan keluarga;
- iii) urusan kesihatan;
- iv) urusan keagamaan; dan
- v) urusan kemasyarakatan/sukan;

i) Waktu Bekerja Fleksi

Waktu bekerja merupakan salah satu perintah yang terkandung dalam Perintah-perintah Am Bab G yang dikeluarkan pada tahun 1974. Secara umumnya, pada ketika itu waktu bekerja bermula dari pukul 8.00 pagi dan tamat pada pukul 4.15 petang. Bagi memberi peluang kepada pegawai untuk meluangkan lebih masa bersama keluarga Kerajaan melaksanakan lima hari bekerja seminggu mulai 1 Julai 2005. Kemudian Kerajaan mula memasukkan elemen fleksibiliti bagi waktu bekerja dengan memperkenalkan Waktu Bekerja Berperingkat (WBB) pada tahun 2007. Pegawai dibenarkan untuk memilih salah satu dari 3 waktu peringkat iaitu WP1, WP2 atau WP3. WBB ditambah baik pada tahun 2017 dengan memperkenalkan WP4.

Selaras dengan Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas, Kerajaan bersetuju menambah baik aturan kerja sedia ada daripada persekitaran kerja yang tegar kepada persekitaran kerja yang fleksibel dengan melaksanakan Waktu Bekerja Fleksibel (WBF) di agensi Kerajaan Persekutuan bermula 1 Ogos 2019. Pegawai diberi fleksibiliti untuk hadir bekerja dalam tempoh waktu masuk dan waktu pulang yang ditetapkan, dengan syarat memenuhi tempoh waktu bekerja sehari iaitu selama 8 jam tidak termasuk waktu rehat selama 1 jam. Kerajaan juga memberi fleksibiliti kepada pegawai dengan mengurangkan waktu rehat selama 30 minit dalam bulan Ramadan bagi membenarkan pegawai meninggalkan pejabat 30 minit lebih awal.

Selain itu, pegawai yang mempunyai anak-anak kurang upaya (OKU) dibenarkan menggunakan waktu bekerja biasa untuk menguruskan kebajikan dan keperluan anak-anak mereka. Namun, pegawai dikehendaki untuk mengganti semula masa yang telah digunakan untuk menyelesaikan tugas hakikinya supaya perkhidmatan Kerajaan tidak terjejas.

Pegawai yang mempunyai anak-anak kurang upaya (OKU) dibenarkan menggunakan waktu bekerja biasa untuk menguruskan kebajikan dan keperluan anak-anak mereka

Manakala pegawai yang perlu meninggalkan pejabat dalam waktu bekerja bagi tujuan menyelesaikan urusan persendirian juga dibenarkan untuk berbuat demikian dengan mematuhi prosedur ditetapkan. Tempoh maksimum yang dibenarkan hendaklah tidak melebihi 4 jam sehari atau separuh dari waktu bekerja sehari (tidak termasuk waktu rehat). Jika tempoh meninggalkan pejabat melebihi dari tempoh maksimum yang ditetapkan pada hari tersebut, pegawai dikehendaki mengambil Cuti Rehat atau cuti lain yang berkecualan.

Selaras dengan keprihatinan berterusan terhadap pegawai wanita, Kerajaan juga memberi kebenaran pulang awal satu jam kepada pegawai wanita yang mengandung lima bulan dan ke atas. Kemudahan ini diberi demi kebajikan dan keselamatan pegawai wanita. Kemudahan ini juga dipanjangkan kepada suami yang merupakan pegawai Perkhidmatan Awam dan bekerja di lokasi yang berdekatan supaya dapat pulang bersama isterinya bagi membolehkan suami membantu isteri semasa dalam perjalanan.

Ketika dunia sedang dilanda wabak COVID-19, tidak terkecuali Malaysia, Kerajaan tetap memastikan kebajikan penjawat awam kekal terjaga. Oleh itu Kerajaan mengeluarkan arahan bekerja dari rumah bagi perkhidmatan bukan penting berikutan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Ini adalah untuk memastikan jentera Kerajaan terus berfungsi, kesihatan pegawai terus terjamin dan rantai COVID-19 dapat diputuskan. Ketika Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) dimana Pejabat Kerajaan beroperasi sepenuhnya, namun kebenaran bekerja dari rumah masih diteruskan yang dilaksanakan secara fleksi supaya ibu bapa masih dapat mengurus penjagaan anak yang berusia 12 tahun ke bawah sebaiknya ketika pusat jagaan kanak-kanak dan sekolah masih belum dibuka.

ii) Urusan Peribadi Dan Keluarga

Sebagai seorang yang normal, selain urusan kerja, penjawat awam juga kadangkala memerlukan masa untuk menguruskan hal-hal peribadi dan keluarga. Kehidupan peribadi dan keperluan keluarga yang gagal diurus dengan baik atau tidak dapat dipenuhi juga akan mampu memberi kesan kepada prestasi pegawai. Ini adalah kerana keluarga merupakan elemen penting dan memainkan peranan kepada kemajuan dan kejayaan seseorang pegawai. Oleh yang demikian, di dalam perkhidmatan awam, Kerajaan turut menyediakan pelbagai kemudahan cuti supaya pegawai dapat melapangkan masa untuk memenuhi tuntutan peribadi dan keluarga.

Kerajaan turut menyediakan pelbagai kemudahan cuti supaya pegawai dapat melapangkan masa untuk memenuhi tuntutan peribadi dan keluarga

Pada dasarnya, kemudahan cuti termaktub di dalam Perintah Am Bab C yang dikuatkuasakan pada 1 Januari 1974 bagi menggantikan Perintah Am Bab C 1957. Pelbagai jenis cuti diperkenalkan dengan tujuan-tujuan yang tertentu termasuklah bagi urusan peribadi dan keluarga. Antara cuti yang diberikan bagi urusan peribadi termasuklah:

- 1) Cuti Rehat – bermaksud cuti bergaji penuh yang diberi kerana perkhidmatan yang melayakkan dalam sesuatu tahun, dari bulan Januari hingga Disember. Cuti rehat tahunan diberi untuk tujuan kecekapan dan kepentingan pegawai sebanyak 20-35 hari bergantung kepada kumpulan perkhidmatan, gred pegawai serta tarikh lantikan pegawai; dan
- 2) Cuti Tanpa Gaji Bagi Urusan Peribadi – diberikan kepada pegawai untuk menyelesaikan urusan-urusan peribadi yang mustahak sama ada di dalam atau di luar negeri. Jumlah cuti yang boleh diluluskan ialah sebanyak 30 hari bagi tiap-tiap genap tahun perkhidmatan tetapi tidak melebihi 360 hari.

Sementara itu antara cuti yang diperkenalkan agar pegawai dapat meluang masa, mengurus dan menjaga kebajikan hal ehwal keluarga ialah:

- 1) Cuti Bersalin – seseorang pegawai yang bersalin layak mendapat cuti bersalin bergaji penuh sebanyak 360 hari sepanjang tempoh perkhidmatannya. Pegawai juga diberi fleksibiliti untuk menentukan sendiri tempoh cuti antara 60 hari hingga 90 hari bagi setiap kelahiran;
- 2) Cuti Isteri Bersalin – diberikan kepada pegawai lelaki yang isterinya bersalin dengan cuti yang diluluskan selama tujuh hari sebagai cuti tanpa rekod bermula pada tarikh isteri pegawai bersalin. Kemudahan ini dihadkan kepada lima kali sepanjang tempoh perkhidmatan pegawai;
- 3) Cuti Menjaga Anak – diberikan kepada pegawai wanita secara tanpa gaji bagi tujuan menjaga dan menyusukan anaknya, anak tiri tanggungan, anak angkat *de facto*, anak angkat yang diambil mengikut undang-undang atau anak pelihara. Tempoh masa yang dibenarkan adalah terhad sehingga satu tahun sepanjang tempoh perkhidmatan atau sehingga anak mencapai umur lima tahun, mengikut mana yang terdahulu;
- 4) Cuti Kuarantin – diberikan kepada pegawai yang anaknya menghidap penyakit berjangkit dan perlu dikuarantin berdasarkan senarai penyakit yang diluluskan oleh Kementerian Kesihatan;
- 5) Cuti Urusan Kematian Ahli Keluarga Terdekat – diberikan kepada pegawai yang kematian ahli keluarga terdekat selama tiga hari. Keluarga terdekat bermaksud suami atau isteri, anak-anak, ibu dan bapa kandung ibu dan bapa mertua, ibu dan bapa angkat yang sah di sisi undang-undang serta anak angkat (termasuk anak angkat *de facto* dan anak pelihara) yang sah di sisi undang-undang kepada pegawai berkenaan; dan

- 6) Cuti Tanpa Gaji Bagi Pegawai Yang Mengikut Pasangan Mereka Bertugas Atau Berkursus Di Dalam Atau Luar Negeri – diberikan atas dasar keperluan pegawai untuk berada bersama pasangan bagi membolehkan pasangan menumpukan perhatian sepenuhnya kepada tugas atau kursus selaras dengan usaha melahirkan masyarakat penyayang.

iii) Urusan Kesihatan

Evans, Barer dan Marmor (1994) menyatakan kesihatan mempunyai impak yang sangat besar terhadap kebahagiaan hidup dan kemahiran kerja individu. Kesihatan juga memberi kesan langsung kepada produktiviti kerja seseorang individu. Mary (2003) pula menganggarkan bahawa sebanyak 13% daripada jumlah tenaga kerja mengalami kehilangan produktiviti akibat daripada pekerja yang tidak sihat. Oleh yang demikian, Kerajaan turut menyediakan pelbagai kemudahan cuti kepada pegawai yang tidak sihat atau sakit supaya mereka dapat pulih sepenuhnya sebelum kembali cergas untuk bekerja. Antara kemudahan yang diberi ialah:

- 1) Cuti Sakit –bertujuan untuk membolehkan pegawai yang tidak sihat untuk bertugas, berehat di rumah atau hospital untuk memulihkan kesihatannya. Sekiranya pegawai masih tidak sembuh mengikut tempoh yang ditetapkan, pegawai boleh mendapat Cuti Sakit Lanjutan setelah mendapat pengesahan dari Lembaga Perubatan;
- 2) Cuti Kerantina – diberi kepada pegawai yang ditahan di mana-mana pusat kerantina dari perjalanan balik ke Malaysia dari luar negeri (kerana terdapat wabak penyakit berjangkit) di negara itu, dalam perjalanan melalui pelabuhan atau lapangan terbang. Cuti ini juga boleh diberikan kepada pegawai jika pegawai berkurung di rumah kerana wabak penyakit berlaku di rumah;
- 3) Cuti Kecederaan – diberi kepada pegawai yang tercedera semasa menjalankan tugas;

- 4) Cuti Tibi, Barah dan Kusta – diberi kepada pegawai yang disahkan mengidap penyakit tibi, kusta atau barah atau lain-lain penyakit yang setaraf dengannya setelah mendapat pengesahan dari Lembaga Perubatan; dan
- 5) Cuti Tanpa Rekod Menderma Organ – diberi kepada pegawai menderma organ dengan kadar yang boleh diluluskan adalah mengikut tempoh yang diperakukan oleh pegawai perubatan pakar atau tidak melebihi 42 hari, mengikut yang mana lebih rendah termasuk hari rehat mingguan, hari kelepasan mingguan dan hari kelepasan am, bermula dari tarikh pegawai dibenarkan pulang ke rumah bagi menjalani proses pemulihan.

iv) Cuti Untuk Urusan Keagamaan

Penjawat awam terdiri dari pelbagai kaum dengan anutan agama yang berbeza. Setiap agama pula mempunyai hari-hari kebesaran masing-masing dan perlu diraikan oleh para penganutnya. Seajar dengan Perlembagaan Persekutuan bahawa Islam ialah Agama Persekutuan, tetapi agama-agama lain boleh diamalkan, Kerajaan turut memberi kemudahan cuti kepada penjawat awam supaya mereka dapat mengamalkan dan meraikan kepercayaan masing-masing dengan aman dan selesa. Antara kemudahan cuti yang diberi mengikut kepercayaan agama masing-masing adalah seperti berikut:

- 1) Cuti Haji dan Umrah – diberikan kepada pegawai beragama Islam;
- 2) Cuti Keagamaan – diberikan kepada pegawai bukan beragama Islam untuk mengunjungi dan melaksanakan aktiviti keagamaan di tempat-tempat keagamaan mengikut agama dan kepercayaan masing-masing;
- 3) Cuti Tanpa Rekod Sempena Pesta Kaamatan Dan Hari Gawai – diberi kepada pegawai kelahiran Sabah atau Wilayah Persekutuan Labuan (untuk menyambut Pesta Kaamatan) dan pegawai kelahiran Sarawak (untuk menyambut Hari Gawai);

- 4) Cuti Tanpa Rekod Perayaan Vaisakhi – diberi kepada pegawai beragama Sikh;
- 5) Cuti Tanpa Rekod Sempena Perayaan Hari Deepavali – diberi kepada pegawai beragama Hindu;
- 6) Cuti Tanpa Rekod Sempena Perayaan Good Friday – diberi kepada pegawai beragama Kristian; dan
- 7) Cuti Tanpa Rekod Sempena Tahun Baru Siam (Songkran) – diberi kepada pegawai berketurunan Siam.

v) Urusan kemasyarakatan/sukan/kebudayaan

Kemudahan yang disediakan kepada penjawat awam tidak hanya tertumpu untuk memenuhi keperluan diri sendiri dan keluarga. Ia turut mencakupi menyediakan kemudahan dan memberi ruang kepada pegawai untuk terus bergiat aktif dalam program kemasyarakatan, sukan dan kebudayaan. Pendekatan ini memberi peluang kepada penjawat awam untuk berbakti kepada masyarakat, menggilap kemahiran yang dimiliki dan mengisi aktiviti-aktiviti berfaedah di luar waktu bekerja dan terus berbakti untuk pembangunan sukan negara. Bagi mendorong penjawat awam kekal aktif di luar waktu bekerja, aktiviti luar merupakan salah satu elemen yang dinilai di dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) dengan membawa wajaran sebanyak 5%.

Kemudahan yang diberikan kepada penjawat awam kepada mereka yang terlibat dengan aktiviti kemasyarakatan dan sukan adalah seperti di bawah:

- 1) cuti menghadiri mesyuarat persatuan ikhtisas – bagi membolehkan pegawai menghadiri mesyuarat-mesyuarat persatuan ikhtisas meliputi mesyuarat agung tahunan dan mesyuarat agung luar biasa;

- 2) cuti tanpa rekod untuk menghadiri mesyuarat Majlis Bersama Kebangsaan dan Majlis Bersama Jabatan – untuk memberi peluang kepada pegawai perkhidmatan awam menyertai mesyuarat tersebut memandangkan kedua-dua mesyuarat berkenaan merupakan medium komunikasi antara pihak pekerja dengan pihak pengurusan dalam menyuarakan pendapat, pandangan serta menyumbang idea-idea yang bernas demi kepentingan dan kebaikan organisasi;
- 3) cuti menghadiri latihan/ khemah tahunan pertubuhan/ persatuan – untuk memberi ruang kepada pegawai yang menjadi ahli mana-mana pertubuhan atau persatuan menghadiri kursus latihan atau khemah tahunan pertubuhan atau persatuan yang telah diisytiharkan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dari semasa ke semasa;
- 4) cuti mengambil bahagian dalam sukan atau olahraga – memberi peluang kepada pegawai yang dipilih untuk mengambil bahagian dalam sebarang perlawanan sukan atau olahraga di peringkat negeri, negara atau antarabangsa;
- 5) cuti latihan pasukan sukarela – terpakai kepada pegawai yang dikehendaki menghadiri latihan atau khemah tahunan pasukan-pasukan sukarela yang diperakukan; dan
- 6) cuti bagi pegawai yang dipilih untuk mengambil bahagian dalam lawatan kebudayaan dan pertandingan bulan bahasa kebangsaan – diberi kepada pegawai yang terpilih untuk menyertai rombongan kebudayaan anjuran Kementerian Belia dan Sukan dan Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya.

Keberkesanan Pelaksanaan 3K di Sektor Awam

Sebenarnya begitu banyak kemudahan yang telah diperkenalkan oleh Kerajaan untuk menyokong 3K di sektor awam. Namun, persoalan yang timbul ialah adakah kemudahan-kemudahan berkenaan memberi manfaat kepada kumpulan sasar iaitu penjawat awam itu sendiri dalam mengimbangi kerjaya dan kehidupan mereka. Walaupun tiada kajian terperinci bagi mengenalpasti hubungkait antara setiap kemudahan yang diperkenalkan dengan 3K, namun dapatan kajian Indeks Keterlibatan Perkhidmatan Awam Persekutuan menunjukkan penjawat mempunyai persepsi positif tentang keseimbangan kerjaya dan kehidupan. Di bawah tema Sumber Beban Kerja, skor yang diperoleh melalui kenyataan “Saya mencapai keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan peribadi saya” ialah 73% pada tahun 2018, meningkat 0.01% berbanding tahun 2015 iaitu 72.9%. Secara umum, dapatan ini boleh diandaikan bahawa wujud keseimbangan yang baik antara kerjaya dan kehidupan dalam perkhidmatan awam. Namun, kajian lebih mendalam perlu dilakukan untuk membuktikan bahawa setiap kemudahan yang diperkenalkan memberi kesan yang positif kepada 3K penjawat awam.

Waktu Bekerja Masa Hadapan

Generasi Z juga dikenali sebagai generasi milenial. Mereka merupakan generasi yang lahir pada pertengahan dan akhir era 1990-an. Pada tahun 2020, mereka berumur dalam lingkungan pertengahan 20-an dan telah mula memasuki alam pekerjaan. Berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh JPA (2018), seramai 35,951 (2.8%) pegawai terdiri daripada mereka yang berumur antara 19 hingga 25 tahun. Daripada jumlah tersebut, seramai 6,236 (17.3%) pegawai mengisi jawatan Kumpulan Pengurusan dan Professional dan selebihnya iaitu 29,715 (82.7%) pegawai mengisi jawatan Kumpulan Sokongan. Pasti jumlah berkenaan akan terus meningkat pada tahun-tahun yang mendatang.

Oleh itu, sudah tiba masanya supaya kemudahan yang hendak ditambah baik atau kemudahan baharu yang hendak diperkenalkan dalam perkhidmatan awam perlu turut mengambil kira keperluan Generasi Z. Ini adalah untuk memastikan perkhidmatan awam kekal relevan merentas generasi dan mampu menarik dan mengekal bakat terbaik dari kalangan Generasi Z.

Antara kemudahan yang boleh dilihat semula untuk penambahbaikan ialah kemudahan cuti menjaga anak. Pada ketika ini, kemudahan berkenaan hanya diberi kepada kaum wanita. Namun selaras dengan tugas penjagaan anak adalah tanggungjawab bersama, maka adalah lebih elok ia tidak hanya diletak di atas bahu kaum wanita, tetapi juga kaum lelaki memandangkan semakin ramai kaum wanita yang memasuki alam pekerjaan untuk mengukuhkan pendapatan keluarga. Oleh itu kemudahan cuti menjaga anak dilihat semula untuk turut dipanjangkan kepada pegawai lelaki dengan mematuhi syarat-syarat yang ditetapkan.

Sementara itu beberapa kemudahan baharu boleh difikirkan untuk diperkenalkan dengan mengambil kira kepesatan perkembangan teknologi maklumat dan era Revolusi Industri 4.0 yang semakin meluas adalah seperti berikut:

1. Waktu Bekerja Padat Seminggu – pegawai diberi kelulusan untuk bekerja separuh hari pada hari bekerja tertentu dengan menggantikan masa bekerja pada hari yang lain dalam minggu yang sama untuk mencukupkan jumlah bekerja seminggu;
2. Telekerja (*Telecommuting*) – pegawai diberi kelulusan untuk bertugas dari rumah atau mana-mana lokasi yang dipersetujui oleh Ketua Jabatan dengan menggunakan teknologi maklumat dan komunikasi sebagai pemudahcara;

3. Bekerja Separuh Masa – pegawai dibenarkan bekerja separuh masa dalam seminggu (iaitu sebanyak 20 jam berbanding 40 jam dalam keadaan biasa) dalam tempoh tertentu dengan syarat ganjaran dan kemudahan lain turut dikurangkan secara *proportionate* dalam tempoh berkenaan; dan
4. Cuti Rehat Separuh Hari – pegawai dibenarkan menggunakan kemudahan cuti rehat tahunan sedia ada selama separuh hari (pada sebelah pagi atau sebelah petang hari bekerja) bagi tujuan urusan peribadi.

PENUTUP

Setiap orang mempunyai keperluan yang berbeza dan hanya mereka yang tahu bagaimana untuk meletakkan keutamaan dalam hidupnya supaya keseimbangan dapat dicapai. Keseimbangan itu tidak tetap pada setiap masa dan sentiasa berubah mengikut keperluan. Ini adalah kerana setiap individu mempunyai keutamaan yang berbeza pada setiap fasa kehidupan.

Mungkin pada peringkat usia muda dan di awal karier, seseorang itu akan lebih meletakkan keutamaannya pada kerja serta berjaya dalam karier, pada usia pertengahan akan lebih kepada keluarga serta rekreasi dan di hujung usia pula akan memberi keutamaan pada kerohanian. Oleh itu, tiada satu templat yang boleh digunakan untuk semua orang bagi mendapatkan keseimbangan kerja dan kehidupan yang sempurna. Dr William Gentry, seorang pakar dalam kemahiran kepimpinan dari *Centre of Creative Leadership*, Amerika Syarikat (AS) berpendapat bahawa tiada siapa pun yang sempurna dalam mencapai keseimbangan antara kerja dan kehidupan.

Namun begitu, Kerajaan sentiasa proaktif dengan menyediakan pelbagai kemudahan kepada pegawai awam supaya kemudahan tersebut boleh digunakan ketika ia diperlukan agar keseimbangan kerjaya dan kehidupan dapat dicapai pada tahap paling maksima. Dalam memastikan kemudahan-kemudahan berkenaan kekal relevan, maka ia sentiasa dikaji dan disemak

agar selari dengan perubahan semasa seperti kemasukan Generasi Z ke dalam alam pekerjaan, kepesatan penggunaan teknologi maklumat terutamanya dengan kemunculan Revolusi Industri 4.0 dimana superkomputer, robot pintar, kenderaan tanpa pengemudi, suntingan genetik dan perkembangan neuro-teknologi diaplikasikan untuk memudahkan lagi kehidupan manusia sejagat.

RUJUKAN

- Beri Penekanan Terhadap Keseimbangan Kerjaya Dengan Keluarga – TPM.
<https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/03/545727/beri-penekanan-terhadap-keseimbangan-kerjaya-dengan-keluarga-tpm>.
[diakses pada 3 Mac 2020]
- Dwi Putri Larasati, Nida Hasanati dan Istiqomah. (2018). The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, Volume 304. <https://www.atlantis-press.com>. [diakses pada 15 Mac 2020]
- Finland Tidak Pernah Cadangkan Kerja Mepat Hari Seminggu.
<http://www.astroawani.com/berita-dunia/finland-tidak-pernah-cadangkan-kerja-empat-hari-seminggu>. [diakses pada 5 April 2020]
- Ganesan, Jaya, Zainal Azli, Maisarah dan Fageeh, Mohammed Abdullah. (2017). Determinants of Employee Engagement in the Malaysian Health Care Industry. *World Applied Sciences Journal* 35 (10).
[https://www.idosi.org/wasj/wasj35\(10\)17/17.pdf](https://www.idosi.org/wasj/wasj35(10)17/17.pdf). [diakses pada 7 April 2020]
- Greenhaus, Jeffrey H., Collins Karen M., dan Shaw Jason D. (2003). The Relation Between Work–Family Balance and Quality of Life
<https://www.sciencedirect.com/science>. [diakses pada 26 Mac 2020]
- How to Attract and Retain Top Talent with Work-Life Balance. (2018). Whitehall Resources. <https://www.whitehallresources.co.uk/2018/09/the-right-to-disconnect-work-life-balance-for-your-employees/>. [diakses pada 4 Mei 2020]
- IKPA 2018, Laporan Indeks Keterlibatan Pernjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan 2018. (2019). Jabatan Perkhidmatan Awam.
<https://docs.jpa.gov.my/docs/flipbook/IKPA2018/86/>. [diakses pada 5 Jun 2020]
- Kaji Punca Stress Kakitangan Awam.
<https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/01/521912/kaji-punca-stres-kakitangan-awam-cuepacs>. [diakses pada 3 Mac 2020]
- Kajian Separuh Penggal, Rancangan Malaysia Kesebelas 2016 – 2020, Keutamaan dan Penekanan Baharu. (2018). Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Keseimbangan kerja dan kehidupan satu kemestian bagi persediaan masa depan pekerjaan di Malaysia.
<https://www.talentcorp.com.my/resources/press-releases/hannah-yeoh-keseimbangan-kerja-dan-kehidupan-satu-kemestian-bagi-persediaan-masa-depan-pekerjaan-di-Malaysia>. [diakses pada 5 April 2020]

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 1 Tahun 2004: Kemudahan Cuti Tanpa Rekod Kepada Anggota Perkhidmatan Awam Yang Dilantik Sebagai Jurulatih Program Latihan Khidmat Negara

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 11 Tahun 2015: Kadar Kelayakan Kemudahan Cuti Rehat Tahunan Bagi Pegawai Perkhidmatan Awam Persekutuan.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 21 Tahun 1973: Cuti Tanpa Rekod Untuk Menghadiri Mesyuarat-Mesyuarat Majlis Bersama Kebangsaan Dan Jabatan

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2017: Kemudahan Cuti Umrah.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 1984: Peraturan Mengenai Kelayakan Cuti Haji Di Bawah Perintah-Perintah Am 34 Dan 35, Bab "C".

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2015: Kemudahan Cuti Tanpa Rekod Bagi Urusan Kematian Ahli Keluarga Terdekat.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 5 Tahun 2014: Kemudahan Cuti Menjaga Anak.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 5 Tahun 2019: Pelaksanaan Waktu Bekerja Fleksi (WBF) Di Agensi Kerajaan Persekutuan.

Perhimpunan Bulanan di JPA Hari Ini.
<https://twitter.com/jpagov/status/1133618500105191424?lang=en>

Perintah-Perintah Am Bab A - Bab G. (2016). International Law Book Services.

Rompton, J. (2016). How Work Life Balance Can Keep Your Employees Happy and Your Business Healthy. <https://www.inc.com/john-rampton/how-work-life-balance-can-keep-your-employees-happy-and-your-business-healthy.html>. [diakses pada 26 Mac 2020]

Siaran Akhbar Indeks Harga Pengguna Malaysia Januari 2020. Jabatan Perangkaan Malaysia. <https://www.dosm.gov.my/v1/index.php?r=column/pdfPrev&id=V3BhdIVRamIMWmk1ZmFkbkpSUzdTZz09>. [diakses pada 17 Mac 2020]

Sleep deprivation – the result of the glorification of overworking. (Feb 24 – March 1, 2020). The Edge.

Stahl, A. (2018). The importance of Work-Life Balance and How to Achieve It. <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/10/22/the-importance-of-work-life-balance-and-how-to-achieve-it>. [diakses pada 26 Mac 2020]

Statistik Pekerjaan dan Perburuhan. Siri 23 Bil. 1/2020. (2020). Kementerian Sumber Manusia.
https://myhos.mohr.gov.my/ebook/istatistik1_2020/mobile/index.html#p=1. [diakses pada 5 Jun 2020]

Surat Edaran JPA.SARAAN 223/8/3 Klt.19 (17) bertarikh 10 April 2013: Kelayakan Cuti Tanpa Rekod Perayaan Vaisakhi.

Surat Edaran JPA.SARAAN(S) 43/35 Jld.8 (10) bertarikh 5 November 2018: Cuti Tanpa Rekod Sempena Perayaan Hari Deepavali Bagi Pegawai Petkhidmatan Awam Yang menganut Agama Hindu.

Surat Edaran JPA.SARAAN(S) 43/35 Jld.9 (13) bertarikh 17 April 2019: Cuti Tanpa Rekod Sempena Perayaan Good Friday Bagi Pegawai Perkhidmatan Awam Yang Menganut Agama Kristian.

Surat Edaran JPA.SARAAN(S) 43/35 Jld.9 (18) bertarikh 25 April 2019: Cuti Tanpa Rekod Sempena Perayaan Tahun Baru Siam (Songkran) Bagi Pegawai Perkhidmatan Awam Yang Berketurunan Siam.

Surat Edaran JPA.Saraan(S)256/6/31 Jld.6 (2) bertarikh 17 Mac 2020: Arahan Bekerja Dari Rumah Berikutan Perintah Kawalan Pergerakan dan Penutupan Premis Kerajaan.

Surat Edaran JPA.Saraan(S)256/6/31 Jld.6 (6) bertarikh 2 Mei 2020: Operasi Pejabat Kerajaan Semasa Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB).

Surat Edaran JPA.SARAAN(S)43/35 Jld.6(13) bertarikh 16 Mei 2017: Cuti Tanpa Rekod Sempena Pesta Keamatan dan Hari Gawai.

Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 11 Tahun 1980: Cuti Tidak Berekod Bagi Pegawai-Pegawai Kerajaan Yang Di Pilih Untuk Mengambil Bahagian Dalam Sukan-Sukan Perwakilan

The Top-Rated Workplaces for Work-Life Balance in 2019.
<http://blog.indeed.com/2019/04/23/top-rated-work-life-balance/>. [diakses pada 5 April 2020]

These 6 Companies Made Work-Life Balance More Than a Buzzword.
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/hr/2018/these-companies-made-work-life-balance-more-than-a-buzzword>. [diakses pada 5 April 2020]

Kajian Tahap Kompetensi Digital Pegawai Awam

Muhaini binti Yahya



Kajian Tahap Kompetensi Digital Pegawai Awam

Muhaini binti Yahya, F54

ABSTRAK

Mendepani cabaran *Industrial Revolution 4.0* (IR4.0), *Internet Of Things* (IOT) serta *Artificial Intelligence* (AI), kita perlu memiliki keupayaan untuk membina masyarakat termasuk pegawai awam berkompetensi yang pelbagai kecenderungan bakat, kalis masa hadapan (*future proof*), cekal dan sentiasa mempunyai daya adaptasi terhadap perubahan. Di mana kedudukan kita dalam perkembangan teknologi seperti ini? Apakah sudah bersiap sedia dengan kemahiran yang diperlukan? Jika alpa kerja kita akan diambil alih oleh mesin, robot dan komputer sepenuhnya satu hari kelak. Jadi, terserah kepada kita sebenarnya untuk memastikan sama ada masih kekal relevan dengan kedudukan sekarang. Justeru, pegawai awam perlu secara berterusan meningkatkan ilmu dan pengetahuan supaya kemahiran dan kecekapan yang ada dapat diasah dan diperkasakan. Cara kerja dan pemikiran juga perlu berubah dengan lebih pantas selari perubahan teknologi serta memenuhi ekspektasi pelanggan. Setiap agensi kerajaan perlu membantu warga kerja membangunkan bakat dan kompetensi secara berterusan. Kompetensi ini perlu diberi perhatian demi kelangsungan masa hadapan. Dalam konteks pegawai awam, kompetensi digital yang ingin dibangunkan sewajarkan berpandukan rangka kerja yang telah diperolehi dari kajian terdahulu. Untuk mengetahui tahap kompetensi digital pegawai awam, kajian dengan kaedah soal selidik berpandukan rangka kerja tersebut telah dilaksanakan secara rintis di lima (5) agensi, kajian seharusnya diteruskan lagi bagi semua kementerian dan agens-agensi dibawahnya untuk mendapatkan gambaran menyeluruh kompetensi digital pegawai awam masa kini.

PENGENALAN

Kompetensi di definisikan sebagai kebolehan, pengetahuan dan kemahiran untuk melakukan sesuatu dengan cekap atau dengan jayanya, bagi para pelajar ujian dijalankan utk mengetahui tahap manakala bagi pegawai awam kajian menyeluruh dengan mendedarkan soal selidik. Sistem Saraan Malaysia(SSM) juga menekankan kompetensi, iaitu sistem perkhidmatan awam bagi kakitangan kerajaan, yang menggantikan Sistem Saraan Baru mulai 1 November 2002, yang berteraskan kompetensi dalam pengurusan sumber manusia, penilaian tahap kecekapan, serta menggalakkan pembelajaran secara berterusan di kalangan staf.

ISU DAN MASALAH

Pada masa kini, cabaran evolusi teknologi yang pesat bagi mendepani cabaran *Industrial Revolution 4.0 (IR4.0)*, *Internet Of Things(IOT)* serta *Artificial Intelligence (AI)* amat ketara, terutama semasa dunia dilanda pandemik COVID-19 , dunia dikejutkan dengan gelombang *e-learning/virtual meeting /video conference* yang mengejutkan ramai orang termasuk pegawai awam dari ‘tidur’. Terdapat juga golongan pekerja/pendidik yang sudah lama terbiasa dengan penggunaan *e-learning/virtual meeting*, namun tidak kurang juga yang baru pertama kali baru mencubanya. Jelas kemahiran dan keupayaan pendigitalan pegawai awam tidak diberi penekanan tentang pelbagai teknologi. Skim perkhidmatan sedia ada juga tidak menyokong agenda Kerajaan Digital.

Dalam mendepani normal baharu teknologi, kemahiran dan keupayaan pendigitalan pegawai awam hendaklah diberi penekanan tentang pelbagai teknologi

KAJIAN TERDAHULU

Kajian Pembangunan dan Pelaksanaan Rangka Kerja *Digital Government Competency and Capability Readiness (DGCCR)* Sektor Awam 2017 yang mengambil kira pendekatan secara *Whole-of-Government (WoG)* dan merangka secara komprehensif hala tuju pembangunan modal insan sektor

awam di era kerajaan digital telah selesai pada Februari 2018. Kajian ini membantu sektor awam untuk mengenal pasti set kemahiran digital yang bersesuaian dan menjadi penanda aras untuk membangunkan bakat pegawai awam merentas skim perkhidmatan, multi-disiplin dan pelbagai peringkat jawatan.

Hasil daripada kajian tersebut, sebanyak 17 kompetensi digital bagi keupayaan organisasi dan lapan (8) kompetensi digital bagi keupayaan individu telah dikenal pasti. Rangka Kerja DGCCR ini akan diterap ke dalam perkhidmatan awam sebagai sebahagian daripada inisiatif Kerajaan untuk membangunkan model pengoperasian kerajaan digital dan digunakan sebagai pendekatan berstruktur serta menyeluruh bagi menyediakan pengurusan bakat yang lengkap. DGCCR juga merupakan satu platform Kerajaan untuk membangunkan kompetensi dan keupayaan digital pegawai awam pada setiap peringkat dan peranan dalam usaha menawarkan penyampaian perkhidmatan digital yang terbaik kepada rakyat.

Memandangkan Kerajaan Digital telah menjadi agenda penting dalam sektor awam masa kini, maka adalah wajar JPA menyediakan modal insan yang berpengetahuan dan berkemahiran digital dalam merancang dan mengurus penyampaian perkhidmatan yang berpaksikan rakyat

KAEDAH PENILAIAN

Berdasarkan Rangka Kerja tersebut, kaedah penilaian tahap kompetensi pegawai awam boleh dibuat berdasarkan empat (4) elemen, lapan (8) kapabiliti dan empat (4) tahap kemahiran yang boleh dirujuk di dalam kamus DGCCR. Empat (4) utama iaitu Perilaku (*Behaviours*), Pemikiran (*Mindset*), Kemahiran (*Skills*) dan Hubungan (*Relationships*) adalah seperti berikut:

Elemen	Keterangan
1. Perilaku	Pembentukan perilaku agar sesuai dengan perubahan persekitaran digital dan menyumbang kepada keseluruhan hasil penyampaian perkhidmatan atau perniagaan sebuah agensi. Di bawah elemen Perilaku pula mengandungi 2 kapabiliti i. Sentiasa mengikuti arus perkembangan teknologi semasa dan berwawasan, ii. bekerjasama secara proaktif, berkolaborasi dengan rakan sekerja atau pakar-pakar Kerajaan Digital
2. Pemikiran	Boleh menerima perubahan, bekerja dengan cara yang baru dan mempercayai bahawa idea-idea itu boleh datang dari mana-mana sahaja. Dua kapabiliti dibawah elemen ini: i. Eksperimen - Menunjukkan keupayaan untuk melihat perkara-perkara pada perspektif yang lebih luas serta berani untuk gagal dan mencuba lagi. ii. Berkeyakinan - Memberi inspirasi kepada orang lain untuk berfikir secara inovatif dengan berkongsi pengetahuan dan pengalaman peribadi mengenai topik digital
3. Kemahiran	Mempelajari pelbagai kemahiran digital, Membangun dan menggunakan kemahiran baru dalam kerja sehari-hari untuk membolehkan individu menjadi lebih produktif dan cekap. Dua kapabiliti : i. Bekerja dengan data Memahami bagaimana data disusun dan dikumpulkan dalam mana-mana proses tertentu dan berkeupayaan untuk menganalisis data.

	ii. Pendekatan digital Memahami teknologi yang ada di dalam institusi secara global dan memahami cara teknologi digital mempengaruhi institusi serta kecekapan dalam penyampaian perkhidmatan mereka.
4. Hubungan	Membina hubungan yang kuat dengan orang lain (termasuk rakyat) untuk memupuk kerjasama yang lebih baik dalam merancang perkhidmatan yang memenuhi keperluan rakyat. i. Melibatkan orang lain - Menunjukkan keupayaan untuk mencari peluang secara proaktif bagi melibatkan diri supaya boleh bekerjasama dengan rakan sebaya, berkomunikasi atau mendapatkan maklum balas daripada rakyat dengan keupayaan untuk menggunakan media sosial, aplikasi, teknologi internet dan alat komunikasi lain secara berkala. ii. Mengutamakan Rakyat Memahami hala tuju strategik organisasi dalam menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat dan memahami secara mendalam tentang keperluan rakyat dalam setiap organisasi bagi menyampaikan perkhidmatan yang tulus kepada rakyat.

Empat kemahiran bagi kapabiliti individu diberikan dengan skala 0 hingga 10:

- i. Baru (*Novice*), 0 -4;
- ii. Cekap (*Competence*), 4.1 – 6;
- iii. Mahir (*Proficient*), 6.1- 8; dan
- iv. Pakar (*Expert*), 8.1 – 10.

Responden di dalam kajian ini terdiri daripada pegawai awam dikategorikan mengikut gred:

- i. Pegawai Atasan – JUSA dan TURUS;
- ii. Pegawai Pertengahan – Gred 48 hingga 54;
- iii. Pegawai Junior – Gred 41 hingga 44; dan
- iv. Pegawai Pelaksana – Gred 1 hingga 40.

HALA TUJU

Hasil penilaian kompetensi setiap pegawai awam, Kerajaan perlu menentukan bagaimana kompetensi digital pegawai awam ini boleh disesuaikan dengan keseluruhan pelan inisiatif Kerajaan melalui pembangunan program-program dan modul pembelajaran dengan mewujudkan pelan pelaksanaan yang terperinci. Peningkatan kompetensi dan kemahiran penjawat awam perlu merentasi agensi, perkhidmatan dan gred berdasarkan Rangka Kerja DGCCR yang telah dihasilkan.

PENUTUP

Pengurusan bakat digital yang lengkap secara berterusan perlu disediakan bagi meningkatkan ilmu dan pengetahuan supaya kemahiran serta

kecekapan yang ada dapat diasah dan diperkasakan dalam penyampaian perkhidmatan kepada rakyat selari dengan perkembangan teknologi serta normal baharu yang memerlukan amalan kehidupan dan persekitaran yang berbeza.

Perlu menentukan bagaimana kompetensi digital pegawai awam ini boleh disesuaikan dengan keseluruhan pelan inisiatif Kerajaan melalui pembangunan program-program dan modul pembelajaran dengan mewujudkan pelan pelaksanaan yang terperinci

RUJUKAN

<https://malaysiagazette.com/2019/09/30/ir4-0-kompetensi-dan-integriti/>
[diakses pada 8 Jun 2020].

Kajian Pembangunan Rangka Kerja Digital Government Competency and Capability Readiness (DGCCR) Sektor Awam 2017, Assessment Report.

Mohamad Rozi (2019). IR4.0: Kompetensi dan integrity.

Noor Mohamad (2019). Kompetensi pastikan penjawat awam terus kekal relevan.
<https://www.bharian.com.my/rencana/surat-pembaca/2019/03/544146/kompetensi-pastikan-penjawat-awam-terus-kekal-relevan> [diakses pada 8 Jun 2020].

Impak Penggunaan Teknologi Automasi Proses Robotik (RPA) Kepada Business Process Organisasi

Murniwati binti Mohamed



**Impak Penggunaan Teknologi Automasi Proses Robotik (RPA) Kepada
Business Process Organisasi**
Murniwati Binti Mohamed, F44

ABSTRAK

Dalam konteks Revolusi Perindustrian Keempat (Industri 4.0) teknologi memainkan peranan utama dan amat pantas. Kemajuan teknologi ini membawa kepada penemuan tentang pelbagai teknologi baharu yang antara lain menggunakan automasi, analisis dan big data, simulasi, integrasi sistem, penggunaan robotik, cloud, Internet of Things (IoT) dan perkara yang seumpamanya. Teknologi bergerak begitu pantas dan memberi cabaran baru kepada negara kita dalam mencapai taraf negara maju serta kekal bersaing bersama-sama negara-negara asia yang lain seperti Singapura, Indonesia, Thailand dan Vietnam. Semua pihak perlu memainkan peranan bagi merealisasikan cabaran ini termasuklah melaksanakan transformasi digital sektor awam dan teknologi automasi seperti Proses Automasi Robotik (RPA) adalah merupakan transformasi digital IR 4.0. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti impak pelaksanaan teknologi RPA yang boleh mempercepatkan *business process* sedia ada serta meningkatkan produktiviti kerja dengan mengoptimumkan sumber manusia sedia ada dalam hubungan penggunaan automasi dengan prestasi kerja sesebuah organisasi. Analisis yang diberikan diharap dapat membantu organisasi terutama agensi dalam sektor awam untuk lebih memahami kepentingan RPA seterusnya mengenalpasti proses-proses dalam yang boleh ditambahbaik bagi meningkatkan produktiviti dan seterusnya mutu perkhidmatan kepada pelanggan.

PENGENALAN

Automasi Proses Robotik (RPA) adalah teknologi yang memberikan kesan hebat terhadap transformasi Industri 4.0 (IR 4.0), yang menggabungkan kekuatan industri tradisional dengan kecanggihan Teknologi Internet (Schmidt et al., 2015). Berbeza dengan Industri 3.0 (IR 3.0) yang merupakan asas revolusi industri digital seperti penghasilan teknologi internet dan peralatan elektronik seperti kamera, TV, radio dan sebagainya, IR4.0 adalah dari hubungan dua hala digital bersama manusia dan sistem atau peripheral fizikal lain dan bukan hanya tertumpu pada sektor pembuatan malah akan turut melibatkan sektor perkhidmatan seperti teknologi RPA.

RPA adalah perisian yang boleh mengotomatisasi *business process* berdasarkan peraturan yang melibatkan tugas rutin, data berstruktur dan hasil yang tepat

Inovasi RPA

RPA adalah perisian yang boleh mengotomatisasi *business process* berdasarkan peraturan yang melibatkan tugas rutin, data berstruktur dan hasil yang tepat. Kajian terkini melaporkan faedah penerapan RPA adalah dari segi produktiviti, kos, kelajuan dan pengurangan kesalahan. Sesebuah organisasi tidak kira dari sektor kerajaan mahupun swasta boleh membangunkan amalan robotik, yang boleh menentukan, mengenal pasti, dan yang paling penting mempelajari aplikasi dengan menggunakan keupayaan kecerdasan buatan (AI) untuk memproses urusan niaga yang ditentukan, menukar data, mencetuskan pekerjaan/ transaksi, dan berkomunikasi dengan aplikasi dan robot lain.

Pengautomatan Proses Robotik (RPA), adalah platform yang membolehkan lebih banyak organisasi membangunkan Tenaga Kerja Digital Pintar bertaraf dunia menggunakan bot perisian yang beroperasi bersama-sama individu untuk melakukan kebanyakan kerja-kerja berulang-ulang dalam banyak

industri. Banyak syarikat-syarikat perkhidmatan kewangan, insurans, penjagaan kesihatan, teknologi, pembuatan, telekomunikasi dan logistik yang terkemuka di dunia telah menggunakan RPA untuk mengurus dan meluaskan proses perniagaan dengan lebih pantas, dengan kadar kesilapan menghampiri sifar, sekaligus mengurangkan kos pengendalian dengan ketara.

TEKNOLOGI ROBOTIK PROSES AUTOMASI (RPA)

RPA adalah kombinasi daripada teknologi sistem autonomi, *machine learning*, AI dan robotik. Teknologi yang baru muncul ini berbentuk struktur penyelesaian RPA dan membentuk *framework* yang berfungsi untuk melaksanakan semula tindakan menggunakan aplikasi semasa, mengakses laman web, dan memanipulasi spreadsheet, dokumen dan menghantar e-mel sebagai satu tugas yang sempurna seperti dilaksanakan oleh manusia (Lamberton, et al., 2017: 10-13).

Kombinasi daripada teknologi ini memberi banyak kebaikan terutamanya proses automasi yang menggunakan teknologi robotik dan kognitif dapat mengautomasikan rutin, proses secara manual dan peraturan mengikut

standard sedia ada dalam bentuk aplikasi baru.

RPA adalah kombinasi daripada teknologi sistem autonomi, *machine learning*, AI dan robotik

Automasi menggunakan AI mengubah RPA menjadi titik mula dalam pelan robot automasi dan evolusi robotik, dan akan digunakan secara meluas dan semakin banyak dalam

business process pada tahun-tahun berikutnya. Malah penggantian tenaga kerja manusia dan pekerjaan dalam perniagaan dengan robot atau sistem robotik juga dibincangkan dalam penyelidikan dan kajian baru-baru ini. RPA dan automasi akan mengubah proses, transaksi dan perjalanan contohnya dalam perakaunan. Operasi perakaunan yang tidak cekap iaitu proses berulang, langkah proses banyak dan mengambil masa yang agak lama akan dikendalikan oleh RPA dan profesional perakaunan akan menumpukan lebih banyak operasi strategik dalam konteks Pengurusan Perakaunan Strategik.

Perisian robotik menghilangkan kebergantungan manusia dengan membebaskan pekerja manusia dari tugas rutin ini untuk memberi peluang lebih fokus pada objektif dan operasi teras yang lain.

Penggunaan RPA memberi banyak faedah dan kesan yang lebih strategik kepada sesebuah organisasi terutamanya di bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Perakaunan, Perolehan, Jualan, Kewangan dan Khidmat Pelanggan. Hasil kajian menyatakan teknologi RPA dalam konteks Industri 4.0 memberi kesan ke atas *business process* dan operasi seperti perakaunan sebagai contoh. Ini telah dibincangkan dalam Jurnal Perakaunan dan Kewangan - April / 2019 (82): 235-250 menjelaskan bahawa RPA dan teknologi lain yang berkaitan akan mengurangkan pergantungan kepada tenaga kerja manusia, mengurangkan kos dan meningkatkan kecekapan dalam operasi perniagaan.

CIRI-CIRI *BUSINESS PROCESS* YANG SESUAI DENGAN RPA

- a) Operasi yang cenderung mempunyai ciri-ciri ini dan biasanya sesuai untuk automasi adalah proses *back-office*. Antara ciri-ciri *business process* yang sesuai untuk diautomasikan adalah seperti berikut:
 - i. jumlah transaksi tinggi dan berulang dimana proses rutin berjalan secara berkala (contoh - setiap hari atau mingguan);
 - ii. berdasarkan peraturan yang standard dan boleh membuat keputusan berdasarkan peraturan ramalan;
 - iii. matang dan stabil iaitu operasi yang didokumentasikan, stabil dan dengan kos operasi yang dapat diramalkan;
 - iv. potensi ROI yang tinggi: Pilih proses yang dapat memberikan penjimatan automasi yang signifikan;
 - v. tidak tertakluk kepada perubahan metodologi iaitu tidak memproses dalam sistem yang disebabkan oleh perubahan pada antara muka atau konfigurasi dalam jangka pendek;

- vi. input yang boleh dibaca - Proses yang dipicu oleh input elektronik standard dan boleh dibaca seperti MS Word, Excel, XML, PPT, PDF, dan OCR untuk gambar yang diimbas.
- b) Sehubungan itu, bagi memberi gambaran yang lebih jelas berkaitan impak penggunaan RPA maka, contoh dibeberapa proses kerja *back office* yang sesuai untuk diautomasikan menggunakan RPA adalah seperti berikut:

- i. **Pemprosesan Invois**

Organisasi dari semua ukuran dan industri berurusan dengan menghantar dan menerima invois, dan merupakan operasi penting bagi kebanyakan jabatan kewangan kerana berkaitan dengan fungsi syarikat secara keseluruhan.

Cabaran:

Pemprosesan invois sering membawa banyak cabaran termasuk format yang berbeza seperti format invois dalam benuk salinan kertas, E-mel, faks, PDF, MS Word, Excell dan lain-lain memaksa petugas kewangan memindahkan data dari pelbagai sumber secara manual ke dalam sistem pangkalan data kewangan syarikat menjadikannya tugas yang memakan masa.

Penyelesaian RPA:

RPA membantu untuk memproses invois secara automatik setelah penerimaan, secara elektronik atau dalam format kertas (menggunakan OCR). Robot perisian dapat mengotomatisasi input data, mengurangkan kesalahan, dan bahkan memproses pengambilan keputusan tertentu yang diperlukan sepanjang pemprosesan invois dan meminimumkan campur tangan manusia. Ia juga tidak akan pernah kehilangan jejak borang atau membuat kesalahan pengiraan sehingga mengurangkan keperluan pengendalian pengecualian sekaligus. Proses keseluruhan

biasanya dapat dilakukan secara menyeluruh dari penerimaan hingga pembayaran dalam beberapa minit.

ii. **Pesanan Jualan**

Operasi penjualan adalah bahagian penting dalam perniagaan apa pun, ia merangkumi tugas seperti kemasukan dan kemaskini data ke dalam sistem.

Cabaran:

Memastikan ketersediaan data di seluruh sistem perusahaan bukan tugas yang mudah, jurujual sering kali memerlukan banyak masa untuk memasukkan data ke sistem, dan mungkin juga aplikasi lain yang. Kakitangan kewangan dan perakaunan berpotensi meniru data dan memasukkannya ke dalam sistem atau modul lain. Jenis proses ini jelas menghasilkan peluang untuk penduaan data, kesilapan dan menghalang produktiviti kakitangan.

Penyelesaian RPA:

Robot perisian dapat melakukan aktiviti operasi penjualan dengan sempurna dari akhir ke akhir, mengotomatisasi tugas seperti kemasukan pesanan penjualan, invois, dan lain-lain akan membantu mengekalkan pangkalan data yang sentiasa dikemaskini, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan tentu saja meningkatkan kepuasan pekerja penjualan anda dengan menghapus semua tugas yang memakan masa yang mengambil masa berharga dari tujuan utamanya - mencari, dan menjana lebih banyak perniagaan.

iii. **Pertanyaan Sistem**

Pertanyaan data di beberapa portal dan aplikasi adalah proses biasa yang harus dilakukan oleh pekerja untuk mengumpulkan data serta mendapat maklumat untuk transaksi tertentu.

Cabaran:

Proses untuk pertanyaan sistem selalunya merupakan proses manual yang harus dilakukan oleh kakitangan untuk mendapatkan data transaksi tertentu daripada pelbagai platform aplikasi sistem pertanyaan dan portal. Aplikasi ini biasanya kurang berintegrasi antara satu sama lain, menjadikannya proses yang sangat memakan masa untuk diselesaikan oleh kakitangan anda.

Penyelesaian RPA:

RPA akan memberikan integrasi data yang lancar antara portal maklumat anda secara automatik, kerana robot perisian dapat digunakan untuk menghubungkan semua aplikasi anda dan memberikan akses cepat kepada data yang dikumpulkan oleh kakitangan terlibat. Ini juga dapat digunakan untuk menyediakan data dari pelayan (server) seperti pangkalan data SQL, dengan menjalankan permintaan untuk mengekstrak data dan memberikan input.

iv. Penggajian

Jabatan Sumber Manusia bertanggungjawab untuk tugas-tugas yang biasanya memakan waktu, berulang, dan sangat bergantung pada proses yang digerakkan secara manual. penggajian adalah salah satu proses yang berdasarkan peraturan dan berulang, ia juga memerlukan usaha/kerja yang banyak untuk kemasukan dan kemaskini data.

Cabaran:

Penggajian menghadapi banyak cabaran yang berkaitan dengan standardisasi proses kerana tertakluk kepada undang-undang dan keperluan pematuhan, ia juga terikat dengan masalah ketidaktepatan data yang boleh menyebabkan kelewatan pembayaran dan ketidakpuasan pekerja.

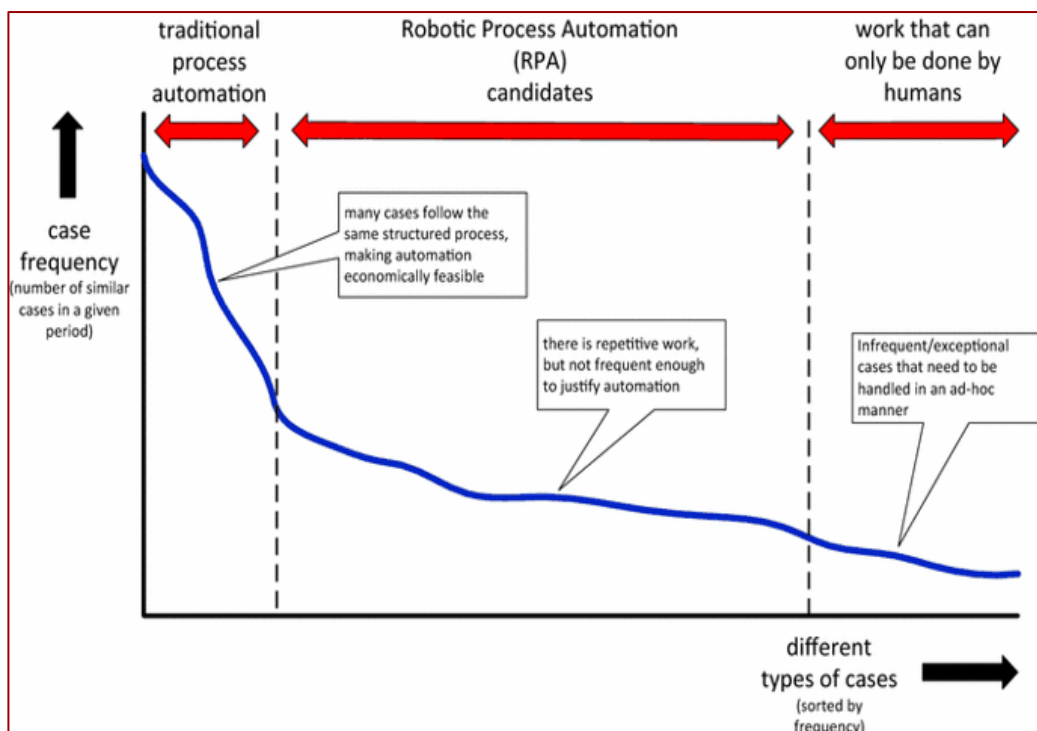
Penyelesaian RPA:

RPA dapat mengesahkan konsistensi data pekerja di pelbagai sistem, mengesahkan catatan masa, meringankan beban kakitangan, menjalankan cabutan data berdasarkan spesifikasi yang pasaran penanda aras untuk penamatan dan pengambilan pekerja baru. Ia juga dapat mengautomasikan pengeluaran gaji, menguruskan faedah, dan pembayaran balik. Robot dapat mengurus kebanyakan transaksi berkaitan gaji dari mula hingga akhir proses untuk mengelakkan ketidaktepatan dan kelewatan.

c) RPA dan Tugas Manusia

Perisian robotik boleh menghilangkan kebergantungan manusia dengan membebaskan pekerja manusia dari tugas rutin ini untuk memberi peluang lebih fokus pada objektif dan operasi teras yang lain. Oleh itu, terdapat persoalan adakah manusia sudah tidak relevan untuk melaksanakan semua tugas kerana telah diambil alih oleh robot (RPA)? Ini adalah persoalan yang selalu dibangkitkan apabila pelaksanaan RPA di sesebuah organisasi.

Rajah 1 : Kedudukan RPA



Human interfection (interaksi manusia) adalah penting dan masih diperlukan melibatkan kes atau proses kerja yang perlu mengikut prosedur standard operasi (SOP) setiap organisasi

Bagi memahami kaitan atau relevansi RPA dengan manusia tedapat kajian oleh Wil M.P (springler) mengenai kedudukan RPA dan manusia seperti di **Rajah 1**.

Rajah 1 menunjukkan proses kerja yang panjang. Paksi-x menunjukkan beberapa

kes/senario proses kerja yang berbeza dan dapat ditangani dengan cara yang sama. Paksi-y menunjukkan frekuensi jenis kes ini. Berdasarkan *pareto distrubution* rajah 1 ini menunjukkan 80% kes dapat dijelaskan oleh 20% jenis kes. Ini bermaksud bahawa terdapat banyak jenis kes yang agak jarang berlaku. Automasi bertujuan untuk menangani jenis kes yang paling kerap (katakan 20% daripada semua jenis kes). Kes yang kurang kerap tidak dipertimbangkan kerana automasi terlalu mahal. Kos bertambah apabila sistem proprietari yang berbeza perlu disatukan. Oleh itu, baki 20% kes sering ditangani secara manual oleh manusia yang memasukkan maklumat berulang kali dan membuat keputusan. Walau bagaimanapun, baki 20% kes ini, merangkumi 80% jenis kes dan lebih memakan masa daripada yang biasa. Penggunaan RPA adalah mungkin untuk menyokong bahagian tengah dengan mempunyai agen yang berinteraksi dengan sistem maklumat yang berbeza seolah-olah mereka adalah manusia. Walaubagaimana terdapat kes yang tidak dapat ditangani oleh RPA secara ekonomi. Oleh itu, "hujung ekor panjang" (Rajah 1) masih perlu ditangani oleh pekerja manusia.

Ini menunjukkan *human interfection* (interaksi manusia) adalah penting dan masih diperlukan terutama melibatkan kes atau proses kerja yang perlu mengikut prosedur standard operasi (SOP) setiap organisasi contohnya perkara yang melibatkan pengesahan fizikal, kelulusan atau proses yang tidak melibatkan sistem dan dilaksanakan secara manual.

PELAKSANAAN RPA SEKTOR AWAM

Inisiatif Digital

Malaysia adalah merupakan salah satu negara yang membuat persediaan secara komprehensif dalam menghadapi revolusi digital IR 4.0. Berdasarkan data dari Pusat Bank Data Negara dan Inovasi, Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU) di Jabatan Perdana Menteri, menjelaskan sumbangan ekonomi digital Malaysia kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) hampir mencecah sasaran 18.2 peratus yang ditetapkan pada 2020.

Pelaksanaan RPA dalam sektor awam masih belum dijalankan secara meluas

Inisiatif untuk teknologi robotik, objek rangkaian internet (IOT), kepintaran buatan (AI), data analitik, pemprosesan imej, perisian, sistem komunikasi mudah alih, percetakan tiga dimensi (3D), keselamatan siber, simulasi dan integrasi sistem digital antara elemen baharu yang mula mengambil alih fungsi pekerjaan dan sistem sedia ada.

Dalam Kajian Separuh Penggal (KSP) Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020, satu Rangka Kerja *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) akan diterap ke dalam perkhidmatan awam sebagai salah satu inisiatif Kerajaan untuk membangunkan model pengoperasian Kerajaan digital di mana Rangka Kerja DGCCR akan diguna pakai sebagai pendekatan berstruktur dan menyeluruh bagi menyediakan pengurusan bakat yang lengkap.

Pelaksanaan RPA di Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

Robotic Process Automation (RPA) yang merupakan salah satu inisiatif dibawah *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) Sektor Awam merupakan model terbaik bagi pelaksanaan Kerajaan Digital selari dengan kemajuan teknologi semasa. Pelaksanaan RPA dalam sektor awam masih belum dijalankan secara meluas.

a) Pelaksanaan Rintis RPA

- Pelaksanaan projek RPA di JPA ini bertujuan untuk meningkatkan kebolehpayaan dan mempercepatkan proses kerja manual di Bahagian Khidmat Pengurusan (BKP) sebagai Bahagian rintis yang akan menjadi titik permulaan kejayaan inisiatif DGCCR Sektor Awam.
- Sebanyak tiga (3) proses kerja manual utama di BKP telah dikenal pasti untuk diautomasikan mengguna kaedah RPA adalah seperti berikut:
 - i. proses Tuntutan Lebih Masa (OT)
 - ii. proses Kenaikan Gaji Tahunan (KGT)
 - iii. proses Pengemaskinian Maklumat Nombor Baucar Tetap dan EFT Ke dalam Lejer Pelajar Tajaan JPA (EFT).
- Proses OT, KGT dan EFT ini dipilih berdasarkan kriteria berikut:
 - i. kejayaan pelaksanaan PoC RPA memberi impak keberkesanan RPA justeru, *Business Process Review* (BPR) dibuat untuk proses-proses lain yang berpotensi dan sesuai diautomasikan;
 - ii. melibatkan banyak proses kerja yang berulang terutamanya bagi aktiviti semakan dan pengiraan melibatkan data yang besar;
 - iii. proses kerja yang hanya melibatkan aras penyedia sahaja dan kelulusan penyelia masih perlu dilaksanakan secara manual;
 - iv. mengurangkan kesilapan terutamanya melibatkan proses kerja yang memerlukan banyak semakan dan capaian kepada sistem yang berbeza;
 - v. untuk meningkatkan produktiviti kerja dan hasil yang cepat dan tepat dalam perkhidmatan yang diberikan;

- vi. proses RPA ini merujuk kepada proses kerja sedia ada yang dijalankan secara manual oleh pegawai atau kakitangan yang bertanggungjawab (Penyedia) bagi setiap Proses yang terpilih; dan
 - vii. ianya melibatkan aktiviti semakan dan pengemaskinian data yang melibatkan sistem dalaman JPAseperti eSILA, HRMIS dan MyKehadiran dan juga sistem iGFMAS Jabatan Akauntan Negara (AG) iaitu modul *Human Capital Management* (HCM) dan modul *Account Payable* (AP).
- Proses yang telah diautomasikan menggunakan RPA ini mengikut prosedur, kawalan dan kepatuhan keselamatan Dasar Keselamatan ICT (DKICT JPA) dan CGSO yang dibenarkan sahaja

b) Analisis Kecekapan dan Ketepatan

- Bagi memastikan objektif pelaksanaan RPA ini tercapai, satu pengukuran tahap kecekapan dan ketepatan yang telah diambil dengan membuat perbandingan kaedah secara manual dengan kaedah RPA bagi ketiga-tiga proses tersebut.
- Hasil keputusan pengukuran tersebut adalah seperti berikut:
 - i. Bagi tahap pengukuran kecekapan dari segi masa pemprosesan yang diambil untuk memproses setiap tuntutan telah meningkat sebanyak 91% untuk proses OT, 95% untuk proses KGT dan 91% bagi proses EFT lebih cepat berbanding pemprosesan secara manual dan menjimatkan masa.
 - ii. Ketepatan 100% dari segi pengesahan dan kemasukan data memandangkan proses secara automatik ini mengambil kira semua spesifikasi pengiraan dan tatacara sebenar.

RUMUSAN

Perubahan pesat Revolusi Industri 4.0 dan perkembangan teknologi RPA seharusnya menjadi penggerak kepada masyarakat untuk menggunakan teknologi ini ke arah kualiti perkhidmatan yang lebih berdaya maju. Perubahan teknologi yang pantas ini juga menyukarkan kita untuk menjangka apa yang bakal berlaku pada masa hadapan. Sehubungan itu tenaga kerja berkemahiran tinggi untuk membangunkan sistem perisian, kecerdasan buatan, pereka bentuk, pengendali program amat diperlukan di dalam Revolusi Industri 4.0. Pihak kerajaan perlu mengetengahkan kesedaran mengenai teknologi berkaitan Industri 4.0 dan kebaikan RPA ini dari peringkat awal terutamanya kepada pelajar bermula dari peringkat sekolah rendah hingga ke universiti supaya tenaga mahir agar kita dapat mewujudkan mengikut keperluan pasaran memandangkan tenaga kerja berkemahiran tinggi akan mempunyai permintaan pada pasaran kerja sekarang dan akan datang.

Penguasaan bagi membina model bagi proses kerja menggunakan automasi RPA ini agak mudah dipelajari dan terbukti ianya tidak semestinya dikalangan orang-orang IT sahaja. Perubahan landskap ini menuntut Sektor Awam untuk bersedia menerima teknologi terkini dan bersedia menerokai teknologi digital seperti *artificial intelligence*, *machine-learning*, robotik, *internet of things* (IoT) dan *big data* termasuk teknologi RPA yang dapat membantu dalam meningkatkan kadar produktiviti di mana tempoh pelaksanaan lebih cepat daripada proses manual, pengoptimuman sumber manusia, menjimatkan kos dan berimpak tinggi dalam memberi perkhidmatan untuk penjawat awam khususnya dan rakyat amnya. Pelaksanaan RPA di JPA juga diharap menjadi pemangkin bagi agensi lain menggunakan teknologi RPA untuk menambahbaik proses kerja yang sedia ada dalam meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan kepada rakyat.

RUJUKAN

Deloitte UK (2017), "The robots are here – meet your digital workforce-Robotic Process Automation". [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/innovation/articles/robots-are-here-digital-workforce.html>> [Accessed 22 November 2017].

<http://eprints.utm.my/id/eprint/3755/1/WANKHAIRUZZAMANWANISMAIL75097.pdf>

<https://search.proquest.com/openview/d7b76f8c953abc5e6498c4d22b4ced4e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816386> - Robotic Process Automation Wil M. P. van der Aalst • Martin Bichler • Armin Heinzl

<https://www.joltag.com/blog/8-common-business-processes-you-can-automate-with-rpa>

<https://www.malaysiakini.com/news/457633> : Revolusi industri 4.0: Perlu bersiap, perubahan pantas – Pensyarah

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/innovation/solutions/robotic-process-automation.html>

Muhasebe ve Finansman Dergisi- Nisan / 2019 (82): 235-250

***Promotion System And Job Satisfaction: A Case
Study On Federal Public Service In Malaysia***

Noor Fatasya Idla binti Abdullah



Promotion System and Job Satisfaction: A Case Study on Federal Public Service in Malaysia

Noor Fatasya Idla binti Abdullah, N41

ABSTRAK

Penyelidikan ini adalah kajian kes yang meneroka hubungan antara sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja di kalangan penjawat awam di jabatan persekutuan dan agensi di Malaysia. Kepuasan kerja membuka peluang kenaikan pangkat, beban kerja dan hubungan rakan sekerja dengan ketara mempengaruhi kepuasan kerja penjawat awam. Kajian ini juga mengesahkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kenaikan pangkat dan kepuasan kerja. Secara keseluruhannya, menunjukkan bahawa penjawat awam berpuas hati dalam melakukan pekerjaan, dan ini bermaksud peluang kenaikan pangkat, beban kerja dan hubungan dengan rakan sekerja perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya kerana ianya ketara memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja di kalangan penjawat awam. Sampel yang terlibat dalam kajian ini adalah pegawai kerajaan yang berkhidmat di jabatan dan agensi persekutuan. Kajian ini akan menyumbang pengetahuan melalui data empirikal yang diperolehi serta memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan antara sistem kenaikan pangkat dan tahap kepuasan kerja di kalangan penjawat awam persekutuan di Malaysia. Dari perspektif praktikal, penemuan kajian ini dapat digunakan oleh pembuat dasar, pengurus dan penyelidik yang berminat untuk meningkatkan dasar pengurusan sumber manusia dalam sektor awam di Malaysia.

INTRODUCTION

According to Maimunah (2009), the promotion system is one of the most important activities in Human Resource Management (PSM). This study begins with a press release issued by the Chief Secretary to the State Secretary in the Sinar Harian newspaper, (April 30, 2013). Promotion for certain service schemes within the federal public service has been slow. Therefore, this study was conducted to study the issues raised by the Secretary-General, whether the implementation of the promotion system in the federal public service in Malaysia is fair, slow and thus affecting the level of job satisfaction among federal civil servants in Malaysia. The PSM environment is increasingly dynamic today. PSM practices and policies need to change in the light of today's challenging PSM environment. Employees are the most valuable asset to an organization. The organization's objectives, vision and mission will only be achieved with the help of workers. Promotion system is an important function of PSM that organizations need to implement to reward employees who have performed well while serving in the current organization. Public sector organizations are no exception to ensuring that every PSM policy and practice is adopted in particular in implementing the promotion system in line with the increasingly challenging PSM environment today. Economists have argued that the promotion system has two specific goals (Bakker, George, Jensen and Murphy, 1988). First, the promotion system is a way of selecting individuals capable of greater responsibility, and second, the promotion system can motivate employees to work harder in the organization (Lazear and Rosen, 1981).

Heery and Noon (2001), meanwhile, defined the system of promotion as the movement of workers' positions within the hierarchy of organizations. Generally, this movement leads to an increase in responsibility and status as well as better remuneration and salary packages. As a result, the promotion is an increase from the lower to the higher positions given to employees in the current organization. Opportunities for promotion provided by the organization will affect job satisfaction (Larwood, 1984; Landy, 1989). This statement

agrees with a study conducted by Weng, McElroy and Morrow (2010) on 176 organizations in China consisting of respondent managers, professionals and clerical jobs. The study concludes that the promotion system affects the level

The promotion system affects the level of job satisfaction among employees within the organization

of job satisfaction among employees within the organization. Weng et al. (2010), divides the promotion system into two parts namely the justice of the promotion system and the speed of promotion. The fairness of the promotion system refers to the perception of

the employee's evaluation of the promotion process implemented by the organization, whether the promotion system is fair or otherwise (Erdogan, Liden and Kraimer, 2006). Employee perceptions in this context mean that promotion processes need to be implemented through procedures and regulations set by the organization (Sweeney and McFarlin, 1993; Aryee, Budhwar and Chen 2002; Choi, 2011) without any bias or bias.

On the other hand, the speed of promotion is defined by Dries, Pepermans and De Kerpel (2008) as the improvement from low to high positions over a period of service. The speed of promotion within an organization is seen as contributing to the success of the organization. This is because the speed of promotion can result in employees being more satisfied with their work and developing a sense of shared ownership within the organization (Salamin and Hom 2005; Weng et. al, 2010). Job satisfaction is also closely related to employees' emotions and feelings about their job (Locke, 1969). Job satisfaction is achieved when an employee likes their job (Spector, 1997). Promotion is an acknowledgment of the work that employees show when working in an organization. Herzberg's (2003) study of respondents among supervisors, professionals, and administrators in the United States found that giving recognition and rewards given to employee achievement in the form of promotion increases job satisfaction. The theory of social exchange in the context of sociology can be traced through a study conducted by Blau (1964), which is based on Gouldner's theory. Social exchange theory explains the principle of fair reciprocity between the two parties. If one party has benefited

from a network of social relations, one party is responsible for responding fairly to the appropriate time frame (Blau, 1964).

Blau (1964) suggested that the benefits of exchange intended in this theory were the benefits of recognition, status and prestige. In the context of this study, the granting of promotion by the organization is a benefit in recognition of the satisfactory job performance shown by the employees. A study conducted by Kuvaas (2003) on furniture industry workers in Norway and a study by Rosen, Slater, Chang and Johnson (2013) on part-time and full-time workers at a US university as well as studies by Wu and Chaturvedi (2009) on production and service industry workers in China, Singapore and Taiwan found that social exchange theory has been used to study the impact of PSM policies and practices on workers' attitudes within the organization. These studies have found that the impact of these PSM policies and practices can be resolved through rewarding justice in a timely manner. In light of these findings, it is expected that there will be a significant relationship between promotion system and job satisfaction. This study is particularly useful to investigate whether the promotion system implemented in the civil service is currently satisfactory to the public sector workers or vice versa.

Promotion by the organization is a benefit in recognition of the satisfactory job performance shown by the employees

The study is also expected to help the government determine the most appropriate promotion system strategies for improving job satisfaction among civil servants in Malaysia. The results of this study are also expected to provide useful, reference data and research information for future researchers in making significant efforts and further research on the issue of promotion system and job satisfaction in the Malaysian public sector.

LITERATURE REVIEW

The independent variable of this study was the promotion system. Weng et al. (2010) and Spector, (1997) state that promotion systems have a significant relationship with job satisfaction. These findings are confirmed by further research by Ch'ng, Chong and Nakesvari (2010), this study was conducted on university lecturers in Penang. The results of their study showed that the promotion system has a significant relationship with job satisfaction. In the event of limited promotion opportunities within the current organization,

Implementation of the promotion system should be carried out in accordance with the procedures and procedures established by the organization

respondents are prepared to leave other organizations, if there are other offer opportunities by outside organizations. This proves that the promotion system is a must in improving the careers of individuals within the organization. Organizations should provide fair and attractive promotion opportunities and opportunities to increase job satisfaction. This

statement agrees with a study conducted by Drafke and Kossen's (2002) who agree that job satisfaction will increase as employees find their future career prospects in the organization more attractive and attractive.

Promotion System Fairness

The promotion system is the first sub construct under the independent variables of the promotion system for this study. Implementation of the promotion system should be carried out in accordance with the procedures and procedures established by the organization. Justice in a system of transparent and impartial promotions has a significant relationship with job satisfaction (Erdogan et al., 2006). This finding is supported by a study conducted by Folger and Konovsky (1989) on respondents among corporate employees in the United States who found that fairness in giving employees a promotion would increase job satisfaction. Employees will constantly evaluate the promotion system policies implemented by the organization. Employees will

compare the performance of this promotion with colleagues within the organization and outside the organization. This finding is supported by previous studies that found that employees were highly optimistic and satisfied that the organization acted in a fair and equitable manner in accordance with the procedures, policies and procedures of implementing the promotion system (Sweeney and McFarlin, 1993; Aryee et al., 2002).

The concept of justice for this promotion is also in line with the views in social exchange theory. In this theory the concept of justice in reward and recognition has a direct impact on workers. This is because employees tend to compare promotions with those in the organization. The comparative advantages include the same academic qualifications, tenure and seniority within the organization. The comparison is also made to their friends outside the organization. This fact is evidenced by a study by Burnett, Williamson and Bartol (2009) conducted on graduates of Mid-Atlantic University. The study respondents consisted of those who were hired before and after being offered a job. The respondents of the survey have stated that they will be satisfied with their work as long as the system and the promotion policy are implemented in accordance with the rules and regulations set by the organization even if the employer is unable to provide them with high remuneration and salaries.

In Malaysia the central agency responsible for determining PSM policies and practices is the Department of Public Services (Commonwealth Secretariat, 2004). The federal public service in Malaysia has set the policies, policies and structures for all civil servants covered in the Appointment, Promotion and Termination of Service Regulations 2005 [PU (A) 176/2005] (Public Service Department, 2015). This rule is a key reference in the implementation of the promotion of federal civil servants in Malaysia. In addition, the Public Service Department has also issued a special circular, Service Number 7 of 2010 for the Guidance and Promotion Management Guide for Federal Public Service Officers under the New Remuneration System (SSM) to detail the promotion of federal civil servants at Malaysia. The contents and policies of the system of promotion of public service in Malaysia are as follows:

- a. Promotion based on merit
- b. Promotion is endorsed by the Head of Service; the Promotion Board will evaluate the individuals based on the following: -
 - i. Officer, efficient and accomplished person;
 - ii. Officers, have qualifications, knowledge, skills and experience;
 - iii. Officers, have the right personality for promotion, integrity and potential positions; and
 - iv. Officers, active in external and internal activities.
- c. In addition, sub-regulation
 - i. The Promotion Board may consider other aspects that may be considered appropriate in the decision of promotion of an officer.
- d. Sub-regulation
 - i. Where there is more than one officer eligible for consideration in the promotion, academic qualifications, work experience and seniority of an officer shall be considered in the promotion decision making process.

Additional terms of the promotion policy in the federal public service are as follows:

- a. Officers are free from disciplinary action.
- b. Officers have declared the property.
- c. Officials have passed the integrity of the Malaysian Anti-Corruption Commission (MACC).
- d. Officials are free from the list of rigid educational borrowers.

Promotion Speed

The second sub construct under the independent variables of the promotion system in this study was promotion speed. The speed of promotion is an increase in employment to higher positions over a period of service (Dries et al., 2008). Consideration of promotion to employees is assessed based on several factors such as duration of service, level of employment, job function and salary grade (Weng et al., 2010). Based on previous studies, the dimension of duration is an important factor in the speed of promotion.

For example, someone is promoted from a current position to a higher position after serving in the organization for five years. That means the employee's increase in speed is five years. The promotion of promotion involves upgrading functions and levels of employment and new pay grades. The speed of promotion within an organization is seen as contributing to the success of the organization. This is because the speed of promotion can result in employees being more satisfied with their work and developing a sense of shared ownership within the organization (Salamin and Hom 2005; Weng et al., 2010). In addition, organizations can retain talented, experienced and skilled workers to continue to serve the current organization (Weng et al., 2010). The results of a study conducted by Salamin and Hom (2005) at a bank in Switzerland found that the hierarchy in the workplace gives meaning to the employees in the organization. Workers perceive that high career achievement is a sign of meaningful career achievement for them (Salamin and Hom, 2005). This means that promotion will increase motivation and job satisfaction. This is evidenced by a study conducted by Danish and Usman (2010) on middle-class workers in the public and private sectors of Pakistan showing that promotion opportunities increase motivation and job satisfaction. This statement is supported by a study conducted by Weng et al. (2010) who agree that an increase in the speed of promotion can have a positive effect on job satisfaction. The speed of promotion is in line with the reciprocal norm found in social exchange theory. When the employee has performed well, the employee should be rewarded with a promotion within the stipulated period.

A study conducted by O'Donnell and Shelids (2002) on federal public servants in Australia found that promotion speed was significantly associated with job satisfaction. This statement is supported by the findings of a study conducted by Aminudin, Zaherawati, Noordin, Mohd Yusof, Yaacob and Ayob (2012) on local authority workers in Malaysia who found that promotion speed is the most important measure for measuring job satisfaction. Their study found that the speed of promotion within the local authority organization was too slow. The promotion of employees to employees is too restrictive and taking too long will affect the job satisfaction among the employees of the current organization.

Motivation and job performance will decline when the promotion fails to deliver within the specified time period

This is because there is no vacancy for promotion in the organization. This means that a slower pace of promotion will have an impact on job satisfaction. This statement is also supported by a study conducted by (Kumazawa, 2010) on respondents among US navy who found that respondents would

compare the speed of their promotion with their colleagues in other departments whether they were promoted quickly or slowly. As job satisfaction decreases, performance and motivation among employees decreases as a result of employee contributions to the organization not receiving recognition from the organization through the promotion of promotion on a timely basis. This fact agrees with the results obtained by Weng et al. (2010) motivation and job performance will decline when the promotion fails to deliver within the specified time period.

For federal public services in Malaysia, there are differences in rules and policies for the duration of service or seniority of a civil servant set before the promotion is considered by the promotion boards of each federal department and agency. The rules and policies for the duration of service and seniority of a federal civil servant before promotion are considered in clause (d) of the Appointment, Promotion and Termination of Service Regulations 2005 [PU (A) 176/2005] that authorize the promotion board in each department and agencies to determine the length of service and seniority of civil servants

before consideration for promotion. This means that service schemes in the public service differ depending on the rules and policies set by the promotion boards available at each department and federal agency in Malaysia. These differences can be seen for the positions of Education Service Officers, Pharmacists and Officers Medicines that have been given the advantages and privileges of the structure of the promotion route are better than those of other federal civil servants. They can be promoted without waiting for vacancies in the Education Department, Schools, Clinics and Government Hospitals (Ministry of Education Malaysia, 2016 and Ministry of Health Malaysia, 2016). Pathways to career enhancement for Educational Services Officers, Pharmacists and Medical Officers who serve in the Education and Health Departments using Time Based Excellence. The promotion boards of the Ministry of Education Malaysia and the Ministry of Education Malaysia have approved applications for consideration of promotion ranging from 2 years to 5 years according to each grade set. This study will examine whether differences in service time, job function and employment level for each service scheme in the Malaysian public service before considering the promotion of promotion will affect job satisfaction or vice versa.

Job satisfaction is also defined as a state of emotional satisfaction that results from an employee's evaluation of their job

Job Satisfaction

Early studies on job satisfaction are more likely to focus on theories put forward by (Maslow, 1943) the needs hierarchy, value systems (Trompenaars, 1993) and dimension values (Hofstede 1980, 1989). Judge, Bono, Thoresen, and Patton (2001) argue that studies of job satisfaction have been widely used in today's research world. However, ongoing research on job satisfaction is still important. This is due to PSM's environmental factors and issues. According to Spector, (1997) job satisfaction refers to the extent to which the individual likes their job. Job satisfaction is also defined as a state of emotional satisfaction that results from an employee's evaluation of their job (Locke,

1969) and the job satisfaction of a worker is achieved when all aspects of their career have been met (Dries et al., 2008).

Although research on job satisfaction has been widely conducted, researchers are still interested in continuing to do so. This is due to the importance of organizational success (Herzberg, 2003). Job satisfaction has resulted in many research benefits as it affects PSM policies and practices (Van Scotter, 2000) implemented within the organization. A meta-analysis study conducted by Judge et al. (2001) argue that job satisfaction is related to job performance. In particular, the better performance is due to job satisfaction. The importance of studies on job satisfaction arises from two findings: positive job satisfaction and negative job satisfaction. Therefore, the scope of this study will evaluate whether PSM policies and practices in particular the promotion of promotion systems in the Malaysian public sector currently reflect positive or negative job

Positive job satisfaction means that employees are satisfied with the management of the promotion system practiced by the organization

satisfaction. Positive job satisfaction means that employees are satisfied with the management of the promotion system practiced by the organization. On the other hand, negative job satisfaction means that employees are dissatisfied with the existing promotion system practiced by the

organization. This also means that the employee satisfaction system needs to be updated to fit the current PSM policy environment and practices, especially in the public sector.

Recent studies show that studies on PSM policies and practices with much work satisfaction are performed on private organizations and very few studies are performed on public sector organizations (Pearson and Chong, 1997; Yuan, 1997; Miao, Newman, Sun and Xu 2013; Nouri and Parker, 2013). This statement is supported by previous researchers in the field of public administration and PSM (Matthews and Shulman, 2005; Llorens and Battaglio, 2010) who agree that there is an urgent need for more empirical studies of PSM policies and practices and that job satisfaction should be conducted

primarily within the organization. public sector. This is due to PSM's changing environmental factors and issues which in turn affect the size of the job satisfaction within the organization.

METHODOLOGY OF THE STUDY

The design of this study is a case study to investigate the implementation of the promotion system and its effect on job satisfaction among federal civil servants in Malaysia. Accordingly, the population of this study was conducted on officers serving in various government departments and federal statutory bodies located in the State of Sabah. The respondents and sample of this study consisted of officers in management and professional groups from grade 41 to grade 54 and have at least five years of work experience in various government departments and federal statutory bodies. Management and professional group officers are civil servants with a wide range of academic qualifications and expertise in the positions they hold. Cooke and Saini (2010) argue that assessing employees' perceptions at various levels of employment can help researchers assess the strengths and weaknesses of PSM policies and practices within the organization. Determination of sample size of this study using techniques suggested by Sekaran (2011).

The purpose of this study is to make full use of the survey form to obtain data from respondents. The questionnaire set of questionnaires developed was adapted from the questionnaire items used by previous researchers in their study. Weng et al. (2010) developed the survey questionnaire items under the promotion system variables. The questionnaire system of justice questions (3 items) and the promotion speed (3 items) were used by Weng et al. (2010) for the purpose of reviewing career progression, job satisfaction and organizational commitment among workers in China. While the job satisfaction questionnaire items used in this study used the single rating method questionnaire items developed by Spector (1997). Items in the survey form were measured using a 5-Point Likert Scale ranging from (1) Disagree to (5) Strongly agree. This study will use purposive sampling technique to determine

the respondents involved in this study. This is because the sample of this study is specific to respondents who are in grades 41 to grade 54. According to Sekaran (2011), purposive sampling consists of respondents who have information and characteristics that have been determined by the researcher for specific purposes in the study. The study also performed factor analysis to reinforce each item contained in each variable, factor analysis was performed to evaluate each item contained in each variable so that it could be summarized but would not affect the variables. According to Kumar, Abdul Talib and Ramayah (2013), factor analysis is needed to reduce items that are relatively vague and at the same time maintain important items in supporting each variable.

RESEARCH CONTRIBUTION

The results of the regression analysis conducted by the sub-justice system of the promotion system under the independent variable of the promotion system as the strongest predictor of job satisfaction. This shows that the principles of fairness in the opportunity and system of promotion within the organization must be implemented in accordance with the policies, policies and procedures established by the organization. The results of this study are in line with the findings of the study conducted by (Choi, 2011; Erdrogon et al., 2006; Aryee et al., 2002; Sweeney and McFarlin, 1993). Their studies have found that the promotion system in the organization needs to be implemented with the practices and policies of the promoted system without any bias and bias. The results of this study are also in line with the social exchange theory which proposes that rewards and recognition should be carried out fairly and equitably to ensure that job satisfaction is achieved within the organization. Implementation of an unfair promotion system will have a strong impact on the level of job satisfaction in the context of federal civil servants in the public sector. The results of this study found that civil servants consisting of officers in grades 41 to 54 were satisfied with the principles of fairness in the opportunity and grant of promotion performed in the organization as contained in the Appointment, Promotion and Termination of Service Regulations 2005

[P.U. (A) 176 / 2005] and Service Circular No. 7 of 2010 for the Guidance on Management and Promotion Management for Federal Public Service Officers under SSM. While sub-construction speed promotion also found a significant relationship with job satisfaction.

Public servants are satisfied with the promotion system that organizations currently use

The results of this study are in line with the findings obtained by (O'Donnell and Shields, 2002; Aminudin et al., 2012). The results of this study show that public sector workers are satisfied with their work. The speed of promotion provided by their organizations is based on the length of service and seniority among federal civil servants in Malaysia. This also indicates that the organization's promotion board has performed well in accordance with the Appointment, Promotion and Termination of Service Regulations 2005 [P.U. (A) 176/2005] and Service Circular No. 7 of 2010 for the Guidance on Management and Promotion for Federal Public Service Officers under SSM. This also means that the press statement issued by the Secretary-General said that the promotion of some of the services schemes in the civil service was slow. Public servants are satisfied with the promotion system that organizations currently use.

CONCLUSION

This study is a case study aimed at exploring the relationship of the promotion system with the level of job satisfaction among federal civil servants in Malaysia. The results show that federal civil servants in Malaysia are satisfied with the promotion of promotion carried out within their respective organizations.

In order to maintain the level of job satisfaction among federal employees in the future, this study suggests that the service period for promotion consideration should be modified to suit PSM's future environment and challenges in order to prevent public servants from being dissatisfied with the organization due to the grant too long a promotion in the future. The ideal

period is between 5 and 8 years of service to qualify federal civil servants to apply for promotion within the organization. This is to enable employees to be more motivated to work effectively and to provide them with in-depth study of the organization's vision, mission and objectives before being promoted. Therefore, this study proposes that the service period for the purpose of consideration of promotion to federal civil servants should be implemented as a policy and practice in the future. The Public Service Department has implemented these policies and practices for the profession of medical personnel, pharmacy personnel and education services officers. This policy and practice should be extended to all federal civil servants in Malaysia in the future.

This study was conducted on federal civil servant respondents in the Malaysian public sector. This study suggests that future studies can be conducted on public servants in the state public sector and local authorities. However, this study has contributed to the literature review in the field of PSM by expanding the contribution of empirical studies of PSM field in the Malaysian public sector. The findings of this study have also contributed to the improvement of business enhancement matters in the public sector to ensure satisfactory working conditions among federal civil servants in Malaysia. Workers who are satisfied with their work will enhance their potential and personal performance and, in turn, provide services to the people at a satisfactory level.

REFERENCE

- Aminudin. A, Zaherawati. Z, Noordin. N, Mohd Yusof A.Z, Yaacob M.A dan Ayob N.Z (2012), Contributory Effects of HR Practice on Employees Job Satisfaction in Local Government. *Asian Journal of Business and Management Science*, 1(8), 53-61.
- Baker, George, Michael Jensen, and Kevin Murphy (1988), Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *Journal of Finance*, 43 (1988), 593–616.
- Blau, PM (ed.) (1964). Exchange and Power in Social Life, John Wiley & Sons, New York.
- Burnett, MF, Williamson, IO & Bartol, KM (2009). The moderating Effect of Personality
- Cooke, FL & Saini, DS (2010). How Does the HR strategy Support an Innovation Oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational Practices in Indian Firms. *Human Resource Management*, 49(3), 377-400.
- Danish, R.Q., & Usman, H. (2010). The Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 112-124
- Drafke, M.W., and Kossen, S. (2002). The Human Side of Organizations (8 th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Locke, EA (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-36.
- Maimunah. A (2009). *Human Resource Management*, Oxford Revision Series, Malaysia.
- Matthews, J & Shulman, AD (2005). Competitive Advantage in Public-Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232-40.
- Miao, Q, Newman, A, Sun, Y & Xu, L (2013). What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-80.
- Nouri, H & Parker, RJ (2013). Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *British Accounting Review*, 45(2), 138- 48
- On Employees' Reactions to Procedural Fairness and Outcome Favorability. *Journal of Business and Psychology*, 1-16

- Pejabat Setiausaha Persekutuan Sabah (2015), Data Perjawatan Pegawai dan Kakitangan Persekutuan Negeri Sabah.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 7 Tahun 2010 bagi Panduan Pengurusan Pemangkuan dan Kenaikan Pangkat untuk Pegawai Perkhidmatan Awam Persekutuan di bawah Sistem Saraan Baru (SSM)
- Salamin, A., & Hom, P. W. (2005). In Search of The Elusive U-Shaped Performance-Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit? *Journal of Applied Psychology*, 90, 1204–1216
- Spector, PE (ed.) (1997). *Job Satisfaction: Application Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, London.
- Sweeney, PD & McFarlin, DB (1993). The Workers' Ends and The Means: Evaluation Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40
- Van Scotter, JR (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Wu, P-C & Chaturvedi, S (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in The Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-47.
- Yuan, T (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 2.

***Keberkesanan Pembangunan Projek Perumahan
Penjawat Awam Malaysia (PPAM) Di Putrajaya
Terhadap Kesejahteraan Penduduk Setempat***

Noor Idayu binti Mohd Surol



**Keberkesanan Pembangunan Projek Perumahan Penjawat Awam
Malaysia (PPAM) Di Putrajaya Terhadap Kesejahteraan
Penduduk Setempat**

Noor Idayu binti Mohd Surol, M48

ABSTRAK

Kajian ini merupakan satu kajian kes yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepuasan pembeli terutamanya penjawat awam yang telah membeli dan memiliki rumah kediaman yang dibeli melalui program Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM). Kajian ini juga dapat melihat sejauh mana keberkesanan pembangunan PPAM di Putrajaya bagi membantu golongan berpendapatan rendah dan sederhana untuk memiliki rumah sendiri di kawasan bandar. Secara ringkas, kajian ini dilaksanakan melalui beberapa aspek seperti profil demografi, maklumat pemilikan rumah, persepsi terhadap rumah sendiri dan persepsi kawasan perumahan responden. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif untuk mengumpul data dan melibatkan beberapa penjawat awam yang telah membeli dan memiliki rumah PPAM di Putrajaya. Penggunaan model kajian iaitu Model Somekh (1989) dapat membantu dalam merancang langkah yang perlu supaya lebih teratur dan tersusun. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran semasa mengenai impak pembangunan PPAM terhadap kesejahteraan penjawat awam khususnya di Putrajaya. Kaedah persampelan yang digunakan adalah kaedah persampelan bertujuan, iaitu tumpuan diberikan ke atas penduduk di PPAM Palma, Larai, Selasih, Pudina, Melinjau dan Seruling iaitu PPAM yang telah melaksanakan proses penyerahan. Melalui kajian ini secara tidak langsung dapat mewujudkan persekitaran warga Putrajaya yang harmoni, bersatu-padu dan bekerjasama dalam aktiviti komuniti dan kemasyarakatan. Selain itu, dengan harga rumah yang dijual kepada penjawat awam adalah lebih rendah daripada harga pasaran/harga sebenar dapat memberi penjimatan kerana faktor subsidi yang diberikan kepada pembeli akan mendorong penjawat awam mengambil peluang membeli rumah di bawah program PPAM.

LATAR BELAKANG

Projek pembangunan adalah satu pelaburan yang mempunyai objektif, *outcome*, output dan aktiviti khusus yang dilaksanakan dalam tempoh masa tertentu. Projek pembangunan adalah sebahagian daripada pelaburan sektor awam di bawah kerangka dasar dan strategi pembangunan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Projek perumahan adalah salah satu agenda pembangunan utama sesebuah negara termasuklah Malaysia. Agenda, pembangunan perumahan, pemilikan rumah dan harta tanah sentiasa menjadi isu utama dalam perbincangan geopolitik.

Projek Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM) adalah satu skim rumah mampu milik yang dibangunkan khas untuk penjawat awam yang menekankan kepada keselesaan dari aspek saiz, rekabentuk, kualiti, lokasi dan harga rumah yang bersesuaian bagi penjawat awam

Dalam hal ini, isu kemampuan memiliki rumah di kalangan penjawat awam adalah kritikal dan perlu diberi perhatian serius oleh pihak berwajib. Sehubungan itu, projek Perumahan Penjawat Awam Malaysia (PPAM) adalah satu skim rumah mampu milik yang dibangunkan khas untuk penjawat awam yang menekankan kepada keselesaan dari aspek saiz, rekabentuk, kualiti, lokasi dan harga rumah yang bersesuaian bagi penjawat awam. Program PPAM juga adalah salah satu usaha yang telah diambil oleh Kerajaan bagi membantu penjawat awam memiliki kediaman yang mampu dimiliki dan berkualiti. Program ini telah dilancarkan pada awal tahun 2013 selaras dengan keputusan Jemaah Menteri pada 30 Januari 2013 dan 27 Mac 2013 yang bersetuju supaya dikaji inisiatif untuk membolehkan penjawat awam terutamanya yang berpendapatan rendah dan sederhana membeli rumah khususnya di bandar-bandar utama.

Skim ini dibangunkan dengan cara menggalakkan pemaju-pemaju swasta untuk membina pembangunan PPAM, seterusnya akan diberikan subsidi oleh pihak kerajaan. Dengan ini, rumah yang dibangunkan adalah rumah yang

berkualiti dan dibina di lokasi strategik serta dengan harga berpatutan. Terdapat pelbagai jenis rumah dan saiz yang ditawarkan bagi skim PPAM ini

Rumah yang dibangunkan adalah rumah yang berkualiti dan dibina di lokasi strategik serta dengan harga berpatutan

mengikut projek-projek yang dilaksanakan. Antara jenis rumah yang ditawarkan oleh PPAM adalah apartment, teres, berkembar, rumah bandar dan banglo.

Sebagai langkah permulaan program PPAM, pada 18 April 2013 YAB Perdana Menteri telah mengumumkan program pembangunan 10,336 unit rumah bagi tujuan pembinaan PPAM di Putrajaya. Harga yang ditawarkan bagi skim perumahan ini adalah di antara RM150,000 hingga RM300,000 mengikut keluasan lantai minima tidak kurang dari 1,000 kaki persegi hingga 1,500 kaki persegi.

Rumah adalah satu tempat yang bukan sahaja melindungi individu yang menetap di dalamnya dari aspek fizikal, malahan rumah juga penting sebagai tempat untuk mendapatkan privasi, ketenangan, tempat untuk berehat dan menjalankan aktiviti-aktiviti kekeluargaan

Pembangunan projek PPAM ditadbir oleh Unit PPAM, Jabatan Perdana Menteri yang telah ditubuhkan pada 1 Oktober 2014 untuk memberi perhatian khusus dalam merancang, mengawal pelaksanaan program dan memantau projek-projek PPAM. Unit ini turut dibantu dengan kerjasama daripada agensi pelaksana lain mengikut kawasan pembangunan. Di

Wilayah Persekutuan Putrajaya, agensi pelaksana yang turut membantu dalam membangunkan PPAM adalah Perbadanan Putrajaya.

PERNYATAAN MASALAH

Rumah merupakan salah satu keperluan asas manusia. Rumah adalah satu tempat yang bukan sahaja melindungi individu yang menetap di dalamnya dari aspek fizikal, malahan rumah juga penting sebagai tempat untuk mendapatkan privasi, ketenangan, tempat untuk berehat dan menjalankan aktiviti-aktiviti kekeluargaan. Oleh yang demikian, setiap individu lazimnya berazam untuk

memiliki rumah sendiri bagi memenuhi keperluan hidup diri dan keluarganya. Malangnya, tidak ramai individu yang berpeluang untuk membeli rumah disebabkan timbulnya pelbagai masalah dan halangan sama ada secara langsung atau tidak.

Dengan memperkenalkan program PPAM ini, banyak memberi kelegaan kepada penjawat awam khususnya di Putrajaya. Kebanyakan mereka menghuni di kuarters Kerajaan mengikut kelayakan seperti berikut:

BIL.	GRED JAWATAN	KELAS KELAYAKAN KUARTERS
1.	JUSA C DAN KE ATAS	A
2.	54	B
3.	48 – 52	C
4.	41 – 47	D
5.	27 – 40	E
6.	22 – 26	F
7.	1 – 21	G

Sumber: Laman Web Bahagian Pengurusan Hartanah, Jabatan Perdana Menteri

Antara masalah perumahan bandar yang dikenal pasti adalah seperti berikut:

- (a) Masalah penawaran rumah kos rendah dan mampu milik yang dilihat masih tidak dapat memenuhi permintaan penduduk bandar terutamanya di Putrajaya**

Perkara ini berlaku akibat kadar urbanisasi yang semakin meningkat lebih-lebih penjawat awam yang ditawarkan bertugas di Putrajaya. Dengan harga tanah yang kian melambung, hasrat untuk memiliki kediaman di bandar selamat Putrajaya ini menjadi kenyataan apabila wujudnya kemudahan PPAM ini.

(b) Kediaman PPAM yang dibeli tidak menepati spesifikasi yang telah ditetapkan

Bukan itu sahaja, ada juga rumah yang baru sahaja diduduki seminggu dua tetapi sudah berlaku tragedi banjir di aras kediaman akibat daripada kerosakan pelampung kolam tadahan. Itu belum termasuk kecacatan yang ditemui setelah baru menerima kunci daripada pihak pemaju. Boleh dikatakan hampir separuh daripada unit PPAM dilaporkan mempunyai banyak kecacatan kecil yang mana dapat disimpulkan sebagai satu kecuaiian daripada pihak pemaju atas dasar ingin siap lebih awal daripada jadual yang dirancang. Sebanyak tujuh (7) projek PPAM Fasa 1 yang telah dibuat penyerahan kunci kepada pembeli seperti berikut:

- (i) PPAM Palma;
- (ii) PPAM Larai;
- (iii) PPAM Selasih;
- (iv) PPAM Pudina;
- (v) PPAM Jintan;
- (vi) PPAM Seruling; dan
- (vii) PPAM Melinjau.

Antara kecacatan yang telah disenaraikan adalah seperti berikut:

- (i) Jubin lantai dan dinding yang retak/kosong/lompong;
- (ii) Tingkap yang tidak boleh ditutup dengan sempurna;
- (iii) Dinding terkopek;
- (iv) Kerja kemasan yang tidak kemas;
- (v) Pemasangan tingkap yang renggang; dan
- (vi) Kebocoran di dinding.

(c) Pembeli perlu menanggung kos bayaran penyelenggaraan

Pembeli juga bertanggungjawab untuk membayar kos penyelenggaraan sebanyak RM0.25 kaki persegi seperti mana dalam perjanjian jual beli yang asal. Walau bagaimanapun, bayaran tersebut telah dikurangkan kepada RM0.17 kaki persegi. Namun demikian, bagi penjawat awam jumlah tersebut masih lagi tinggi. Sebagai contoh pembeli yang membeli unit PPAM dengan keluasan 1,000 kaki persegi perlu membayar RM170 sebulan bagi menampung kos penyelenggaraan landskap dan pembuangan sampah sahaja. Sedangkan kemudahan lain seperti pengawal keselamatan, kolam renang, gimnasium tidak disediakan. Jumlah tersebut juga belum termasuk bayaran *sinking fund* sebanyak 10 peratus yang akan bertambah dari tahun ke tahun.

(d) Kerenah pemaju projek yang tidak bertanggungjawab dalam mematuhi pelan asal yang telah diluluskan

Dalam masa yang sama, pihak pembeli ada yang berdepan dengan masalah pemaju yang membuat perubahan pada pelan asal bangunan tanpa memaklumkan dan mendapat persetujuan daripada pembeli.

Secara umumnya harga rumah bergantung kepada beberapa faktor. Pertama adalah kos pembinaan rumah tersebut di atas tanah tertentu. Terdapat komponen harga tanah yang dipengaruhi lokasi dan keadaan tanah, infrastruktur umum terbabit, pembinaan struktur asas bangunan, kemas bangunan, dan aspek perundangan. Kedua adalah lokasi tapak cadangan perumahan.

Tapak tanah di bandar adalah terhad dan mahal yang menyebabkan pemaju membina rumah mewah seperti membina kondominium yang mempunyai densiti yang lebih tinggi dalam kawasan tanah yang terhad. Harga tanah amat sukar dikawal dan kita dapat melihat kenaikan harga setiap tahun. Pembinaan rumah kos tinggi tidak mampu dibeli golongan sasaran pertengahan dan bawah.

Selain itu, aspek pembayaran fi, proses pembangunan dan perundangan jual beli juga melibatkan kos. Kos ini mungkin boleh diberikan perhatian oleh pihak pemaju dan Kerajaan supaya tidak membebankan pembeli. Kos rumah juga bergantung kepada keadaan ekonomi semasa. Jika tahap inflasi tinggi harga rumah selalunya naik untuk bertahan lama di pasaran dengan pembelian yang berkurangan.

Di samping itu, aspek pembelian untuk pelaburan harta juga akan menaikkan permintaan yang secara tidak langsung menaikkan harga pasaran. Dalam mengejar sasaran untuk menyiapkan projek Kerajaan, pihak pemaju akan terikat dengan tempoh masa yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, pihak pemaju bagi projek PPAM kebanyakannya akan menggunakan sektor pembinaan berasaskan industri atau *Industrialised Building System (IBS)* yang merupakan satu kaedah pembinaan menggunakan bahan binaan yang diindustrikan di kilang pembuatan. Kaedah ini dapat menggantikan kaedah konvensional di mana ia dapat mengurangkan tenaga buruh asing selain dapat meningkatkan kualiti binaan, pengurangan kos dan masa pembinaan.

IBS merupakan satu sistem pembinaan yang dibina dengan menggunakan komponen pra-fabrikasi di mana pembuatan komponen dilakukan secara sistematik dengan menggunakan mesin, acuan dan peralatan mekanikal yang lain. Komponen yang telah siap dihasilkan di luar tapak atau di kilang akan dihantar terus ke tapak bina untuk pemasangan.

Selaras dengan matlamat utama Rancangan Malaysia Kesebelas 2016 - 2020 (RMKe-11) supaya semua rakyat dapat menikmati tahap kualiti hidup yang lebih baik, RMKe-11 juga menjadi platform penting dalam usaha Kerajaan melaksanakan anjakan dasar pembangunan dan merangka pendekatan baharu bagi menangani pelbagai cabaran baharu dan sedia ada. Dalam Bidang Fokus B RMKe-11 turut menekankan dalam penyediaan perumahan mampu milik yang mencukupi dan berkualiti iaitu untuk meningkatkan akses kepada perumahan mampu milik mengikut kumpulan sasar serta memperkukuh perancangan dan pelaksanaan untuk pengurusan perumahan

awam yang lebih baik. Terdapat enam (6) teras strategi bagi menangani semua keperluan rakyat seperti berikut:



Sumber: Laporan Rancangan Malaysia KeSebelas 2016-2020

CADANGAN PENAMBAHBAIKAN

Selaras dengan objektif Dasar Perumahan Negara (2018-2025) iaitu “Rumah Berkualiti, Harapan Rakyat” dan juga hasrat Kerajaan untuk menyediakan tempat tinggal yang mempunyai persekitaran yang selamat, lengkap dan sejahtera di samping membantu golongan yang kurang bernasib baik dan kurang kemampuan untuk memiliki tempat tinggal yang selesa, sektor swasta perlu diberi kepercayaan untuk memacu industri perumahan negara. Sektor awam pula berperanan membantu melancarkan proses tersebut dan meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan berkaitan dengan sektor perumahan. Sektor awam juga akan memberi penekanan terhadap penyediaan perumahan mampu milik untuk golongan yang berpendapatan rendah.

Terdapat beberapa cadangan penambahbaikan yang boleh dilaksanakan antaranya seperti berikut:

(i) Pemadanan latar belakang syarikat pembinaan dengan pelaksanaan projek perumahan

Objektif Dasar Perumahan Negara (2018-2025) iaitu “Rumah Berkualiti, Harapan Rakyat” dan juga hasrat Kerajaan untuk menyediakan tempat tinggal yang mempunyai persekitaran yang selamat, lengkap dan sejahtera di samping membantu golongan yang kurang bernasib baik dan kurang kemampuan untuk memiliki tempat tinggal yang selesa, sektor swasta perlu diberi kepercayaan untuk memacu industri perumahan negara

Penawaran projek perumahan PPAM sepatutnya ditawarkan kepada syarikat swasta yang melaksanakan pembangunan projek perumahan dan bukan sebaliknya. Ini bagi memastikan kualiti pembinaan menepati spesifikasi dan garis panduan pembinaan rumah serta memberi jaminan bahawa rumah tersebut adalah selamat untuk diduduki. Langkah ini juga adalah bagi memastikan pembinaan projek PPAM adalah selaras dengan garis panduan yang ditetapkan oleh Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB).

(ii) Pemusatan inisiatif perumahan mampu milik

Satu entiti khas perlu ditubuhkan untuk menerajui inisiatif perumahan mampu milik dalam kalangan pelbagai agensi Kerajaan dan negeri

Satu entiti khas perlu ditubuhkan untuk menerajui inisiatif perumahan mampu milik dalam kalangan pelbagai agensi Kerajaan dan negeri. Peruntukan rumah mampu milik pada masa ini tidak bersepadu dan tidak selaras di seluruh negara. Strategi pemusatan tersebut akan dapat

meningkatkan kecekapan perancangan, pelaksanaan dan langkah tindakan. Manfaat strategik lain yang boleh diraih daripada pewujudan entiti tunggal sedemikian termasuklah aktiviti pembinaan yang lebih giat dan kos pembangunan yang lebih rendah hasil daripada ekonomi mengikut bidang dan spesifikasi projek juga adalah seragam.

(iii) Mewujudkan pangkalan data perumahan dan data pemohon diurus dengan cekap

Pangkalan data bersepadu adalah penting untuk menangani maklumat yang tidak selari dalam pasaran rumah mampu milik. Maklumat yang sukar didapati seperti pendapatan, ciri-ciri dan pilihan isi rumah telah mengekang keupayaan menyesuaikan bekalan rumah bagi memenuhi permintaan isi

Pangkalan data perlu mengandungi maklumat pendapatan, jumlah isi rumah, ciri-ciri dan pilihan rumah seperti saiz binaan serta lokasi. Kaji selidik secara berkala boleh dilakukan untuk mengumpul data isi rumah.

rumah dengan berkesan. Pangkalan data perlu mengandungi maklumat pendapatan, jumlah isi rumah, ciri-ciri dan pilihan rumah seperti saiz binaan serta lokasi. Kaji selidik secara berkala boleh dilakukan untuk mengumpul data isi rumah. Maklumat seperti ini boleh menjadi panduan kepada pasaran mengenai keadaan bekalan dan wajar digunakan Kerajaan dan pemaju perumahan sebagai sumber maklumat pembangunan masa hadapan.

(iv) Mengurangkan kos pembinaan

Usaha untuk mengurangkan kos perumahan adalah penting bagi memastikan harga rumah dapat dikurangkan ke paras yang lebih mampu milik. Kos pembinaan yang tinggi masih merupakan antara kekangan terbesar untuk menyediakan rumah mampu milik dalam jumlah yang besar kerana kos seperti bahan binaan, pekerja, pematuhan dan tanah boleh mencecah sehingga 80% daripada harga rumah. Penggunaan kaedah pembinaan yang canggih dari sudut teknologi di Malaysia juga dikekang oleh bilangan pekerja asing berkemahiran rendah dan pertengahan adalah tinggi di mana kos tenaga kerja adalah lebih rendah.

Isi rumah didapati tidak mempunyai pengetahuan yang cukup untuk membuat keputusan kewangan berdasarkan maklumat yang mencukupi

(v) Memulihkan kedudukan kewangan isi rumah

Bagi isi rumah, pembelian rumah adalah antara keputusan kewangan paling besar yang perlu dibuat. Walau

bagaimanapun, sebahagian besar isi rumah didapati tidak mempunyai pengetahuan yang cukup untuk membuat keputusan kewangan berdasarkan maklumat yang mencukupi. Lebih 75% rakyat Malaysia mendapati sukar untuk memperoleh RM1,000 bagi memenuhi keperluan kecemasan, manakala 47% belia terlibat dengan peminjaman kad kredit yang melampau. Gabungan faktor celik kewangan yang rendah dalam kalangan isi rumah, keberhutangan isi rumah yang tinggi dan kenaikan harga rumah yang melebihi peningkatan pendapatan isi rumah telah mengurangkan kemampuan isi rumah untuk memiliki rumah. Hal ini menekankan pentingnya bagi pembeli rumah membuat keputusan kewangan yang bijak agar tidak terbelenggu dengan tanggungjawab kewangan mereka. Mereka juga perlu memahami bahawa kos memiliki rumah bukan hanya melibatkan kos pembelian semata-mata.

(vi) Mengukuhkan pasaran rumah sewa-beli

Cadangan pemilikan rumah kepada golongan muda juga boleh dipertimbangkan melalui pasaran rumah sewa-beli yang bermatlamatkan agar semua rakyat dapat memiliki rumah sebagai keperluan asas manusia

Cadangan pemilikan rumah kepada golongan muda juga boleh dipertimbangkan melalui pasaran rumah sewa-beli yang bermatlamatkan agar semua rakyat dapat memiliki rumah sebagai keperluan asas manusia. Inisiatif ini dapat memberi manfaat kepada golongan muda dan rakyat

berpendapatan rendah yang gagal mendapatkan pembiayaan daripada mana-mana institusi kewangan atau *unbankable*.

Antaranya ialah nilai rumah perlu dikekalkan berdasarkan nilai semasa awal penyewaan dan tidak berubah mengikut harga pasaran selepas 5 tahun pertama dan mempromosikan lambakan unit rumah yang tidak terjual dan seterusnya dapat menyelesaikan *housing glut* dalam pasaran rumah. Keutamaan juga harus diberikan kepada mereka terutamanya golongan muda yang mempunyai rekod pembayaran hutang yang baik berbanding mereka yang culas dalam menyelesaikan hutang mereka. Inisiatif ini juga adalah bagi membantu golongan muda daripada terkesan dengan tekanan inflasi harga rumah dan lambakan unit rumah yang tidak terjual.

PENUTUP

Kerajaan pada masa ini giat menjalankan kempen pemilikan rumah sendiri terutamanya di kalangan golongan muda dan rakyat berpendapatan rendah seperti *Home Ownership Campaign* (HOC) yang telah diadakan pada tahun 2019. Ini kerana golongan muda sering dikaitkan dengan isu keberhutangan yang serius. Justeru, dengan adanya kempen seumpama itu, dapat memberi sokongan dan galakan kepada golongan muda untuk terus melabur dalam perumahan sebagai aset di masa akan datang.

Secara tidak langsung, ini dapat memberi kesedaran kepada mereka supaya tidak membazir dengan pendapatan yang mereka terima untuk perkara yang tidak berfaedah terutamanya kepada mereka yang baru selesai menamatkan pengajian di institusi pengajian tinggi.

Inisiatif daripada kerajaan ini juga diwujudkan bagi membantu golongan yang memerlukan terutamanya golongan berpendapatan rendah dan sederhana agar mampu membeli rumah mampu milik yang terletak di kawasan bandar utama.

RUJUKAN

- Bank Negara Malaysia (2016). 'Pencerahan Terhadap Isu Rumah Mampu Milik di Malaysia,' Rencana dalam Laporan Tahunan
- Laman Web Bahagian Pengurusan Hartanah, Jabatan Perdana Menteri
Laman Web Perumahan Penjawat Awam 1Malaysia, Jabatan Perdana Menteri
- Laporan Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020
- Mohd Nasrun Mohd Nawi et al. /Jurnal Teknologi (Social Sciences) 65:1 (2013), 9–15.
- Ng Kah Choon et al. / *Impacts of construction on the local environment and socio-economic development: A case of Brickfields, Kuala Lumpur*
- Norharnila Binti Rusli (2006), Salah Urus Risiko Dalam Pembangunan Projek Perumahan: Kajian Ke Atas Projek Perumahan Terbengkalai Di Malaysia
- Pekeliling Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri Bilangan 1 Tahun 2009, "Garis Panduan Perancangan Dan Penyediaan Program Dan Projek Pembangunan"

***Pelaksanaan Bekerja Dari Rumah Dalam
Perkhidmatan Awam Di Negara-Negara Terpilih***

Nor Hafifah binti Abdullah



**Bekerja dari Rumah dalam Perkhidmatan Awam
di Negara-Negara Terpilih**

Nor Hafifah binti Abdullah, N41

ABSTRAK

Kebanyakan organisasi awam di luar negara seperti Singapura, United Kingdom, New Zealand, Kanada dan Australia melaksanakan kaedah Bekerja dari Rumah (BDR) yang merupakan inovasi organisasi yang diharapkan dapat memperbaiki mutu kerja penjawat awam. Namun demikian, apakah sebenarnya kesan BDR kepada karjaya dan kehidupan penjawat awam dan apakah cara terbaik yang boleh dilakukan oleh pihak kerajaan bagi melaksanakan praktis tersebut? Berdasarkan persoalan berikut, kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan di atas dengan mengkaji kesan BDR ke atas penjawat awam dari pelbagai negara. Hasil kajian mendapati antara faedah yang paling sering dilihat apabila BDR dipraktiskan adalah pengurangan ketidakhadiran pekerja, keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih baik, pengambilan dan pengekalan pekerja yang lebih baik, mengekalkan kesinambungan operasi semasa keadaan darurat seperti cuaca buruk, mengurangkan kos perjalanan atau subsidi transit, peningkatan produktiviti, pengurangan kos harta tanah dan kos utiliti berkurang. Di akhir kajian, terdapat beberapa langkah yang dicadangkan kepada pihak organisasi bagi melaksanakan BDR secara berkesan dan menghasilkan impak positif. Antara langkah yang dicadangkan ialah memberi satu taklimat dan penerangan yang jelas berkenaan dengan misi dan visi pelaksanaan BDR, jelaskan kepada para pekerja mengenai jenis skim perkhidmatan dan budaya kerja yang bagaimana sesuai utk BDR, wujudkan satu polisi khas berkenaan dengan kaedah pelaksanaan BDR dan mewujudkan kedah penilaian prestasi yang sistematik.

PENDAHULUAN

Menurut Lippe dan Lippényi (2018), pada masa kini, satu gaya kerja baharu telah banyak dipraktikkan dalam dunia pekerjaan iaitu Bekerja dari Rumah (BDR) atau *Working from Home* di mana ia turut dipanggil telekomunikasi dan *telework*. Bloom, Liang, Roberts dan Ying (2014) menyatakan bahawa BDR menjadi satu tren yang biasa di praktiskan. Di Eropah, dianggarkan bahawa kira-kira satu daripada lapan pekerja bekerja dari rumah sekurang-kurangnya beberapa kali dalam sebulan di seluruh 28 negara EU (Chung, 2018). Data bancian dari Amerika Syarikat dan Kesatuan Eropah menunjukkan bahawa, masing-masing, 23% dan 5% pekerja BDR sekurang-kurangnya beberapa kali (Eurostat, 2016; U.S. Department of Labor, 2015).

Kaedah BDR mula diberi perhatian bermula pada tahun 1970-an di mana istilah telekomunikasi digunakan untuk menunjukkan bekerja bukan di pejabat, menggunakan alat komunikasi seperti telefon sebagai pengganti jarak fizikal

Kebanyakan organisasi awam melaksanakan BDR yang merupakan inovasi organisasi yang diharapkan dapat memperbaiki mutu kerja. Namun, tidak jelas sejauh mana BDR memberi manfaat kepada penjawat awam. Salah satu cabaran utama yang dihadapi oleh organisasi awam ialah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, pentadbiran, dan teknologi yang mereka hadapi (Osborne & Brown, 2005). Sebagai contoh, kerana lebih banyak wanita di tempat kerja, kedua-dua pasangan bekerja, dan terdapat pekerja yang ingin mengurus dan menyeimbangkan tanggungjawab kerja dan kehidupan, terdapat peningkatan permintaan daripada para pekerja yang mahu satu program kerja secara fleksibel diwujudkan bagi menyeimbangkan tuntutan kerjaya dan kehidupan (Caillier, 2013). Ini telah memberi satu cetusan baharu kepada organisasi awam untuk

Melalui praktis BDR, para pekerja diberi peluang untuk menjalankan keseluruhan atau sebahagian daripada tugas mereka sama ada di rumah atau di mana-mana lokasi yang bersesuaian

berinovasi bagi mengembangkan dan menerapkan praktik baru yang lebih baik (de Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Osborne & Brown, 2005).

Berdasarkan fenomena di atas, satu inovasi organisasi yang semakin diterima pakai dalam organisasi awam ialah BDR (Caillier, 2012; de Vries, Tummers, & Bekkers, 2017). Melalui praktis BDR, para pekerja diberi peluang untuk menjalankan keseluruhan atau sebahagian daripada tugas mereka sama ada di rumah atau di mana-mana lokasi yang bersesuaian (Caillier, 2012). Sebagai contoh, Barack Obama menyatakan bahawa bagi menarik minat dan mengekalkan pekerja yang produktif, polisi tempat kerja yang fleksibel bukan hanya baik untuk perniagaan atau ekonomi mereka, malah ia memberi manfaat kepada keluarga dan masa depan negara (The White House, 2010). Namun demikian, apakah sebenarnya kesan BDR kepada karjaya dan kehidupan penjawat awam? Adakah ia benar-benar mendatangkan kesan positif? Apakah cara terbaik yang boleh dilakukan oleh pihak kerajaan bagi melaksanakan praktis tersebut? Berdasarkan persoalan berikut, kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan di atas dengan mengkaji kesan BDR ke atas penjawat awam dari pelbagai negara.

KAJIAN LITERATUR BEKERJA DARI RUMAH

Dalam bahagian ini, definisi Bekerja dari Rumah (BDR) akan dibincangkan serta hasil kajian mengenai BDR bagi mengetahui faedah dan kos BDR. BDR adalah pengaturan kerja yang fleksibel di mana pekerja melakukan semua atau sebahagian besar pekerjaan mereka secara fizikal yang berlainan dari lokasi organisasi mereka, menggunakan teknologi maklumat untuk beroperasi dan berkomunikasi (Baruch, 2001). Kaedah BDR mula diberi perhatian bermula pada tahun 1970-an di mana istilah telekomunikasi digunakan untuk menunjukkan bekerja bukan di pejabat, menggunakan alat komunikasi seperti telefon sebagai pengganti jarak fizikal (Nilles, Carlson, Gray, & Hanneman, 1976).

Laporan daripada *The 2016 United State Government Accountability Office* (GAO) menunjukkan bahawa faedah yang paling sering dilihat apabila BDR dipraktiskan adalah pengurangan ketidakhadiran pekerja, keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih baik, pengambilan dan pengekalan pekerja yang lebih baik, mengekalkan kesinambungan operasi semasa keadaan darurat seperti cuaca buruk, mengurangkan kos perjalanan atau subsidi transit, peningkatan produktiviti, pengurangan kos harta tanah dan kos utiliti berkurang. Kebanyakan kajian menggunakan kerangka kerja kos dan faedah BDR yang dicadangkan oleh Nilles, Carlson, Gray dan Hanneman (1976).

Faedah apabila BDR dipraktiskan adalah pengurangan ketidakhadiran pekerja, keseimbangan kehidupan-kerja yang lebih baik, pengambilan dan pengekalan pekerja yang lebih baik, mengekalkan kesinambungan operasi semasa keadaan darurat seperti cuaca buruk, mengurangkan kos perjalanan atau subsidi transit, peningkatan produktiviti, pengurangan kos harta tanah dan kos utiliti berkurang

Jadual 1: Faedah dan Kos Bekerja dari Rumah

Tahap	Faedah	Kos
Pekerja	• Menjimatkan kos perjalanan dan masa • Dapat mengoptimumkan kemampuan untuk bekerja tidak kira di mana atau bila tugas kerja dilakukan. • Keseimbangan kerjaya-kehidupan	• Mewujudkan stesen kerja di rumah • Kesan secara profesional dan sosial apabila tidak berada di pejabat • Kos keperluan untuk menyeimbangkan kerja dan keluarga
Majikan	• Pengurangan ketidakhadiran pekerja • Pengurangan kos harta, tapak dan utiliti • Produktiviti pekerja yang lebih tinggi, pengekalan pekerja yang lebih baik, keupayaan untuk merekrut individu yang tidak bergantung kepada tempat kediaman mereka	• Kos bagi menyediakan fasiliti untuk membolehkan BDR dijalankan • Sukar untuk menjalankan pengawasan ke atas pekerja • Sukar untuk menjalankan kerja-kerja yang diperoleh secara <i>ad hoc</i>

PELAKSANAAN BEKERJA DARI RUMAH BAGI PELBAGAI NEGARA

Sebanyak lima negara telah dipilih untuk dipertimbangkan sebagai rujukan bagi kajian ini. Negara-negara tersebut dipilih berdasarkan kepada indeks *International Civil Service Effectiveness* (InCiSE) 2019. Berdasarkan indeks tersebut, negara yang memperoleh indeks tertinggi secara keseluruhan adalah United Kingdom, diikuti oleh New Zealand, Kanada dan Australia.

Selain itu, kajian ini turut memilih Singappura sebagai rujukan kerana tahap ekonomi yang sangat baik dan pada tahun 2012, negara tersebut dipilih sebagai negara yang mempunyai tahap keterbukaan ekonomi tertinggi di dunia (World Economic Forum, 2012). Sejajar dengan organisasi lain yang sangat kompetitif di seluruh dunia, dasar sumber manusia dalam sesebuah organisasi di Singapura adalah sangat baik. Sebagai contoh, 87 peratus organisasi di Singapura melaporkan bahawa mereka membenarkan kakitangan mereka untuk BDR, berbanding dengan purata global 79 peratus (Robert Half Singapore, 2012). 91 peratus pekerja sektor awam mempunyai peluang untuk BDR, berbanding 88 peratus pekerja syarikat swasta dan 83 peratus pekerja syarikat awam yang disenaraikan (Singapore Business Review, 2012).

Singapura

Program BDR yang dijalankan di Singapura dikenali dengan nama Flex@PSD. Jika pekerja memilih untuk BDR, mereka perlu mendapatkan persetujuan daripada penyelia, seterusnya mereka boleh memilih waktu kerja mereka setiap hari dengan syarat mereka mesti melengkapkan 42 jam waktu bekerja setiap minggu.

Skim yang Terlibat

Antara ciri-ciri pekerjaan yang sesuai untuk BDR adalah seperti di bawah:

- i. Tugas yang ditentukan dengan jelas dan mempunyai hasil yang dapat diukur;

- ii. Kerja yang tidak memerlukan pekerja untuk bersemuka dengan klien/rakan sekerja secara kerap dan boleh dikendalikan dari jarak jauh;
- iii. Bahan berkaitan kerja yang mudah dibawa dan dipindahkan;
- iv. Tugas yang memerlukan tumpuan dalam jangka masa yang panjang tanpa gangguan (penulisan, memasukan data, panggilan telefon);
- v. Pekerjaan yang boleh dilakukan di kawasan kecil yang mungkin terbatas;
- vi. Pekerjaan yang tidak memerlukan maklum balas berterusan dari rakan sekerja; dan
- vii. Pekerjaan di mana tugas dapat dilakukan oleh seorang pekerja atau digabungkan dengan pekerja lain di kemudian hari.

Kaedah Pelaksanaan

Setelah ditentukan bahawa BDR dapat dilaksanakan, pekerja dan majikan perlu berbincang tentang syarat perjanjian mereka. Antara syarat tersebut termasuk:

- i. Tempoh percubaan - selepas tempoh percubaan ditentukan, perlu ada penilaian berkala terhadap program BDR sama ada perlu diubahsuai, kejayaan program BDR atau penamatan program sekiranya perlu;
- ii. Jadual waktu kerja sama ada di pejabat atau luar pejabat - pekerja boleh memilih untuk BDR dalam beberapa hari setiap bulan;
- iii. Isu keselamatan berkaitan maklumat hak milik;
- iv. Peralatan pejabat dan teknikal yang diperlukan dan siapa yang akan bertanggungjawab untuk kos penyelenggaraan;
- v. Perjanjian bertulis mengenai peralatan yang dipinjamkan kepada pekerja dan jaminan untuk dikembalikan dengan selamat; dan
- vi. Perjanjian bertulis akhir merangkumi syarat organisasi, yang menjelaskan keseluruhan syarat-syarat perjanjian.

Jadual 1: Garis Panduan untuk Majikan bagi Menyelia Pekerja BDR

Garis Panduan	Keterangan
Tidak dapat dilihat bukan bermaksud tiada di tempat kerja	- Kepercayaan, perjanjian bertulis yang jelas, ketetapan tujuan dan objektif akan membantu untuk mengatasi persepsi majikan bahawa pekerja yang tiada di tempat kerja secara fizikal tidak bekerja. - Pekerja mestilah dapat dihubungi dalam jangka masa yang ditentukan. Namun majikan seharusnya lebih memahami, kadangkala walaupun pekerja berada di tempat kerja secara fizikal, mereka tidak dapat dihubungi.
Pengurusan berdasarkan hasil	- Tentukan objektif, tetapkan matlamat yang jelas dan tentukan langkah yang perlu diambil serta tempoh masa yang diberikan bagi menyelesaikan sesuatu tugasan. - Pengurusan melalui Hasil (<i>Management by Results</i>).
Bersikap fleksibel	- Aspek pekerjaan mungkin harus berubah mengikut perubahan keperluan pekerjaan, atau jika ada perubahan pada keseluruhan objektif jabatan - Ini mungkin menandakan perlunya kembali ke jadual asal iaitu tanpa pelaksanaan BDR.
Perkembangan dan kemajuan kerjaya	- Kemajuan kerjaya tidak boleh dipengaruhi oleh BDR. - Beban kerja, kemajuan kerjaya dan prestasi pekerja adalah faktor penentu untuk penilaian dan pertumbuhan kerjaya.
Sokongan dan bimbingan	- Selama tempoh awal penyesuaian kepada BDR, komunikasi biasa, tetapi tidak mengganggu melalui telefon, faks atau e-mel yang dimulakan oleh majikan dapat membantu mengurangkan kerisauan yang mungkin dirasakan oleh pekerja yang BDR kerana kurangnya komunikasi dalam tempoh tersebut. - Melibatkan mereka dalam lebih banyak perjumpaan kumpulan dan mendorong mereka untuk meluangkan lebih banyak masa di pejabat juga merupakan strategi untuk membantu mereka mengatasi kegelisahan yang dihadapi.
Ulasan berkala	Dilakukan supaya pekerja dan majikan dapat mengkaji kemajuan, membuat penyesuaian dan menilai keberkesanan pelaksanaan BDR.

Garis Panduan	Keterangan
Hubungan di pejabat	Galakkan interaksi dengan pekerja yang BDR setiap kali mereka berada di pejabat. Ini kerana hubungan kerja yang baik dapat dikekalkan melalui komunikasi secara bersemuka.
Senarai Semak	Sediakan senarai semak mengenai tugas kerja yang perlu dilakukan apabila melakukan kerja di rumah dan di pejabat.
Pelan Komunikasi	Pelan komunikasi harus dibuat bagi memastikan majikan atau rakan sekerja maklum tentang tugas yang telah diselesaikan, cara atau bila ia selesai dan sejauhmana pekerja tersebut berjaya menyelesaikannya.

Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi diukur menggunakan kaedah Pengurusan Berdasarkan Hasil (*Management by Results*) dengan mengfokuskan kepada hasil dan kesan seperti berikut:

- Kaji semula tugas dan tanggungjawab kerja semasa bagi mencapai persetujuan bersama antara pengurus dan pekerja;
- Tentukan hasil dan kesan yang dapat diukur;
- Tentukan siapa yang menerima atau memantau hasil serta kesannya, dan bila ia akan dilakukan;
- Gunakan bahasa yang mudah difahami serta elakkan penggunaan bahasa yang subjektif dan kabur. Terangkan dengan jelas dan spesifik untuk mengelakkan salah faham mengenai perkara yang diperlukan;
- Hubungkan hasil atau kesan dengan matlamat organisasi. Ia adalah penting untuk memahami fungsi tugas dan hubungkaitnya dengan matlamat, misi dan perkhidmatan organisasi;

Maklum balas sangat penting bagi pekerja yang BDR supaya mereka tahu bagaimana keadaan mereka dan apakah langkah atau penambahbaikan yang boleh diambil bagi memastikan pelaksanaan BDR berjaya

vi. Majikan mengenalpasti hasil kerja pekerja melalui borang penilaian prestasi, laporan bulanan atau pekerja menilai sendiri prestasi kerja mereka setiap hari. Ini membolehkan pekerja membandingkan hasil atau prestasi kerja mereka dari semasa ke semasa; dan

vii. Jadualkan penilaian yang sedang berjalan dan semak semula jika perlu.

Pada masa yang sama, sebagai sebahagian daripada pengurusan prestasi dan bimbingan yang berkesan, majikan seharusnya memberikan maklum balas secara berkala. Pekerja ingin mengetahui sama ada mereka melakukan tugas dengan baik atau tidak. Maklum balas sangat penting bagi pekerja yang BDR supaya mereka tahu bagaimana keadaan mereka dan apakah langkah atau penambahbaikan yang boleh diambil bagi memastikan pelaksanaan BDR berjaya.

United Kingdom

Terdapat dua (2) kaedah pelaksanaan BDR yang ditawarkan di United Kingdom iaitu Kerja Jarak Jauh (*Remote working*) di mana pekerja boleh memilih untuk bekerja di mana-mana lokasi selain daripada tempat kerja mereka yang seperti kebiasaan ataupun BDR di mana pekerja boleh memilih untuk BDR pada keseluruhan atau beberapa hari bagi setiap minggu.

Skim yang Terlibat

Semua pekerja berhak untuk memohon BDR, namun kaedah ini tidak terpakai bagi pekerja di agensi. Malah, BDR atau Kerja Jarak Jauh tidak sesuai untuk semua jenis pekerjaan seperti pekerjaan yang perlu untuk berurusan dengan pelanggan.

Kaedah Pelaksanaan

Antara kaedah pelaksanaan BDR ialah perjanjian kerja secara BDR sementara boleh dipersetujui untuk jangka masa sehingga 12 bulan, tempoh percubaan akan digunakan bagi melihat sejauh mana keberkesanan BDR kepada majikan dan pekerja sebelum persetujuan secara rasmi bagi membenarkan pekerja untuk BDR dalam tempoh masa yang lebih lama dan perjanjian kerja BDR sementara dan tempoh percubaan akan memerlukan perubahan kontrak sekiranya terdapat kesan kepada terma dan syarat seperti gaji dan cuti tahunan pekerja. Antara peranan majikan adalah:

Antara kaedah pelaksanaan BDR ialah perjanjian kerja secara BDR sementara boleh dipersetujui untuk jangka masa sehingga 12 bulan

- i. Menguruskan semua permintaan, termasuk rayuan, dalam masa tiga bulan;
- ii. Pertimbangkan semua permintaan untuk BDR dengan adil dan saksama dan berdasarkan pada keperluan masing-masing, dengan mengambil kira kesan kepada organisasi dan pasukan. Setiap keputusan yang diambil perlu memastikan kumpulan dapat beroperasi dengan efektif;
- iii. Pelaksanaan BDR perlu dikaji secara berkala untuk memastikan bahawa ia terus memenuhi keperluan organisasi dan juga peribadi;
- iv. Sahkan perbualan mengenai pengaturan kerja yang fleksibel secara bertulis dan berikan alasan jika menolak permintaan atau mencadangkan perubahan pengaturan yang ada;
- v. Pastikan pekerja yang memilih untuk BDR faham dengan segala maklumat penting berkaitan keselamatan maklumat, peralatan dan kesihatan;
- vi. Semak semula kaedah pelaksanaan BDR bersama pekerja yang terlibat berdasarkan sela masa yang telah dipersetujui, minima sekali setahun;
- vii. Pastikan tiada bebanan kerja tambahan ditanggung oleh ahli pasukan yang tidak menjalankan BDR dan jika ada, langkah sebaiknya perlu diambil; dan

- viii. Pihak pengurusan juga perlu mengkaji langkah terbaik bagi menyelia dan menguruskan pekerja yang BDR.

Selain itu, terdapat juga peranan yang perlu diambil kira oleh pekerja yang memilih untuk BDR

- i. Walaupun semua pekerja berhak untuk melaksanakan kerja secara BDR, mereka perlu faham bahawa tidak semua skim atau pekerjaan dapat dilaksanakan melalui kaedah ini dan tertakluk kepada keperluan organisasi;
- ii. Jika pekerja telah berkhidmat selama 26 minggu dan ke atas, mereka layak untuk memohon BDR sekali dalam tempoh 12 bulan yang dikenali sebagai permohonan berkanun (*statutory request*); dan
- iii. Pastikan pihak pengurusan sumber manusia merekod segala maklumat berkaitan dengan pelaksanaan BDR oleh pekerja.

Penilaian Prestasi

Pihak organisasi mengambil langkah di bawah bagi memastikan objektif organisasi dapat dicapai antaranya ialah:

- i. Tetapkan objektif dengan mengambil kira kaedah BDR yang dijalankan oleh pekerja, serta persetujuan yang telah dicapai bersama tentang bagaimana prestasi kerja mereka diukur;
- ii. Atur perbincangan tentang prestasi kerja mereka yang BDR melalui panggilan telefon atau secara bersemuka dengan kerap;
- iii. Jika terdapat pekerja yang BDR mempunyai prestasi kerja yang rendah atau tidak memuaskan, langkah terbaik diambil dengan mengambil kira pandangan pihak yang menguruskan prestasi pekerja; dan
- iv. Pekerja yang BDR mendapat peluang yang sama rata dan adil dengan pekerja yang tidak BDR bagi mendapatkan latihan pembangunan kerjaya.

New Zealand

Pekerja yang BDR dibahagikan kepada dua kategori iaitu Berintesiti Rendah (BDR hanya sekali dalam seminggu) dan Hibrid (BDR antara 1 hingga 3 hari seminggu). Di New Zealand, BDR merupakan kaedah pelaksanaan kerja secara fleksibel yang mempunyai permintaan tertinggi daripada pekerja sama ada dalam tempoh masa yang pendek atau panjang. Antara elemen penting dalam melaksanakan BDR yang dititikberatkan oleh pihak organisasi ialah keperluan teknologi, kesihatan dan keselamatan serta impak kepada klien.

Skim yang Terlibat

Sehingga November 2019, terdapat 15 daripada 32 kementerian di New Zealand yang membenarkan pelaksanaan BDR antaranya adalah Kementerian Industri Utama, Kementerian Wanita dan Kementerian Alam Sekitar. Antara tugas yang kebanyakannya boleh dijalankan melalui kedah BDR ialah penkeranian, penulisan atau semakan laporan, komunikasi dan perhubungan, perancangan dan penjadualan, khidmat pelanggan, pengurusan, latihan dan pendidikan, kajian dan pembangunan serta analisa data.

Kaedah Pelaksanaan

Bermula dari 1 Julai 2008, di bawah *Part 6AA of the Employment Relations (Flexible Working Arrangements) Amendment Act 2007*, pekerja yang terlibat dengan penjagaan ahli keluarga yang berkeperluan khas layak untuk memohon BDR daripada majikan mereka. Akta tersebut terpakai kepada mana-mana pekerja yang perlu menjaga ahli keluarga berkeperluan khas, telah berkhidmat selama enam bulan dan ke atas serta belum pernah membuat permohonan untuk BDR. Majikan yang menerima permohonan daripada pekerja mereka untuk BDR perlu memberi maklum balas kepada permohonan yang diberi dalam tempoh sebulan selepas ia dikemukakan. Manakala pekerja yang membuat permohonan untuk

Di bawah *Part 6AA of the Employment Relations (Flexible Working Arrangements) Amendment Act 2007*, pekerja yang terlibat dengan penjagaan ahli keluarga yang berkeperluan khas layak untuk memohon BDR daripada majikan mereka

BDR perlu mengemukakan sebab yang munasabah bersama permohonan mereka termasuk:

- i. Kesan yang mungkin diperoleh oleh majikan, pasukan atau klien;
- ii. Berapa lama BDR yang dimohon (sementara atau tetap);
- iii. Bagaimana mereka akan melaksanakan tugas kerja; dan
- iv. Peralatan tambahan yang mungkin diperlukan bagi menjalankan BDR;

Penilaian Prestasi

Laporan yang dikeluarkan mendapati bahawa pihak organisasi tidak mempraktikkan strategi pengurusan pelaksanaan BDR dengan efektif di mana mereka tidak menyimpan rekod dan maklumat tentang siapa yang BDR di organisasi mereka. Malah mereka tidak dapat mengukur apakah kesan BDR ke atas sektor ekonomi, sosial dan alam sekitar (Bentley *et al.*, 2013).

Kanada

BDR di Kanada merupakan salah satu kemudahan yang terdapat dalam *Telework Policy* dan tarikh efektif polisi ini adalah pada 9 Disember 1999. Pihak kerajaan menyedari bahawa kaedah kerja secara fleksibel dapat mendorong organisasi-organisasi kerajaan untuk melaksanakan program BDR di mana ia dapat dilaksanakan secara ekonomi dan dengan cara yang adil, saksama dan telus.

Skim yang Terlibat

BDR terpakai kepada semua jabatan dan agensi di Kanada yang disenaraikan di bawah *Schedule 1, Part 1 of the Public Service Staff Relations Act*. Sebagai contoh, semua pekerja di *Canadian Grain Commission* layak untuk BDR kecuali mereka yang bekerja sebagai pegawai pemeriksaan yang bekerja di lokasi untuk memeriksa bijirin (berdasarkan budaya kerja mereka, mereka mesti berada di lokasi kerja mereka secara fizikal berdasarkan waktu tertentu).

Kaedah Pelaksanaan

Maklumat lengkap berkenaan pelaksanaan BDR mesti dibincangkan dan dipersetujui oleh kedua-dua pihak yang terlibat iaitu majikan dan pekerja. Apabila permohonan pekerja untuk BDR diterima, majikan perlu memastikan pekerja yang BDR dan rakan sekerja mereka faham dengan kesan BDR. Antara perkara yang mesti dibincangkan dan dipersetujui meliputi perkara-perkara di bawah:

- i. Tempoh masa BDR dilaksanakan;
- ii. Hari dan jam kerja yang spesifik pekerja akan BDR;
- iii. BDR akan dilaksanakan secara biasa atau berkala;
- iv. Lokasi BDR dijalankan;
- v. Objektif kerja dan hasil yang diharapkan;
- vi. Isu berkaitan dengan tanggungjawab (persendirian dan peralatan);
- vii. Bajet berkaitan dengan pelaksanaan BDR (insuran dan utiliti);
- viii. Keselamatan dan kesihatan sewaktu BDR;
- ix. Kesan ke atas rakan sekerja; dan
- x. Keperluan untuk mematuhi semua aspek polisi, peraturan dan syarat yang telah ditetapkan oleh pihak kerajaan.

Jadual 2: Majikan Perlu Memastikan Semua Elemen Berikut Diterapkan

Panduan	Keterangan
Terma dan Syarat	Polisi, syarat, peraturan dan terma kerja yang sedia ada terpakai seperti biasa kepada semua pekerja yang memilih untuk BDR.
Bahasa	Bahasa rasmi sewaktu berkomunikasi dengan klien tetap digunakan sewaktu BDR.
Budaya Kerja	Tugasan kerja yang dilaksanakan di rumah mestilah dapat dilaksanakan dengan baik.
Kualiti dan Kuantiti	Walaupun kerja dilaksanakan secara BDR, kualiti dan kuantiti kerja yang dilaksanakan mestilah sama dengan yang dijalankan di lokasi tempat kerja.

Panduan	Keterangan
Menjimatkan Kos	Kerja yang dilaksanakan secara BDR mestilah menjimatkan kos. Kos pendahuluan bagi tujuan tertentu dibenarkan, dengan syarat dapat dikembalikan dalam jangka masa yang munasabah.

Penilaian Prestasi

Bagi aspek penilaian prestasi pekerja yang BDR, majikan mempunyai kuasa untuk memantau kualiti dan kuantiti kerja secara keseluruhan di mana ia dipantau melalui komunikasi dan perbincangan yang kerap. Selain itu, matlamat prestasi ditetapkan untuk tempoh setahun dan projek diberikan beserta tempoh masa yang spesifik. Pada masa yang sama, majikan akan memberikan maklum balas dan penilaian prestasi yang bermakna. Umumnya, majikan tidak memantau dengan ketat jumlah jam kerja pekerja yang BDR,

Umumnya, majikan tidak memantau dengan ketat jumlah jam kerja pekerja yang BDR, namun mereka menganggap jumlah dan kuantiti kerja yang diselesaikan serta kekerapan berkomunikasi sesama mereka sudah memadai sebagai bukti segala keperluan BDR dipenuhi

namun mereka menganggap jumlah dan kuantiti kerja yang diselesaikan serta kekerapan berkomunikasi sesama mereka sudah memadai sebagai bukti segala keperluan BDR dipenuhi. Akhir sekali, kaedah kerja secara BDR adalah diutamakan kepada pekerja yang menunjukkan tahap kompetensi yang tinggi, boleh bekerja dengan selian yang minima dan kerja-kerja yang sesuai dilaksanakan melalui kaedah BDR.

Australia

Pada Julai 2010, pihak *Access Economics* di Australia telah mengkaji semula pelaksanaan BDR di sana. Hasil daripada kajian tersebut, satu laporan telah dikeluarkan membincangkan tentang hasil daripada analisis kualitatif mengenai faedah dan manfaat BDR kepada pekerja, majikan dan masyarakat secara keseluruhan. Menerusi laporan tersebut, BDR telah dilaksanakan di Australia dan menjadi objektif kerajaan dalam *National Digital Economy Strategy*.

Skim yang Terlibat

Tidak semua jenis pekerjaan dapat dilaksanakan melalui BDR seperti kerja yang memerlukan pekerja untuk bersemuka dengan klien ataupun yang perlu hadir secara fizikal di tempat kerja (pengawal keselamatan). Satu kit senarai semak yang dinamakan *The Telecommuting Resource Kit* telah dibangunkan oleh *Queensland Department of Employment and Training* sebagai rujukan kepada majikan dan pekerja dalam membantu mereka melihat kesesuaian untuk BDR dilaksanakan untuk pekerja yang memohon.

Antara faktor penting yang disenaraikan dalam kit tersebut untuk diisi oleh pekerja ialah tahap motivasi, sikap yang positif terhadap kerja dan objektif BDR, kebolehan untuk bekerja secara bersendirian untuk mencapai matlamat tugas, kebolehan untuk merangka dan berkomunikasi dengan efektif, kebolehan untuk bekerja dengan seliaan yang minimum serta pengetahuan yang cukup berkaitan organisasi. Manakala faktor penting yang disenaraikan dalam kit tersebut untuk diisi oleh majikan merangkumi kebolehan untuk berkomunikasi dengan efektif dan menyelia pekerja menggunakan teknologi terkini, kebolehan untuk kekal fokus dengan matlamat dan hasil serta kebolehan mengurus dengan baik.

Selain itu, pihak *The National Employment Standards Canada*, memperuntukkan satu akta di bawah *Fair Work Act 2009* yang menyatakan bahawa keutamaan untuk BDR diberikan kepada pekerja seperti senarai di bawah:

- i. Ibu bapa yang perlu menjaga anak-anak yang masih kecil;
- ii. Pekerja yang kurang upaya;
- iii. Pekerja yang berumur 55 tahun dan ke atas;
- iv. Pekerja yang didera oleh ahli keluarga; dan
- v. Pekerja yang memberi bantuan penjagaan atau sokongan kepada ahli keluarga terdekat atau mereka yang tinggal bersama yang mengalami penderaan.

Kaedah Pelaksanaan

Bagi melaksanakan BDR, senarai prasyarat di bawah mestilah dipenuhi:

- i. Kerja atau tugas sesuai dilaksanakan dengan BDR;
- ii. Dipersetujui oleh kedua-dua pihak majikan dan pekerja;
- iii. Tugas dapat dilaksanakan dan kos tambahan yang dikeluarkan oleh kerajaan mesti dapat dipulihkan melalui produktiviti yang lebih tinggi atau melalui tarikan dan pengekalan tenaga kerja yang mahir;
- iv. Secara teknikal, kerja atau tugas dapat dilaksanakan dari perspektif sistem pengurusan maklumat dan teknologi komunikasi
- v. Tidak menjejaskan kerja berpasukan, operasi dan komunikasi tempat kerja;
- vi. Memenuhi syarat umum prestasi, keselamatan dan kesihatan kerja;
- vii. Diluluskan oleh pihak yang bertanggungjawab; dan
- viii. Boleh dikaji semula pada bila-bila masa apabila dimohon oleh organisasi atau pekerja yang BDR.

Penilaian Prestasi

Umumnya, prestasi kerja dinilai melalui prosedur pengurusan prestasi setiap organisasi. Bagi memastikan prestasi pekerja yang BDR berada pada tahap yang optimum, pekerja dan majikan digalakkan untuk kerap berbincang berkenaan dengan keperluan kerja dan jangkaan prestasi serta maklum balas prestasi dan peluang pembangunan kerja. Majikan bertanggungjawab untuk memastikan pekerja tidak berasa terasing dan wujudkan satu pelan komunikasi yang baik antaranya ialah majikan dan pekerja berkomunikasi dengan kerap, libatkan pekerja yang BDR dalam mesyuarat atau perbincangan bersama rakan sekerja yang lain serta peluang yang sama rata untuk terlibat dalam sebarang latihan.

Seterusnya, majikan dikehendaki untuk menggalakkan rakan sekerja atau pihak yang berkaitan untuk berhubung secara terus dengan pekerja yang BDR. Pekerja yang BDR juga bertanggungjawab untuk kekal berhubung

dengan majikan, klien dan rakan sekerja menerusi email dan telefon serta mestilah bersedia dan melibatkan diri dalam sebarang perbincangan atau mesyuarat menerusi panggilan video (*teleconference*).

RUMUSAN

Berdasarkan kajian yang dijalankan ke atas pelaksanaan BDR dalam perkhidmatan awam di negara-negara yang terpilih, terdapat persamaan antara organisasi-organisasi yang berjaya menjalankan BDR. Persamaan yang wujud dikategorikan kepada beberapa kategori iaitu pematuhan kepada dasar kerajaan dan organisasi, kemudahan teknologi yang disediakan kepada pekerja, penyesuaian kaedah pengukuran prestasi dan latihan yang disediakan. Sehubungan dengan itu, kajian ini memberi cadangan seperti di bawah kepada pihak kerajaan atau organisasi yang berhasrat untuk melaksanakan BDR di organisasi mereka:

Terdapat persamaan antara organisasi-organisasi yang berjaya menjalankan BDR iaitu pematuhan kepada dasar kerajaan dan organisasi, kemudahan teknologi yang disediakan kepada pekerja, penyesuaian kaedah pengukuran prestasi dan latihan

- i. Program bertujuan untuk memberi satu taklimat dan penerangan yang jelas berkenaan dengan misi dan visi pelaksanaan BDR kepada para pekerja perlu dijalankan. Organisasi yang terlibat dalam kajian ini dilihat menetapkan matlamat BDR adalah untuk mengurangkan kos pengurusan, meningkatkan tahap kepuasan kerja para pekerja mereka, supaya pekerja menjadi lebih responsif kepada orang ramai dan lebih bersedia ketika berlakunya krisis.
- ii. Jelaskan kepada para pekerja mengenai jenis skim perkhidmatan dan budaya kerja yang bagaimana sesuai utk BDR. Jika pihak organisasi mempunyai data-data sensitif yang tidak boleh didedahkan kepada umum, mereka perlu memaklumkan dan memberi latihan yang sewajarnya kepada pekerja yang BDR supaya mereka tahu bagaimana untuk menguruskan data-data tersebut beserta langkah keselamatan

- yang perlu diambil. Dasar dan polisi yang jelas serta latihan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan pelaksanaan BDR mampu memenuhi visi dan misi organisasi.
- iii. Wujudkan satu polisi khas berkenaan dengan kaedah pelaksanaan BDR, bagaimana data dan maklumat perlu diuruskan dan penggunaan alat pengkomputeran seperti komputer riba yang dibekalkan oleh pihak organisasi. Pihak majikan dan pekerja perlu mempunyai pemahaman yang jelas adakah BDR sesuai untuk dijalankan di organisasi terbabit, langkah yang boleh diambil pekerja untuk bekerja dengan efektif sewaktu BDR dan apakah yang diharapkan oleh majikan dan pekerja melalui pelaksanaan BDR.
 - iv. Kedah penilaian prestasi yang sistematik perlu diwujudkan bagi menilai prestasi kerja pekerja, termasuk prestasi organisasi itu sendiri. Organisasi perlu mengukur tahap prestasi pekerja yang BDR berdasarkan matlamat yang telah ditetapkan. Kebanyakan majikan menilai tahap prestasi pekerja yang BDR berdasarkan hasil kerja mereka.

Pelaksanaan BDR bagi negara-negara yang terlibat dalam kajian ini telah dijalankan sebelum wabak pandemik Covid-19 berlaku. Sewaktu wabak Covid-19 melanda dunia, negara-negara yang terlibat dalam kajian ini telah mengeluarkan arahan kepada semua penjawat awam mahupun swasta untuk melaksanakan BDR kecuali bagi sektor-sektor atau skim perkhidmatan kritikal seperti kesihatan dan kewangan. Langkah ini diambil bagi mengekang penularan wabak Covid-19 ke tahap yang lebih kritikal. Setakat 17 Mei 2020, seramai 4,720,196 penduduk dunia telah dijangkiti virus ini dengan 313,220 kematian direkodkan serta 1,811,674 telah sembuh. Berdasarkan turutan negara-negara di dunia, United Kingdom berada pada tangga ke 4, Kanada (tangga ke-14), Singapura (tangga ke-27), Australia (tangga ke-51) dan New Zealand (tangga ke-87).

Negara-negara tersebut telah mengeluarkan panduan khas kepada setiap organisasi kerajaan dan swasta tentang langkah-langkah yang perlu diambil bagi memastikan perkhidmatan terus dapat diberikan kepada rakyat ataupun klien. Terdapat beberapa inisiatif baharu yang diperkenal antaranya ialah amalan penjarakkan sosial, menjalankan urusan kerja secara atas talian, waktu kerja yang lebih fleksibel dan sekatan perjalanan sama ada dalam atau luar negara. Selain itu, terdapat beberapa isu yang timbul sepanjang tempoh pelaksanaan BDR, antaranya ialah masalah kebocoran maklumat, kurangnya tahap keterlibatan dan produktiviti pekerja, kekurangan prasarana dan kemudahan untuk BDR serta penurunan tahap kesihatan mental para pekerja.

RUJUKAN

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal Management Reviews*, 3, 113-129.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165–218.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42, 461-480.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 43, 72-88.
- Chung, H. (2018). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2017). A stakeholder perspective on public sector innovation: Why position matters. *International Review of Administrative Sciences*. Advance Online Publication.
- Eurostat. (2016). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment*. Diambil daripada http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp
- Lippe, T. & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*.
- Nilles, J. M. (1991). Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? *Transportation* 18(4):411–432.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting—an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organisations*. New York, NY: Routledge.
- The White House. (2010). *Statement by the president on national work and family month*. Diambil daripada <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2010/10/25/statement-president-national-work-and-family-month>
- U.S. Department of Labor. (2015). *American Time Use Survey—2014 results*. Diambil daripada https://www.bls.gov/news.release/archives/atus_06242015.pdf

Doing More With less in Public Sector: A Lean Journey?

Norhayati binti Mohd Idris



Doing More With Less In Public Sector: A Lean Journey?

Norhayati binti Mohd Idris, M52

ABSTRACT

Lean management perhaps is not a new mantra for public sector. The term lean means slim, skinny, or excessive. Having this definition, implementing lean does not mean that an organisation is emphasising on reducing resources or cutting down their operations cost. The fundamental driver of lean is to create value and eliminating waste. A lean organisation appreciates customers by focuses only on activities that bring nothing but value to customers. The world's leading automotive company - Toyota Motor has begun this concept for over the past 100 years to describe a manufacturing technique called the Toyota Production System (TPS) or known as "The Toyota Way". The term leans later studied and applied in numerous sectors including public sector. Lean is also associated to "doing more with less". With the diversity of definitions of lean, this research aims to analyse the possibilities and limitations of lean in the public sector.

INTRODUCTION

The demands on efficiency and quality in the public sector have never been so great over the past few years, which have raised the need for strategies on how public sector can be improved (Denhardt and Denhardt, 2000). Today, public sector is expected to be flexible and agile in every aspect. Painful as it may, public sectors are required to do more with less - especially less in resources and budget. (Ramli, et al., 2016). They are also constantly under heavy pressure to resolve countless domestic and international challenges, including maximising societal welfare and security, ensuring political, economic and environment sustainability, as well as ensuring on improving the rakyat's quality of life (Hughes, et al., 2011; Ramli, et al., 2016). To address the problem, public-sector leaders are looking with growing interest at "lean" techniques long used in private industry.

BACKGROUND

The discussion on lean will first bring us to the definition of the lean itself. Many academicians and practitioners have debated over the term of lean. Schonberger (1986) firmly believed that lean focused on eliminating seven types of cardinal wastes which are (i) defects, (ii) waiting, (iii) motion, (iv) overproduction, (v) transport, (vi) over-processing, and (vii) inventory; as well as respecting suppliers, customers and employees. Dahlgaard and Dahlgaard-Park, (2006) and Barraza et al. (2009) on the other hand, consider lean thinking as one of the methodologies that support reduction of waste and targeting on low cost improvements. Similarly, Comm and Mathaisel (2005) see this as methodology of 'lean' to help an organisation to "do more with less". Abdi et al. (2006) view it as an act of maximising the utilisation of organisation's resources. Modig and Ahlstrom (2012) describe it as an operational strategy that emphasises on resolving the efficiency paradox - flow efficiency over resource efficiency. For Burgess and Radnor (2013), lean is about eliminating the non-value-added activities to improve the products or services' quality.

Toussaint and Berry (2013) are of the opinion that lean is a kind of “change process” happens in an organisation that brings the new way of doing works.

Having all these definitions, it shows that there is no absolute description of lean as it has evolved over an extended period of time (Womack et al., 1990; Spear and Bowen, 1999; Hopp and Spearman, 2004). The term lean is also used interchangeably with other quality-related approaches such as Just-in-time (JIT), Continuous Improvement (CI), Total Quality Management (TQM), World Class Manufacturing, Theory of Constraints (TOC) and Six Sigma. The absence of discrepancy between the mechanism and its system contributes to the equivocalness in characterizing lean; and subsequently many see lean as nothing more than a toolkit and this resulted to mislay the judicious thinking behind it.

The Brief History of Lean

Back to the earlier days of modern manufacturing by automobile companies will bring us to the history of lean. Between 1908 and 1927, Ford Motors Company produced over 15 million Model T cars. At that time, this would not be possible without an integrated system. It was all started when Henry Ford successfully integrate ‘mass-production’ system that enabled them to produce huge volumes of products. Ford created what is now known as flow production. This integrated mass-production system assisted Ford to fabricate and assemble the vehicles parts within minutes as compared to hours or days before. The mass-production system has allowed Ford to deliver perfectly fitted compatible components. The mass production system was then adopted by the US military during World War II.

In 1926, Japan has marked the birth of Toyoda Automatic Loom Works (which later known as Toyota). Sakichi Toyoda was the person behind the establishment of this company. They changed its name once they started producing automobiles. To learn from the other automobile company, the nephew of Sakichi Toyoda; Eiji Toyoda took part in a short-term visit to the

Rouge plant of Ford in 1950. The plant situated in Dearborn, Michigan. During that time, Dearborn facility was the largest manufacturing facility that produced almost 8,000 cars per day as compared to Toyota that could only manufacture 2,500 cars each year. Being in the Ford largest facility in 3 months' time has given Eiji Toyoda an opportunity to study the Ford's production system.

Eiji Toyoda concluded that the mass production system adopted by Ford is not suitable for Toyota Company. He is of the opinion that the mass production does not suit Japanese market, which was too small and diverse. The Japanese customers' wants distinct types of cars ranged from compact cars to the most luxurious vehicles. Eiji Toyoda learned that the Ford's mass production system only focuses on the quantity produced instead of customer's needs.

As a result, with the help of Taiichi Ohno; a Japanese industrial engineer and businessperson, Toyota developed a new means of production. They believe that right-sizing machines and self-monitoring machines would help them in realising their manufacturing plan. They passionately believe that these two machines will help them to produce actual required volume that are lower in cost, and higher in quality and variety at fast manner. At first, Ohno encountered the challenge of dealing with issues of productivity and quality. Towards the end, Ohno's experiments resulted to several unique ideas which known as the Toyota Production System (TPS).

The Principles of Lean

Lean production was originally derived from the concept of Toyota Production System (TPS), made in the International Motor Vehicle Program at Massachusetts Institute of Technology (MIT), and was popularised by The Machine that Changed the World (Womack et al., 1990). Earlier on, research about TPS consisted of descriptions on specific tools and techniques, such as Just-in-Time (JIT) and Kanban (Monden, 1983; Schonberger, 1982; Schroer et al., 1985; Sugimori et al., 1977), Jidoka (Monden, 1983; Ohno, 1988; Pegels,

1984; Sugimori et al., 1977), and Single-Minute Exchange of Dies (SMED) (Shingo and Dillon, 1989), but none of them considered the whole management system at Toyota (Holweg, 2007). Therefore, Womack et al. (1990) set a starting point for viewing Lean as a concept, and the research has continued to develop the knowledge of the principles and practices behind Toyota's success.

In a subsequent volume, *Lean Thinking* (1996), James P. Womack and Daniel T. Jones distilled these lean principles even further to five:

- a) Specify the value desired by the customer;
- b) Identify the value stream for each product providing that value and challenge all the wasted steps currently necessary to provide it;
- c) Make the product flow continuously through the remaining value-added steps;
- d) Introduce pull between all steps where continuous flow is possible; and
- e) Manage toward perfection so that the number of steps and the amount of time and information needed to serve the customer continually falls.

In 2001, Toyota documented the guiding values of their management system, respect for people and continuous improvement, each of which is associated with certain principles (Toyota Way 2001, 2014). Womack and Jones recommend that managers and executives embarked on lean transformations think about three fundamental business issues that should guide the change process of the entire organisation:

- a) Purpose: What customer problems will the organisation solve to achieve its own purpose of prospering?
- b) Process: How will the organisation assess each major value stream to make sure each step is valuable, capable, available, adequate, flexible, and that all the steps are linked by flow, pull, and levelling?

- c) People: How can the organisation ensure that every important process has someone responsible for continually evaluating that value stream in terms of business purpose and lean process? How can the people involved in the value stream be actively engaged in operating it correctly and continually improving it?

In a Lean organisation, problems are opportunities for meaningful learning rather than errors to be swept under the rug

It is important to align the purpose, process, and people when developing a lean organisation. In a Lean organisation, problems are opportunities for meaningful learning rather than errors to be swept under the rug. Managers act as coaches and help others get comfortable with identifying problems and practice continuous improvement on a daily basis. Lean leaders also create an environment that is engaging and conducive to learning. They are hands-on and work with their team on the factory floor to utterly understand problems.

Lean was previously seen as a collection of tools and techniques, but it is now widely recognised as a fundamental business philosophy. According to Diekmann, "Lean cannot be reduced to a set of rules or tools. It must be approached as a system of thinking and behaviour that is shared throughout the value stream." Lean thinking is no longer limited to the manufacturing industry. It has been modified and applied to several other industries, such as the construction industry, healthcare, software, and many more. It has been shown that organisations that consistently practice Lean are more innovative and competitive, which in turn allows them to be more profitable and sustainable.

THE UNDERSTANDING OF LEAN THROUGH THE SUCCESS OF TOYOTA COMPANY

Toyota, the leading lean example in the world, stands poised to become one of the largest automakers in the world in terms of overall sales. Its dominant

success in everything from raising sales and market shares in every global market, not to mention a clear lead in hybrid technology, stands as the

As lean thinking continues to spread to every country in the world, leaders are also adapting the tools and principles

Indeed, lean consciousness and methods are only beginning to take root among senior managers and leaders in all sectors today

strongest proof of the power of lean enterprise. This continued success over the past two decades created an enormous demand for greater knowledge about lean thinking. There are literally hundreds of books and papers, not to mention thousands of media articles exploring the subject, and numerous other resources available.

As lean thinking continues to spread to every country in the world, leaders are also adapting the tools and principles beyond manufacturing, to logistics and distribution, services, retail, healthcare, construction, maintenance, and even government. Indeed, lean consciousness and methods are only beginning to take root among senior managers and leaders in all sectors today.

THE OVERVIEW OF PUBLIC SECTOR

Before we delve further to the discussion on lean concept in public sector, it is also important for us to understand the public sector. The public sector consists of ministries, departments or agencies that provide society with social or basic services. Even the definition of public sector differs between countries, but segments such as healthcare, education, social welfare, and the police are commonly included. Traditionally, three dimensions are regarded as important when differentiating the public sector from the private sector (Boyne, 2002). First, public-sector agencies are typically collectively owned by members of a society rather than by shareholders. Second, the operational and development budget of public-sector organisations are mainly provided through yearly budget by the Government rather than from customer fees or business activities. Third, public-sector organisations are controlled by political forces rather than market forces. Recently, there has been a strong focus on improving the public sector, in terms of customer focus, quality, and process

efficiency (Radnor and Osborne, 2013). However, these concepts are not always easy to interpret in the public sector.

Customer in public sector

The definition of customer is quite unique in the public sector, both semantically and as a concept. Most importantly, there is no clear definition of who is a customer in the public sector (Fountain, 2001). For instance, in healthcare not only the patient is a customer, but also family members, caregivers, decision-makers, local communities, and taxpayers

(Poksinska, 2010; Shah and Robinson, 2008). The same discussion can be applied in other parts of the public sector. However, Alford (2002) suggests a typology consisting of two categories of customers: citizens and clients. The citizens are the collective society that defines what the public organisations should do, expressed through political representation, which can be compared to private customers expressing preferences about the goods or services provided. The clients, on the other hand, directly receive the services, or the one who interacts with the service providers.

The definition of customer is quite unique in the public sector, both semantically and as a concept. Most importantly, there is no clear definition of who is a customer in the public sector (Fountain, 2001)

In the private sector, the direct consumer of the product or service is seen as the customer (Woodruff, 1997). Denhardt and Denhardt (2000) suggest that there are several problems with this view in the public sector. First, it is not only the direct client who must be served, but also those who are waiting for service or may need the service, although they are not seeking it. In addition, there are unwilling customers, such as those receiving a speeding ticket. Second, there are always clients with more resources and greater skill in putting forward their demands, which should not imply better treatment. Therefore, an important principle in the public sector is that the organisation does not have the possibility to always meet the client's needs since there are political decisions regulating the level of the service (Brandt and Stigendahl, 2012). The ideas of

equality and fairness in treatment are particularly important in the public sector (Denhardt and Denhardt, 2000).

Quality in public sector

In the same way as customer, it is also difficult to interpret quality in the public sector. Following Bergman and Klefsjö's (2010) definition, that quality is "the ability to satisfy, or preferably exceed, the needs and expectations of the customer" (p. 23), several problems occur. First, there is more than one type of customer with needs and expectations. Second, the needs and expectations may be vastly different in some cases. For example, healthcare patients expect personal care, which is strongly associated with satisfaction (Cleary and McNeil, 1988). However, this does not directly imply that patients' medical needs and health outcomes are fulfilled, which also is important for the quality of care (Chassin and Galvin, 1998). Grönroos' (1984) service quality model covers both these aspects and suggests that the quality experienced from a service consists of quality in two dimensions: Technical quality and functional quality. The technical quality is the instrumental performance of the service, which can be described as what the customer receives from a service. This can often be objectively measured. Functional quality concerns how the service is provided, which is more subjective since it is created in the interaction between service provider and customer.

Processes in public sector

The processes in public service have many similarities with service processes in general, since they are intangible and based upon a promise of what is to be delivered (Osborne et al., 2013). In addition, the objects in processes are not materialised products but information, and the customer is often involved in the process. Similar to service processes in general, public service consists of back-office and front-office processes (Zomerdijs and Vries, 2007). Front office processes are characterised by contact with the customer, while back office processes consist of activities that are performed without contact with

customer. Customer contact does not necessarily mean that the customer is physically present in the service delivery. Instead, customer contact can be seen as the level of interaction between customer and provider, meaning to what extent the customer can make demands on the design of service delivery systems (Schmenner, 1986). A general view is that the back-office processes are easier to control and to rationalize, due to the disturbances of customers in front office processes (Zomerdiijk and Vries, 2007).

Lean Service

Before Lean Production became commonly used in the public sector, it was needed to create a theory for Lean in the service sector in general (Souza, 2009). Using improvement concepts and ideas from manufacturing has been a trend since the 1970s, when Levitt (1972) suggested using production-line approaches for service processes. This is exemplified by McDonalds, whose processes follow production logic. When Lean was introduced in the service sector, it was primarily used in a comparable way as in manufacturing. By using Lean principles, service organisations would reduce waste in their processes. Based on the use of Lean in manufacturing, Bowen and Youngdahl (1998) suggest five characteristics that also could be used in service organisations:

- (i) Reduction of performance trade-offs
 - Operation goals of both internally focused efficiency and customer focused flexibility
- (ii) Flow production and JIT pull
 - Minimize set-up time allowing for smoother flow
 - JIT levels of both input and output
- (iii) Value-chain orientation
 - Apply service blueprinting and value analysis to eliminate non-value adding activities

- (iv) Increased customer focus and training
 - Involve the customer in the design of the service package
 - Train employees in customer service skills and behaviours
 - Train customers in how to contribute to quality service
- (v) Employee empowerment
 - Invest significantly in employees (skills, teambuilding, participation)
 - Empower employees to leverage customers' value equation (benefits divided by price and other costs)

The five characteristics listed above have big similarities with Womack and Jones (1996) five principles, with a focus on customer value, value flow, continuous flow and pull, and striving for perfection through the empowerment of employees. However, the view that manufacturing concepts could more or less be applied to the service contexts has been criticized.

When it comes to lean, Ahlstrom (2004) explains that there are some contingencies that occur when Lean is used in the service context, and some principles must be translated to be meaningful for service organisations. Due to the involvement of customer in the service process, the principle of waste elimination is sometimes problematic since the expectations from customers may differ. What is waste for one customer may be valuable for another. Another principle that can be problematic is zero defects. Although a low defect rate is crucial in many service processes, the high involvement of customers in the process makes it unrealistic to achieve zero defects. Parasuraman et al. (1985) suggest three aspects that are important to understand service quality.

Firstly, the intangibility of services (Bateson, 1979; Lovelock, 2011) makes it difficult to set measurable specifications of services in the same way as in manufacturing. It may also be difficult for the organisation to understand how the customer perceives the service (Parasuraman et al., 1985). Secondly, services have generally a large variability between different producers and

different customers, making it difficult to ensure a consistent service delivery (ibid). Thirdly, the inseparable production and consumption of services (Zeithaml, 1981) means that the service cannot be engineered in a manufacturing plant. Instead, the service is often highly affected by the customer, and the service organisation have therefore less control over the quality (Parasuraman et al., 1985). According to Ahlstrom (2004), prioritisation and recovery from failure are more important in the service sector.

Some researchers suggest that Lean service should be radically different from Lean in manufacturing. Seddon et al. (2011) argue that reducing failure demand, which is demand caused by “failure to do something or something right for the customer” (Seddon & Caulkin, 2007), is the most important aspect to increase efficiency in service processes. The time and resources needed to fulfil failure demand can be used to fulfil value demand, which customers demand. The major reason for failure demand is an inability of a system to absorb the variety of customer demands (Seddon et al., 2011). A far-reaching standardisation that reduces the flexibility of the system will lead to increased failure demand and decreased efficiency of the service process (Brandt and Stigendahl, 2012). In addition, customers have diverse needs and expectations of the service, which means that it is difficult to find one definition of value and waste within the service organisation.

UNDERSTANDING THE LEAN CONCEPT IN PUBLIC SECTOR

The discussion about using Lean in the public sector has been an interesting topic for more than 20 years, starting with the idea of using Lean in healthcare settings. Researchers argued that Lean tools and techniques could be used in healthcare without any empirical data that could support (or contradict) this (Souza, 2009), or based on general experience and common sense (see e.g. Jacobs and Pelfrey, 1995; Spear, 2005; Whitson, 1997). The first empirically based studies on Lean in a healthcare context were published in 2002 (Souza, 2009). Those papers were mainly case studies of an implementation of a single Lean tool or principle in a healthcare setting, so lacked a view of Lean as a

system of several practices, or full implementation (Radnor and Walley, 2008; Radnor et al., 2006). The studies were commonly published in medical journals and conducted in line with the medical tradition of focusing on measurable outcomes, such as decreased time spent on care, increased patient throughput, and reduced number of errors and incidents (Spear, 2005). Other studies reported quantitative outcomes such as improved problem-solving skills (Ballé & Régnier, 2007).

There is also a lack of deeper investigations of how lean implementation influence organisations and the users, since most studies only present some indications of positive results, such as decreased lead times

The pattern looks quite similar when looking at the public sector outside of healthcare, although the research on Lean implementations in this context is far less developed, but there are many speculations of the benefits (Bagley and Lewis, 2008; Bhatia and Drew, 2006;

Krings et al., 2006) or case studies of implementations (Arlbjørn et al., 2011; Barraza et al., 2009; Hines et al., 2008; Radnor et al., 2006; Radnor, 2010a). Still, there is a need for an overview of the research on lean in public sectors outside of healthcare, with more connection to other theory fields than just conceptual representations of lean (Brännmark, 2012). There is also a lack of deeper investigations of how lean implementation influence organisations and the users, since most studies only present some indications of positive results, such as decreased lead times (Suárez-Barraza and Ramis-Pujol, 2010) or decreased stress among employees (Jaaron and Backhouse, 2010; Radnor and Walley, 2008).

CONCLUSION

Based on the above arguments, some conclusions of Lean characteristics in the public sector can be made. In healthcare, Lean is primarily a process improvement methodology (Poksinska et al., 2013), so is often focused on implementing specific technology and tools rather than developing a culture of problem-solving. Radnor and Walley (2008) suggest that this is not exclusive

to healthcare, but the public sector in general. Value stream mapping is the most used tool when working with Lean (Brännmark, 2012; Poksinska, 2010). The results of using lean in the public sector are improvements from an internal perspective. Reduction of waiting and process time is given much more attention than increased value for the user (Radnor, 2010a; Radnor et al., 2012). An important precondition when implementing Lean is the basic stability that is needed to work with flow and pull in the processes. Basic stability means that the organisation has established a capacity to meet demand, the right skilled staff and established or defined simple work methods (Radnor and Walley, 2008).

The results of using lean in the public sector are improvements from an internal perspective. Reduction of waiting and process time is given much more attention than increased value for the user

Applying lean approaches in the public sector can lead to performance improvements. Being in the era where we need to reduce public spending, lean is not an option but a necessity

The current way of applying lean in the public sector has been criticized due to the lack of system perspective, meaning that Lean is only used in limited parts of organisations (Radnor et al., 2012). There is a need to see the value flow from the user's perspective, which in most cases crosses functional and professional borders (de Souza and Pidd, 2011). Overall, despite the number of papers and studies about lean in the public sector, there are some gaps that must be filled. In line with the doctrines of new public management (NPM), the focus of public management theory has been on the efficiency of internal administrative processes (Hood, 1991; Osborne et al., 2013). Consequently, there has been a trend to use concepts from research conducted in manufacturing contexts, of which lean is one of the most well-known and used (Arlbjørn et al., 2011). The customer is seen as a passive receiver of the services, rather than an active part of the process, since the processes in public service organisations are managed in the same way as manufacturing processes, rather than as service processes (Osborne et al., 2013). Therefore, there is a need for a discussion on the use of lean in relation to specific preconditions concerning quality, customer, and processes in the public sector.

GENERAL RECOMMENDATION

Applying lean approaches in the public sector can lead to performance improvements. Being in the era where we need to reduce public spending, lean is not an option but a necessity. Even, it was debated that it is not easy to apply the lean concept in public sector as compared to private sector due to the nature of these two sector, but somehow, it would be easier if one understand the idea behind the Lean concept - creating value added activities and eliminating waste. To answer the question of 'what value to be added and which waste to be eliminated,' the citizen and clients need to be involved in the process.

REFERENCES

- Albliwi, S. A., Antony, J., & halim Lim, S. A. (2015). A systematic review of Lean Six Sigma for the manufacturing industry. *Business Process Management Journal*.
- Angerer, A., Liberatore, F., & Brand, T. (2016). Still Lost in Transformation? A Literature Review on the Scientific Support of Lean Health Care Transformations'. In EURAM European Academy of Management Conference. Paris.
- Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World applied sciences journal*, 12(9), 1585-1596.
- Bakar, N. A. A., Mat, T. Z. T., Fahmi, F. M., & Urus, S. T. (2017). Lean Management Practices And Its Effect On Malaysian Local Government Performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(2), 79-104.
- Cocca, P., Marciano, F., Alberti, M., & Schiavini, D. (2019). Leanness measurement methods in manufacturing organisations: a systematic review. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 5103-5118.
- Drotz, E. (2014). Lean in the public sector: Possibilities and limitations (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).
- Gupta, S., & Sharma, M. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of productivity and performance management*.
- Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2019). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Singh, S., & Kumar, K. (2019). Review of literature of lean construction and lean tools using systematic literature review technique (2008–2018). *Ain Shams Engineering Journal*.
- Sinha, N., & Matharu, M. (2019). A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 302-317.
- Stone, K. B. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Vignesh, V., Suresh, M., & Aramvalarthan, S. (2016, September). Lean in service industries: A literature review. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 149, No. 1, p. 012008). IOP Publishing.

***Perintah Kawalan Pergerakan (PKP): Kesedaran
Dan Kesediaan Penjawat Awam Bekerja Secara
Dalam Talian***

Nornadia binti Omar



**Perintah Kawalan Pergerakan (PKP): Kesedaran Dan Kesediaan
Penjawat Awam Bekerja Secara Dalam Talian**

Nornadia binti Omar, N41

ABSTRAK

Kerajaan telah mengisytiharkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) yang bermula pada 18 hingga 9 Jun 2020 akibat wabak pandemik COVID-19. Sejajar daripada itu, Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengeluarkan surat edaran mengenai operasi pejabat kerajaan semasa tempoh PKP dengan mengambil pendekatan bekerja dari rumah (BDR) dan bekerja mengikut waktu fleksibel sebagai mendokong usaha berterusan membendung penularan wabak COVID-19. Sebelum ini, sebilangan besar pekerja swasta dan kerajaan setiap hari ke pejabat bagi menjalankan tugas harian mereka. Namun, norma itu dilihat merangkumi perubahan drastik apabila dunia pekerjaan dalam talian kini menjadi pilihan terbaik sepanjang pelaksanaan PKP. Bagaimanapun, timbul persoalan, adakah penjawat awam bersedia untuk bekerja secara dalam talian. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk melihat tahap kesedaran dan persediaan penjawat awam mengenai bekerja secara dalam talian serta cabaran yang dilalui oleh penjawat awam ketika bekerja dalam talian. Penemuan kajian mendapati pekerja akan sedikit kekok dan tidak bersedia melaksanakan tugas di rumah kerana ia merupakan pengalaman baharu buat mereka. Persediaan dari segi mental, keupayaan dan sumber menjadi daya penentu dalam mempermudah pelaksanaan tugas di rumah. Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai gambaran awal mengenai kesediaan penjawat awam bekerja dalam talian dan boleh digunakan bagi merangka langkah-langkah yang perlu diambil bagi memastikan penjawat awam dapat melakukan kerja dari rumah secara atas talian dengan lebih berkesan. Walau bagaimanapun, kajian empirikal yang melibatkan aktiviti pengumpulan dan analisis data primer berdasarkan pemerhatian langsung atau pengalaman di lapangan perlu dilaksanakan bagi mengukur tahap kesedaran dan kesediaan penjawat awam bekerja secara dalam talian pada masa hadapan.

PENGENALAN

Pada 10 Mac 2020, Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO) mengkategorikan situasi penularan COVID-19 sebagai pandemik. Pandemik merujuk kepada penyakit berjangkit yang merebak melalui populasi manusia dan merentasi kawasan luas hingga melepasi sempadan negara dan benua, malah ke seluruh dunia. Pandemik COVID-19 sudah tentu mengubah norma kehidupan masyarakat seluruh dunia. Memandang serius terhadap gejala virus COVID-19, Perdana Menteri Malaysia, YAB Tan Sri Muhyiddin Yassin telah mengisytiharkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) di bawah Akta Pencegahan dan Pengawalan Penyakit Berjangkit 1988 dan Akta Polis 1967 akan berkuat kuasa rasmi pada tanggal 18 Mac 2020.

Menerusi kenyataan media daripada Majlis Keselamatan Negara (MKN), bagi melaksanakan Perintah Kawalan Pergerakan, Peraturan-Peraturan Pencegahan dan Pengawalan Penyakit Berjangkit (Langkah-Langkah di dalam Kawasan Tempatan Jangkitan) 2020 telah diwartakan pada 18 Mac 2020. Pegawai Polis DiRaja Malaysia dan Jabatan Sukarelawan Malaysia (RELA) telah dilantik sebagai pegawai diberi kuasa di bawah Seksyen 3 Akta Pencegahan dan Pengawalan Penyakit Berjangkit (Akta 342).

Untuk meningkatkan lagi keberkesanan PKP ini, orang ramai dinasihatkan supaya berada di rumah sepanjang masa kecuali untuk memenuhi keperluan-keperluan asas. Selain itu, amalkan penjarakan sosial (*sosial distancing*) dari orang sekeliling demi mengelakkan jangkitan COVID-19. *Malaysian Institute of Economic Research* (MIER) menganggarkan bahawa PKP berkemungkinan memberi kesan kepada 2.4 juta pekerjaan. Sementara itu, Bank Negara Malaysia (BNM) meramalkan kadar pengangguran meningkat kepada 4.0% pada 2020 daripada 3.3% pada 2019.

Penjarakan sosial dan fizikal adalah 'norma baharu' akibat daripada tempoh lanjutan PKP. Norma kehidupan yang baharu ini perlu diterapkan ke semua peringkat masyarakat supaya ianya menjadi amalan kerana pengamalan jarak

sosial yang selamat serta menjaga tahap kebersihan diri adalah 'vaksin' kepada jangkitan COVID-19. Kaedah pelaksanaan kerja tertentu seperti bekerja dari rumah (BDR) mungkin juga berlaku. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, YBhg. Datuk Mohd Khairul Adib Abd Rahman dalam surat edaran Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bertarikh 17 Mac 2020, ketua jabatan boleh menentukan perkhidmatan penting di kementerian atau jabatan masing-masing dan mengarahkan pegawai terbabit hadir bertugas di pejabat. Bagi pegawai yang diarah bekerja dari rumah, mereka hendaklah mematuhi arahan termasuk sentiasa berada di rumah dalam tempoh waktu pejabat atau bekerja yang ditetapkan kerajaan.

Menurut Siti Aisyah (2020), bekerja dari rumah sangat jarang berlaku di Malaysia kecuali bagi mereka yang bekerja sendiri. Penemuan baharu menunjukkan hanya satu daripada empat pekerja bekerja dari rumah dan hampir separuh daripada mereka kehilangan pekerjaan semasa krisis COVID-19. Jabatan Perangkaan Malaysia baru-baru ini telah menerbitkan penemuan dari Kajian Khas mengenai Kesan Coronavirus (COVID-19) terhadap ekonomi dan individu. Walaupun hasil tinjauan tidak mewakili keseluruhan populasi kerana berdasarkan persampelan yang mudah, penemuannya sangat berharga bagi memahami impak atau kesan akibat COVID-19. Hasil kajian tersebut menunjukkan 44% responden bekerja dari rumah kerana krisis COVID-19 manakala 16% mengurangkan waktu bekerja daripada tempoh kebiasaan. 31% responden menyatakan pendapatan mereka terjejas sama ada kehilangan pekerjaan, terpaksa mengambil cuti tanpa gaji atau cuti separuh gaji akibat COVID-19.

Sebelum ini, majoriti pekerja swasta dan kerajaan setiap hari ke pejabat bagi menjalankan tugas harian mereka. Namun kini, norma itu dilihat mengalami perubahan drastik apabila dunia pekerjaan dalam talian kini menjadi pilihan terbaik sepanjang pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) ini. Bekerja dalam talian merujuk kepada kaedah baru yang menggunakan teknologi moden dan telekomunikasi untuk terus berhubung dengan majikan

atau rakan sekerja. Teknologi yang berkembang akan memacu perubahan-perubahan dalam perkhidmatan awam terutamanya perubahan sifat kerja itu sendiri. Perubahan sifat kerja ini akan membawa perubahan dalam pembinaan fokus strategik baru, membina kepakaran baru dan mewujudkan cara bekerja baru (Berman, Korsten dan Marshall, 2016).

Perubahan sifat kerja ini akan membawa perubahan dalam pembinaan fokus strategik baru, membina kepakaran baru dan mewujudkan cara bekerja baru

PENYATAAN MASALAH

Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dilanjutkan sehingga 9 Jun 2020 akibat wabak pandemik COVID-19 yang menular di negara. Hal ini menyebabkan kegiatan ekonomi terhenti seketika. Namun, kehadiran COVID-19 tidak bermaksud pekerja berkompromi dengan produktiviti tanpa melakukan apa-apa pekerjaan di rumah. Kebanyakan sektor awam, pusat pengajian tinggi, sekolah dan syarikat telah melaksanakan kerja dari rumah terutama sewaktu kuarantin. Bekerja dari rumah secara produktif dan kreatif boleh menjadi era dan norma baharu pada masa kini.

Mesyuarat, perbincangan dan kerja mengurus segalanya dibuat melalui internet dan pendigitalan, atau lebih sinonim lagi bekerja dalam talian. Situasi ini mungkin dilihat efektif dan berkesan, namun secara tidak langsung perubahan drastik ini akan memberi kesan kepada syarikat, pekerja

Kehadiran COVID-19 tidak bermaksud pekerja berkompromi dengan produktiviti tanpa melakukan apa-apa pekerjaan di rumah

atau individu yang tidak mempunyai pengalaman dalam melaksanakan polisi itu secara drastik. Secara jelas, penggunaan teknologi 100% ini pasti memberikan satu cabaran baharu kepada proses komunikasi antara majikan dan pekerja. Menurut Presiden Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam (Cuepacs), sektor swasta di negara ini dilihat lebih bersifat anjal dalam mengubah kaedah pekerjaan mereka. Bagaimanapun,

Sektor swasta di negara ini dilihat lebih bersifat anjal dalam mengubah kaedah pekerjaan mereka

timbul persoalan, adakah penjawat awam bersedia untuk bekerja secara dalam talian.

Kajian ini akan melihat persoalan seperti tahap kesedaran penjawat awam mengenai

bekerja secara dalam talian, persediaan penjawat awam untuk bekerja secara dalam talian dan cabaran-cabaran yang dilalui oleh penjawat awam ketika bekerja dalam talian.

SOROTAN KAJIAN LEPAS

Kesediaan menjadi isu bagi mana-mana perubahan yang ingin dilaksanakan (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Kesiediaan seseorang terhadap sesuatu perubahan amat penting dalam menentukan kejayaan sesuatu pembaharuan dalam sesebuah organisasi (Davis, 1989). Dalam bidang sains sosial, kesiediaan diertikan sebagai kesiediaan seseorang untuk mengambil atau menerima sesuatu tindakan atau tingkah laku (Ajzen, 2002; Fishbein &

Kesiediaan seseorang terhadap sesuatu perubahan amat penting dalam menentukan kejayaan sesuatu pembaharuan dalam sesebuah organisasi

Ajzen, 1975). Ia merangkumi aspek motivasi yang akan mempengaruhi tingkah laku seseorang di samping menjadi indikator kepada kegigihan untuk melaksanakan sesuatu tindakan atau merancang usaha yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tindakan (Ajzen & Driver, 1992). Menurut Bagozzi et al., (1992) dalam realiti sebenar,

terdapat halangan yang menjadi kekangan kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan. Dalam konteks penggunaan teknologi dan sistem, faktor kebergunaan dan mudah untuk diakses merupakan elemen yang akan menentukan niat seseorang untuk menggunakan sesuatu sistem atau teknologi.

Dunia sekarang berada dalam Revolusi Industri 4.0 di mana manusia bertemu dengan dunia siber kerana teknologi dan manusia tidak dapat dipisahkan. Teknologi yang berkembang akan memacu perubahan dalam sektor perkhidmatan awam terutamanya perubahan terhadap sifat kerja itu sendiri dengan mewujudkan cara kerja yang baharu (Wan Nor Adilah, 2019). *The World Economic Forum's the Future of Jobs Report* (Januari 2019) menjangkakan pekerjaan dalam industri akan berubah hingga tahun 2020, serta kemahiran baru yang diperlukan untuk memandu industri, berdasarkan tinjauan yang meliputi 15 negara yang mempunyai ekonomi terbesar di dunia.

Sektor awam adalah institusi yang mempunyai potensi yang unik untuk berkolaborasi dengan inisiatif operasi dan teknologi bagi merealisasikan visinya (Mckinsey, 2016). Kesannya adalah kepada penyediaan penjagaan kesihatan, dasar mengenai amalan terbaik teknologi, garis panduan penggunaan. Selain itu, usaha kerajaan serantau untuk meningkatkan operasi, kerjasama agensi merentasi oleh fungsi sokongan konsultatif ke perkhidmatan perkongsian berpusat, pusat kecemerlangan, mewujudkan organisasi IT yang praktikal, meningkatkan perkhidmatan sedia ada, melancarkan perkhidmatan baru dan menasihati kerajaan tentang risiko keselamatan siber serta membangunkan strategi untuk melindungi operasi IT merupakan kesan kolaborasi inisiatif operasi dan teknologi.

Pengurusan dokumen secara digital adalah antara perkhidmatan yang berupaya untuk meningkatkan kecekapan dan perolehan pengurusan maklumat di tempat kerja

Kini, kepesatan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) telah memainkan peranan penting dalam merapatkan jurang digital di antara agensi dan masyarakat. TMK berpotensi dan telah membuka peluang dalam mewujudkan jaringan sinkronisasi perkhidmatan secara digital dalam kalangan agensi penyedia perkhidmatan (Ruziah, Othman dan Mohd Isa, 2017). Sebagai contoh, pengurusan dokumen secara digital adalah antara perkhidmatan yang berupaya untuk meningkatkan kecekapan dan perolehan

pengurusan maklumat di tempat kerja. Analisis yang dijalankan oleh Benson, Johnson dan Kuchinke (2002), menyatakan tiga kriteria yang memerlukan pekerja memperkasakan pendigitalan di tempat kerja iaitu pekerja mesti tahu bagaimana menggunakan teknologi baru, tahu bagaimana menyelesaikan masalah – masalah kritikal dan yang terakhir memerlukan pemikiran kreatif untuk menangani cabaran baru. Dalam kajian oleh Mukerji dan Arora (2017),

Secara umum, pengaturan kerja yang fleksibel iaitu bekerja dari rumah dapat dijumpai dengan kerap di sektor pentadbiran awam di Eropah

di antara elemen lain yang penting pendigitalan di tempat kerja adalah penguasaan komunikasi digital di persekitaran kerja. Oleh itu, infrastruktur yang boleh dipercayai adalah suatu keperluan untuk mencapai tujuan ini. Pendigitalan di tempat kerja juga diperkukuhkan dengan memupuk budaya perkongsian pengetahuan melalui bekerjasama dalam pasukan kerja.

Malaysia kini telah memasuki fasa Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) yang dijangka akan berakhir pada 9 Jun 2020. Dalam perutusan khas YAB Perdana Menteri bersempena sambutan Hari Pekerja 2020 pada 1 Mei 2020, beliau turut mencadangkan pelaksanaan bekerja secara fleksi sebagai salah satu norma baharu selain mengumumkan pembukaan hampir kesemua sektor ekonomi dan aktiviti perniagaan bermula 4 Mei 2020.

Secara umum, pengaturan kerja yang fleksibel iaitu bekerja dari rumah dapat dijumpai dengan kerap di sektor pentadbiran awam di Eropah (Korunka, 2018). Melalui tinjauan yang telah dilakukan Quartz, Amerika Syarikat, data menunjukkan 5.2% pekerja melaksanakan kerja di rumah pada tahun 2017 dan jumlah tersebut dianggarkan seramai 8 juta orang. Dalam kajian lain yang dilakukan Owl Labs, antara faktor pekerja ingin bekerja dari rumah, (91%) mengatakan ingin mendapatkan keseimbangan hidup, (79%) ingin meningkatkan produktiviti, (78%) mengurangkan tekanan kerja dan (78%) untuk mengelakkan kesesakan lalulintas.

Menurut Wong (2020), sebilangan penjawat awam di negara Hong Kong merungut dan membuat aduan mengenai usaha kerajaan Hong Kong mengeluarkan arahan bekerja dari rumah tidak dapat diselesaikan atau dilakukan oleh semua pekerja. Di samping itu juga, Ketua Eksekutif Persatuan Kesatuan Perkhidmatan Awam Hong Kong mengatakan bahawa, berdasarkan aduan yang diterima, sekurang-kurangnya separuh daripada 177,000 orang pekerja perkhidmatan awam harus berada di pejabat mereka untuk melakukan pekerjaan. Hal ini kerana pekerja berhadapan dengan halangan kemudahan teknologi yang teruk, isu keselamatan untuk melindungi data yang sulit, pemikiran konservatif seorang pengurus yang tidak mahu menyesuaikan diri dengan cara kerja yang berbeza sebagai contoh enggan menggunakan apa-apa jenis perisian persidangan video dan kurangnya garis panduan untuk melaksanakan dasar bekerja dari rumah. Walaupun *Virtual Private Networks* (VPN) dianggap mustahak untuk perlindungan tambahan dalam talian daripada penggadam, akses tersebut hanya diberikan kepada sebilangan kecil kakitangan.

Usaha kerajaan Hong Kong mengeluarkan arahan bekerja dari rumah tidak dapat diselesaikan atau dilakukan oleh semua pekerja

Biasanya Pengurus Kanan mempunyai keutamaan untuk menerima akses jarak jauh untuk memasuki ke sistem intranet, berkongsi fail dalaman dan sistem emel *Lotus Notes* kerajaan, menjadikannya sukar bagi kakitangan junior untuk bekerja dari rumah dan di dalam talian. Di Indonesia pula, penjawat awam dibenarkan bekerja dari rumah dalam usaha untuk mengekang penyebaran COVID-19 di pejabat negara di seluruh Indonesia. Menurut Tjahi Kumolo, Menteri Pembaharuan Pentadbiran dan Birokrasi (*New Straits Times*, 2020), semua penjawat awam boleh bekerja dari rumah tetapi ketua agensi perlu menetapkan beberapa pegawai di setiap pejabat untuk menjaga kewajipan perkhidmatan awamnya. Penjawat awam di Indonesia juga diwajibkan menghadiri telekonferensi atau panggilan video kerana kementerian melarang pertemuan bersemuka yang melibatkan ramai orang.

Ini adalah konteks di luar Negara. Namun demikian, ianya berbeza dengan apa yang berlaku di Malaysia, khususnya kepada pekerja sektor awam. Dalam tempoh PKP ini membolehkan penjawat awam/ swasta untuk meneroka potensi yang boleh dimanfaatkan untuk tugas dan mengenalpasti cabaran dalam memastikan produktiviti mereka di rumah dapat ditingkatkan. Walau bagaimanapun, Mohd Shahrulnizam (2020) berpandangan, pekerja akan sedikit kekok melaksanakan tugas di rumah kerana ia merupakan pengalaman baharu buat mereka, khususnya melaksanakan tugas di rumah untuk satu tempoh yang lama. Persediaan dari segi mental, keupayaan dan sumber menjadi daya penentu dalam mempermudah pelaksanaan tugas di rumah.

KESEDIAAN PENJAWAT AWAM BEKERJA SECARA DALAM TALIAN DALAM TEMPOH PKP

Ancaman COVID-19 memerlukan kepada komitmen masyarakat untuk mengekalkan penjarakan sosial bagi mengurangkan kadar jangkitan. Berikutan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) mulai 13 Mac hingga 9 Jun 2020 bagi membendung penularan wabak Coronavirus, penjawat awam dan swasta telah diarahkan untuk bekerja dari rumah. Perkembangan ini juga boleh dilihat dengan edaran pekeliling ke setiap agensi berkaitan garis panduan bekerja dari rumah (BDR) yang perlu dipatuhi oleh penjawat awam

Peningkatan pendigitalan mempengaruhi hampir kesemua aspek kehidupan manusia khususnya dalam dunia pekerjaan yang mengalami perubahan yang drastik mutakhir ini

khususnya. Menurut Baruch (2001), BDR adalah pengaturan kerja yang fleksibel di mana pekerja melakukan semua atau sebahagian besar pekerjaan mereka secara fizikal di luar lokasi majikan mereka menggunakan *Information Technology* (IT) untuk operasi dan komunikasi atau dalam kata erti lain bekerja dalam talian.

Peningkatan pendigitalan mempengaruhi hampir kesemua aspek kehidupan manusia khususnya dalam dunia pekerjaan yang mengalami perubahan yang drastik mutakhir ini. Perkembangan pesat dalam teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) telah membuka kemungkinan baru mengenai di mana, bila dan bagaimana kerja dilakukan. Pekerja lebih kerap dapat bekerja di luar premis majikan mereka, waktu bekerja menjadi lebih fleksibel dan organisasi di tempat kerja juga berubah dan semua perkara ini disebut sebagai 'cara kerja yang baharu'.

Persekutuan Majikan-Majikan Malaysia (MEF) menyifatkan kebanyakan majikan dan pekerja masih belum bersedia melaksanakan rutin tugas dari rumah sepanjang PKP susulan penularan wabak COVID-19. Pengarah Eksekutifnya, YBhg. Datuk Shamsuddin Bardan berkata, terdapat pelbagai cabaran dan halangan ditempuhi untuk memastikan pelaksanaan kerja dari rumah dilakukan dengan efisien. Pihak MEF berpendapat terhadap beberapa gangguan sepanjang bekerja dari rumah terutama dari segi integriti, kepercayaan dan tahap disiplin yang tinggi. Pekerja memerlukan integriti yang tinggi supaya dapat melaksanakan amanah dan tanggungjawab yang perlu digalas sepanjang tempoh PKP.

Persekutuan Majikan-Majikan Malaysia (MEF) menyifatkan kebanyakan majikan dan pekerja masih belum bersedia melaksanakan rutin tugas dari rumah sepanjang PKP susulan penularan wabak COVID-19.

Untuk menjayakan rutin bekerja dari rumah, pekerja sendiri perlu menyediakan ruang khas di rumah untuk melakukan kerja seperti mana yang ada di pejabat supaya mereka fokus dengan tugas yang diberikan. Berkaitan dengan akses kepada peralatan untuk bekerja di atas talian atau bekerja dari rumah juga perlulah disediakan oleh majikan sebagai contoh komputer riba. Berhubung dengan isu keselamatan siber, pekerja seharusnya mempunyai peranti yang selamat digunakan di rumah dan pekerja tidak boleh membocorkan rahsia sesebuah organisasi atau syarikat. Seharusnya ciri – ciri keselamatan itu perlu ada sebelum pekerja bekerja di rumah sekaligus bekerja di atas talian.

Sebilangan besar rakyat Malaysia mengakui berdepan kesukaran untuk bekerja dari rumah dan secara atas talian semasa tempoh PKP adalah kerana sambungan internet yang tidak stabil. Menurut kaji selidik oleh firma penyelidikan pengguna dalam talian Vase.ai daripada 1,100 responden ditanya mengenai bagaimana rakyat Malaysia menyesuaikan diri ketika

Sebilangan besar rakyat Malaysia mengakui berdepan kesukaran untuk bekerja dari rumah dan secara atas talian semasa tempoh PKP adalah kerana sambungan internet yang tidak stabil

bekerja dari rumah semasa PKP dan didapati bahawa 35% memberitahu sambungan internet tidak stabil (Malaysiakini, 2020). Firma itu juga mendapati bahawa 77% mengakui menghadapi kesukaran untuk bekerja dari rumah. Cabaran berkomunikasi dengan pekerja atau ahli pasukan secara dalam talian (31%) dan kesulitan mengakses data yang mereka perlukan dari pangkalan data pejabat (28%) adalah antara alasan yang

disenaraikan dalam menghadapi kesukaran bekerja dari rumah. Data yang dikumpul pada 27 Mac 2020 itu juga menunjukkan hanya 9% rakyat Malaysia merasa lebih produktif untuk bekerja dari rumah. Alasan utama adalah kerana mereka dapat bekerja mengikut jadual peribadi mereka (49%), mempunyai kelebihan untuk menghabiskan masa dengan keluarga, mendapat kerja pada masa yang sama (37%) dan mempunyai ruang kerja peribadi di rumah (36%).

Bekerja di rumah dan di dalam talian mempunyai cabarannya yang tersendiri. Tidak semua tugas dapat dilakukan secara dalam talian. Fail maklumat dan data yang bersifat sulit mungkin diperlukan bergantung kepada skop kerja masing-masing. Apabila bermulanya pelaksanaan PKP, fail maklumat sulit sudah tentu tidak dapat dibawa ke rumah. Hal ini mungkin akan menjejaskan produktiviti dalam menyelesaikan kerja. Kemudahan yang kurang berbanding peralatan yang ada di pejabat juga menjadi salah satu cabaran untuk bekerja dari rumah. Apabila berada di pejabat pekerja diberi kemudahan dengan talian internet yang pantas. Namun begitu, apabila berada di rumah mungkin hanya boleh menggunakan 'hotspot' pada telefon pintar dengan had data yang terhad.

Ada segelintir pekerja tidak mempunyai peralatan seperti laptop. Jadi majikan perlu menentukan jenis kerja yang bersesuaian terhadap mereka yang tiada kemudahan tersebut. Walau bagaimanapun, pekerja perlu berusaha untuk mendapatkan kemudahan tersebut kerana ia merupakan sebahagian daripada peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas di rumah di masa akan datang. Jika pekerja jarang membawa tugas pejabat pulang ke rumah, kemungkinan besar tiada ruang yang disediakan khusus untuk membuat kerja pejabat. Oleh itu, pekerja perlu membuat penyesuaian sedikit dengan menjadikan ruang sedia ada di rumah sebagai meja kerja.

Dari sudut dunia pendidikan pula yang mana terdiri daripada golongan yang cerdik pandai dikejutkan dengan gelombang *e-learning*. Walau bagaimanapun, pelbagai aspek kesediaan perlu dipertimbangkan dahulu sebelum melaksanakannya. Antaranya adalah kesediaan guru, kesediaan pelajar, kesediaan teknologi dan kesediaan penilaian. Sebagai contoh, tinjauan dari aspek kesediaan pelajar boleh dilihat dari segi capaian internet pelajar sama ada terhad atau tanpa had, kesesuaian peranti yang digunakan oleh pelajar, kemahiran digital atau internet pelajar dan pelbagai aspek lain.

Walaupun, baru - baru ini Malaysia merekodkan carian frasa 'Google Classroom' tertinggi di dunia membuktikan guru di negara ini berdedikasi dan komited dalam tugas. Rekod ini menunjukkan ramai guru menyahut saranan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang menggalakan guru menggunakan pembelajaran maya. Universiti Teknologi Mara (UiTM) dan Universiti Teknologi Petronas (UTP) masing-masing mengeluarkan pekeliling khas agar pengajaran dan pembelajaran dilaksanakan dalam talian atas usaha mengawal dan mengekang penularan koronavirus.

Walaupun terdapat beberapa cabaran bekerja dalam talian, berdasarkan tinjauan daripada kenyataan akhbar dan di media sosial terdapat ramai penjawat awam mengadakan mesyuarat atau perbincangan dalam talian. Mesyuarat menerusi *online* yang menjadi pilihan utama pekerja semasa PKP adalah salah satu teras Revolusi Industri 4.0. Antara aplikasi persidangan video atau *video conferencing* yang menjadi pilihan utama ialah Zoom. Pada Disember tahun lalu, pengguna Zoom sekitar 10 juta orang, namun angka itu meledak naik kepada 200 juta selepas pengguna memilih aplikasi Zoom untuk bermesyuarat (Muhidin,2020). Di sini menunjukkan sebahagian pekerja termasuk penjawat awam bersedia dan mula mengadaptasi penggunaan

Bekerja dari rumah serta bekerja dalam talian mempunyai satu sudut positif buat pekerja. Pekerja boleh mempelajari teknologi baharu, mendidik dalam pengurusan waktu, perancangan berkesan dan pelaksanaan tugas yang lebih berfokus

teknologi dalam melakukan kerja dari rumah.

Namun begitu, pada 6 April 2020 yang lalu, Jabatan Pendidikan New York (NYDE) mengharamkan penggunaan Zoom kerana mendakwa aplikasi tersebut menimbulkan masalah keselamatan dan privasi. Di antara aplikasi lain yang boleh diguna pakai untuk bermesyuarat secara dalam talian adalah *Google Hangouts Meet*, *Skype*, *Slack* dan *Cisco Webex*.

Bekerja dari rumah serta bekerja dalam talian mempunyai satu sudut positif buat pekerja. Pekerja boleh mempelajari teknologi baharu, mendidik dalam pengurusan waktu, perancangan berkesan dan pelaksanaan tugas yang lebih berfokus. Dalam tempoh PKP, dari sudut pandangan majikan, sebelum menetapkan kerja dari rumah, majikan sebolehnya melaksanakan tinjauan bagi mengenalpasti keupayaan pekerja dan sumber yang boleh membantu mereka melakukan kerja di rumah. Tinjauan yang dimaksudkan ialah bagi mengetahui komitmen, peralatan, akses serta maklumat yang boleh dicapai oleh pekerja sepanjang tempoh PKP.

Merujuk kepada tinjauan yang dilakukan oleh Jabatan Komunikasi Perpustakaan Sultanah Nur Zahirah, 83.7% pekerja mampu menyelesaikan tugas dengan cara yang minimum di rumah, manakala 20% tidak mampu kerana mempunyai masalah perkakasan, sumber maklumat dan capaian internet. Di samping itu juga, dalam sudut pemantauan kerja yang boleh diukur, majikan perlu menyediakan garis panduan sebagai rujukan kepada pekerja dan menentukan kaedah bagaimana pekerja tersebut dapat memberikan maklumbalas terhadap kerja yang telah dilaksanakan. Dalam konteks pekerja pula, setelah menerima tugas yang perlu dilakukan di rumah, mereka perlu memberi perhatian terhadap kemahuan mempelajari dan menggunakan teknologi baharu, komitmen, disiplin dan sasaran, mempunyai peralatan dan ruang kerja serta komunikasi yang jelas.

KESIMPULAN

Pemilikan komputer dan internet kini menjadi keperluan baru dalam hidup kebanyakan penduduk di Malaysia. Peningkatan pemilikan kedua-dua teknologi ini memberikan isyarat bahawa masyarakat Malaysia dapat menerima pengaruh teknologi dalam hidup mereka. Namun begitu, beberapa hasil kajian berkaitan jurang digital di Malaysia menunjukkan bahawa perbezaan pemilikan komputer dan internet ini disebabkan oleh faktor pendapatan, pekerjaan, perbezaan geografi, perbezaan etnik, jantina, pendidikan, kekayaan, umur, dan tahap keupayaan fizikal (UNCTAD, 2005; Tengku Mohamed Faziharudean, 2004).

Di dalam konteks bekerja dari rumah, menurut Siti Aiyshah (2020), kurang daripada 30% pekerja di Malaysia bekerja dari rumah. Pengaturan kerja ini dianggap berat sebelah terhadap pekerja yang berkemahiran tinggi dan pekerja di peringkat pelaksana. Untuk bekerja dari rumah, pekerja perlu mempunyai sumber atau kemudahan yang cukup untuk melaksanakannya. Akses yang terhad selain kekurangan peralatan komputer dan akses internet yang disediakan oleh pekerja semakin membatasi kemampuan bekerja dari rumah dan bekerja dalam talian.

Bagi memastikan ketersediaan kakitangan awam untuk meninggalkan kaedah manual apabila bekerja dari rumah, kerajaan perlu menyediakan platform dalam talian yang komprehensif. Kemudahan minimum dan juga kelengkapan peralatan yang boleh disediakan dengan lebih awal untuk penjawat awam bekerja dari rumah. Selain itu, platform atas talian perlu disediakan supaya produktiviti pekerja tersebut dapat ditingkatkan. Kemudahan online tersebut penting dalam memastikan kesinambungan kerja kakitangan kerajaan sekaligus menjamin kesejahteraan rakyat terjaga melalui perkhidmatan yang diberikan kerana perkhidmatan pekerjaan tidak boleh dipisahkan daripada perkhidmatan untuk rakyat dan negara.

Penjawat awam perlu bekerja dari rumah dengan lebih efisien supaya perkhidmatan kerajaan tidak terputus dan rakyat dapat merasai perkhidmatan yang diberikan kerajaan. Oleh itu, kemudahan dalam talian yang minimum penting supaya perkhidmatan kerajaan kepada rakyat dapat diteruskan tanpa sebarang halangan. Meskipun kaedah bekerja dari rumah ini hanya dilaksanakan dengan sepenuhnya sepanjang PKP ini, namun inisiatif ini dijangkakan akan berterusan susulan tamatnya PKP. Keseluruhannya, penjawat awam perlu lebih bersedia untuk bekerja dalam talian apabila bekerja dari rumah untuk kelangsungan pentadbiran negara selepas tempoh PKP.

'Komuniti kesedaran' boleh dicipta dalam persekitaran dalam talian melalui penglibatan pekerja dalam perbincangan. Proses dalam talian memerlukan komitmen dan disiplin diri untuk bersaing dengan aliran proses. Manfaatkan komunikasi video lebih daripada biasa khususnya untuk terus berhubung dengan ahli pasukan atau rakan pejabat. Penjawat awam perlu mengambil ruang ini untuk meneroka apa jua peluang yang ada bagi mengharungi kehidupan pasca COVID-19 yang pastinya tidak akan sama dengan kehidupan kita sebelum ini. Hakikatnya, perlu bersedia untuk menyesuaikan diri dengan kebiasaan baharu ini yang bakal menjadi gaya hidup yang selanjutnya. Tuntasnya, golongan pekerja tidak mempunyai banyak pilihan. Sama ada kita segera menyesuaikan diri atau kita akan terus ketinggalan.

Misalnya, konsep bekerja dari rumah perlu diterima sebagai norma baharu dalam sektor pekerjaan di negara ini.

COVID-19 memberikan hikmah yang besar buat diri seseorang sebagai pekerja khususnya dalam mempelajari sesuatu perkara baharu, menguruskan tugas dan menangani cabaran yang dihadapi apabila melaksanakan tugas di rumah. Ia merupakan satu pengalaman buat pekerja awam/swasta dalam bersedia terhadap pelbagai kemungkinan dan memerlukan kepada penyelarasan, kebijaksanaan dan tekad dalam memastikan tugas yang diamanahkan dapat dilakukan dengan berkesan.

Penemuan kajian ini berdasarkan *desktop view* yang mana tidak menggambarkan kesedaran dan kesediaan penjawat awam secara menyeluruh. Oleh itu, kajian empirikal yang melibatkan aktiviti pengumpulan dan analisis data primer berdasarkan pemerhatian langsung, pengalaman di lapangan dan kutipan data perlu dilaksanakan bagi mengukur tahap kesedaran dan kesediaan penjawat awam bekerja secara dalam talian pada masa hadapan. Cadangan seperti menjalankan satu kajian mengenai kesediaan penjawat awam bekerja di rumah secara atas talian boleh dilaksanakan bagi melihat sejauh manakah penjawat awam bersedia mengubah kaedah pekerjaan yang mana setiap hari ke pejabat kepada norma baharu ini. Beberapa perkara yang boleh diukur dalam kajian adalah merangkumi aspek kesedaran mengenai teknologi, kemahiran dalam menggunakan teknologi, produktiviti ketika bekerja dari rumah, kemudahan internet yang digunakan, cabaran atau isu yang dihadapi ketika bekerja secara dalam talian, keberkesanan dari segi penyampaian maklumat dan sebagainya.

RUJUKAN

- A. D. Benson, S. D. Johnson, and K. P. Kuchinke (2002). The use of technology in the digital workplace: A framework for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 4, no. 4, pp. 392-404. <https://doi.org/10.1177/152342202237518>
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, selfefficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665 –683.
- Ajzen, I., & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behaviour in leisure choice. *Journal of Leisure Research*, 24(3), 207–224
- Bagozzi, R. P., Davis, F. D., Warshaw, P. R. (1992). Development and test of a theory of technological learning and usage. *Human Relations*, 45(7), 660-686.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- Berman, S. J., Korsten, P. J., & Marshall, A. (2016). A four-step blueprint for digital reinvention. *Strategy & Leadership*.
- BNM. (2020). Presentation Slides: Economic & Monetary Review, Financial Stability Review. https://www.bnm.gov.my/?rp=ar2019_en_slides
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, And User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* 13(3), 319–340.
- dissertation_06_d ato.pdf
- Dr Ir Muhidin Arifin. (2020, April 10). PKP Dedah Kebejatan Zoom. *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/78205/KOLUMNIS/PPK-dedah-kebejatan-Zoom>
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975), Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research.
- Hamilton, E. (2002). Bringing work home: Advantages and challenges of telecommuting. *Center for Work & Family*.
- Indonesia civil servants to work from home New (2020, Mar 18). *New Straits Times*. <https://www.nst.com.my/world/region/2020/03/575742/indonesia-civil-servants-work-home>

- Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM). (2020). *Report of Special Survey on Effects of COVID-19 on Economy & Individual - Round 1*. https://www.dosm.gov.my/v1/index.php?r=column/cone&menu_id=a0dyT2d5UmFMNEZJVTImL0k5cFJNZz09
- Kajian: 77% Rakyat M'sia Akui Sukar Kerja Dari Rumah. (2020, April 10). *Malaysiakini*. www.malaysiakini.com/news/519967
- Korunka, C. (2018). *New Way of Working in Public Administration. Federal Ministry for the Civil Service and Sport*.
- MIER. (2020). *Press Statement: The Economic Impacts of COVID-19, 2020*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Economic Research.
- Mohd Shahrulnizam Zuraimi. (2020). *Kerja Dari Rumah: Peluang Dan Cabaran Dalam Tempoh Perintah Kawalan Pergerakan (PKP)*. *Persatuan Pustakawan Malaysia*. <https://beritappm.wordpress.com/2020/04/05/kerjadarirumah-shahrulnizam/>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). *Change Readiness: A Multilevel Review*. *Journal of Management*, 39(1), 110-135
- Ruziah Ali, Othman Mohd & Mohd Isa Mohd Dom (2017). *Kearah Kecekapan Pengurusan Melalui Pendigital Dokumen*. *Universiti Teknikal Malaysia Melaka*.
- Siti Aisyah Tumin. 2020. *How common is working from home?* License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
- Tengku Mohamed Faziharudean Tengku Feissal (2004). *Digital divide in Malaysia: Examining the issues of income, workplace and geographical difference in diffusing ICT to the mass public*. Diambil pada 4 April 2020, daripada <http://purple.giti.waseda.ac.jp/Bulletin/2004/2004papers/2004>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2005). *The Digital Divide: ICT Development indices 2004*.
- Wan Nor Adilah Wan Mohd Parid (2019). *Sejauh manakah Revolusi Industri 4.0 boleh Meningkatkan Keberkesanan Sistem Pentadbiran Awam*. Diambil daripada https://www.researchgate.net/publication/333014548_Sejauhmanakah_Revolusi_Industri_40_boleh_meningkatkan_keberkesanan_sistem_pentadbiran_awam.
- Wong, N. (2020, April 14). *COVID-19: Hong Kong's civil servants battling 21st-century disease with 20th-century technology and bosses stuck in the past*. *The Star*. Diambil daripada <https://www.thestar.com.my/tech/tech-news/2020/04/14/COVID-19-hong-kongs-civil-servants-battling-21st-century-disease-with-20th-century-technology-and-bosses-stuck-in-the-past>.

***Human Resource Management Sustainability
Development Strategy Of Local Government:
Planing & Practices***

Nur Iskandar bin Nur Dzainuddin



**Human Resource Management Sustainability Development Strategy Of
Local Government: Planning And Practices**

Nur Iskandar bin Nur Dzainuddin, M54

ABSTRACT

Sustainable development strategy has been gaining increasing importance in private and public organisations. Despite its significant contribution to core organisational outputs, a total sustainable development strategy for an organisation as a whole is not widely designed and applied with particular for public organisation. Hence, it is worth to understand and develop critical foundation for public sector human resource sustainable developmental strategy. Findings suggest that the separation of support functions from organisational sustainable development strategy is prevalent. Thus, the absence of human resource sustainable development strategy is a call for all HR managers to develop the basis of human resource strategic management which supposed to be integrated, coherent and cohesive with the overall sustainable development strategy of an organisation.

INTRODUCTION

Recent development of an increasing effort by local government sustainable development strategy has been rising remarkably. The rising is revealed with the emergence of green products and green marketing. Laws and regulation on green marketing are enacted to substantiate such new rising to protect consumer interest. While local authorities see efforts on sustainability on their core business, strategic endeavours of their support system gaining least and unfavourably emphasized. The move may be an effect of major policies by authorities of global and regional organisations and sustainable leadership on the environmental policy.

Researchers and practitioners define sustainable development variably depending on the context of study and goals of sustainable development. Mostly, sustainable development refers to the importance of environmental protection such as ecologists attempt to gauge effective production systems with organisational capability to preserve nature (Bhalachandran, 2011). Others view sustainable development in more comprehensive and interrelated concept which involve wide spectrum of organisational activities and world population. For a beginning, a broad definition would be best defined by Bruntland Commission. 'Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs' (WCED, 1987).

The traditional approach on sustainable development concerned mainly on the protection of environment, or in some critical definition which incorporates other factors such as social and economy, it was viewed as sustaining growth or successful development (Lele, 1991). While sustainable development concept was then revolutionised with links of various issues including social, health, gender, population, financial and operational systems and culture, the EU Sustainable Development Strategy (EU-SDS) policy-guiding principles offer a broad conceptual framework of sustainable development, which is fundamental to the implementation of corporate sustainability strategy. It is

worth mentioning that sustainability from the EU perspective must be integrated, coherent and cohesive among all of its policy-guiding principles with core focus on social progression, economic growth and environmental protection. This policy framework is the basis in which this paper develops its initial framework of sustainable development.

BACKGROUND OF THE STUDY

A new normal amid COVID-19 pandemic would urge local authorities to be more sensitive toward the urgent need of sustainable development. The emergent of concept and practice on sustainable consumption, sustainable

Local government with farsighted leaders envisages sustainable approach as a striving effort to integrate economic development, social responsibility, and environmental stewardship into the way a local government conduct its business and operations because sustainability work only with long term emphasis

Local authorities are getting more concern with environmental protections and socioeconomic sustainability as organisational core strategy especially in developing nations

But little is known how local government organisations adopt sustainable development strategies involving all stakeholders as inclusive and integrative approaches that which particularly deal with human resource management

policy and sustainable production which streamline the practice of sustainable development initiatives have increased the need of sustainable development strategy for local authorities. A local government which involves in various key growth economies and environmental degradation such as heavy industrial equipment, automobiles, property, energy and utility and mass manufacturing is highly influenced by socio environment undertakings. Such local government role and behaviours are continuously observed by regulators, watchdogs and community at large.

Therefore, any local government approach toward sustainability seems to be vital and vigorous. Local government with farsighted leaders envisages sustainable approach as a striving effort to integrate economic development, social responsibility, and environmental stewardship into the way a

local government conduct its business and operations because sustainability work only with long term emphasis (Ravi 2012). Thus, it is worth to understand a local authority's approach toward sustainability as strategy within and understand the meaning of adopting sustainable development strategy with greater emphasis on its support and operational system.

RESEARCH STATEMENT

Inclusiveness, connectivity, security, prudence, and equity are main criteria for sustainability in management theory (Starik & Kanashiro 2013). Nowadays, organisations such as local authorities are getting more concern with environmental protections and socioeconomic sustainability as organisational core strategy especially in developing nations. Organisational approaches, plan and activities are more inclusive, connected, and prudent. As concepts, theories, policies, and regulations of sustainable development evolved and appeared, many local authority organisations adopt and adapt to changes and needs of overall stakeholders and business environment. Sustainable development may be viewed from traditional neoclassical economy model as contradictive and irreconcilable as profit remained the main cause of business organisation. However, for local government, the neoclassical economy model is prevalent with focus on social welfare and development. But little is known how local government organisations adopt sustainable development strategies involving all stakeholders as inclusive and integrative approaches that which particularly deal with human resource management. Hence, it is worth to understand the sustainable development strategy concept adopted by local authorities as they pursue total sustainability strategic goals.

RESEARCH QUESTIONS AND OBJECTIVES OF THE STUDY

The objective of this study is to understand the meaning of sustainable development strategy for human resource management in local authorities in Malaysia. In addition, the study identified factors and concept that promote effective governance of sustainability strategy. A better understanding on the

concept of sustainable development as it relates to strategy will enable local regulatory bodies to improve conformity and efficiency on the practice of sustainable development strategy. The conceivable research questions that lead this study are as follows:

- i. What does the term sustainable means in local government?
- ii. What does sustainable development strategy mean within the context of a local government?
- iii. What does the term sustainable development convey within the context of a local government?
- iv. How does it relate to human resource management?
- v. What are the potential outcomes of adopting a sustainable development strategy for human resource management?
- vi. What are the contextual factors that govern the implementation of a local government sustainability strategy on human resource management?

This study focuses on the factors that influence the implementation of sustainability strategy for human resource management in local government organisations. The subject of the study resourced from online information including academic research, news, blogs and social media platform. Desktop research design is a sole approach for the study. As the context-bound of this study are limited to human resource management of local authorities in Malaysia.

LITERATURE REVIEW

Environmental and social perspective

In the early stage of sustainable development conception, its notion was conceptualised through the need of environmental protection with intense debate on limit of growth versus limit of resource (Daly 1985). While social

development gained improvement with economic growth (sustainably or unsustainably), environmental issues are incompatible with the development of the earlier two.

Organisational perspective

The local authorities are the third-tier government system in Malaysia other than federal and state Government. The local authority's legitimate supremacy is embedded in the Federal Constitution which makes it with autonomous power to manage its organisation including human resources. The limitation for a local authority to manage its human resources is only if it involved financial burden to federal government which include number of personnel, remuneration, benefits, and pensions.

Local authority's legitimate supremacy is embedded in the Federal Constitution which makes it with autonomous power to manage its organisation including human resources. The limitation for a local authority to manage its human resources is only if it involved financial burden to federal government which include number of personnel, remuneration, benefits, and pensions

Malaysia has a substantial number of local authorities which consists of 149 local authorities including Sabah, Sarawak, and Wilayah Persekutuan. The federal state and peninsular local authorities are governed by Local Government Act 1976. The main function of local authorities is public, social, environment and security (Yusup, 2016). However, the three-tier government system in Malaysia limit most of the local authorities' function as it is highly centralised compared to most developed nations.

RESEARCH METHODOLOGY

Research Design

This study aims to provide an interconnected meaning of sustainable development strategy of local government organisations. A basic desktop research approach is applied for this study by constructing a close understanding of sustainable development strategy for human resource management within an organisational perspective and its interaction with the internal-external environment.

Research Purpose

This study attempts to explore the meaning that promotes the practice and strategy to achieve organisational sustainability through human resource management. Understanding the drivers and principles that govern the practice of sustainability strategy would strengthen the capacity of managers and key shareholders to realign organisational corporate strategy and structure toward long term sustainable business practices.

FINDINGS AND ANALYSIS

The concept of sustainable in business and management

The notion of sustainable in business and management is explained in three different perspectives. First, sustainable means the capacity and capability of surviving in a long term. The period may not available to be defined as it is implicit or constitutes of unknown future concern. But it must have the capacity and capability to continuously operate and resume business. The capacity and capability can be defined based on current situation where a business does not show any evidence of deteriorating issues and concern about its future ability to generate growth and create benefits for present and future generations.

Sustainable in local government framework is assumed to have identical perspective with commercial or even non-profit organisation due to the notion that sustainability means long term and capability of surviving till to the unknown future. Sustainability strategy for human resource management shall be operationalised first with core competencies and performance management. Then, other HR systems need to be embedded on sustainability parameters from hiring to training and development (Lagua, 2018). Lagua also emphasized that weaving the sustainability expertise into the workforce DNA requires HR skill set to shift an organisational culture which integrates sustainability strategy throughout the employee life cycle. Thus, the practices of sustainable HR management must be completed and integrated with other support system and core business of local authorities.

Bates (2011) quoted a report entitled Advancing Sustainability: HR Role which was produced in conjunction with Business for Social Responsibility establish “somewhat of disconnect” between HR professionals’ involvement in creating and in implementing sustainability strategy in their organizations. Such absence is not surprising when dealing with local authorities in Malaysia. Sustainability development strategy is only related to the Local Agenda 21 approach. It is confined to the core businesses of the organisation and entirely disengaged from the operational strategic direction and implementation.

Even though research on HR planning and practices of sustainable development strategy in local authorities is unavailable, prevalent issues of misconduct and incompetency (Ngah, 2011) suggest that sustainable development strategy is not embedded as crucial foundation of the organisation. Such evidence indirectly show that HR practices are not related to the sustainable development strategy of local authorities at their core functions vertically or horizontally.

The concept of HR sustainable development strategy as an integrated approach toward inclusive and cohesive development would help not only for local government as an autonomous organisation but other decentralised agencies under state and federal government

RECOMMENDATION

Furthermore, as this study suggests that HR planning in local authorities is cut off from its core business sustainable development strategy, it is worth to understand the HR planning in local authorities and its implementation related to sustainability. Eventually, the concept of HR sustainable development strategy as an integrated approach toward inclusive and cohesive development would help not only for local government as an autonomous organisation but other decentralised agencies under state and federal government. The sustainable development strategy concept and practices shall also embed to all government HR management as it forms the foundation of government machineries.

REFERENCES

- Aras, G., & Crowther, D. 2009. Making sustainable development sustainable. *Management Decision*, 47(6), 975-988.
- Bansal, P. 2005. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Bhalachandran, G. 2011. Kautilya's model of sustainable development. *Humanomics*, 27(1), 41-52.
- Brundtland, G. H. 1987. Report of the World Commission on environment and development: "our common future." United Nations.
- Byrch, C., Kearins, K., Milne, M., & Morgan, R. 2007. Sustainable "what"? A cognitive approach to understanding sustainable development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(1), 26-52.
- Daly, H. E. 1987. The economic growth debate: what some economists have learned but many have not. *Journal of Environmental Economics and Management*, 14(4), 323-336.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. 2001. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- European Union. 2000. Regulation 2493/2000/EC of the European Parliament and of the Council on measures to promote the full integration of the environmental dimension in the development process of developing countries. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32000R2493>
- European Union. 2009. *Review of the European Union Strategy for Sustainable Development*. Brussel: EU
- Federal Office for Spatial Development. 2004. Sustainability assessment: Conceptual framework and basic methodology, ARE. <http://are.ch>
- Froyen, Richard T. 2013. *Macroeconomics: Theories and Policies (10th ed.)*. Essex, Pearson Education Limited.
- Glavič, P., & Lukman, R. 2007. Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of cleaner production*, 15(18), 1875-1885.
- Gray, R . 1992. Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 399-425.

- Hart, S. L. 2010. *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*. FT Press.
- Hartmuth, G., Huber, K., & Rink, D. 2008. Operationalization and contextualization of sustainability at the local level. *Sustainable Development*, 16(4), 261-270.
- <https://www.bworldonline.com/human-resources-development-and-sustainability/>
- <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/ethical-practice/Pages/SustainabilityStrategy.aspx>
- Kamaruddin Ngah et al., 2011. The future challenge of local authorities in Malaysia: A case study in Seberang Perai, Penang. *Africal Journal of Business Management*, Vol. 5(26), pp. 10841-10845.
- Lele, S. M. 1991. Sustainable development: a critical review. *World development*, 19(6), 607-621.
- Malaysia Productivity Corporation. 2010. Sustainable Development Initiatives in Malaysia. Petaling Jaya: MPC
- Merriam, Sharan B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Montiel, I. 2008. Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Rands, G., Ribbens, B., Casagrande, D., & McIlvaine-Newsad, H. 2007. Envisioning an ecologically sustainable society: An ideal type and an application. *Organizations and the sustainability mosaic: Crafting long-term ecological and societal solutions*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 22-59.
- Ravi Fernando. 2012, "Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 12 Iss 4 pp. 579 - 589
- Shrivastava, P., & Kennelly, J. J. 2013. Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*, 1086026612475068.
- Sime Darby Berhad. 2013. *Sime Darby Sustainability Report 2013: A deep dive into plantation*. Kuala Lumpur: Sime Darby Berhad.
- Starik, M., & Kanashiro, P. 2013. Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 1086026612474958.

- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. 2005. Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. 2008. Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
- van Hees, Sander R.W., Sustainable Development in the EU: Redefining and Operationalizing the Concept (May 09, 2014). *Utrecht Law Review*, Vol. 10, No. 2, May 2014. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2436990>

The Gig Economy

Ramnack Lal a/l Khaptan Lal



The Gig Economy

Ramnick Lal a/l Khaptan Lal, M54

ABSTRACT

Working full-time or part-time as independent contractors or as a conduit in offering services that the public demands utilizing social media application platforms. Other than gaining traction all over the employment world and contributing towards a nation's Gross Domestic Product, the gig economy also assists by levelling the unemployment curve by creating employment opportunities. The gig economy however does exhibit both positive and negative attributes, mutually to the employer as well as to the gig worker. Chiefly among its positive attributes is that it provides flexibility, unlimited income opportunities to the resourceful as well as prospects that leads to a conducive work-life integration that most employees desire. The superlative part on a gig worker is that it provides an autonomy over the worker themselves and the incumbent can continuously reform their working environment to supplement their income continuously. On the other side however, it lacks the long-term security and health-care benefits that most employees desire. In Malaysia, there is presently no legislation to safeguard the livelihood, healthcare, and long-term employment security of the gig worker. It is presently an unregulated industry. There must be contrite top-down political commitment towards supporting in creating the necessary legislation in Parliament to regulate and witness its contribution to the nation's economic growth. Despite its imperfection, the gig economy has however proven to be beneficial to both the employees and employers and continues to gain traction among the masses, especially to the millennial group. In conclusion, if the employment future remains uncertain, the gig economy is here to stay!

INTRODUCTION

In a gig economy, the presence of temporary and flexible jobs is a norm. To put it in simpler terms, an article by Lee Chonghui (2019), in the STAR tabloid titled 'Temporary employment, the new economy' elucidates the gig economy as "... a labor market characterized by the prevalence of short-term contracts or freelance work done by individuals. They are very often driven by the digital environment and the prevalence of applications that instantly communicate information and opportunities for work". Hence, under this scenario, since the last number of years there is a general disposition by organizations in hiring independent contractors and freelancers instead of having full-time employees under their stables.

According to Chappelow (2019), the term 'gig' was derived from the music industry that describes it as an independent contract or part-time job. Chappelow further asserts that the concept of creating an income from short-term tasks has been around for a long time, whereby occupations such as musicians, photographers, writers, truck drivers and tradespeople have traditionally been 'gig' workers until over time it evolved into a fulltime occupation.

As explained, in a gig economy, people generally find it more conducive and favorable to seek employment in a part-time fashion or indulge themselves into temporary positions. Interestingly, it has been seen that this nature of work has created a foothold, interests, and traction especially among the younger generation (millennials) who are also simultaneously adept to the digital environment. The promise of an ideal work-life balance (or the present buzz word of work-life *integration*), unhindered freedom and the

In a gig economy, the presence of temporary and flexible jobs is a norm

The promise of an ideal work-life balance (or the present buzz word of work-life *integration*), unhindered freedom and the chance to pursue other worldly passion are attributes that gravitates the millennials towards the gig economy

At the other end of the spectrum, to the user of a gig service, the general outcome is the availability of cheaper and more efficient service delivery both in terms of services and/or product rendered

chance to pursue other worldly passion are attributes that gravitates the millennials towards the gig economy. Further, those who are on the brink of retirement or already retired are also drawn to gig work because it channels-in income (supplementary or otherwise) without a major time commitment. Hence, the gig economy lends credence to people from all walks of life and economy status. At the other end of the spectrum, to the user of a gig service, the general outcome is the availability of cheaper and more efficient service delivery both in terms of services and/or product rendered (Petriglieri, Ashford and Wrzesniewski, 2018).

To reiterate further, two (2) notable major segments in the gig economy ecosystem are firstly, the knowledge-based gigs such as the independent consultants and secondly, are the services-based ones, *inter alia* ride-hailing (or e-hailing) and errand services (Chappelow, 2019; McCluskey, 2019). The above statement will be further elaborated below.

To delve further, there are three (3) inherent components that have a role in successfully executing a gig economy. They are firstly the independent worker that is paid by the gig, next is the consumers who require a specific service and finally the companies that connects the worker to the consumer in a direct manner. This connection includes application-based technology platforms companies such as *inter alia* Foodpanda, GrabCar, Airbnb and Grabfood that acts as the medium through which the independent worker is connected to and ultimately paid by the consumer (Istrate, Harris 2017).

According to a study by McCluskey (2019) from PricewaterhouseCoopers, it is envisaged that in the year 2020, the gig economy is expected to be worth some US\$63 billion (RM273 billion) globally and is expected to inject an approximate US\$2.63 trillion (RM11.4 trillion) into the global economy by 2025, barring unforeseen circumstances. The study further stresses that by the year 2020, up to 20% of the world workforce will comprise of contract workers who are on short-term or freelance assignments and forecasts that this will pose a direct challenge to both resource management and human capital development in the coming years.

According to Swaniker (2018), the United States is well on its way in establishing itself as a gig economy whereby as much as a third of the working population is already in some gig capacity. He pointed out that figures from the Bureau of Labor Statistics 2017 reported an approximate 55 million persons in the United States are gig workers. This figure is more than 35% of the total current workforce of the nation and is envisaged to leapfrog to 43% by the year 2020. The report postulates that an estimated half of the working United States population will move into the gig economy by 2027. Further, the report sees that 84% of freelancers tend to prioritize their lifestyle over their earnings as compared to 64% of the other traditional workers.

Malaysian Experience

Unlike many developed nations that have deep dived into the gig employment since a few years ago, it has been seen that Malaysia is new to its concept and only beginning to embrace it in a big way in the last few years.

According to the former Youth and Sports Minister Syed Saddiq Syed Abdul Rahman, Malaysia risks falling behind in terms of embracing the gig economy which is seen as a major boost for the digital economy sector in countries like Indonesia and Thailand. He further reiterates that a new law is needed to regulate the gig economy with a view to provide better worker protection in the long run (Palansamy, Chonghui, 2019).

Malaysia is new to its concept and only beginning to embrace it in a big way in the last few years

A new law is needed to regulate the gig economy with a view to provide better worker protection in the long run

According to the Marketing Magazine (2019), an estimated 26 % of the total 15.3 million Malaysian workforce form part of the growing gig economy, highlighting there is an estimated population of 4 million freelancing presently. To put it more distinctly, according to Muhd Amin Naharul (2019) from the Malaysian Reserve tabloid, in the services sector there are currently an estimated 200,000 e-hailing drivers and riders employed under the gig economy, including an estimation of 13,000 under Foodpanda.

Towards this end, during a Parliamentary question and answer session last October 2019, the former Prime Minister, Tun Doctor Mahathir Mohammad informed that the gig economy has been identified as a new source of economic growth and will be incorporated in the upcoming 12th Malaysia Plan (2021-2025). He further reiterates that the government is currently in the initial stages of regulating the sector for the welfare of gig economy workers. *“As a new trend, whereby jobs are now more flexible, the government is faced with a challenge with regards to protecting the welfare of the workers involved in this gig economy. This is following the ‘master and servant’ relationship and employment relationships which are convoluted,”* the former Prime Minister explained during Question Time. Tun Doctor Mahathir further explained that the government has realised the implications of gig economic work as well as the need to safeguard worker rights via the establishment of a special task force comprising the participation from three (3) ministries, namely Ministry of Human Resources, Ministry of Youth & Sports and the Ministry of Domestic Trade & Consumer Affairs. He further reiterates that *“... therefore, the government has taken a few initiatives with the objective of leveraging on the gig economy and at the same time, ensuring the interests of the workers and employers remain safeguarded to focus on the gig economy as the new economy source of growth, sustainable and inclusive in the drafting of the 12th Malaysia Plan 2021-2025”* (Malay Mail, 2020; Murniati, Palansamy, Muhd Amin, 2019).

However, since there has been a change in the political landscape since February 2020, it is yet to be seen whether the new administration is willing to follow-through with similar gumption and tenacity in overseeing the growth and legal protection of the gig economy as mooted by the previous ruling government.

Key-Takeaways in A Gig Economy

Hence, as mentioned above, the prevalence of the gig economy crisscrosses all segments of society. Right from the position of senior executives in a company who travel to major cities to ply their trade right to the ordinary

workers who would like to make a little extra income by picking up ride-hailing fares along the way to the office and back.

Here, a pertinent point worth observing is that gigs move the risk away from organizations right to the pedestal of the individual. Henceforth, this is in stark divergence to the secure 9-to-5 corporate working arrangement that most occupations are familiar with. Hence, it challenges the norm of the traditional economy of full-time workers who rarely change their current occupation with a view towards imbibing a lifetime career (Swaniker, 2017; Chappelow, 2019; Vulcan Post, 2019).

As much as the gig economy has its upsides, it is important to note that it also has its undesirable attributes. As adapted from Swaniker (2017), both perspectives are elucidated below:

The Attributes:

- (i) The gig economy is based on flexible, temporary, or freelance jobs. This often involves connecting with clients or customers through an online platform. This helps independent contracting work as many gig jobs do not require the incumbent to clock-in to the office to work. The work can be conducted anywhere as long as there is internet access and work can be done when the incumbent feels inspired;
- (ii) As a freelancer, the individual no longer subscribes to the current traditional work culture and schedule. Instead, the incumbent chooses the type of work they plan to embark and who to work with, without having a superior breathing down the neck on the incumbent;
- (iii) The incumbent has the flexibility to make their own decision in leading both their personal and gig lives, especially on the amount of work to take-upon without disrupting their personal lives. Hence, it gives them the opportunity to make choices that suits their personality and unique needs;

- (iv) The gig economy can benefit workers, businesses, and consumers by making work more adaptable to the needs of the moment, thereby allowing creativity. For example, an office worker can simultaneously pick-up passengers as a ride-hailing driver on their way to work and back, thus supplementing their income;
- (v) Employers have the flexibility to hire part-time or temporary employees to take care of their business during busier periods thus negating the action of hiring permanent workers; and
- (vi) On the side of the employee, they have this yearning on the need to move around or take multiple positions to afford the lifestyle that they crave. As employees generally have the penchant to change careers many times throughout their lives, so the gig economy can be viewed as a reflection of this occurring on a large scale.

The Downside:

- (i) There is a tendency towards an erosion of traditional economic relationships between workers, businesses, and clients;
- (ii) Those who don't engage or are adept in using technological services such as the Internet and its motley of applications, tend to be left behind by the benefits of the gig economy as the role of social media platforms play an important and crucial conduit between the provider and the recipient;
- (iii) With the increase in the number of gig economy jobs, it will soon appear that traditional businesses will continue to off-load risk to the individual wherever possible. The continuation of this trend will invariably lead to a situation whereby traditional jobs with benefits and salaries that keep pace with the cost of living would eventually face reduction in numbers and fade away into the sunset!
- (iv) For the organization, the gig economy can make it harder for full-time employees to develop fully in their careers since temporary employees are often cheaper to hire and more flexible in their availability. Here,

workers who prefer a traditional career path that has stability and long-term security will invariably be hollowed-out in certain industries;

- (v) Gig workers need to make themselves available at any time gigs are to appear or to hunt for one, regardless of their other personal needs. Under this scenario, the flexibility of working and juggling gigs can disrupt their work-life balance, sleep patterns and daily life activities;
- (vi) Freelance work also comes along with its challenges such as unsteady workloads, inconsistent pay schedules and lack of benefits. To top it all, freelancing requires lots of personal discipline that may be difficult to some individuals;
- (vii) A gig worker takes upon themselves a much larger share of the market risk of economic ups and downturns, changing trends as well as fickle consumer preferences. In a traditional scenario, all these eventualities are borne by the organization themselves. Thus, the lifestyle and exposure to risk that comes along on being a freelancer may simply not be for everyone;
- (viii) Because of the fluid and flux nature of gig economy relationships, it is probable that longstanding relationships between workers, employers, clients, and vendors can tend to erode. Thus, this eliminates the benefits that flow from building long-term trust, customary practices and familiarity with clients and employers. In this scenario, no party has an incentive to invest significantly in a relationship that only lasts until the next gig comes along;
- (ix) In a gig economy, the incumbent would have to continuously upgrade their skills and industry knowledge to stay relevant. They would have to unceasingly persist in upgrading their knowledge with current industry trends to keep a competitive edge by taking *inter alia* online classes or buying the newest skill books relevant to their industry. Hence, the onus will be on the incumbent to upgrade their skills to keep landing gigs;
- (x) Being a freelancer, would require the incumbent to plan ahead their own retirement plans and to purchase their own healthcare benefits, both of

which can be time-consuming and expensive. Going freelance also means there is no benefit of paid sick days or vacation time. There will not be any income for days when there is devoid of work opportunities. To top it all, if there is a requirement to take a vacation, the incumbent would have to make saving arrangements beforehand or otherwise to concurrently work while on vacation; and

- (xi) And on the employer's end, it is tough to recruit people for higher management positions when the pool of talent is full of gig workers who have not been given an opportunity to hone their skills.

Remuneration in a Gig Economy Job

As elaborated, there is a wide range of positions that fall into the category of a gig and henceforth the incumbent would need to cultivate the right skills. More often than not, gig workers would need to harness the necessary skills, especially revolving around information technology. However, on the services side, less knowledge is needed other than having the means towards delivering the oriented services *inter alia* as an e-hailing driver and supplying food and services to the consumers.

Refer to **Appendix A** on the list of six (6) of the lesser-known Malaysian startups that are leveraging on the popularity of gig work and its remuneration.

Refer to **Appendix B** on the list of the highest paying gig economy jobs in the United States for the year 2018.

CONCLUSION

The gig economy encompasses workers who are either working full-time or part-time as independent contractors or as a conduit in offering services that the public demands. They are resourceful individuals who are willing to juggle their full-time/part-time jobs with other ancillary occupations, either offering

professional services or as a conduit towards delivering services using social media application platforms most of the time. To the ingenious gig worker, it comes as no surprise to discover that some of them would even cobble together an income by working together a few gig assignments at once to further buttress their income. The dynamic nature of the gig economy makes it more advantageous and beneficial for multi skilled employees to be resourceful in supplementing their income.

Other than gaining traction all over the employment world and contributing towards a nation`s Gross Domestic Product, the gig economy also assists by contributing towards levelling the unemployment curve by creating various employment opportunities.

As elaborated, the gig economy does exhibit both positive and negative attributes, mutually to the employer as well as to the gig worker. Without a measure of doubt, the gig economy does provide a lot of flexibility, income opportunities as well as prospects that leads to a conducive work-life integration that most employees desire. The superlative part on a gig worker is that it provides an autonomy over the worker themselves and the incumbent can continuously reform their working environment so to supplement their income continuously.

But, on the other hand, it also has its litany of negative attributes that lingers along its shadow. Chiefly among them is that it lacks the long-term security and health benefits that most employees desire. Here, it will be incumbent on the gig worker to plan their own career paths, security, and health benefits if they intend to stay in the industry on a long-term basis.

As gig employees are usually unprotected by sufficient legislation towards ensuring their rights and economic security, this has allowed for their contracts to lack entitlements such as those inherent in the traditional employment scenario. To add insult to injury, presently in Malaysia, there is no legislations under the current labor laws safeguarding the interests of a gig worker.

There is also an inherent absence of a long-term employer-employee relationship thus negating promotional opportunities and building-up of a career roadmap. Hence, upward career mobility opportunities are practically zilch!

It must be highlighted that not everybody is suited to be his or her own timekeeper as some individuals need the inherent structure and pressure of an authoritative figure to stay motivated and work driven. A point to note is that gig work is heavily influenced by demand whereby it makes the gig employees very much vulnerable to the fluctuations within the economy thus exposing such employees to an absence of work at times. This inconsistency and lack of stability has created job insecurity for many gig workers, especially those who are heavily reliant on gigs from an industry as a form of employment or are unable or unwilling to undertake tasks in other areas of discipline.

To top it all, it's a dog-eat-dog world out there and the marketplace will not wait as it will be for the survival of the fittest. So, as we watch the pace of change in the global scenario, it is thus incumbent for the gig worker to continuously adopt and adapt just as quickly to their surroundings to stay relevant.

Overall, holistically speaking, even though the gig economy has its own imperfections, it has however proven to be beneficial to both the employees and employers. Both its positive and negative attributes are likened to two (2) sides of the same coin! As elucidated above, the gig economy is gaining traction and continue to grow at a steady pace despite its malefic attributes. Companies, gig workers and governments/organizations need to work together to face the many difficulties to make this new economy work in the most effective manner. Hence, in saying this, the utilization of gig employees can be positive provided they are used in the right circumstances and it suits the operations of the business. In conclusion, if the future remains uncertain, the gig economy is here to stay!

According to Louis Hyman, a professor at the School of Industrial and Labor Relations at Cornell University, United States had this to say: *“The history of labor shows that technology does not usually drive social change. On the contrary, social change is typically driven by decisions we make about how to organize our world. Only later does technology swoop in, accelerating and consolidating those changes.”*

RECOMMENDATIONS

- (i) Contribute top-down political support and commitment by accelerating the provision of legislation and regulation with a view to protect the long-term livelihood and employment of gig workers.

Utmost importance should be given to this recommendation. Here, firstly the act of legislating would initially determine and make a distinction whether the incumbent are workers or self-employed to bring the prevailing tax and employment laws into alignment. This would invariably bring gig workers into the stables and definition of self-employed by firms *inter alia* such as GrabCar, Foodpanda and Grabfood entitled to legal protection.

Even though the previous administration has promised to legislate the gig economy with a view to protect and offer shield with respect to the livelihood, health-care and long-term employment rights of the gig worker, however due to a change in political administration and current prevailing political impasse, it is sorely imperative **now** for both the Attorney General Chambers of the Prime Minister's Department together with the Ministry of Human Resources to pick-up the cudgels and mandatorily ensure that the Bill towards legislating the gig economy see the light of day and debated in Parliament without undue delay when it next convenes. This prompt action would ensure the government is seen in good stead in the eyes of both the displaced and current workforce especially when the nation is dastardly facing

the indomitable Covid-19 pandemic scourge that has created havoc in the nation`s workforce scene now.

- (ii) The preparation of a White Paper on the gig economy that`s to be presented in Parliament highlighting the government`s contrite commitment, it`s current and foreseeable future and its stronghold and influence specifically on the Malaysian Gross Domestic Product, employment opportunities and the nation`s overall economy in the long run. Further, the new political administration must ensure that the nuances and long-term plan of the gig economy is given prominence in the upcoming 12th. Malaysia Plan (2021 – 2025) policy report that will be rolled-out early next year.

APPENDIX A

According to Jesslyn Chai from the Vulcan Post (2020), there are six (6) of the lesser-known Malaysian *start-ups* that are leveraging on the popularity of gig work which are listed below:

- (i) **Rtist**, minimum of RM500 per month
Rtist is a platform designed for companies to find local talent on-demand via freelance or contract-based jobs, ranging from graphic design, scriptwriting, social media management and videography. It assists in connecting employers with a pool of people with better insight on the needs and demands of the local market.
- (ii) **TheKedua**, RM50- RM5,000 per month
It functions as an online 'Yellow Pages,' whereby it connects all the players of the gig economy that are hiring in Malaysia. It displays available openings with a litany of available gig jobs.
- (iii) **Moola**, RM150-RM500 per month
It allows a person to earn a passive income by allowing the brand owners to display their advertisement on their vehicle.
- (iv) **JomPaw**, up to RM1,000 a month
A good platform for animal lovers whereby it matches busy pet owners with reliable pet sitters, where such sitters carry out daily tasks of dog walking, training, grooming and more. Here, to qualify as a sitter, the incumbent is required to have some basic knowledge about pet grooming and care.
- (v) **TeachMe**, a cut of between anywhere from 20-30% of the total fees earned
It is an online education platform providing on-demand tutoring and lessons. Provided the person has some educational background,

this platform enables registered tutors to start coaching students across the country straight out of the comfort of their own homes via video call and a virtual notepad. This ranges from solving Math problems to learning better English or getting help with last minute homework.

(vi) **Dego**, RM1,500 to RM3,000 monthly

This motorcycle ride sharing service was initially introduced in late 2016 but shut down its operations after only three (3) months following some safety concerns brought up by the government. However, Dego is presently in business and looking to take advantage of the large e-hailing market in the country. Unlike Indonesia's Gojek, Dego is in infancy stage of operation.

APPENDIX B

Leadem (2019) highlights the ten (10) of the highest paying gig economy jobs (descending order) in the United States for the year 2018, which is elucidated below:

(a) **Deep Learning Jobs**, US115.06 per hour

This area of expertise are occupations such as Data Scientist (average hourly wage, US40.25), Software Engineer (US38.50) and Machine Learning Engineer (US30.72).

(b) **Blockchain Jobs**, US87.05 per hour

Blockchain is the technology that is used to power cryptocurrencies. Their primary tasks typically consist of designing and developing blockchain technology for new cryptocurrencies, helping in building exchanges and assisting customers to set-up and purchasing of cryptocurrency transactions.

(c) **Robotics Jobs**, US77.46 per hour

Robotics freelancers are typically responsible for building and designing mechanical elements.

(d) **Penetration Testing Jobs**, US66.33 per hour

Also known as *ethical hackers*, their services are utilized by companies in checking their systems for potential security vulnerabilities and protecting them from criminal hackers.

(e) **Bitcoin Jobs**, US65.37 per hour

Entails building automated tools for trading, exchanges, developing market charts, automating sending and receiving of altcoins (those other than Bitcoins) and in establishing Bitcoin payments on applications and websites.

- (f) Amazon Web Services Lambda Jobs, US\$51 per hour
Knowledge in establishing businesses utilizing AWS Lambda over traditional servers because of its low costs.
- (g) Virtual Reality Jobs, US\$50.18 per hour
The incumbent is typically responsible for developing algorithms and have backgrounds in 3D modeling and scanning.
- (h) React.js jobs, US\$40.75 per hour
Businesses such as *inter alia* Airbnb, American Express and Yahoo rely on React.js to run their operating systems.
- (i) Final Cut Pro X jobs, US\$37.12 per hour
A software that is helpful in creating and editing movies, videos, and advertisements. Here, freelancers with such expertise will need to cut video clips, use transitions, integrate background music, use cut and motion techniques to engage audiences and edit scenes using multiple angles.
- (j) Instagram marketing jobs, US\$31.23 per hour
Instagram as a popular social platform as well as in the marketing of products by advertisements have been taking a foothold in an unprecedented manner due to its high demand.

As a freelance Instagram marketer, the individual would need to understand the platform and its algorithms, be able to create engaging content, build a brand's voice, analyze growth and performance metrics, and run paid Instagram campaigns.

REFERENCE

- Admin (2019), Malaysian freelancers may now have more to look forward to, dated? Available at <https://marketingmagazine.com.my/malaysian-freelancers-will-finally-get-the-rights-they-deserve-heres-why/> [Accessed on 9 May 2020]
- Chappelow, J. (2019), *Gig Economy*, dated 25 June 2019. Available at <https://www.investopedia.com/terms/g/gig-economy.asp#the-factors-of-a-gig-economyhttps://www.investopedia.com/terms/g/gig-economy.asp#the-factors-of-a-gig-economy> [Accessed on 3 March 2020]
- Chonghui, L. (2019), *Temporary employment, the new economy*, dated 22 December 2019 in the STAR tabloid. Available at <https://www.thestar.com.my/news/education/2019/12/22/temporary-employment-the-new-economy> [Accessed on 15 April 2020]
- Frazer, J. (2019), *How the Gig Economy is Reshaping Careers for the next Generation*, dated 15 February 2019. Available at <https://www.forbes.com/sites/johnfrazer1/2019/02/15/how-the-gig-economy-is-reshaping-careers-for-the-next-generation/#4586249ada03> [Accessed on 3 March 2020]
- Hyman, L. (2018), *Temp: The Real Story of What Happened to Your Salary, Benefits, and Job Security* by Penguin Books
- Istrate, E and J, Harris (2019) *The Future of Work: The Rise of the Gig Economy*, dated November 2017. Available at <https://www.naco.org/sites/default/files/documents/Gig-Economy.pdf> [Accessed on 20 April 2020]
- Leadem, R. (2019), *10 of the Highest-Paying Gig Economy Jobs of 20n 19*, /dated 7 February 2019. Available at <https://www.entrepreneur.com/slideshow/309958> [Accessed on 3 March 2020]
- McCluskey, I. (2019), *What will your workforce look like in a global Gig Economy?* cited in PwC dated 25 July 2019. Available at <https://thesuite.pwc.com/insights/what-will-your-workforce-look-like-in-a-global-gig-economy> [Accessed on 15 April 2020]
- Muhd Amin Naharul (2019), *Regulation on Gig Economy still in early stages*, dated 23 October 2019. In The Malaysian Reserve tabloid. Available at <https://themalaysianreserve.com/2019/10/23/regulation-on-gig-economy-still-in-early-stages/> [Accessed on 20 April 2020]

Murniati Abu Karim (2020), *Growth of the Gig Economy*, The New Straits Times, dated 26 February 2020. Available at <https://www.nst.com.my/education/2020/02/569347/growth-gig-economy> [Accessed on 20 April 2020]

Palansamy, Y. (2019), *PM: Gig Economy to be included in 12th Malaysia Plan*, Malay Mail tabloid dated 22 October 2019. Available at <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2019/10/22/pm-gig-economy-to-be-included-in-12th-malaysia-plan/1802540> [Accessed on 15 April 2020]

Petriglieri, G, Ashford, S.J, Wrzesniewski, A (2018), *Thriving in the Gig Economy*, dated March-April 2018. Available at <https://hbr.org/2018/03/thriving-in-the-gig-economy> [Accessed on 3 March 2020]

Randstad (undated), *What exactly is the Gig Economy*, undated. Available at <https://www.randstad.com.my/workforce-insights/talent-management/what-exactly-is-the-gig-economy/> [Accessed on 20 April 2020]

Swaniker, P. (2019), *What are the Pros and Cons of the Gig Economy*, dated 8 January 2019. Available at <https://www.forbes.com/sites/quora/2019/01/08/what-are-the-pros-and-cons-of-the-gig-economy/#687756861388> [Accessed on 3 March 2020]

The Malay Mail (2020), HR, Youth and Domestic Trade Ministries to form special committee to scrutinize gig economy issues, says deputy minister, 4 February 2020 Available at <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2020/02/04/hr-youth-and-domestic-trade-ministries-to-form-special-committee-to-scrutin/1834539> [Accessed on 3 March 2020]

Vulcan Post (2020), *6 Lesser known Platforms In Malaysia where you can find Gig Economy Jobs for side income*, dated January 2020. Available at <https://vulcanpost.com/687464/gig-economy-jobs-malaysia/> [Accessed on 20 April 2020]

***Semantic Representation In Social Media Crisis
Management Narrative***

Rus Shafinas binti Shafie



Semantic Representation in Social Media Crisis Management Narrative

Rus Shafinas binti Shafie, M48

ABSTRAK

Kajian ini mengkaji representasi semantik ataupun representasi makna yang digunakan dalam Naratif Pengurusan Krisis Media Sosial serta penerapan konsep *power with* yang memberi penekanan kepada elemen kebersamaan / *inclusivity* yang dapat meningkatkan persepsi positif kepada perkhidmatan awam. Kajian ini dilaksanakan bagi menangani isu persepsi negatif yang sering dikaitkan dengan penjawat awam dan perkhidmatan awam secara keseluruhan. Persepsi negatif kepada perkhidmatan awam memberi impak secara langsung dari segi motivasi dan penyampaian perkhidmatan awam yang mampan. Sorotan Literatur kajian ini mendorong kepada pemahaman bahawa representasi makna sama ada negatif mahupun positif yang disampaikan dalam media sosial berupaya untuk membentuk persepsi masyarakat dan rakyat secara keseluruhan. Teori komunikasi yang digunakan dalam kajian ini adalah *Two-Step Flow Theory* oleh Lazarsfeld and Katz (1957) yang menerangkan berkenaan kepentingan pemimpin pengantara media/ *opinion leaders* dalam menyebarkan maklumat kepada masyarakat serta kebergunaan teori ini dalam operasi pengurusan risiko media sosial perkhidmatan awam. Tambahan daripada itu, sintesis analisis naratif juga memperlihatkan bahawa konsep *power with* berjaya diterapkan dalam konteks media sosial melalui sisipan rakaman video, ciapan, FB *posts* yang merangkumi komunikasi lisan dan bukan lisan. Kajian ini memberikan cadangan pewujudan Pelan Strategik Tindak Balas Komunikasi atau *Strategic Communications Response Plan* bagi menangani krisis media sosial secara lebih efektif agar persepsi rakyat terhadap perkhidmatan awam kembali positif dan kekal positif. Pelan ini boleh dijayakan dengan kerjasama di antara Unit Komunikasi Korporat semua kementerian dan jabatan yang diketuai oleh Unit Komunikasi Korporat, Jabatan Perkhidmatan Awam. Manakala, latihan secara atas talian kepada semua pegawai awam dikendalikan oleh INTAN melalui EPSA.

BACKGROUND

The emergence of criticism and negative perception in Social Media that revolves around the public service including ridicule against public policies, public officer's salary and allowances, as well as government initiatives to overcome crisis have been the centre of attention in current times. Negative sentiments arising from negative perceptions towards the public service is mainly due to the semantic representation that is embedded in the social cognition of the public. Most netizens are often influenced by a myriad of fake news that managed to manipulate their cognition through semantic representation to a certain degree. Hence, instilling negative sentiments.

Most netizens are often influenced by a myriad of fake news that managed to manipulate their cognition through semantic representation to a certain degree

Every department and ministry in the public service has set up either a strategic communications unit or a corporate communications unit in-charge of various activities including dispersing communications regarding news as well as updating public officers across ministries. All of which, holds social media accounts like Facebook, Twitter and Instagram. These social media accounts are set to enable departments and ministries to reach out to the public regarding current information and events held. Most narratives used in these platforms are in descriptive and explanatory forms that are direct and lacks significant semantic representation to engage the public in terms of having insights as well as attracting or having a reciprocal communication with the public.

The public service is seen as lacking the skills to defend itself from criticism or misinformation that has gone viral in the social media which contributes to negative images portrayed against the service

With the current practice, the public service is seen as lacking the skills to defend itself from criticism or misinformation that has gone viral in the social

The social cognition towards the public service are often negative which enforces negative perception

media which contributes to negative images portrayed against the service. Negative perception entails negative sentiments. In return, the social cognition towards the public service are often negative which enforces negative perception. Hence, negative sentiments in social media towards the public

service are trending.

The current semantic representation based on negative perceptions is the “power over” concept. Dahl (1957, 1961), Bachrach and Baratz (1970), Lukes (1974), Wrong (1979), Oppenheim (1981), and Stoppino (2007) concluded that “power over” defines power as a relation in which one actor is able to cause the behaviour of another actor. Therefore, the current social media crisis in Malaysia revolves around the notion of “power over” that the society has control over the public service. This leads to the use of meaningful negative narratives like:

..... “I am a taxpayer and you are paid with my tax money”,

..... “Civil servants are lazy and do not need to have yearly bonus”

...the current social media crisis in Malaysia revolves around the notion of “power over” that the society has control over the public service

..... “Potong gaji Penjawat Awam untuk bantu negara tangani impak covid19 ke atas ekonomi”

..... “It’s unfair that civil servants can work from home while others face risks of being infected”

..... “The Public Service department should not have abolished the critical allowance of doctors, we refuse to accept! Pity our junior doctors”

- “JPA tak adil... sepatutnya potong elaun PTD dan bukan elaun kritikal doktor!”
- “Kenapa PM tak guna rizab negara untuk bantu rakyat?? Wang negara perlu dikeluarkan untuk bantu rakyat! (before the announcement of BPN)”
- “Penat je kerajaan PH kumpul duit.. yang untung kerajaan pintu belakang!.. guna duit negara sesuka hati! (after the announcement of BPN)”
- “Why initiate the CMCO since there are still infection cases? Reckless decision by a back-door government”
- “Stupid police and army! We need to move around!”
- “Untunglaaa jadi penjawat awam.. tak kerja pun gaji jalan”
- “Stupid enforcement officers!!.. I want to do what I want! (after being caught doing things against the law)”
- “Bayaran bantuan khas bagi kakitangan kerajaan tidak boleh diberikan kerana mereka tidak “menderita” sepanjang pandemik berlaku”

Hence, this creates a need to expedite a counter narrative to reinstate public’s trust through detailed narratives enforcing positive perceptions using the “power with” concept. The method in expediting this paper is by conducting narrative analysis and synthesis from the work of various academicians in related fields like information warfare, psycholinguistics, and mass communications. All conclusions and findings are derived from these literatures.

SOCIAL MEDIA CRISIS MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE

1. Stakeholders

The public service’s stakeholders include the monarchy, politicians, and all Malaysian citizens as a whole with a total of 31million stakeholders.

Only a small group of “opinion leaders” are allowed to make statements but are refrained from commenting on policies.

In addition to that, public servant’s internal stakeholder is 1.6million people out of the total population.

2. Issues leading to crisis

Several issues leading to crisis revolves around the negative perception of the public service that has been successfully embedded and engraved in the society through the notion of public servants and the public service as a whole are lazy, unproductive, comfortable, too secure, ungrateful and unworthy to be respected. In addition to that, the lack of mitigation in reducing risks has

not been fully deployed. Only a small group of “opinion leaders” are allowed to make statements but are refrained from commenting on policies. The control made to refrain public servants from commenting on policies is seen as valid as policies are the fundamentals of the government and criticising it reflects disobedience to the government.

Effort to elucidate these negative perceptions requires detailed collaboration among public servants at all levels across schemes as well as a proactive and reactive action to mitigate and address the crisis

The notion of the “power over” concept applied by the public towards the public service is a direct impact of negative perception that has been dispersed seamlessly prior to the emergence of social media. It entails decades of negative perceptions followed by negative sentiments being instilled in the society. This is the dreaded crisis that need to be addressed by the public service.

Hence, the effort to elucidate these negative perceptions requires detailed collaboration among public servants at all levels across schemes as well as a proactive and reactive action to mitigate and address the crisis. Everyone is given the role to address public service

issues in order to have a wider audience scope. A detailed Social Media Risk Management plan is needed. This paper will not establish the social media risk management plan but intends to raise its importance and relevance to the benefit of the public service.

3. Narratives

i. Understanding Narratives

Carry & Snodgrass (1999) and Harmon (2012) concluded that a narrative or story is essentially an account of a series of related events, experiences whether true or fictitious. The word was coined and derived from the Latin verb *narrare*

(to tell), which is derived from the adjective *gnarus* (knowing or skilled) as depicted by Traupman (1966). Along with argumentation, description, and exposition, narration, broadly defined, is one of four rhetorical modes of discourse.

Current negative narratives can be found either verbally or in writings that are in abundance across social media are ISIS recruitment, racism towards mainland China and Chinese with regards of being the cause of the Covid19, and Islamophobia

Narratives are often applied in information warfare as a tool to engage and win the hearts and minds of people. Narratives are used either in applying black, grey or white propaganda, information operations and tactical diplomacy. Classic narratives like Machiavelli's *The Prince*, Sun Tzu's *Art of War*, Huntington's *Clash of Civilisations* and the *Remaking of the New World Order*, have immense effect on current day narratives.

Among current negative narratives can be found either verbally or in writings that are in abundance across social media are ISIS recruitment, racism towards mainland China and Chinese with regards of being the cause of the Covid19, and Islamophobia. Among current positive narratives are the messages of strength and corporation between countries to overcome the covid19 pandemic by

A racist narrative response that was posted by the ex-Miss Universe Malaysia beauty queen; Samantha Katie Jameson had triggered anger among Malaysian netizens that generally oppose the concept of racism and are perpetuating the BLM movement

WHO, as well as positive videos of society, race and religion from social media influencers like Markian, Khalid Al Ameri, Arwind Kumar and Dhar Mann. All of which are opinion leaders that carefully tailor and weave either positive or negative narratives in communicating on the social media platform.

A recent negative narrative in the social media refers to the overwhelming response of the racism in the United States of America; the George Floyd murder by the Minneapolis Police has taken the social media by storm and was trending using the hashtag #blacklivesmatter in the Black Lives Matter (BLM) movement. In the case, four officers are found guilty for second degree murder by the court and prosecuted by the Minneapolis District Attorney due to excessive actions by the police that leads to the death of George Floyd.

In relation to that, a racist narrative response that was posted by the ex-Miss Universe Malaysia beauty queen; Samantha Katie Jameson had triggered anger among Malaysian netizens that generally oppose the concept of racism and are perpetuating the BLM movement. The narrative implied a power over concept is as below:

“... I don’t live in America, it has nothing to do with me but I think that the ‘whites’ won. Because if you are angry, you respond in rage and anguish. That means, it has power over you. THEY HAVE POWER OVER YOU. To the black people, Relax, take it as a challenge, makes you stronger. You chose to be born as a ‘coloured person’ in America for a reason. To learn a certain lesson. Accept it as it is, till now hunger and poverty still exist. It is what it is. It’s inevitable. Best

you can do is remain calm, protect your heart, don't allow it to crumble. That is your responsibility" – Samantha Katie Jameson.

The response was heavily criticised by Malaysian netizens including social media influencer Arwind Kumar that also posted a counter narrative video that was shared 9,000 times with 22,300 likes and 1,100 comments. Arwind Kumar states that celebrities should not post racist comments especially when she had once represented Malaysia. The semantic representation of the video mainly was to educate Samantha Katie Jameson regarding her negative narrative that invoked unnecessary hatred towards her and her child. A clear message that carries the meaning of no one chose to be born in any race or chose to be treated aggressively or murdered.

In terms of gender, semantic representation is reflected through masculine hegemony, substantive equality, representations/ portrayal of women

Semantics is the study of meaning in language that relates to the representations of reality through cultural (connotative) or popular composition of native speakers (collocative) meaning

4. Semantic Representation in Narratives

i. Understanding Semantic Representation

Semantics is the study of meaning in language that relates to the representations of reality through cultural (connotative) or popular composition of native speakers (collocative) meaning. Both explains the underlying aspect of meaning according to real world practice.

Malaysia being a multilingual country where Bahasa Melayu and English are dominant languages among its citizens, collocative meaning is found more in Bahasa Melayu, Mandarin and Tamil as these languages are native languages of most Malaysians including Sabah and Sarawak. Whereas, connotative meaning often reflects

the cultural meaning of words either relating to ethnicity or region. An example of connotative semantics for the word “katok” in northern Malay and in Kelantanese Malay depicts different meanings.

Semantic representation is literally defined as how meaning is represented in reality. Meaning is embedded in concepts like gender and power. In terms of gender, semantic representation is reflected through masculine hegemony, substantive equality, representations/ portrayal of women. In addition to that, meaning in power is reflected in the “power over”, “power with” and “power within” concept. Both gender and power concepts are as depicted by Syahirah SS, Sharifah, Shafinas, Rus & Samsudin, Zarihan. (2017) in “Gender and Religious Interpretation in Malaysian Social Media: Sentiment and Semantic Representation Analysis”. Meaning is also encapsulated in individual cognition that is either socially constructed or the individually formed according to the world view and belief of the individual.

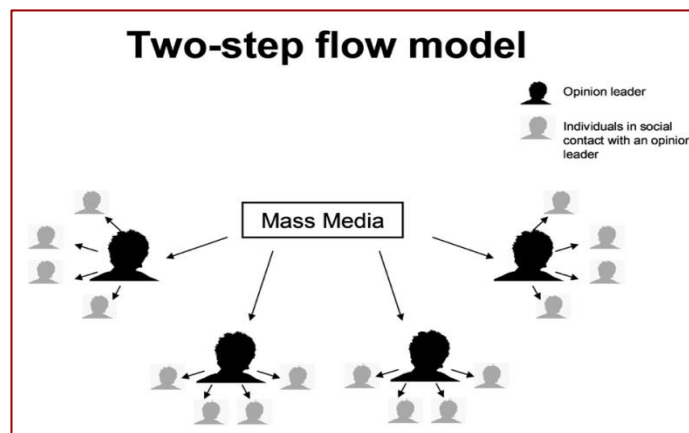
ii. **Semantic Representation of Opinion Leaders in Information Dispersion**

Lazarsfeld & Katz (1957) defines opinion leaders are persons who have opinion leadership, who are active media users that interprets the meaning of media messages or content to be dispersed to lower-end media users. Opinion leadership is often deployed seamlessly where lower-end media users disperse information acquired from opinion leaders. Opinion leaders can be online news channels and pages, bloggers, online journalists, citizen journalists, political influencers and political party pages, social media influencers as well as pages of interest like gossip pages. Typically, the opinion leader is held in high esteem by those who accept their opinions. Opinion leadership is derived from the two-step flow communication theory propounded by Lazarsfeld and Katz.

The two-step flow communication theory explains that most people form their opinions under the influence of opinion leaders who are influenced by the information from the mass media. The theory depicts that ideas flow from mass media to opinion leaders, and from them to the lower-end media users. It is often that opinion leaders deduce the information derived from their own interpretation of information in addition to the actual media content. Therefore, these opinion leaders give semantic representation to the news or information gathered from the mass media and relate it to the reality and biasness according to individual ideology. The two-step flow communication model shown in figure 1 below.

Semantic representation and interpretation of information may not be straight forward and are subjected to the perception of reality by individuals

Figure 1: Lazarsfeld & Katz (1957) Two-step flow model

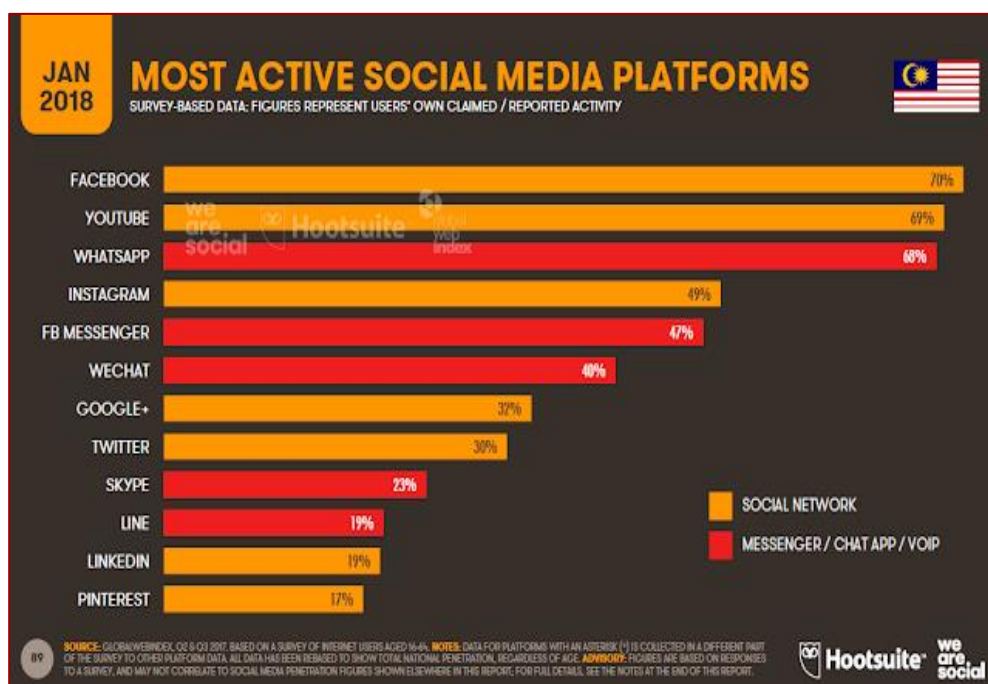


According to Muller (2019) in statista, internet users in Malaysia are about 25.4million users in 2018. In relevance to that, Wong (2018) states that Facebook has 16.8M users, YouTube has 16.6M users, Instagram has 11.8M users, Google+ has 7.7M users, Twitter has 7.2M user, LinkedIn has 4.6M users, and Pinterest has 2.4M users. However, there is a tendency of overlapping accounts as one user may have multiple IDs on different media platforms. The vast usage of social

The two-step flow communication theory explains that most people form their opinions under the influence of opinion leaders who are influenced by the information from the mass media

media entails that news and information are widely dispersed. Thus, explains that semantic representation and interpretation of information may not be straight forward and are subjected to the perception of reality by individuals. Social media users in Malaysia according to application is shown in figure 2 as below.

Figure 2: Social Media user's data in Malaysia



COUNTER NARRATIVES

i. As is usage of narratives

Several Facebook pages and Twitter accounts of government agencies are seen to be actively promoting events and updates of their agencies. These activities often deliver straight forward messages of events and updates. The handler of these platforms rarely engages in public discourse entailing a one-way communication.

An interesting finding is that there are several Facebook pages that have initiated to engage in public discourse. This enables the public to acquire in-depth understanding of issues and public policies. One of which is the Public Service Department's division; Post-Service Division's Facebook page. The page is seen as using narratives that have been successful in engaging with the public as well as elaborating in-depth procedures, information regarding the calculation of pension, assistance in the occurrence of death either during service or post-service, terms and conditions to calculate the Golden Handshake and other post-service related information. All of the information was written in both informal and formal languages but informal language is seen to be more frequent.

The Prime Minister's speeches became something that the public is looking forward to and most of its contents are being extracted, became viral and even was made into song lyrics

The administrator of the page provided a two-way communication with the public where engagements in the form of public comments were replied by the administrator accordingly with informal language that is more inviting for the public

The administrator of the page provided a two-way communication with the public where engagements in the form of public comments were replied by the administrator accordingly with informal language that is more inviting for the public.

Another interesting finding is the semantic representation embedded in speeches of the honourable Prime Minister that were carefully tailored and drafted by Datuk Dr Marzuki Mohamad; Principal Private Secretary to the Prime Minister. All of which managed to capture the hearts of the public. The overall semantic representation of the context verbally; where precise use of diction / lexicons that accentuate and encapsulate the meaning of "a sincere, caring government" enhanced with the cool and "fatherly" manner has proven to successfully touch the hearts and minds of the nation as a whole.

Since the speech was delivered live, the Prime Minister's appearance also portrays sincerity and simplicity. It is symbolic to the public as the nation is going through challenging times and the portrayal of a simple grey shirt without a tie reflected the informality as if the public were his own family. The Prime Minister's speeches became something that the public is looking forward to and most of its contents are being extracted, became viral and even was made into song lyrics. Although there are

Public servants who are frontliners gained tremendous respect and love from social media users

netizens that are reluctant to embrace the situation by having negative sentiments as well as giving harsh comments, it has not dampened the effort to continue embedding inclusivity, sincerity, care and kindness of the government in assisting the people.

The concept of power with is embedded in narratives like:

..... " And this government may not be the government that you voted for.

But I want all of you to know that this government cares for you."

..... " Everyone is accounted, no one will be left out"

..... " gunakan duit tersebut dan pastikan ada makanan di atas meja"

..... "This unprecedented situation requires unprecedented measures. So, my dear brothers and sisters, and the children of this beloved country, whether you are Malay, Chinese, Indian, Sikh, Iban, Kadazan, Dusun, orang asal, please bear with me and my friends in the Cabinet and the government"

..... "We are not perfect, but we are doing the best that we can to pull through this crisis together, as one nation. God willing, we will come out stronger when this crisis ends and the dust settles,"

..... " I hope all of you can be patient as we go through this enormous challenge. Please do not panic, do not be alarmed and always remain calm."

.....“I ask all of you, to adhere to this Restriction of Movement Order. Indeed, it is our collective responsibility to do so, as a citizen who cares for the wellbeing of our families, our communities, and our nation.”

Proper diction/ lexicons/ words are needed to imply such meaning in order to engage with the emotions of the public

The impact of the Prime Minister’s speeches has a positive spill-over effect to the public service. This can be seen in the campaign using the #kitajagakita hashtag where positive narratives as well as positive sentiments flooded Malaysian Social Media platforms. Public servants who are frontliners gained tremendous respect and love from social media users.

Relevant Semantic Representations of “Power With” in Counter Narratives

The main idea behind having relevant semantic representation of the power with concept in counter narratives is to embed the notion of “we are in this together and together we will prevail”. Therefore, proper diction / lexicons / words are needed to imply such meaning in order to engage with the emotions of the public.

The study of words and emotions have been extensively studied in the field of Kansei Engineering. In relation to this, the Kansei Affinity Cluster framework is able to detail emotion related words in creating a corpus for “power with” lexicons.

Delegating power to public servants at all levels of the service as opinion leaders is necessary

RISK MITIGATION MEASURES IN SOCIAL MEDIA CRISIS

i. Empowerment of Opinion Leaders

The key is to divide and conquer. In this day and age, an individual may have more than one social media platform and may be connected to

numerous online users and online groups. Hence, delegating power to public servants at all levels of the service as opinion leaders is necessary. This enables improved effort in dispersing accurate information pertaining to public service procedures and policies. The empowerment requires awareness and online training in terms of conducting meaningful discourse in social media.

The effort to establish a strategic communications response plan may be undertaken by the Public Service Department's Corporate Communications Unit while the online training of public officers to create awareness and skills may be conducted using the Public Sector E-learning platform/ EPSA

The Corporate Communications Unit in ministries and departments may conduct relevant training to public officers in their respected ministries. The best propaganda is the truth and public officers need to be aware of the standard operating procedure with regards to expedite counter narratives in social media.

ii. Strategic Communication Response Plan

Understanding social media trends in terms of posts does not only focus on having semantically accurate information that represents power concepts but also several other elements like timing, trending issues, hashtags and mentions. Therefore, a strategic communication response plan is required to be established and deployed accordingly. The effort to establish a strategic communications response plan may be undertaken by the Public Service Department's Corporate Communications Unit while the online training of public officers to create awareness and skills may be conducted using the Public Sector E-learning platform / EPSA.

CONCLUSION

The paper concludes that semantic representation is crucial in terms of addressing negative perceptions faced by the public service. Adequate understanding of power concepts in expediting accurate messages using social media is a skill that may be acquired by public servants through skills training. All of which to enhance public service delivery.

REFERENCES

- Bachrach, P. & Baratz, M. (1970). *Power and poverty, theory and practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Carey, G. & Snodgrass, M. E. (1999). *A Multicultural Dictionary of Literary Terms*, Jefferson: McFarland & Company.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2 (3), 201–215.
- Dahl, R.A. (1961). *Who governs? Democracy and power in an American city*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Harmon, W. (2012). *A Handbook to Literature (12th ed.)*, Boston: Longman.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1957). *Personal influence (E. ed.)*. New York: Free Press.
- Krackhardt, D. (1987). Cognitive Social Structures. *Social Networks*. 9 (2): 109–134.
- Muller J. (2019). Malaysia: number of internet users 2017-2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/553752/number-of-internet-users-in-malaysia/>
- Osgood, C.E., Suci, G.J. & Tannenbaum, P.H. (1957). *The measurement of meaning*. Illinois: University of Illinois Press.
- Syahirah SS, Sharifah & Shafinas, Rus & Samsudin, Zarihan. (2017). Gender and Religious Interpretation in Malaysian Social Media: Sentiment and Semantic Representation Analysis. *Journal of Media and Information Warfare*. 9. 23-44.
- Traupman, J. C. (1966). *The New College Latin & English Dictionary*, Toronto: Bantam.
- Wong, C.K (2018). Top 5 social media platforms by total users in Malaysia <https://blog.silvermouse.com.my/2018/09/top-5-social-media-platforms-malaysia.html>

***Larangan Membuat Pernyataan Awam Oleh
Penjawat Awam Dan Menerima Ucapan
Tahniah/Terima Kasih Melalui Media***

Rusdi bin Yahya



Larangan Membuat Pernyataan Awam Oleh Penjawat Awam Dan Menerima Ucapan Tahniah/Terima Kasih Melalui Media

Rusdi bin Yahya, M54

ABSTRAK

Secara umumnya, penjawat awam yang dilantik ke perkhidmatan awam Persekutuan, Negeri atau Badan Berkanun tertakluk kepada peraturan-peraturan yang berkuatkuasa dari semasa ke semasa. Salah satu peraturan yang penting dan perlu dipatuhi ialah berkaitan dengan larangan membuat pernyataan awam melalui medium seperti ucapan dan pernyataan bertulis dalam media kecuali dengan mendapat kebenaran bertulis daripada Menteri yang bertanggungjawab. Larangan ini dinyatakan secara jelas dalam Perkara 19, Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A)395/1993]. Di samping itu, penjawat awam dilarang untuk menerima ucapan tahniah/terima kasih/takziah dan menyentuh diri penjawat awam yang mana ucapan-ucapan tadi disiarkan dalam akhbar dan media bercetak serta media massa lain. Larangan ini dikuatkuasakan melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1998 (PP 3/1998). Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana peraturan yang berkuatkuasa masih relevan dalam konteks semasa. Apatah lagi maksud media tidak lagi terhad kepada media bercetak dan massa. Pada hari ini, kemunculan media sosial telah mendominasi corak perhubungan dan menjadi medium komunikasi yang utama selain media konvensional. Secara umum jabatan dan agensi kerajaan telah menjadikan media sosial sebagai medium menyampaikan maklumat kepada pelanggan mereka. Penjawat awam pula tidak terkecuali dalam hal ini menjadi pengguna kepada media sosial atas kapasiti peribadi dan rasmi. Corak penggunaan media sosial ini adalah bebas dan tidak terbatas liputannya. Perkara ini menjadi persoalan samada larangan ke atas penjawat awam terpakai dalam konteks membuat pernyataan umum dan menerima ucapan tahniah dan terima kasih atas sesuatu penghargaan daripada rakan atau *followers* media sosial dan perlu dikaji semula kepentingan dan implikasinya secara tuntas.

PENDAHULUAN

Penjawat awam yang dilantik ke dalam perkhidmatan awam samada di peringkat Persekutuan, Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan adalah tertakluk kepada undang-undang dan peraturan berkaitan tata kelakuan yang ditetapkan oleh Kerajaan.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji perkara yang berkaitan dengan larangan ke atas penjawat awam membuat pernyataan awam khususnya dalam konteks pergerakan arus maklumat yang tiada sempadan pada hari ini. Ditambah lagi dengan perkembangan media massa dan cetak mutakhir ini di samping penggunaan media sosial oleh hampir semua orang dan tidak terkecuali penjawat awam. Senario hari ni boleh dikatakan maklumat dihujung jari dan sukar dikawal oleh individu mahupun pihak berkuasa. Terdapat kes-kes dimana kebocoran maklumat terperingkat dan pernyataan awam oleh penjawat awam tanpa disedari telah banyak berlaku. Secara tidak langsung kecenderungan memuat naik sesuatu status atau pernyataan dalam media sosial boleh mengakibatkan penjawat awam dianggap melanggar peraturan yang sedang berkuatkuasa.

Penjawat awam adalah dilarang
membuat sebarang pernyataan awam
- Perkara 19, P.U.(A)395/1993

LATAR BELAKANG

Penjawat awam adalah dilarang membuat sebarang pernyataan awam seperti yang dinyatakan dalam Perkara 19, P.U.(A)395/1993:

- (a) membuat apa-apa pernyataan awam berhubung dengan apa-apa dasar, program atau keputusan kerajaan di atas apa-apa isu;
- (b) memberi apa-apa maklumat faktual berhubung dengan jabatannya; atau

- (c) memberi apa-apa penjelasan berkenaan dengan apa-apa insiden atau laporan berhubung dengan jabatannya.

Dan dia (pegawai) juga tidak boleh mengeliling (mengedarkan) apa-apa pernyataan, maklumat atau penjelasan sama ada yang dibuat olehnya atau mana-mana orang lain kecuali mendapat kebenaran secara bertulis daripada Menteri yang bertanggungjawab.

Sementara itu, Perenggan 16, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1998, mengenai Garis Panduan Pemberian dan Penerimaan Hadiah Di dalam Perkhidmatan Awam menyatakan bahawa pegawai awam adalah **dilarang** dari memberikan kebenaran bagi ucapan-ucapan tahniah/terima kasih/takziah yang menyentuh diri pegawai untuk disiarkan di akhbar-akhbar atau mana-mana media massa¹¹ yang lain, oleh pihak swasta, persatuan, pertubuhan, orang perseorangan atau mana-mana kumpulan. Dalam hal ini, adalah jelas bahawa penjawat awam dilarang memberikan apa-apa pernyataan awam

Pegawai awam adalah **dilarang** dari memberikan kebenaran bagi ucapan-ucapan **tahniah/terima kasih/takziah** yang menyentuh diri pegawai untuk disiarkan di akhbar-akhbar atau mana-mana media massa

- Perenggan 16, PP3/1998

kecuali dengan kebenaran secara bertulis oleh Menteri.

Di samping itu, penjawat awam juga adalah tidak dibenarkan untuk memberi izin atau menggunakan apa-apa media massa oleh pihak lain dalam menerima ucapan terima kasih atau tahniah. Persoalan di sini dalam konteks peraturan ini yang dikeluarkan pada tahun 1998, media massa (televisyen atau radio) atau akhbar bercetak adalah medium yang relevan pada masa itu. Namun pada masa kini, media massa atau akhbar telah berkembang dan media sosial telah mengambil tempat sebagai pelengkap kepada media massa dan cetak dalam menyampaikan

¹¹ Definisi media massa ialah alat (seperti akhbar, radio, televisyen) untuk menyebarkan maklumat, berita dan sebagainya kepada orang ramai. (Kamus Pelajar Edisi Kedua).

maklumat kepada awam. Akhbar-akhbar harian juga, turut mengeluarkan akhbar versi digital dan dilanggan oleh pelanggan mereka.

Sebagai respon kepada perkembangan dalam penyampaian maklumat (berkaitan dengan pernyataan awam)

Penggunaan media sosial seperti *Facebook, Twitter, YouTube, Blog, Whatsapp* dan medium interaksi lain kini merupakan satu medium yang diiktiraf menjadi satu amalan termasuk oleh jabatan kerajaan dalam menyampaikan maklumat sepertimana penggunaan media konvensional lain

Kerajaan turut mengeluarkan garis panduan dalam penggunaan media sosial melalui Surat Edaran Jabatan Perkhidmatan Awam JPA BK(S)223/8/2-3 Jld.4 (66) bertarikh 7 Jun 2013 bertajuk “Tanggungjawab Pegawai Awam Dalam Memelihara Integriti Perkhidmatan Awam Semasa Menggunakan Kemudahan Media Sosial di Internet”. Surat Edaran ini menjelaskan bahawa penggunaan media sosial¹² seperti *Facebook, Twitter, YouTube, Blog, Whatsapp* dan medium interaksi lain sudah menjadi satu amalan termasuk oleh jabatan kerajaan dalam menyampaikan maklumat. Surat edaran ini juga menegaskan bahawa penjawat awam adalah tertakluk kepada Perkara 19, P.U.(A) 395/1993 berkaitan larangan memberikan pernyataan awam. Justeru, dapat disimpulkan bahawa penggunaan media sosial juga merupakan satu medium yang diiktiraf seperti mana penggunaan media konvensional lain seperti media massa dan media cetak (akhbar dan seumpamanya). Penjawat awam yang menggunakan media sosial juga tertakluk kepada larangan dalam memberikan pernyataan awam oleh penjawat awam sekiranya pernyataan tersebut berkaitan dengan bidang kerja dan jabatannya.

¹² Menurut Andreas Kaplan dan Michael Haenlein (2010), mereka mendefinisikan media sosial sebagai sebuah kelompok aplikasi berasaskan internet yang membangun di atas dasar ideologi dan teknologi Web 2.0 dan yang memungkinkan penciptaan dan pertukaran *user-generated content*.

MASALAH DAN PERSOALAN KAJIAN

Memandangkan Kerajaan mengiktiraf penggunaan media sosial sebagaimana penggunaan media massa dan media cetak, maka persoalan yang ingin dibangkitkan ialah:

- a) Adakah jelas bahawa penjawat awam dilarang membuat pernyataan awam dalam apa jua bentuk kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis oleh Menteri yang berkaitan;
- b) Adakah penggunaan media sosial adalah setara dengan media massa dan akhbar-akhbar sebagaimana yang dimaksudkan dalam PP 3/1998?
- c) Amalan menerima ucapan terima kasih/tahniah oleh penjawat awam atas sebab kenaikan pangkat, pertukaran dan lain-lain melalui medium media sosial telah menjadi amalan biasa pada hari ini. Adakah amalan ini boleh dikategorikan sebagai suatu kesalahan sebagaimana yang

P.U.(A) 395/1993 dan PP 3/1998; masing-masing telah berusia 27 tahun dan 22 tahun manakala penggunaan media sosial hanya baharu muncul dalam tempoh 12 tahun lepas

disebut dalam perenggan 16 PP 3/1998 dan Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993?

KESIMPULAN DAN CADANGAN

Setelah meneliti peraturan dan pekeliling yang dikeluarkan di mana P.U.(A) 395/1993 dan PP 3/1998; masing-masing telah berusia 27 tahun dan 22 tahun. Berdasarkan latar masa bagi kedua-duanya, media massa hanya berkisarkan kepada penggunaan radio dan televisyen sahaja serta akhbar-akhbar dalam menyampaikan maklumat. Manakala penggunaan media sosial hanya baharu muncul dalam tempoh 12 tahun lepas (sekitar tahun 2008 dan selepas). Ini bermakna peraturan yang sedang berkuatkuasa telah *outdated*, namun surat edaran JPA tahun 2013 dan 2016 telah menjelaskan mengenai penggunaan media sosial yang juga boleh dikategorikan setara dengan media massa dan cetak. Penjelasan ini bermakna pernyataan awam dan juga menerima ucapan

terima kasih/tahniah/takziah (PP 3/1998) juga tertakluk kepada kaedah penggunaan media-media ini.

Amalan sebahagian besar jabatan-jabatan kerajaan pada hari ini menggunakan media sosial seperti *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, dan lain-lain bagi menyalurkan maklumat berkenaan perkhidmatan masing-masing adalah selari dengan tuntutan semasa yang memerlukan sesuatu maklumat disalurkan dengan segera. Selain maklumat berkaitan dengan perkhidmatan jabatan, terdapat juga maklumat-maklumat yang berkaitan dengan kakitangan sesuatu jabatan seperti berita pertukaran pegawai, kenaikan pangkat, kunjungan hormat, ucapan takziah turut dimuat naik ke media sosial. Kebiasaannya berita seperti kenaikan pangkat dan pertukaran serta anugerah pingat kebesaran akan dikongsi pula dengan kakitangan jabatan dalam jaringan sosialnya dan pegawai yang terlibat akan menerima ucapan tahniah dan sebagainya.

Jabatan kerajaan juga mengucapkan tahniah ke atas kenaikan pangkat dan anugerah pingat kebesaran kepada pegawai-pegawai melalui media sosial jabatan.¹³ Media sosial jabatan seperti *Facebook*, *Twitter* dan *Instagram* pada kebiasaannya adalah bersifat awam (*public*) dan

Ucapan tahniah ke atas kenaikan pangkat dan anugerah pingat kebesaran kepada pegawai-pegawai melalui media sosial jabatan lazim dilakukan pada masa ini. Sekiranya perkara ini bercanggah dengan perenggan 16 PP3/1998, penjawat awam perlu diberi kesedaran.

Dan sekiranya perbuatan ini dianggap boleh diterima pada masa kini, maka sesuatu perlu dilakukan terhadap peraturan yang sedang berkuatkuasa.

bukan *private*. Ia boleh dicapai oleh orang awam yang ingin mengetahui maklumat dan aktiviti jabatan berkenaan. Oleh kerana sudah menjadi kebiasaan dan amalan harian, maka perkara ini adalah bersalahan seperti mana disebut dalam perenggan 16, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1998. Walau bagaimanapun, perkara ini kurang disedari dalam perkhidmatan

¹³ Sila rujuk lampiran contoh-contoh bagaimana ucapan tahniah dan terima kasih digunakan dalam media sosial oleh jabatan kerajaan.

awam dan sekiranya perbuatan ini dianggap boleh diterima pada masa kini, maka sesuatu perlu dilakukan terhadap peraturan yang sedang berkuatkuasa.

Selain dari itu, ada juga berlaku dalam kalangan penjawat awam yang memberi pandangan dan pendapat mengenai sesuatu isu atau dasar yang dibangkitkan oleh orang awam dalam media sosial. Ada juga kalangan penjawat awam yang memberi khidmat nasihat (perkhidmatan profesional) atau tips mengenai sesuatu perkhidmatan atau perkhidmatan dalam media sosial. Walaupun sekadar memberi komen dan pandangan tetapi ia tetap bercanggah dengan peraturan.

Menerima ucapan tahniah, terima kasih dan takziah adalah suatu budaya dan amalan yang baik dalam masyarakat Malaysia secara khusus. Ia menunjukkan keperihatinan seseorang terhadap individu lain berkaitan pencapaian dan kejayaan seseorang serta musibah (kematian) bagi ahli keluarga seseorang yang rapat. Larangan menerima ucapan tahniah dan takziah dalam PP 3/1998 melalui pembelian ruangan dalam akhbar dan televisyen mungkin relevan pada masa itu tetapi tidak lagi relevan dalam konteks kehidupan pada masa kini. Penggunaan media sosial bukanlah dianggap perkara mewah malah adalah percuma sebagai medium interaksi sosial yang disediakan oleh *provider* berbentuk aplikasi. Malah peranti yang berupa telefon pintar dan komputer juga adalah terlalu murah dan bersifat mampu milik oleh semua golongan.¹⁴

Oleh itu, kajian ini mencadangkan:

- a) Undang-undang berkaitan larangan pernyataan awam oleh penjawat awam hendaklah diperkemas dengan memberikan panduan dan *demarcation* yang lebih jelas mengenai maksud pernyataan awam oleh penjawat awam; dan

¹⁴ Sebagai contoh harga telefon pintar jenama Xiao Mi adalah RM159.00 yang boleh dibeli secara talian (Lazada) pada 20 Februari 2020. Pakej langganan sebulan bagi talian telefon dan internet adalah RM58.00 (Digi), RM89.00 (Maxis), RM80.00 (Celcom).

- b) JPA mengkaji semula peraturan dan undang-undang berkaitan memberikan pernyataan awam khususnya berkaitan dengan perenggan 16, PP 3/1998 jika mendapati bahawa amalan memberi ucapan tahniah dan seumpamanya adalah dibolehkan seperti mana yang diamalkan oleh jabatan-jabatan kerajaan masa kini.

RUJUKAN

Instagram Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA2day)

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 1998 - Garis Panduan Pemberian dan Penerimaan Hadiah Di dalam Perkhidmatan Awam

Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993]

Surat Edaran Jabatan Perkhidmatan Awam JPA BK(S)223/8/2-3 Jld.4 (66) bertarikh 7 Jun 2013 - Tanggungjawab Pegawai Awam Dalam Memelihara Integriti Perkhidmatan Awam Semasa Menggunakan Kemudahan Media Sosial di Internet

Surat Edaran JPA(S)TT.71/140(46) bertarikh 14 Mei 2010

Surat Edaran JPA.BK(S) 343/7-4(14) bertarikh 15 Julai 2016

***Cabaran Bekerja Dari Rumah Sepanjang Perintah
Kawalan Pergerakan Bagi Penjawat Awam***

Siti Athirah binti Saharudin



**Cabaran Bekerja Dari Rumah Sepanjang Perintah
Kawalan Pergerakan Bagi Penjawat Awam**

Siti Athirah binti Saharudin, F41

ABSTRAK

Wabak Coronavirus 2019 atau COVID-19 yang bermula di Wuhan, sebuah bandaraya di wilayah Hubei China telah disahkan dijumpai pada pertengahan November tahun 2019. Pertubuhan Kesihatan Dunia atau WHO (2020) telah mengumumkan pandemik pada 11 Mac 2020 di mana telah pun melibatkan 215 buah negara. Mengambil langkah proaktif dan menjaga kemaslahatan rakyatnya, Perdana Menteri Malaysia, YAB Tan Sri Muhyiddin Yassin telah mengumumkan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) bermula 18 Mac 2020. Bagi mengurangkan penularan wabak ini, hanya perkhidmatan-perkhidmatan asas dibenarkan beroperasi demi memastikan keperluan orang ramai tidak terjejas. Sektor perkhidmatan awam, melalui surat arahan bertarikh 17 Mac 2020 dengan jelas menyatakan bahawa semua pegawai diarahkan untuk Bekerja Dari Rumah (BDR) dan boleh diarahkan untuk ke pejabat oleh Ketua Jabatan jika perlu. Walaupun pegawai awam berdepan dengan cabaran melaksanakan tugas hakiki di rumah, mereka juga perlu akur dengan arahan yang dikeluarkan memandangkan terikat dengan Peraturan-Praturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 [P.U.(A) 395/1993]. Banyak persoalan yang dilontarkan melalui media sosial seperti Facebook dan Twitter sekaligus memaparkan kebimbangan rakyat secara umum untuk duduk di rumah diam-diam tetapi masih perlu menjalankan amanah yang ditugaskan. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang cakna dengan situasi tersebut telah pun mengeluarkan senarai soalan lazim berkaitan urusan pengurusan sumber manusia sebagai garis panduan asas. Setelah melalui fasa genting sepanjang PKP 1 sehingga Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) yang tamat pada 9 Jun 2020, JPA perlu melihat sisi-sisi di mana polisi-polisi baharu yang berkemungkinan perlu dikeluarkan sebagai panduan dan arahan dalam membendung penularan wabak ini.

PENGENALAN

Susulan daripada arahan PKP oleh YAB Perdana Menteri, JPA telah pun mengeluarkan surat edaran dan senarai soalan lazim bagi pegawai awam untuk BDR bagi mengurangkan penularan wabak COVID-19. Arahan tersebut terpakai untuk semua Kementerian atau Agensi bergantung kepada kesesuaian dan menjadi asas pertimbangan Ketua Jabatan masing-masing.

CABARAN

Persediaan Minda

Bagi sebuah proses atau arahan baharu dapat diadaptasi dengan baik dan berjalan lancar, kebiasaannya melalui fasa pengurusan perubahan. Memandangkan arahan untuk BDR diumumkan agak mengejut terutamanya untuk sektor awam, ramai yang kurang bersedia secara mental. Melalui maklumbalas yang diberikan pengguna Facebook kepada hantaran akaun Facebook rasmi JPA bertarikh 17 Mac 2020, sebanyak 152 responden bertanya mengenai pelaksanaan BDR di Agensi masing-masing. Terdapat beberapa maklumbalas yang menyatakan kurang bersedia dan tak kurang juga yang terpaksa akur dengan arahan walaupun bimbang dijangkiti wabak. Sebahagian pegawai awam yang berkhidmat di bawah naungan Polis DiRaja Malaysia (PDRM) juga memohon untuk pihak atasan mempertimbangkan pembekuan cuti mereka.

Fasa pengurusan perubahan memerlukan kepada kesediaan secara mental terutamanya dalam memastikan kesihatan mental pegawai awam berada di tahap yang optimum di sebalik mendepani krisis COVID-19

Bagi memastikan kesihatan mental pegawai awam berada di tahap yang optimum, JPA sekali lagi membuat hantaran di akaun Facebook-nya pada 27 Mac 2020 dengan menyediakan perkhidmatan kaunseling dalam talian melalui E-Kaunseling Perkhidmatan Awam (EKPA) yang boleh dicapai melalui <https://www.interactive1.jpa.gov.my/ekpa/>. Talian ini dilihat memberi jalan alternatif dalam membendung simptom kegelisahan (anxiety) dan serangan panik (panic attack) yang berkemungkinan terjadi akibat kekurangan pengetahuan; penyebaran berita palsu yang tidak ditentusahkan; serta pengaruh media sosial (KKM, 2020).

Sumber

Umumnya, pegawai awam telah dibekalkan dengan sumber yang mencukupi di pejabat seperti komputer, pencetak, talian internet dan juga lain-lain sumber bukan material termasuklah kakitangan pelaksana. Adalah menjadi cabaran kepada pegawai awam yang tidak mempunyai peranti mudah alih di rumah untuk melaksanakan tugas hariannya. Ia mungkin bukanlah masalah besar bagi pegawai professional yang turut dibekalkan dengan tab mahupun laptop. Sesetengah pegawai dari kumpulan pelaksana berkemungkinan tidak mempunyai komputer peribadi di rumah. Ini menyukarkan mereka terlibat bagi aktiviti mesyuarat dalam talian atau menyiapkan tugas yang memerlukan akses kepada perisian tertentu di dalam laptop mahupun komputer. Walaupun terdapat banyak aplikasi dan perisian percuma bagi tujuan persidangan maya antara rakan sekerja dengan memasangnya pada telefon pintar peribadi, ketiadaan perkakasan lain yang penting boleh menjadikan seseorang kurang bermotivasi untuk menjalankan kerjanya.

Ketiadaan perkakasan, peranti mudah alih dan capaian internet yang kurang stabil optimum boleh menjadikan seseorang kurang bermotivasi untuk menjalankan kerjanya dan menjejaskan produktiviti

Antara isu lain yang turut dibangkitkan adalah capaian internet yang kurang stabil. Laporan yang dikeluarkan oleh Opensignal bertajuk *Mobile Experience during the COVID-19 pandemic: 4G Download Speed* mengatakan bahawa kelajuan muat turun

4G Malaysia secara purata telah menurun daripada 13.4 Megabit sesaat (Mbps) pada awal Februari kepada 8.8Mbps atau sebanyak 34.33% pada 23 hingga 29 Mac (MCMC, 2020). Perkara ini telah menyebabkan kesesakan dan penurunan kelajuan muat turun bagi seluruh isi rumah yang menggunakan capaian perkhidmatan internet dari sumber yang sama.

Selain itu, bagi pegawai awam kumpulan pelaksana yang menjalankan kerja-kerja pengoperasian harian seperti pengurusan surat-menyurat, mereka antara yang terkesan apabila berada di rumah memandangkan sifat pekerjaan (nature of work) yang memerlukan kehadiran di pejabat. Ini sekaligus

menampakkan mereka kurang bekerja dan terdapat penurunan produktiviti. Justeru, adalah penting bagi setiap penyelia memainkan peranan masing-masing dalam memberikan tugas yang bersesuaian dengan gred dan skop kerja kakitangan tersebut. Mereka juga boleh memanfaatkan pengajian dalam talian yang disediakan oleh pihak Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) melalui perkhidmatan E-Pembelajaran Sektor Awam (EPSA).

Pengurusan Keluarga

Pengumuman penutupan pengoperasian premis melibatkan pelajar dan kanak-kanak telah pun bermula sejak PKP Fasa 1 iaitu pada 18 Mac 2020. Ia merangkumi pelajar pengajian tinggi, sekolah menengah, sekolah rendah dan tadika. Adalah menjadi tanggungjawab ibu bapa untuk meneruskan pembelajaran anak-anak di rumah ketika mereka juga terikat dengan tuntutan kerja untuk dilaksanakan. Tidak kurang juga bagi anak-anak di bawah umur 5 tahun yang memerlukan perhatian dan penjagaan ibu bapa sepanjang masa memandangkan taska turut diarahkan untuk ditutup. Lantaran itu, pembahagian masa yang teliti perlu diatur dengan baik sesama ahli keluarga agar situasi menang-menang boleh diperolehi.

Pegawai awam yang BDR tentu berdepan cabaran menyeimbangi masa dalam melaksanakan tuntutan kerja, keluarga dan hal-hal peribadi. Ini disokong dengan laporan berita memaklumkan sebanyak 55 peratus pekerja banyak menghabiskan masa mereka dengan membaca surat khabar daripada melaksanakan kerja pejabat bagi mengemaskini pengetahuan atau maklumat terkini berkenaan pandemik ini secara global (Astro Awani, 2020).

PENUTUP

COVID-19 telah mengubah cara kerja pegawai awam. ia menguji kompetensi dan kapabiliti seseorang dalam mempersiapkan diri dalam memberi perkhidmatan secara digital dan berintegriti

Wabak COVID-19 sesungguhnya telah menukar cara pegawai awam bekerja. Jika dahulu banyak pertemuan dan mesyuarat secara bersemuka, sekarang ia mungkin boleh dilaksanakan secara dalam talian

sahaja. Banyak kos yang boleh dijimatkan seperti kos makan minum, kos cetakan kertas dan kos perjalanan. Selain itu, integriti dalam menjalankan amanah perlu diambil dengan penuh tanggungjawab sebagai seorang pegawai awam walaupun berdepan beberapa cabaran-cabaran baharu sepanjang PKP seperti pengurusan perubahan minda (*mindset change*), kekurangan sumber dan pengurusan keluarga. Apabila berhadapan dengan pandemik ini, secara tidak langsung menguji kompetensi dan kapabiliti seseorang dalam mempersiapkan diri dalam memberi perkhidmatan secara digital seperti yang dihasratkan oleh Kerajaan. Bahkan, polisi-polisi baharu juga bakal dikeluarkan bagi meneruskan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat tidak terjejas pasca Covid-19. Laporan kajian desktop ini diharap dapat dimantap dan diteruskan dengan statistik yang lebih terperinci.

RUJUKAN

- Astro Awani (2020, Mei 6). *Bekerja dari rumah: Sukar untuk asingkan kerja dengan aktiviti peribadi*. <http://www.astroawani.com/gaya-hidup/bekerja-dari-rumah-sukar-untuk-asingkan-kerja-dengan-aktiviti-peribadi-241697>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- From the Desk of the Director-General of Health Malaysia (2020). Tarikh pengambilan pada 3 Jun 2020 dari <https://kpkesehatan.com/>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- <https://www.scmp.com/news/china/society/article/3074991/coronavirus-chinas-first-confirmed-covid-19-case-traced-back>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- Jabatan Perkhidmatan Awam. *Surat Edaran JPA (2020)*. dari <https://www.jpa.gov.my/penjawat-awam-merah/surat-edaran-jpa>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) (2020). *Mental Health And Psychosocial Support In Covid-19*. https://www.moh.gov.my/moh/resources/Penerbitan/Garis%20Panduan/COVID19/Annex_33_Mental_health_and_Psychosocial_support_23032020.pdf. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- Majlis Keselamatan Negara (2020, March 18). *Kenyataan Media MKN: Perincian Perintah Kawalan Pergerakan*. <https://www.pmo.gov.my/2020/03/kenyatan-media-mkn-18-mac-2020/>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- South China Morning Post (2020, March 13). *China's first confirmed Covid-19 case traced back to November 17*.
- Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia (MCMC) (2020, April 19). *Kenyataan Media: Perubahan Corak Penggunaan Pengaruhi Kelajuan Internet Di Malaysia*. dari <https://www.mcmc.gov.my/ms/media/press-releases/media-statement-changing-usage-patterns-influence>. [Diakses pada 3 Jun 2020]
- World Health Organizations (WHO) (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. [Diakses pada 3 Jun 2020]

***Kerangka Konseptual Kesiediaan Penjawat Awam Di
Putrajaya Terhadap Pelaksanaan Teknologi
Baharu Dalam Amalan Pekerjaan Sehari-hari***

Siti Rohanis binti Mohamad Roze



Kerangka Konseptual Kesediaan Penjawat Awam Di Putrajaya Terhadap Pelaksanaan Teknologi Baharu Dalam Amalan Pekerjaan Sehari-hari

Siti Rohanis binti Mohamad Roze, M44

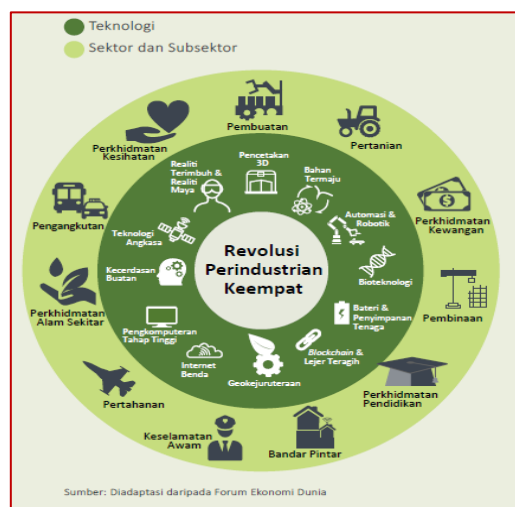
ABSTRAK

Adaptasi teknologi baharu dalam kehidupan masa kini seharusnya dimanfaatkan oleh semua pihak khususnya penjawat awam. Ini kerana penjawat awam adalah merupakan nadi utama terhadap bangun jatuhnya sesebuah negara. Perbincangan ini adalah berkaitan dengan kepentingan kesediaan penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu. Perbincangan ini turut mengemukakan teori-teori berkaitan dengan penerimaan pelaksanaan teknologi baharu iaitu Teori Pemikiran Kawalan Adaptif (Adaptive Control of Thought Theory) dan juga Model Penerimaan Teknologi (Technology Acceptance Model). Daripada teori-teori yang dinyatakan ini akan menghasilkan sebuah kerangka konseptual yang boleh dijadikan sebagai asas kepada penyelidikan yang bakal dijalankan kelak. Kepentingan terhadap perbincangan ini adalah bagi mengenal pasti tahap pengetahuan, kemahiran dan juga sikap penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu di dalam amalan pekerjaan sehari-hari. Selain daripada itu, hasil dapatan membolehkan pihak-pihak berkaitan menyusun semua strategi pembangunan manusia dan pemerkasaan perkhidmatan awam ke arah yang lebih produktif dan berdaya saing serta mengangkat martabat penjawat awam di mata dunia.

PENGENALAN

Revolusi Perindustrian Keempat (4IR) merujuk kepada perkembangan pesat revolusi digital yang merentas ruang siber, fizikal dan biologi merangkumi spektrum sektor ekonomi yang luas dan semua lapisan masyarakat. Antara teknologi trend mega yang menyokong 4IR termasuk pengkomputeran tahap tinggi serta peningkatan robotik termaju, kecerdasan buatan, internet benda (IoT), *blockchain* dan pencetakan 3D. Konsep 4IR berasal daripada *Industrie 4.0* di Jerman. *Industrie 4.0* merujuk kepada sistem pengeluaran pintar dalam sektor pembuatan. Dalam konteks Malaysia, istilah Industri 4.0 merujuk kepada maksud yang sama dan merupakan sebahagian daripada rangka kerja 4IR yang lebih besar. Antara beberapa aplikasi teknologi 4IR yang boleh digunakan dalam pelbagai sektor dan subsektor adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 1**.

Rajah 1: Aplikasi teknologi 4IR



Kemajuan pesat dalam ekonomi digital dan penumpuan teknologi termasuk teknologi disruptif telah memberi kesan kepada kerajaan, perniagaan dan individu dalam pelbagai aspek merangkumi daya saing ekonomi sehingga kepada gaya hidup seharian.

Kemajuan pesat dalam ekonomi digital dan penumpuan teknologi termasuk teknologi disruptif telah memberi kesan

Penerimgunaan teknologi 4IR secara kreatif, ketersambungan masa nyata dan penggunaan aset yang lebih baik dalam konteks ekonomi perkongsian telah mengubah model perniagaan serta kaedah penawaran dan perdagangan bagi produk dan perkhidmatan. Kemunculan teknologi disruptif, termasuk perkhidmatan e-panggilan seperti Uber dan Grab, telah mengubah mobiliti manusia dalam bentuk baharu yang tidak pernah dijangka, mewujudkan kesamaran pembezaan antara pengangkutan awam dengan kenderaan persendirian dan memberi cabaran kepada rangka kerja kawal.

PENYATAAN MASALAH

Merujuk Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11), 2016-2020, penerima gunaan teknologi adalah di bawah strategi utama ekonomi makro disesuaikan untuk mengambil kira perkembangan baharu. Ia akan memacu produktiviti pada peringkat nasional, sektor dan perusahaan bagi memastikan pertumbuhan yang mampan dan inklusif. Kerajaan juga akan menggalakkan pendigitalan operasi perniagaan dan penerima gunaan teknologi secara lebih meluas untuk mengambil manfaat daripada 4IR.

Pengetahuan yang ketara untuk mengurus orang dan penglihatan yang jauh dari apa yang diperlukan melalui pengalaman telah menjadi kewajipan untuk memimpin tenaga kerja berorientasi yang lebih teknikal bagi memenuhi permintaan semasa

Pengetahuan yang ketara untuk mengurus orang dan penglihatan yang jauh dari apa yang diperlukan melalui pengalaman telah menjadi kewajipan untuk memimpin tenaga kerja berorientasi yang lebih teknikal bagi memenuhi permintaan semasa. Bagi mereka yang bekerja dalam perkhidmatan, perubahan teknologi telah membangkitkan idea-idea kebanyakan pengurus dan pemimpin dalam perkhidmatan awam yang pengurusannya tidak seperti biasa. Harapan rakyat adalah lebih kompleks, tidak dapat diramalkan dan harus lebih disesuaikan.

Oleh itu, cabaran pemimpin dan pengurus hari ini adalah mengenai menggabungkan kemahiran dan pengetahuan ke arah tugas yang berubah-ubah. Kesan perubahan teknologi mesti diutamakan dalam tenaga kerja untuk memupuk perubahan yang menggembirakan kepada rakyat melalui sikap positif dan rasa tanggungjawab dalam menyediakan perkhidmatan terus kepada rakyat dengan cepat, lebih kreatif dan berkesan.

Walau bagaimanapun, untuk menguasai maklumat di dalam semua sektor kerajaan, ianya memerlukan keupayaan individu khasnya penjawat awam untuk menguasai ilmu pengetahuan berkaitan dengan Pengurusan teknologi maklumat. Ini bermaksud, penjawat awam tidak kira sama ada di peringkat pelaksana, pemimpin muda sehinggalah ke peringkat kepimpinan tertinggi dalam kerajaan perlulah berilmu, berfikiran terbuka, bersikap positif serta bersikap proaktif terhadap perubahan semasa sama ada di peringkat organisasi mahupun peringkat global. Perubahan pesat teknologi perlu diterima dengan pemikiran terbuka. Kebergantungan terhadap kemudahan teknologi dalam menguruskan kehidupan dan kerja harian telah mewarnai kehidupan majoriti penjawat awam di negara. Persepsi dan sikap penjawat awam terhadap teknologi didapati mempengaruhi mereka dalam menentukan corak kerja mereka dan cara bertingkah laku (Adamson & Shine 2003; Edison & Geissler 2003) membolehkan maklumat disampaikan dengan cepat dan mudah dalam kos yang rendah (Abdul Razak & Ezry Fahmy, 2009; Liu, 2003; Musa, 2002; Cooke, 1999).

Untuk menguasai maklumat di dalam semua sektor kerajaan, ianya memerlukan keupayaan individu khasnya penjawat awam untuk menguasai ilmu pengetahuan berkaitan dengan Pengurusan teknologi maklumat

Aplikasi Internet dalam pekerjaan membuka peluang besar kepada masyarakat khususnya penjawat awam untuk menikmati manfaat Internet sebagai gedung maklumat, platform interaksi dan komunikasi dan konteks yang lebih luas dan lebih menjimatkan (Hanudin, 2008). Selain itu, Internet turut menjadi medium penting bagi menghubungkan komunikasi dua hala melalui rangkaian aplikasi tertentu di antara penjawat awam di kawasan bandar dan luar bandar. Jadi amatlah penting bagi memastikan setiap

penjawat awam di seluruh pelosok negara sentiasa bersedia dari semua aspek terhadap pelaksanaan program transformasi pembangunan negara. Latihan dan program perlu dirancang bagi memastikan jurang digital yang wujud supaya sentiasa berada dalam keadaan yang dapat dikawal.

Walaupun bagaimanapun, masih terdapat cabaran yang sama merentas semua sektor yang menghalang usaha meningkatkan lagi produktiviti, iaitu cabaran berkaitan bakat, teknologi, akauntabiliti dan struktur industri, persekitaran

Cabaran Meningkatkan Produktiviti

1. Bakat
2. Teknologi
3. Akauntabiliti
4. Struktur Industri
5. Persekitaran
6. Perniagaan
7. *Mindset*

perniagaan serta *mindset*. Antara semua cabaran ini, bakat merupakan faktor paling penting yang diperlukan untuk melonjak produktiviti. Oleh yang demikian, perbincangan kajian ini adalah lebih tertumpu mengenai tahap kesediaan penjawat awam di Putrajaya terhadap pelaksanaan teknologi baharu seperti yang berikut:

1. Mengetahui tahap kemahiran penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu dalam pekerjaan.
2. Mengetahui sikap penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu dalam pekerjaan.
3. Mengetahui sama ada wujud perbezaan jurang literasi digital pelaksanaan teknologi baharu penjawat awam berdasarkan faktor demografi iaitu perbezaan jantina dan juga gred perkhidmatan.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Satu kerangka konseptual direka bagi melihat perkaitan di antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas terhadap objektif kajian. Kerangka kajian ini diadaptasi daripada kajian Mohd Ridzuan (2013) berdasarkan kepada Teori Pemikiran Kawalan Adaptif (*Adaptive Control of Thought Theory*) oleh Anderson (1983) dan juga Model Penerimaan Teknologi (*Technology Acceptance Model*) yang dikemukakan oleh Davis (1989) dan Davis et al. (1989).

a) Teori Pemikiran Kawalan Adaptif (Adaptive Control of Thought Theory)

Dibangunkan oleh Anderson (1983) yang memberi fokus kepada proses memori dan pelaksanaan sesuatu tugas. Terdapat 3 jenis memori yang dikemukakan oleh Anderson iaitu ingatan deklaratif (*declarative memory*), memori tatacara (*procedural memory*) dan memori bekerja (*working memory*).

Anderson (1983) menyatakan bahawa sesuatu kemahiran dapat dipelajari dengan menggunakan dua jenis pengetahuan iaitu pengetahuan deklaratif dan pengetahuan prosedural. Pengetahuan deklaratif bermaksud pengetahuan berkaitan fakta dan peristiwa. Memori deklaratif terbahagi kepada dua kategori iaitu memori episodik iaitu berkaitan dengan pengalaman seseorang dan memori semantik pula menyimpan maklumat seperti fakta. Pengetahuan prosedural pula adalah merujuk kepada pengetahuan untuk melakukan sesuatu perkara mengikut prosedur yang melibatkan pengetahuan kognitif dan kemahiran psikomotor (Hill, 1990).

Dalam kajian terdahulu membuktikan kemahiran literasi digital adalah berkait rapat dengan pengetahuan literasi digital yang terdapat pada teknologi baharu. Simonson, Maurer, Montag-Torardi & Whitaker, (1987) menyatakan kemahiran literasi digital atau teknologi baharu boleh dikuasai jika mereka mempunyai sikap yang positif seperti menunjukkan minat terhadap komputer dan bertanggungjawab terhadap komputer. Dalam konteks perbincangan ini, teori pemikiran kawalan adaptif dipilih bagi melihat serta menilai tahap pengetahuan serta kemahiran penjawat awam terhadap literasi digital yang menjadi tunjang utama dalam pelaksanaan teknologi baharu.

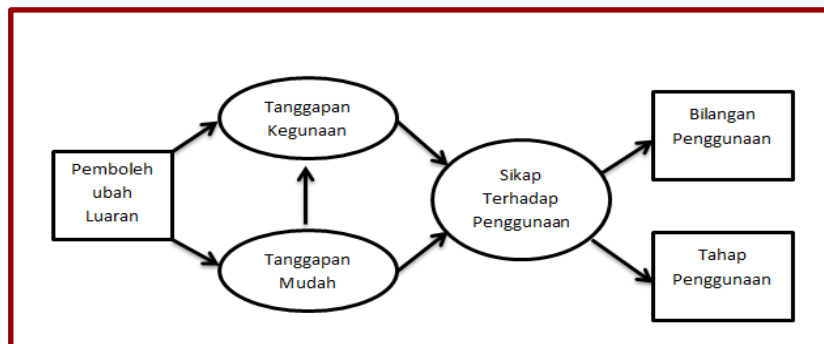
b) Model Penerimaan Teknologi (TAM)

Model Penerimaan Teknologi (TAM) pula digunakan bagi menjelaskan mengenai penerimaan teknologi dan sistem maklumat (Lu, Yu, Liu, & Yao, 2003). Davis (1989) mengemukakan idea mengenai TAM untuk menerangkan penerimaan pengguna terhadap teknologi komputer berdasarkan justifikasi teori yang jelas. Model asal TAM dibentuk berdasarkan Teori Aksi Bersebab

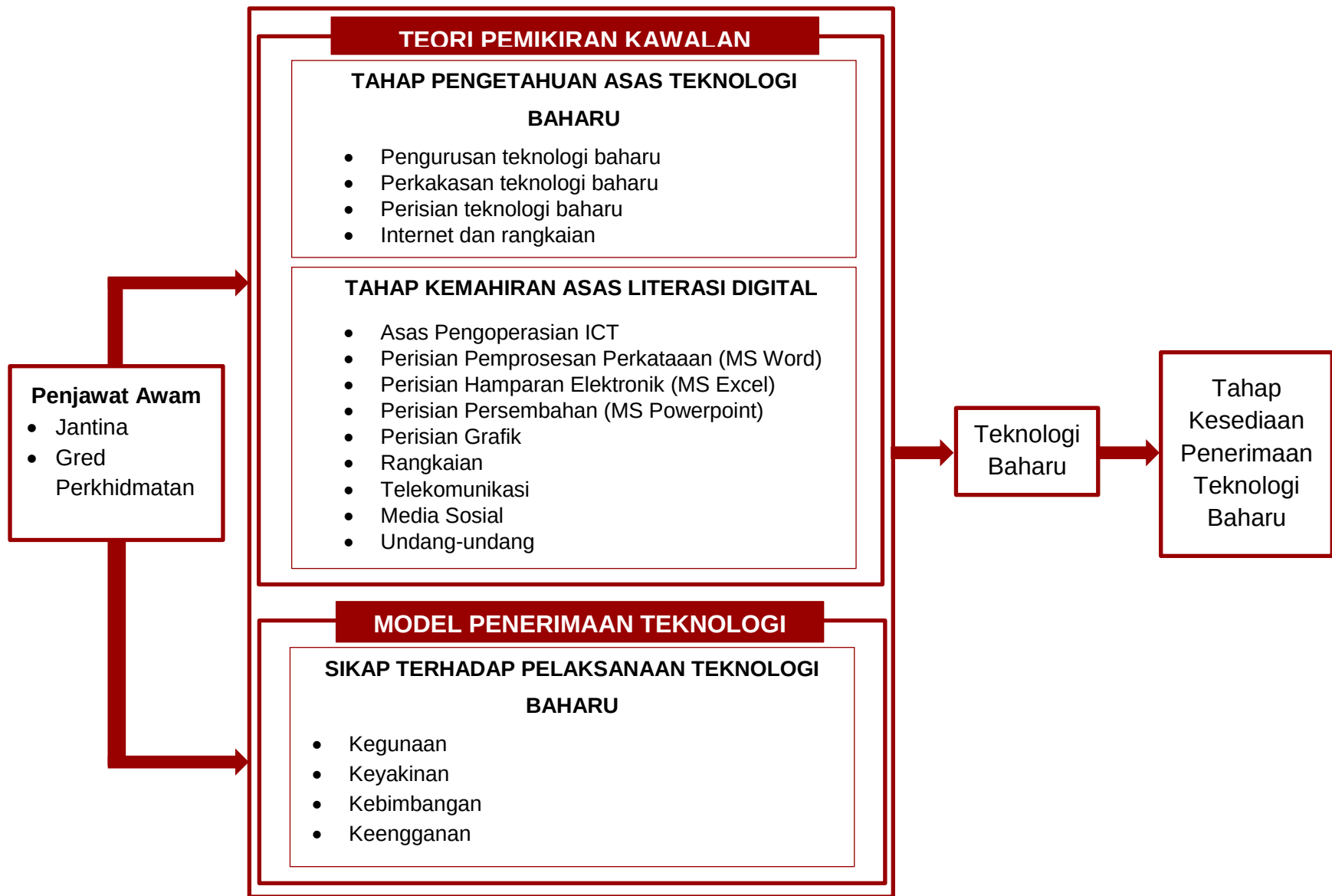
(TRA) (Ajzen & Fishbein, 1980). Matlamat TAM adalah untuk menyediakan asas yang dapat menunjukkan pengaruh pemboleh ubah luaran ke atas kepercayaan dalaman, sikap dan keinginan bertingkah laku (Lu et al., 2003).

Model ini juga adalah merupakan model yang dimurnikan daripada *Theory of Reason Action* (TRA) oleh Ajzen dan Fishbein (1989). Model ini menerangkan tentang tingkah laku penerimaan pengguna. TRA turut menerangkan bahawa sikap adalah dipengaruhi oleh kepercayaan. Dalam model TAM ini, terdapat dua pemboleh ubah spesifik iaitu tanggapan kegunaan (*perceived usefulness*) dan tanggapan mudah guna (*perceived ease of use*). Azizi Alrafi (2005) turut menyokong pemboleh ubah ini yang menentukan penerimaan pengguna. Penambahbaikan yang dibuat oleh Ajzen dan Fishbein adalah sesuai untuk menguji tahap penerimaan teknologi iaitu dari aspek kegunaan dan kebolehgunaan sesuatu teknologi.

Rajah 2: Model Penerimaan Teknologi (TAM)



Tanggapan kegunaan ialah merupakan darjah kepercayaan seseorang menggunakan teknologi khusus dapat meningkatkan prestasi kerja mereka (Syarifah Shairah, 2010; Mohd Ridzuan, 2013). Manakala tanggapan mudah guna pula merujuk kepada darjah kepercayaan seseorang menggunakan teknologi khusus tanpa memerlukan usaha. Walaupun pengguna percaya bahawa teknologi dapat meningkatkan prestasi kerja mereka, tetapi mereka juga percaya bahawa teknologi ini akan menyusahkan apabila memerlukan usaha untuk menggunakannya. Secara kesimpulannya, Model Penerimaan Teknologi (TAM) ini digunakan untuk melihat tanggapan dan persepsi dan juga sikap penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu dalam pekerjaan seperti yang digarapkan pada **Rajah 3** kerangka konseptual.



Rajah 3: Kerangka konseptual

KEPENTINGAN KESEDIAAN PENJAWAT AWAM TERHADAP PELAKSANAAN TEKNOLOGI BAHARU

1. Mengenal pasti tahap pengetahuan, kemahiran dan juga sikap penjawat awam terhadap pelaksanaan teknologi baharu di dalam amalan pekerjaan seharian.
2. Hasil dapatan membolehkan pihak-pihak berkaitan menyusun semua strategi pembangunan manusia dan pemerkasaan perkhidmatan awam ke arah yang lebih produktif dan berdaya saing.
3. Mengkaji dan memperbaiki pengurusan teknologi dan pelaksanaan dasar-dasar kerajaan kepada perkhidmatan awam sesuai dengan keadaan semasa.
4. Membantu menyerlahkan peranan penting pengurusan teknologi dalam pelaksanaan dasar dan keseluruhan proses membuat keputusan dan penilaian dalam pelaksanaan dasar yang berkesan juga akan dikaji dan difahami.
5. Memahami dan dapat meramalkan kesan kemungkinan pertimbangan politik yang pelbagai untuk mempunyai peluang yang optimum untuk berjaya ke arah mencapai semua impian dan aspirasi negara. Dan itu tidak mustahil, dengan syarat para pengurus muda dan pemimpin perkhidmatan awam di Malaysia memperoleh kemahiran dan pengetahuan yang berkaitan terutamanya dalam reka bentuk dasar dan pelaksanaan dasar untuk memastikan kesediaan perkhidmatan awam untuk mendorong momentum untuk perubahan progresif di Malaysia.

PENUTUP

Dalam merealisasikan dasar-dasar baharu kerajaan ke arah menjadikan peranan penjawat awam adalah amat penting dalam memastikan perlaksanaannya berada di landasan yang betul. Oleh yang demikian, persediaan dalam semua aspek terutamanya dalam kemahiran pengurusan teknologi baharu perlu dinilai dan ditambah baik dari masa ke semasa agar hasrat Malaysia menuju Negara maju akan tercapai.

RUJUKAN

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., and Ranieri, M. (2008). Models and instruments for assessing digital competence at school. *Journal of e-Learning and Knowledge Society* 4(3), 183 – 193.
- Characteristics of Successful Public Policy. Norwich University Public Administration. Norwich University Public Administration. Diambil pada 24 November 2014.
- Davis, F. & Bagozzi, R. (1989). User acceptance of technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Kajian Separuh Penggal (KSP) Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020.
- Liu, Z. (2003). Perception of credibility of scholarly information on the web. *Information Processing & Management*, 40, 1027-1038.
- Lu, J., Yu, C., Liu, C., & Yao, J. E. (2003). Technology acceptance model for wireless Internet. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 13, 206-222.
- McKnight, D. H., & Kacmar, C. J. (2006). *Factors of information credibility for an internet advice site*. Symposium conducted at the meeting of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Mohd Ridzuan Padzil (2013). *Jurang literasi digital bandar dan luar bandar*. Tesis Sarjana Pendidikan. UPM: Malaysia.
- Mohd Sobhi Ishak (2014). Pemodelan penerimgunaan maklumat berkaitan Islam di internet: pengaplikasian Model Penerimaan Teknologi (TAM). *Journal of Technology Social*, 6(2).
- Public Policy-Making: *Implementation, Evaluation, Change and Termination*. Diambil daripada <https://courses.worldcampus.psu.edu/welcome/plsc490/print.html>.
- Syarifah Sahirah Syed Abdul Wadud (2010). *Literasi Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam kalangan murid-murid sekolah menengah di bandar Petaling Jaya*. Projek Paper Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Serdang, Selangor: Universiti Putra Malaysia
- Towards A More Representative and World Class Civil Malaysian Service. Centre for Public Policy Studies. Diambil daripada [http://www.cpps.org.my/resource_centre/\(C\)_Malaysian_Civil_Service_1_1.pdf](http://www.cpps.org.my/resource_centre/(C)_Malaysian_Civil_Service_1_1.pdf)

Public Service Act Malaysia "To Be Or Not To Be"

Sri Ram a/l Letchimanan



Public Service Act Malaysia “To Be Or Not To Be”

Sri Ram a/l Letchimanan, M52

ABSTRACT

As coined by William Shakespeare in Hamlet, “to be or not to be, that is the question”¹⁵, similarly, a Public Service Act for Malaysia, “to have or not to have, is the question”. The main question is whether there are sufficient laws in the country are that govern and protect public servants against any political intervention. How can one protect their work from improper political interference while, at the same time, maintaining accountability towards their work?. This main objective of this desktop research is to identify if the formation of a Public Service Act in Malaysia is necessary, a long overdue process or otherwised. The research will aim to provide some information’s as to whether it is necessary to have a Public Service Act in the country. To do that, a set of data shall be identified, evaluated, and finally collated and the data set analysed. The focus would be whether improper political interference, which is interference that violates procedures and seeks to bias regulatory decision making, or seeks to bias regulatory decision making, or seeks regulatory decisions that violate the letter or spirit of laws and policies that regulation is designed to uphold. Ultimately a summary of the overall research will also be provided. This research would be able to shed some light towards the betterment of the nation and as much as providing a stable regulatory environment, protected over the long term from political pressures and interference. It can also set the right direction for the key policy makers of the government.

¹⁵ Hamlet, Act III, Scene I [To be, or not to be] William Shakespeare - 1564-1616

INTRODUCTION

Public Service History in Malaysia

The public service was administered under the “Colonial Estimates of the revenue and Expenditure” of the Straits Settlements Government for the year 1934¹⁶. Through the Agreement for the constitution of a Malayan Establishment [22 August 1934], Malayan Establishment Office (MEO)¹⁷ was established to control the affairs of the same services to expatriate employees in Malaya, Singapore, and Brunei.

Furthermore, the civil service at Federated Malay States and the Straits Settlements under "Malayan Civil Service" (FMS) manages the recruitment procedures, appointments, and placements, including the creation of the Malay Administrative Service.

The public service administration during the Japanese occupation from 1942 to 1945, can be seen in the “Selangor Syuseityo Kanbo Circular No. 1/2602”¹⁸ issued on May 23, 1942. Among others, it was stated that the Governor of Selangor (at that time) would exercise the powers under the various Enactments and General Orders which were previously executed by the Residents. At that time, the administration at the Federal Government was headed by the Director General in charge of the Tokyo War Office.

In short, the principle has not been changed since the time of the sultanates until the Japanese era. Administrative offices are appointed from the locals to take office. A contract of service with the Crown is to be construed as containing an implied term, well-known to all public servants that they hold at pleasure only; in the absence of any statute or custom, the courts should apply this fundamental rule of public policy and good governmental in the State of

¹⁶ The Statesman's Yearbook: Statistical and Historical Annual of the States ...edited by M. Epstein

¹⁷ <https://www.jpa.gov.my/en/corporate-info-sm-red/history/history-location-address>

¹⁸ <http://ofa.arkib.gov.my/ofa/group/asset/1582186>

Kedah and hold that into all contracts of service under the State must be read an implied term, well known to all public servants, that they hold office only during pleasure and are dismissible at will, without any right or recourse to suit for salary or pensions or for damages for wrongful dismissal.

Public Service in Laws of Malaysia:

- civil service at Federated Malay States and the Straits Settlements under "Malayan Civil Service" (FMS) manages the recruitment procedures, appointments, and placements, including the creation of the Malay Administrative Service;
- "...all such officers, unless it is otherwise provided by any law as aforesaid, shall hold their offices during His Majesty's pleasure" – Federation of Malaya Agreement 1948

Public Service after Independence

Federation of Malaya Agreement 1948 ("FMA 1948")¹⁹ also was used in the formation of public service. In specific, clause 9 of FMA 1948 states: "Subject to the provisions of any law for the time being in force in the Settlement, the High Commissioner may, in His Majesty's name and on His Majesty's behalf, constitute such offices, and appoint such officers for a Settlement as may lawfully be constituted or appointed by His Majesty and all such officers, unless it is otherwise provided by any law as aforesaid, shall hold their offices during His Majesty's pleasure".²⁰ The FMA 1948 was

amended in 1953 in relation to the powers of prescribing the Terms of Service, transfers instructions and disciplinary controls.

Based on the recommendation of the Reid Commission Report by the Federation of Malaya Constitutional Conference²¹ held in London in January and February 1956, 6 features were observed. Firstly, Public service is subject to ministerial instruction and government policy implementation, but civil servants can advise Ministers, without fear or favour, based on the merits of the case. Secondly, the promotion policy should be regulated in accordance with the principles set out fairly based on eligibility, experience, and merit.

¹⁹ <https://www.parlimen.gov.my/maklumat-umum.html>

²⁰ <http://www.agc.gov.my/agcportal/uploads/files/Publications/FC/BI>

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Reid_Commission

Thirdly, to ensure that disciplinary action is not taken lightly, and is grounded in the fundamental principles of the discipline of public service administration. Fourthly, the government reserves the right to set up the organization, creation/termination of employment and conditions of employment. The last two are that the Public Service Commission is established to be responsible for public service matters relating to the appointment, promotion, and disciplinary control and the Federal Government is responsible for Federal and State pensions. Therefore, the state public service is still under the control of the federal government [Art. 112 FC].

The establishment of Public services are to mainly enforce laws, including those relating to the collection of State revenues; to formulate and implement policies through various Ministries and Departments, including financial management relating to the national economic development; and involving in the management of physical and operational work.

In short, various “Head of Departments” positions have been created in the Constitution, either through Article 144 (3) of the FC or through the specific Act. There is no specific Act on the terms of service, except for the police and the army, for the administration of public services. Similarly, no Service contract document (Officer is subject to any General Order, regulations, and circulars of service) nor relations between Government and Public Officers are bound by any contract of service. Appointment of Officers, followed by appointment or assignment, and deemed 'civil servant' for the purposes of the Penal Code. The source of legislative powers in terms of service is based on Article 132 of the Federal Constitution. This includes the appointments and appointments are essentially carried out by the various Service Commission (Article 144 FC). The legal basis for disciplinary action is governed by Article 135 FC and the matter of fair treatment under Article 136 FC.

Public Service within the Government, Government Prerogative in Public Service and Government Sovereignty

“..... the pleasure of the Yang di-Pertuan Agong not only applies to tenure of office of an employee but also **extends to a multitude of subject matters** such as **appointments, promotions, transfers, salaries, leaves and other benefits**

In a decided case in Malaysia²², “It is true that the origin of Government service is contractual. There is an offer and acceptance in every case. But once appointed to his post or office the Government servant acquires a status and

his rights and obligations are no longer determined by consent of both parties, **but by statute or statutory rules which may be framed and altered unilaterally by Government.** The hall-mark of status is the attachment to a legal relationship of rights and duties **imposed by the public law** and not by mere agreement of the parties.”

In another similar decided case²³ “..... the pleasure of the Yang di- Pertuan Agong not only applies to tenure of office of an employee but also **extends to a multitude of subject matters** such as **appointments, promotions, transfers, salaries, leaves and other benefits.**

These are all being regulated by civil service rules known as Perintah-Perintah Am made by the Yang di-Pertuan Agong under Clause 2 and [sic: clause (2) of) Article 132, and also **various circulars**, [and] **instructions issued from time to time by appropriate authorities in the Government.**”

And finally, a case²⁴ “The argument that **Government cannot unilaterally amend** the conditions of service of a person in the public service of a State by administrative rules and regulations **overlooks and negates** the tenure at pleasure laid down in Art 132(2A) of the Constitution. In my view, the rules and

²² Case of Government of Malaysia v. Rosalind Oh Lee Pek Inn [1973] 1 LNS 38]

²³ Tun Salleh Abbas dalam kes Pengarah Pelajaran, Wilayah Persekutuan v Loot Ting Yee [1982] 1 MW 68

²⁴ Rajion Bin Haji Sulaiman V. Government of Kelantan [1975]

regulations relating to the public services under the Constitution *are directory, liable to be changed to suit the public policy of the State.*"

Malaysia does not have a Public Service Act

The Public Service/Government is trusted upon to serve the King. The duties and responsibilities are to serve the King. It is important that the public service/servant upholds the sovereignty of the government and loyal only to the King. As per the passages and illustration above, Malaysia does not have a Public Service Act in place. Below are countries with Acts in place.

COUNTRIES WITH PUBLIC SERVICE ACT IN PLACE (BEST PRACTICES)

Countries such as United Kingdom, Australia, and New Zealand including South East Asian countries such as Thailand, Indonesia and The Philippines have already in place public services act. **Appendix A** shows the countries that has a public service act in place. It elaborates on the main objectives, roles and responsibilities, merit protection system, governance, financial controls and other relevant items for the setting up of a public service act in their respective countries.

Common observations are these countries mainly have an act in place to establish an apolitical public service that is efficient and effective in serving the Government, Parliament and public. Also, they are intended to provide a legal framework for effective and fair employment, management and leadership. **Amongst other observations** are these countries with such act in place intend to establish a consistent system of governance and accountability across public bodies to meet high standards of accountability. Indirectly, they can clarify the accountability relationship between public bodies, their members, their responsible Ministers and the Government to support a whole-of-government approach to the delivery of services in public sector.

Another observation are these countries have merit protection systems, some form of financial control and governance included in the Act. Merit protection systems in place help civil servants to adhere to certain code of conducts, prohibitions, powers and duties and including retirement functions.

MALAYSIAN LAW GOVERNING PUBLIC OFFICERS

The Prime Minister and his ministers are not public officers

In Malaysia there are a number of laws governing Public Officers such as The Federal Constitution – Article 132(2), General Order – Chapter B, C, E, F and G, Public Officers (Appointment, Advance of Service and Advisory Service)

2012 and Public Officers (Conduct and Discipline) Regulations 1993. These laws are in place to ensure that one is lawful, holding, acting in or exercising the functions of a public officer including setting out a category of persons who do not comprise the public service. "Members of the administration in the Federation and State" are thus excluded. Interestingly, the Prime Minister and his ministers are not public officers.

A point to ponder though. The constitutional provisions cited the definition of public service starts off with "For the purposes of this Constitution ...". And it is quite clear that these provisions are to regulate the conduct of employees in these listed public services. So, for example, it is stated in the same article that every person who is a member of the services holds office at the pleasure of the Yang di-Pertuan Agong. There are also other provisions relating to the secondment of officers of the public service, and for the dismissal and reduction in rank of recalcitrant officers in the public service. All of these provisions certainly would not apply to ministers and a prime minister and judges. That is why they are excluded.

WHAT IS A PUBLIC SERVICE ACT AND WHY DOES MALAYSIA NEED A PUBLIC SERVICE ACT

A Public Service Act generally would include and outlines the basic terms and conditions of employment in addition to identifying the rights and responsibilities of employees and employer; (in this case of government officers and the government). It is to ensure Public Servant should be given due respect in order for them to carry

To ensure Public Servant be given due respect in order for them to carry out their responsibilities professionally and independently without political interference and oppression; to state the powers, separation of powers, functions, and demarcation of powers between Members of the Administration and Public Servant; and to enhance the governance and the integrity of the Public Service

out their responsibilities professionally and independently without political interference and oppression; to state the powers, separation of powers, functions, and demarcation of powers between Members of the Administration and Public Servant; and to enhance the governance and the integrity of the Public Service.

An idea for a Public Service Act in Malaysia should include apolitical approach, Demarcation of powers between administrative and public servants, Power, Duties, Legal Rights, Liability, Creation of Power, Functions & Responsibilities, Code of Conduct and Public Service Principles.

WHAT IF MALAYSIA HAS OR DOESN'T HAVE A PUBLIC SERVICE ACT

Malaysia should have a public service act as Malaysia is a developing Nation. This would be a precursor to be seen as a nation on its way to a developed nation status by having a Public Service Act. Furthermore, separation of powers is crucial to ensure smooth implementation of public services that would not be hindered by political power and Civil servants especially shall implement all duties and responsibilities without political influence.

On the contrary, should there be none, as per the current scenario, no separation of powers between civil servants and political administration exists. As it is, many officers are in a catch-22²⁵ situation. Civil servants are subject to unnecessary actions motivated by political objectives in the form of political interferences, which can lead to many unwanted adverse circumstances within the civil service. Worse, Malaysia will also be seen as unable to change and adapt to following other developing countries.

AUTHOR'S RECOMMENDATIONS

Civil servants are an essential element and are the backbone of the country's administration. Malaysia is one of the countries that have no Public Service Act in force. The government should introduce the act as it would pave the way for a separation of powers between civil servants and the political administration. This bill is to be tabled in parliamentary session and it is definitive that the separation of powers is among the biggest challenges that will be faced during the tabling. This is because attempts by external parties to exert influence on government servants and the politicisation of appointments are a worrying factor and an unnecessary fear.

And naturally, public sector personnel will show a courageous and fair attitude and the willingness to take risks to ensure that integrity and governance are not compromised. This means that civil servants must be apolitical to protect the civil service's reputation and efficiency.

By introducing this Act, it is hoped that the quality of civil service recruits especially in the Administrative and Diplomatic Service will increase and its corresponding services and efficiency will also improve with this Act in place.

This Act would be the number one blockade preventing politicians from interfering in the discharging of the public servants' responsibilities and enable them to exercise their right to ignore them. This can improve public trust and confidence in the public service.

²⁵ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/catch-22>

A task force to draft the act, preferably the Public Service Department include participation and input from non-government organisations must be established. It also can include participation from the Malaysian Bar, CUEPACS, or maybe even retired judges. All these participations may as well help some “grey areas” governing the relationship between civil servants and the political administration.

The Act could also draw up to make the promotion process of senior civil servants more transparent and preserve integrity, as well as to stop the practice of appointing politicians as ambassadors or high commissioners. A clause of penalty also should be suggested as punishment. For instance, a RM2,000 fine or jail term for ministers and deputy ministers involved. This will act as a deterrence as under the law, any person fined RM2,000 and above by a court will be disqualified from contesting elections. In place, it can highlight the importance of separation of powers and ending political intervention.

CONCLUSION

Moving forward, civil servants need to continue to work professionally and independently, without interference from any parties and more importantly, each must perform his duties without compromising his integrity and impartiality. Keeping politics out of the service and ensuring there is no political interference, is the key.

It is indeed an uphill task, but civil servants must uphold “the principle of neutrality of service, regardless of the political circumstances existing and prevailing around them. The implementation of such a law may start with a simple process of drafting and developing an Act that would be apolitical and result in a win-win situation.

The Act may also reduce the rate of corruption based on the expected decrease in the country’s number of corruption cases. It is hoped that the civil service’s performance, especially those who are God-fearing, morally upright

and of high integrity would help elevate this Act. This is another avenue that can be looked into or the expected benefit with the emergence of a Public Service Act.

Hence, as a conclusion, it is crucial **to have rather than not to have!**

APPENDIX A

Australia PUBLIC SERVICE ACT 1999 NO. 147, 1999²⁶	Singapore (GOVERNANCE) ACT 2018 1 APRIL 2018²⁷	Thailand CIVIL SERVICE ACT B.E 2551 (2008)²⁸
<u>Objective</u> • to establish an apolitical public service that is efficient and effective in serving the Government, the Parliament and the Australian public; and • to provide a legal framework for the effective and fair employment, management and leadership of APS employees; and • to define the powers, functions and responsibilities of Agency Heads, the Australian Public Service Commissioner and the Merit Protection Commissioner; and • to establish rights and obligations of APS employees.	<u>Objective</u> • to establish a consistent system of governance and accountability across public bodies in Singapore that meets high standards of accountability; • to clarify the accountability relationship between public bodies, their members, their responsible Ministers and the Government; and • (c) to require and support a whole-of-government approach to the delivery of services in the Singapore public sector.	<u>Objective</u> Not Stated
Roles & Responsibilities	Roles & Responsibilities	Roles & Responsibilities
<u>Directions</u> • About APS Values • About employment matters • Agency Heads must promote APS Values and APS Employment Principles • The APS Code of Conduct	<u>Directions</u> • Directions from relevant or responsible Ministers • Directions for whole-of-government approach, etc. • Personnel Matters • Application of this Part • Interpretation of this part	• <u>Directions</u> • Civil Service Commission (CSC) • Duties and Responsibilities of CSC • Member of Civil Service Commission (CSC) • The Civil Service Sub-Commission (CSSC)

²⁶ Public Service Act 1999 - Federal Register of Legislation

²⁷ Singapore Governance Act 2018

²⁸ Civil Service Act B.E. 2551 (2008).

• Agency Heads and statutory office holders bound by Code of Conduct • Breaches of the Code of Conduct • (section 19) Limitation on Ministerial directions to Agency Head • An Agency Head is not subject to direction by any Minister in relation to the exercise of powers by the Agency Head under section 15 or Division 1 or 2 of Part 4 in relation to particular individuals.	• Division 1 – Chief executives • Role of Chief Executive • Appointment of Chief Executive • Removal of Chief Executive • Disciplinary control over chief executive • Promotion of chief executive • Saving for other written law • Division 2 – Public Servants • Deemed public servants • Deemed public officers • Directions by responsible Minister	• The Office of the Civil Service Commission • Responsibilities of the OCSC • OCSC's Functional Responsibilities
• Constitution of the APS • APS Values • APS Employment Principles • Commissioner's Directions about APS Values • Commissioner's Directions about employment matters • Agency Heads must promote APS Values and APS Employment Principles • The APS Code of Conduct • Agency Heads and statutory office holders bound by Code of Conduct • Breaches of the Code of Conduct • Promotion of employment equity • Limitation on Ministerial directions to Agency Head		

Merit Protection System	Merit Protection System	Merit Protection System
<u>Merit System Protection Commission</u> Division 1 -- The Merit Protection Commissioner Functions Merit Protection Commissioner Merit Protection Commissioner's functions Inquiry into alleged breach of Code of Conduct by APS employee or former APS employee Annual report	None	<u>Merit System Protection Commission (MSPC)</u> 7 commissioners appointed by the King Requirements for appointment prohibitions retirement powers and duties
Governance	Governance	Governance
See, for example, the <i>Public Governance, Performance and Accountability Act 2013</i> . Public Governance and Resources Legislation Amendment Act (No. 1) 2015	Application of this Part Division 1 – Disclosure of Conflict of interests	Organization of Civil Servants Chapter 1 (section 42- 43) All civil servants are subjected to merit system Civil servants have the liberty to assemble as a group provided in the Constitution.
Financial Control	Financial Control	Financial Control
<u>State of the Service report (section 44)</u> As soon as practicable after the end of each financial year, the Commissioner must give a report to the Agency Minister, for presentation to the Parliament, on the state of the APS during the year. An Agency Head must give the Commissioner whatever information the Commissioner requires for the purpose of preparing the	<u>Financial Administration</u> Financial accounts and records Auditor of public body Powers of auditor Auditor's report Audited annual financial statements Annual and other reports of public body	<u>Chapter 2 (section 44- 51)</u> Section 51 The Council of Ministers may consider adjustment of salary rate or position allowances for civil servants for greater appropriateness as required. Adjustments of salary rate or position allowances by not more than 10% of the applicable salaries or position allowances shall be affected by enactment of a Royal Decree.

report referred to in subsection (1).		
The Agency Minister must cause a copy of the report given to the Minister under subsection (1) to be laid before each House of the Parliament by 30 November after the financial year to which the report relates.		
Other Relevant Items	Other Relevant Items	Other Relevant Items
Secretaries of Departments	Consequential and Related Amendments to Others Acts	
Creation of offices of Secretary	Related amendment to Interpretation Act	
Roles and responsibilities of Secretaries	Amendments to Accounting and Corporate Regulatory Authority Act	
Appointment	Amendments to Administration of Muslim Law Act	
Termination of appointment	Amendments to Agency for Science, Technology and Research Act	
Engagement of former Secretaries	Amendments to Agri-Food and Veterinary Authority Act	
Remuneration and other terms and conditions of appointment	Amendments to Architects Act	
Annual performance review	Amendments to Building and Construction Authority Act	
Acting Secretary	Amendments to Casino Control Act	
	Amendments to Central Provident Fund Act	
	Amendments to Civil Aviation Authority of Singapore Act	
	Amendments to Civil Service College Act	
	Amendments to Competition Act	
	Amendments to Defence Science and Technology Agency Act	
	Amendments to Dental Registration Act	
	Amendments to Economic Development Board Act	

	Amendments to Energy Market Authority of Singapore Act Amendments to Estate Agents Act Related amendment to Fire Safety Act Related amendment to Government Contracts Act Amendments to Government Technology Agency Act 2016 Amendments to Health Promotion Board Act Amendments to Health Sciences Authority Act Amendments to Housing and Development Act Amendments to Info-communications Media Development Authority Act 2016 Amendments to Inland Revenue Authority of Singapore Act Amendments to Intellectual Property Office of Singapore Act Amendments to ISEAS — Yusof Ishak Institute Act Amendments to Institute of Technical Education Act (Repealed) Amendments to Jurong Town Corporation Act Amendments to Land Surveyors Act Amendments to Land Transport Authority of Singapore Act Amendments to Maritime and Port Authority of Singapore Act Amendments to Medical Registration Act Amendments to Nanyang Polytechnic Act Amendments to National Arts Council Act Amendments to National Council of Social Service Act	

	Amendments to National Environment Agency Act Amendments to National Heritage Board Act Amendments to National Library Board Act Amendments to National Parks Board Act Amendments to Ngee Ann Polytechnic Act Amendments to Nurses and Midwives Act Amendments to People's Association Act Amendments to Pharmacists Registration Act Related amendment to Police Force Act Amendments to Professional Engineers Act Related amendments to Public Service Commission and Legal Service Commission Act Amendments to Public Transport Council Act Amendments to Public Utilities Act Amendments to Republic Polytechnic Act Amendments to Science Centre Act Amendments to Sentosa Development Corporation Act Amendments to Singapore Corporation of Rehabilitative Enterprises Act Amendments to Singapore Examinations and Assessment Board Act Amendments to Singapore Land Authority Act Amendments to Singapore Polytechnic Act Amendments to Singapore Sports Council Act Amendments to Singapore Totalizator Board Act	

	Amendments to Singapore Tourism Board Act Amendments to Skills Future Singapore Agency Act 2016 (Repealed) Amendment to Statutory Bodies and Government Companies (Protection of Secrecy) Act Amendments to Temasek Polytechnic Act Amendments to Traditional Chinese Medicine Practitioners Act Amendments to Urban Redevelopment Authority Act Amendments to Workforce Singapore Agency Act Saving and transitional provisions	

REFERENCES

- Attorney General Chambers - Case of Government of Malaysia v. Rosalind Oh Lee Pek Inn [1973] 1 LNS 38]
http://www.agc.gov.my/agcportal/uploads/files/coporate/Civil_div/Unreport_judgement/case.pdf [Accessed on 28 April 2020]
- Attorney General Chambers (Federal Constitution)
<http://www.agc.gov.my/agcportal/uploads/files/Publications/FC/BI>
 [Accessed on 28 April 2020]
- Civil Service Act B.E. 2551 (2008).
https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=100482&p_lang=en
 [Assessed on 28 April 2020]
- <https://poets.org/poem/hamlet-act-iii-scene-i-be-or-not-be> [Accessed on 28 April 2020]
- JPA Official Website <https://www.jpa.gov.my/en/coporate-info-sm-red/history/history-location-address> [Accessed on 28 April 2020]
- Merriam Webster since 1828. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/catch-22> [Assessed on 5 June 2020]
- OFA Online Finding Arkib <http://ofa.arkib.gov.my/ofa/group/asset/1582186>
 [Accessed on 28 April 2020]
- Portal Rasmi Parlimen Malaysia <https://www.parlimen.gov.my/maklumat-umum.html> [Accessed on 28 April 2020]
- Public Service Act 1999 - Federal Register of Legislation.
<https://www.legislation.gov.au/Details/C2013C00310> [Assessed on 28 April 2020]
- Singapore Statutes Online. <https://sso.agc.gov.sg/Acts-Supp/52018/Published/20180305?DocDate=20180305> [Assessed on 28 April 2020]
- The Malaysian Bar. <http://www.malaysianbar.org.my>
- The Statesman's Year-Book: Statistical and Historical Annual of the States.
 Edited by M. Epstein
<https://www.palgrave.com/gp/book/9780230270640> [Accessed on 28 April 2020]
- Tun Salleh Abbas dalam kes Pengarah Pelajaran, Wilayah Persekutuan v Loot Ting Yee [1982] 1 MW 68 [Assessed on 28 April 2020]

Gaya Kempimpinan Dalam Keterlibatan Pegawai Di Organisasi

Suzila binti Suhaimi



Gaya Kepimpinan Dalam Keterlibatan Pegawai di Organisasi

Suzila binti Suhaimi, M54

ABSTRAK

Gaya kepimpinan dapat menyuntik keterlibatan pekerja dalam organisasi. Keterlibatan meliputi aspek kecekapan, sentiasa berusaha, komitmen tinggi, senang bekerjasama, mengetahui apa yang perlu dilakukan dan kesungguhan pekerja untuk menunaikan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Hasil dapatan Kajian Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan (IKPA) 2015 dan 2018, mendapati faktor kepimpinan dalam Perkhidmatan Awam mempunyai nilai hubungan yang tinggi dengan keterlibatan pegawai yakni kepimpinan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Selaras itu, hasil tinjauan dan analisa artikel kajian ini telah mendapati bahawa lapan (8) gaya kepimpinan yang boleh diterapkan dalam organisasi dan mampu menarik keterlibatan pegawai. Gaya kepimpinan yang dibincangkan adalah Klasik, Transaksi, Berwawasan, Organik, Demokratik, Autokratik, *Laissez-Faire* dan Karismatik. Gaya tersebut merupakan peranan yang paling signifikan untuk mewujudkan keterlibatan pegawai. Ciri-ciri kepimpinan turut dikongsi bersama untuk memberi pemahaman dan gambaran yang lebih jelas. Gaya kepimpinan yang sesuai, harus ditentukan oleh organisasi. Ini adalah kerana setiap organisasi mempunyai fungsi dan kepimpinan yang berbeza-beza. Oleh itu, kepemimpinan dalam organisasi ini berperanan sebagai ejen yang boleh dipercayai untuk mendorong dan mempengaruhi pekerja meningkatkan keterlibatannya. Keberkesanan gaya kepimpinan pasti mampu memperoleh keterlibatan pekerja yang tinggi dan pekerja merasai sumbangan yang mereka berikan selari dengan pencapaian matlamat dan hala tuju organisasi. Pekerja juga lebih menjurus kepada rasa kesetiaan untuk terus bekerja dan kebarangkalian pekerja bertukar keluar adalah rendah.

LATAR BELAKANG

Kepimpinan

The Oxford English Dictionary (1933) telah menyatakan perkataan pemimpin telah mula wujud dalam bahasa inggeris seawal tahun 1300. Perkataan memimpin (*to lead*) berasal dari perkataan inggeris lama iaitu *leden* atau *loeden* yang bermaksud memberi panduan, merealisasikan sesuatu dan menunjukkan suatu jalan (Pentti, 2003).

Pelbagai definisi telah diberikan mengenai kepimpinan. Batista-Taran et al. (2009) mentakrifkan kepimpinan merupakan proses seseorang individu dapat mempengaruhi sekumpulan individu mencapai matlamat yang sama. Pemimpin yang berkesan berupaya untuk mempengaruhi pengikutnya memenuhi matlamat organisasi dan seterusnya melaksanakan perubahan dan memberi motivasi kepada pekerjaanya.

Kepimpinan berkesan juga sering dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika. Kepimpinan beretika adalah

- kepimpinan merupakan proses seseorang individu dapat mempengaruhi sekumpulan individu mencapai matlamat yang sama
- kepimpinan berkesan juga sering dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika
- kepimpinan juga mempengaruhi keterlibatan dan motivasi pekerja

mustahak kerana pemimpin adalah agen perubahan dan arkitek bagi elemen-elemen penting budaya organisasi. Sikap dan tingkah laku pemimpin memberi impak kepada pelakuan anggota organisasi dan seterusnya ini akan mempengaruhi prestasi organisasi (Zaharah Hassan, Abu Daud Silong dan Nazri Muslim, 2009).

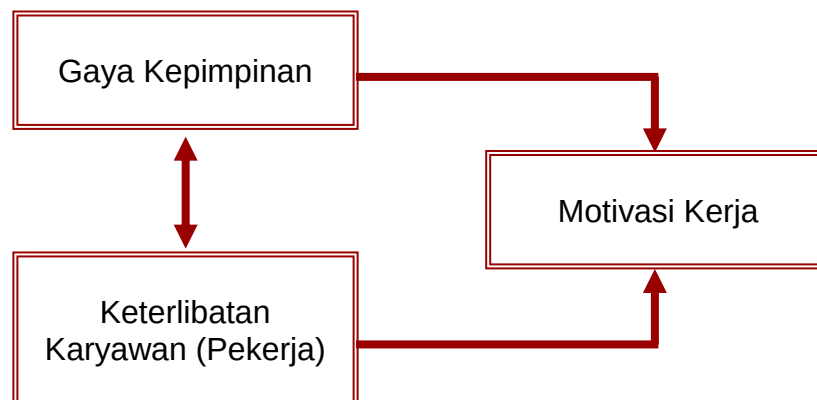
Kepimpinan turut dikenali suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam merangka untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga dengan cara atau pendekatan yang dipilih seorang pemimpin

Kunci utama peranan kepimpinan adalah mewujudkan persekitaran yang membenarkan pekerja mempunyai semangat dan mempunyai peluang merasai penglibatan mereka

dalam perhubungan, perilaku, mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Intan Nur Ismiyan (2015) (**Rajah 1**), kepimpinan juga mempengaruhi keterlibatan dan motivasi

pekerja. Pekerja akan bekerja dengan lebih bersemangat dan mendorong mereka berusaha mencapai matlamat secara optimal. Pemimpin turut berperanan sebagai ejen yang sangat dipercayai oleh organisasi untuk memperkukuhkan dan menyemai tujuan dan maksud di kalangan pengikutnya dalam komuniti (Abdul Kadir Othman et al., 2017).

Rajah 1: Pola Hubungan Antara Gaya Kepimpinan (Intan Nur Ismiyan, 2015)



Kunci utama peranan kepimpinan adalah mewujudkan persekitaran yang membenarkan pekerja mempunyai semangat dan mempunyai peluang merasai penglibatan mereka. Pemahaman merasai keterlibatan pekerja adalah antara langkah pertama dalam mengenalpasti mereka yang mempunyai tahap tenaga yang maksima. Empat (4) cara pemimpin untuk meningkatkan keterlibatan pekerja menerusi strategi seperti berikut (Serrano, Shawn A. dan Reichard, Rebecca J., 2011):

- a) merancang mewujudkan pekerjaan yang bermakna dan bermotivasi;
- b) memberi sokongan dan melatih pekerja;
- c) menggunakan sepenuhnya sumber personal pekerja; dan
- d) memberi penghargaan dan sentiasa memberikan sokongan.

Northouse (2001) mengenalpasti beberapa ciri kepimpinan berdasarkan kepada pandangan beberapa pengkaji seperti di **Rajah 2**. Ini menunjukkan terdapat pelbagai ciri-ciri kepimpinan yang boleh diaplikasikan oleh individu atau sesebuah organisasi untuk mengenalpasti pemimpin yang ideal. Ciri-ciri tersebut bukan diperolehi secara semulajadi bahkan boleh dipelajari dan dilatih secara konsisten seperti kepintaran, keyakinan diri, integriti dan perhubungan sosial (Pentti, 2003).

Setiap organisasi harus mengetahui profil kepimpinan dan memilih serta mewujudkan pemimpin berdasarkan kepada profil tersebut. Di samping itu, seseorang pengurus di organisasi boleh menganalisa kekuatan dan kelemahan

- pelbagai ciri-ciri kepimpinan yang boleh diaplikasikan oleh individu atau sesebuah organisasi untuk mengenalpasti pemimpin yang ideal
- pengurus di organisasi boleh menganalisa kekuatan dan kelemahan ciri-ciri kepimpinan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas bagaimana untuk melaksanakan perubahan dalam aspek tingkahlaku kepimpinan

berpandukan ciri-ciri kepimpinan ini untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas bagaimana untuk melaksanakan perubahan dalam aspek tingkahlaku kepimpinan.

Rajah 2: Ciri-ciri Kepimpinan (Northouse 2001)

Stogddill (1948)	Mann (1959)	Stogddill (1948)	Lord, De Vader & Allinger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
• Kepintaran • Prihatin • Tanggungjawab • Inisiatif • Kegigihan • Keyakinan Diri • Perhubungan Sosial	• Kepintaran • Ketahanan • Kebolehan Penyesuaian • Dominan • <i>Extrovert</i> • Konservatisme	• Pencapaian • Kegigihan • Wawasan • Inisiatif • Keyakinan Diri • Tanggungjawab • Kerjasama • Bertolak ansur • Mempengaruhi • Perhubungan Sosial	• Kepintaran • Ketahanan • Dominan	• Pengemudi • Motivasi • Integriti • Keyakinan Diri • Kebolehan Kognitif • Berpengetahuan

Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai ialah:

- sifat kesungguhan seseorang pegawai
- komitmen, emosi, kognitif dan fizikal terhadap kerja
- menyumbangkan usaha melebihi daripada kebiasaan

Peranan setiap pegawai adalah penting untuk merealisasikan pencapaian visi, misi dan matlamat organisasi. Kecekapan pegawai juga merupakan penggerak organisasi yang cekap dan berkesan.

Selaras itu, keterlibatan pegawai dalam organisasi boleh dilihat dari segi sifat kesungguhan seseorang pegawai yang sentiasa berusaha bagi memastikan organisasi tempat bekerja sentiasa berjaya dan mencapai produktiviti yang optimum dengan mempamerkan komitmen, emosi, kognitif dan fizikal terhadap kerja hingga sanggup menyumbangkan usaha melebihi daripada kebiasaan. Menurut Kahn, W.A. (1990), keterlibatan pegawai dalam kerja amat penting kerana pegawai akan mendorong diri mereka agar senang bekerjasama, baik dengan pemimpin ataupun dengan teman sekerja. Salah satu cara untuk menarik keterlibatan pegawai adalah dengan melibatkan mereka dalam membuat keputusan (Intan Nur Ismiyatun, 2015).

Menurut Batista-Taran et al. (2009), keterlibatan merujuk kepada penglibatan dan kepuasan dalam bekerja. Wujud di kalangan pekerja ketika mereka mengetahui apa yang perlu dilakukan, mempunyai sumber mencukupi untuk menyelesaikan tugas, penglibatan dalam peluang untuk pembangunan dan maklumbalas serta merasai diri dihargai selalu melalui sumbangan yang diberikan kepada organisasi.

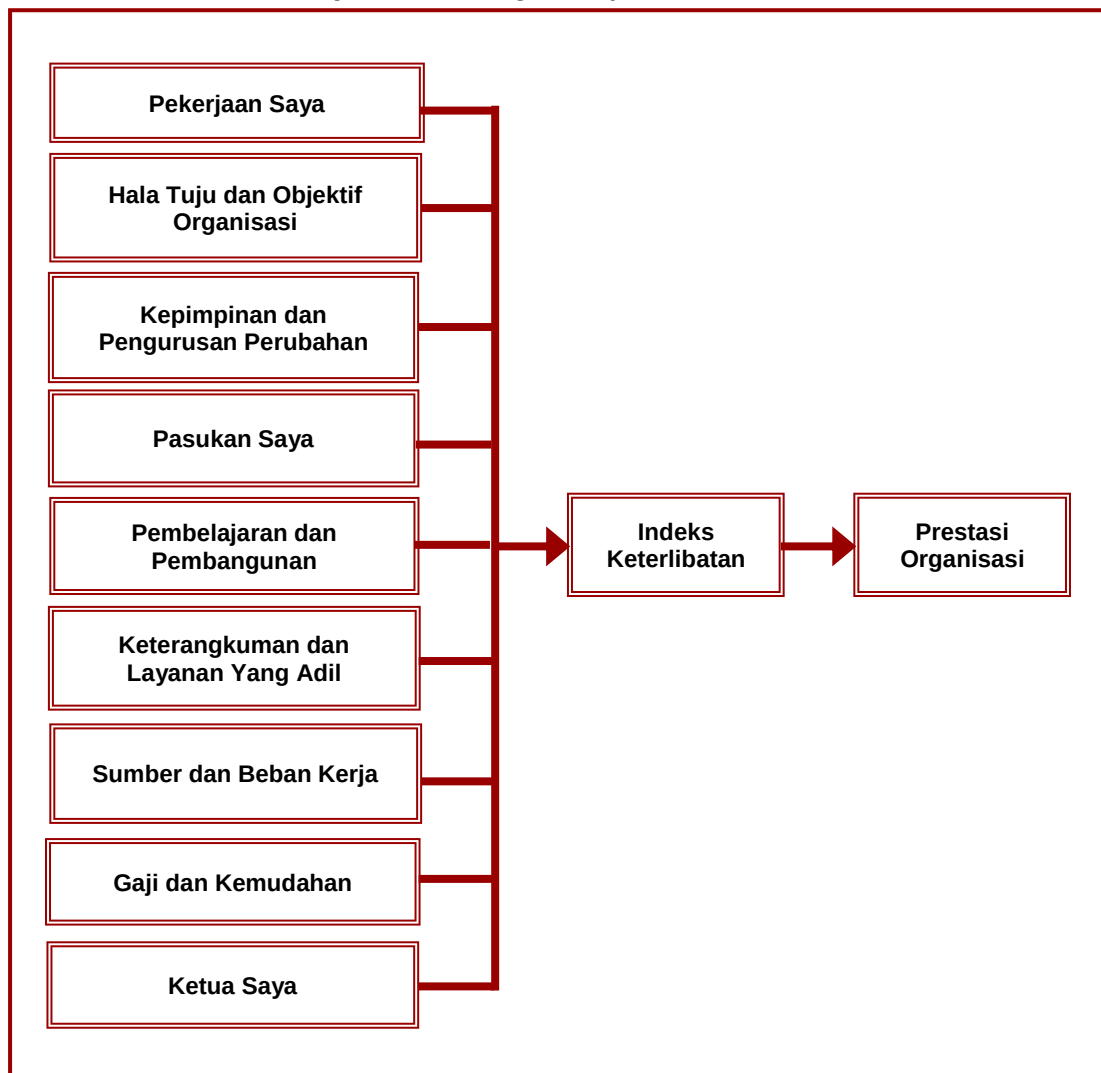
UK Civil Service People Survey (2013), telah meneliti beberapa faktor yang menyumbang kepada tahap keterlibatan pegawai di dalam organisasi. Faktor-faktor adalah seperti pekerjaan, pasukan kerja, persepsi terhadap penyelia, kepimpinan dan pengurusan perubahan, sumber dan beban kerja, hala tuju dan objektif organisasi, pembelajaran dan pembangunan, gaji dan kemudahan, keterangkuman dan layanan yang adil, budaya organisasi dan mengambil tindakan. Kajian ini turut mengenalpasti peningkatan tahap keterlibatan pegawai dalam organisasi berupaya memberi impak kepada organisasi mereka, antaranya, peningkatan pendapatan, kepuasan hati pelanggan, produktiviti dan prestasi, inovasi, pengkalan pekerja di mana pegawai bertukar keluar adalah rendah dan secara tidak langsung tiada keperluan pelantikan pegawai baharu.

Kajian Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan (IKPA) 2015 dan 2018

Pada tahun 2015, Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar, Jabatan Perkhidmatan Awam telah menjalankan Kajian Indeks keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan (IKPA). Kajian ini yang pertama kali diadakan khusus untuk perkhidmatan awam di Malaysia yang bertujuan mengukur tahap keterlibatan pegawai di 24 kementerian yang merangkumi 173 jabatan dan agensi. IKPA ini merupakan satu alat pengukuran terbaik yang digunakan sebagai sandaran utama kepada nilai kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi dan selari dengan usaha JPA merangka, membangun dan melaksanakan pembaharuan sektor awam di samping memenuhi kemajuan kerjaya pegawai.

IKPA menggunakan kerangka oleh *UK Civil Service People Survey* dengan melihat indeks dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran kerja yang disusun berdasarkan sembilan (9) tema utama yang menerangkan mengenai persekitaran kerja warga jabatan (**Rajah 3**). Kajian ini turut meneliti faktor tambahan iaitu berhubung Agenda Transformasi Perkhidmatan Awam, merupakan agenda baharu yang diperkenalkan pada ketika itu.

Rajah 3: Kerangka Kajian IKPA 2015



Hasil kajian yang diukur melalui analisis korelasi *Pearson Product Moment*, telah mendapati faktor Kepimpinan dan Pengurusan Perubahan mencatatkan nilai hubungan tertinggi iaitu $r = 0.68$. Kepimpinan dalam organisasi dilihat dalam dua peringkat iaitu peringkat Pengurusan Atasan dan Peringkat Penyelia atau Ketua. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan dalam

perkhidmatan awam amat diterima baik oleh pegawai dan memenuhi ekspektasi warganya yang memerlukan kepimpinan dalam meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi masing-masing.

IKPA diteruskan pada tahun 2018 dengan penglibatan 25 kementerian yang merangkumi 220 jabatan dan agensi. 12 faktor telah dinilai dan dibahagikan kepada 4 kluster iaitu Kepimpinan, Persekitaran Kerja, Pembangunan Kerjaya dan Tema Sampingan untuk melihat keterlibatan pegawai. Hasil analisis data melalui analisis korelasi *Pearson Product Moment*, telah menunjukkan kekuatan hubungan yang paling positif adalah faktor kepimpinan dengan skor $r = 0.68$ berbanding dengan 11 faktor yang lain (walaupun skala menandakan hubungan sederhana). Pegawai perkhidmatan awam masih mengekalkan pandangan bahawa kepimpinan pengurusan atasan dan keupayaan organisasi tetap mantap dalam menguruskan perubahan yang efektif.

Berdasarkan dapatan kajian IKPA tahun 2018, pegawai perkhidmatan awam masih mengekalkan pandangan bahawa kepimpinan pengurusan atasan dan keupayaan organisasi tetap mantap dalam menguruskan perubahan yang efektif

Gaya Kepimpinan Mendorong Keterlibatan Pegawai Dalam Organisasi

Kepimpinan dengan pelbagai definisi, merupakan antara yang paling banyak dikaji dalam penyelidikan sains sosial. Kepentingannya seringkali dilihat dalam mempengaruhi kehidupan, dari aspek politik kepada bidang perniagaan dan daripada Pendidikan kepada organisasi sosial. Kepimpinan bukan saja diiktiraf sebagai komponen kritikal dalam pengurusan efektif pekerja malah dikenali sebagai elemen penting menyumbang kepada persepsi pekerja di tempat tugas dan keterlibatan tenaga kerja. Selaras itu, gaya kepimpinan amat penting dalam mendorong keterlibatan pekerja (Zhao R. dan Sheng Y., 2019).

Gaya kepimpinan, bergantung kepada sejauh mana seseorang pemimpin berperanan menentukan struktur tugas dan organisasi yang dipimpinnya. Gaya kepimpinan amat penting dalam mewujudkan kepuasan antara majikan

dan pekerja. Malah gaya kepimpinan yang berkesan berupaya menyuntik hubungan mesra antara majikan dan pekerja dalam sesebuah organisasi (Ameerjit Singh, 2017).

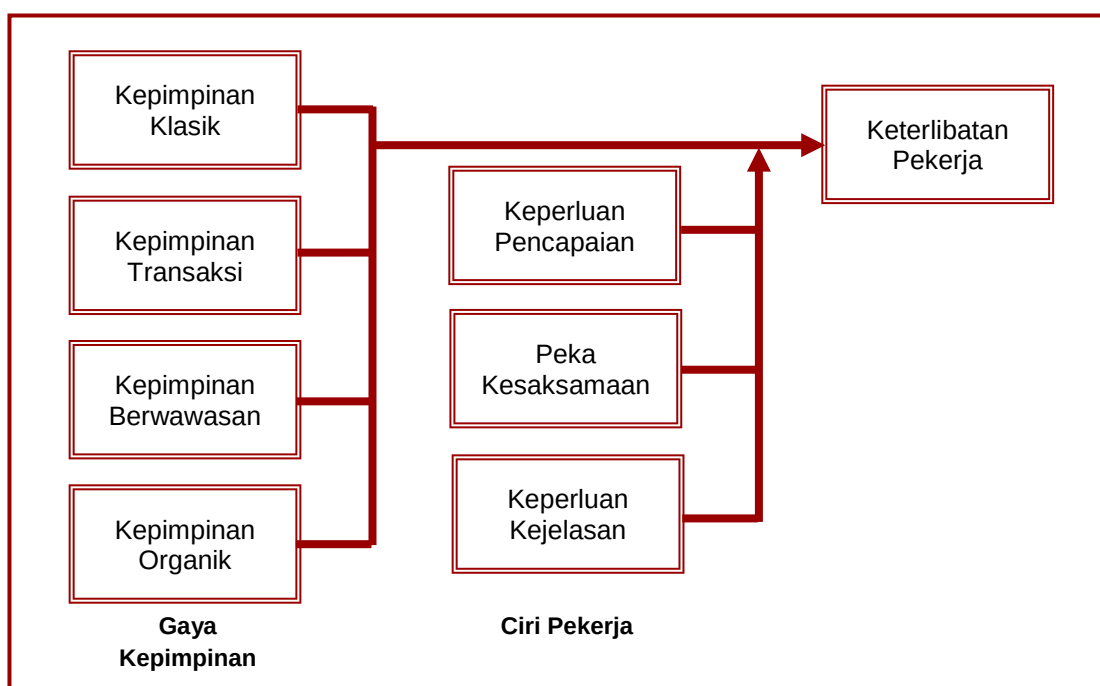
Kepimpinan merupakan elemen penting menyumbang kepada persepsi pekerja di tempat tugas dan keterlibatan tenaga kerja. Gaya kepimpinan yang berkesan berupaya menyuntik hubungan mesra antara majikan dan pekerja dalam sesebuah organisasi

Dalam mendepani cabaran masa kini, pemimpin harus melabur dalam organisasi untuk memperolehi skil, kebolehan dan inovatif di kalangan pekerja agar mendapat keuntungan dan pulangan. Oleh itu, keterlibatan pekerja dalam organisasi penting dan menurut

Robinson D., S. Peeryman, dan S. Hayday (2004), pekerja yang mempunyai keterlibatan tinggi lazimnya bersikap positif dan pencapaian cemerlang yang memberi faedah kepada organisasi.

Zhang, T. (2010) dalam kajian beliau telah mengenalpasti empat (4) gaya kepimpinan yang boleh mempengaruhi keterlibatan pekerja dalam sesebuah organisasi (**Rajah 4**).

Rajah 4: Perhubungan Gaya Kepimpinan dan Keterlibatan Pegawai (Kajian oleh Zhang T., 2010)



a) Kepimpinan Klasik (*Classical Leadership*)

Kepimpinan ini berjaya dilaksanakan apabila pemimpin menerima tugas yang sebenarnya dalam sesuatu populasi. Pemimpin akan membuat keputusan, memberi arahan dan mengambil tanggungjawab yang tidak perlu dilaksanakan atau diambil alih oleh pengikutnya.

Namun, gaya kepimpinan klasik mempunyai limitasi antaranya pemimpin tidak boleh memberikan arahan dan mengawal tindakan apabila situasi adalah kompleks dan luar kawalan kapasiti seseorang pemimpin. Situasi limitasi pemimpin turut berlaku apabila pertambahan komitmen pengikutnya untuk menyelesaikan tugas, perubahan kepimpinan dan juga komitmen pengikut yang semakin hari semakin berkurangan atas sebab-sebab lain. Kepimpinan klasik hanya sesuai untuk ketua yang sangat hebat dan terpilih dalam melaksanakan inisiatif yang ideal.

Secara umumnya, pemimpin klasik turut dikenali sebagai gaya autokratik dalam membuat keputusan, jarang atau tidak pernah melibatkan pengikutnya dalam proses membuat keputusan. Mereka turut tidak menurunkan kuasa kepada pengikut

4 gaya kepimpinan (Zhang):

- klasik
- transaksional
- berwawasan
- organik

iaitu hampir tiada kuasa diberikan, lebih menjurus kepada arahan sahaja yang menyebabkan mereka mengambil pekerja yang tiada skil. Manakala sumber komitmen pekerja diperolehi atau berpunca dari rasa takut kepada pemimpin. Oleh itu, operasi dalam organisasi adalah lebih kepada rutin dan boleh dijangka. Organisasi pula dikawal sepenuhnya oleh pemimpin.

b) Kepimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Pemimpin transaksional dan pengikutnya berinteraksi serta sentiasa berbincang mengenai perjanjian yang dimeterai antara mereka dan inilah yang mewujudkan keterlibatan mereka. Oleh itu, pemimpin harus

mempunyai kuasa untuk sentiasa memberi penghargaan kepada pengikutnya. Transaksional lain adalah melibatkan mereka dengan isu yang hanya diberi perhatian oleh pemimpin.

Pemimpin transaksional juga melihat pengikut sebagai seorang individu dan fokus kepada keperluan dan memberi motivasi. Keperluan dan motivasi inilah yang akan menentukan cara kerja pengikutnya. Selain itu, keperluan mengenali sikap pengikut juga, pemimpin transaksional boleh membina keyakinan pengikutnya untuk mencapai tahap pencapaian yang dikehendaki. Pengikut akan menerima dan memenuhi kehendak pemimpin yang akan ditukarkan dalam bentuk ganjaran, penghargaan, pujian dan dapat mengelakkan dari dikenakan tindakan disiplin.

Pemimpin ini turut mempunyai skil interpersonal untuk memberi motivasi, arahan, kawalan, pembangunan, memberi tunjuk ajar dan mempengaruhi pengikut lebih dari pengaruh diri mereka sendiri. Visi pemimpin lazimnya dalam tempoh jangka masa yang pendek untuk memperolehi keputusan dan ganjaran yang maksima.

Proses membuat keputusan pula diadaptasi daripada cara rundingan bersama pengikutnya berdasarkan tahap atau kedudukan jawatan mereka. Namun, pemimpin masih kekal membuat keputusan akhir. Pemimpin ini tidak menurunkan kuasa maka pengikutnya hanya mempunyai sedikit kuasa sahaja dalam organisasi. Sumber untuk mengekalkan komitmen pengikut diperolehi daripada ganjaran, perjanjian dan rundingan ekspektasi dari pemimpin.

c) Kepimpinan Berwawasan (*Visionary Leadership*)

Kepimpinan berwawasan bekerja menerusi visi yang memenuhi ke arah keperluan dan motivasi pengikut. Pemimpin ini mewujudkan visi yang jelas, merancang *road map* untuk perancangan masa depan dan memberi motivasi kepada pekerja agar lebih meningkatkan prestasi

serta mencapai matlamat melebihi ekspektasi atau jangkaan yang melibatkan komitmen emosi pengikut.

Ciri-ciri kepimpinan ini merangkumi seorang yang boleh dipercayai, jujur, berinspirasi, memberi sokongan, bersikap positif, motivasi tinggi, keyakinan diri, dinamik, bagus bekerja dalam pasukan, berorientasi cemerlang, tegas, bijak, penyelesaian masalah secara *win-win* dan berpandangan jauh ke hadapan.

Pemimpin berwawasan turut menggunakan Teknik gaya kepimpinan kolaborasi dalam membuat keputusan. Mereka berkongsi masalah dengan pengikut, berbincang, berunding dan membuat jangkaan-jangkaan sebelum membuat keputusan akhir. Pemimpin juga memberi kuasa kepada pengikutnya. Kuasa tersebut lebih banyak berbanding kuasa yang diberikan di bawah gaya pimpinan klasik dan transaksional kerana pemimpin memerlukan input serta komitmen pengikut untuk merealisasikan matlamat mereka.

Kepimpinan berwawasan memerlukan skil dan pengetahuan pekerja yang boleh menyumbang untuk merealisasi visi yang dirancang. Oleh itu, pekerja perlu mengetahui kehendak atau matlamat visi pemimpin. Komitmen pekerja diperolehi daripada perkongsian visi pemimpin dan kadang kala pengaruh daripada karisma pemimpin.

d) Kepimpinan Organik (*Organic Leadership*)

Pemimpin organik adalah merupakan seorang yang dinamik, mempunyai proses interaksi yang amat berkesan di mana objektifnya adalah memimpin pekerja dalam usaha mencapai matlamat kumpulan atau organisasi.

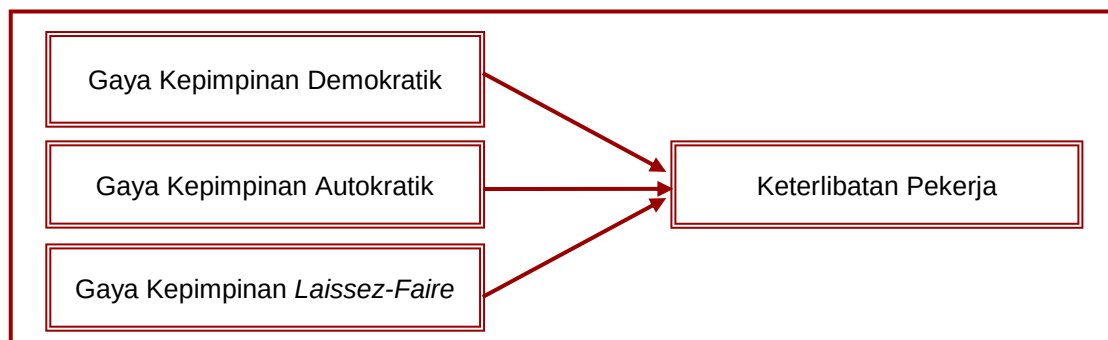
Pemimpin organik juga mempunyai tindakan timbal balik di mana memastikan ahli pasukan saling bekerjasama berdasarkan peranan masing-masing selaras dengan kuasa yang diberikan kepada mereka.

Oleh itu, pekerja akan berperanan sebagai rakan interaksi atau perhubungan kepada pemimpin dalam membantu untuk membuat keputusan, bagaimana menghadapi perubahan dan memberikan arahan yang tepat.

Keputusan lazimnya dibuat bukan secara sebulat suara oleh orang-orang tertentu tetapi berdasarkan persetujuan secara bersama di mana penerimaan keputusan oleh setiap ahli pasukan adalah yang paling utama. Individu dalam setiap pasukan mempunyai tahap kuasa yang tinggi kerana pengagihan yang seimbang yang diberikan oleh kepimpinan dalam organisasi. Gaya kepimpinan ini sememangnya bergantung kepada pekerja yang berpengetahuan, sangat terlatih, mempunyai autonomi dan keupayaan pengawalan diri.

Kajian perhubungan gaya kepimpinan dan keterlibatan pegawai selanjutnya telah mengkaji dalam bidang industri oleh penyelidik Yao et al. (2017) seperti di **Rajah 5**. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji interaksi antara ketua pemimpin dan pengikutnya dalam usaha mencapai kejayaan projek-projek dalam bidang industri pembinaan. Ketua pemimpin akan dikaji dalam bentuk tiga (3) gaya kepimpinan iaitu autokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Gaya kepimpinan ini yang akan dilihat mempengaruhi keterlibatan pekerja industri pembinaan di Malaysia.

Rajah 5: Perhubungan Gaya Kepimpinan dan Keterlibatan Pekerja
(Kajian oleh Yao et al., 2017)



Hasil dapatan kajian mendapati gaya kepimpinan demokratik paling banyak diamalkan berbanding dua gaya kepimpinan yang lain iaitu autokratik dan *laissez-faire*. Keterlibatan dan pekerja industri adalah merupakan dua (2) faktor yang mempunyai hubungan yang positif dengan ketiga-tiga gaya kepimpinan. Kepimpinan demokratik menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan keterlibatan pekerja industri pembinaan. Dalam memastikan semua pekerja adalah bertenaga, berdedikasi dan berupaya melaksanakan tugas, ketua projek harus seorang yang dipercayai, jujur, adil dan saling berkomunikasi dengan pengikutnya. Ciri- ciri tiga (3) gaya kepimpinan dalam kajian ini seperti berikut:

3 gaya kepimpinan (Yao et al.):

- autokratik
- demokratik
- *laissez-faire*

a) Kepimpinan Autokratik (*Autocratic Leadership*)

Pemimpin autokratik percaya bahawa pekerja adalah seorang yang tidak rajin, kurang bermotivasi dan tidak boleh dipercayai. Mereka perlu sentiasa dibimbing dan diberi arahan untuk mencapai matlamat organisasi. Mereka turut mengetuai pekerja dengan keperluan untuk memberikan ganjaran atau hukuman.

Seseorang pemimpin autokratik juga adalah mementingkan pelaksanaan tugas. Memimpin dengan menggunakan sumber kuasa secara formal. Pemimpin yang mengamalkan gaya ini akan membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas, mengeluarkan arahan dan memastikan arahan itu dipatuhi sepenuhnya.

Menurut Amerjit Singh (2017), gaya kepimpinan *autokratik* lebih mementingkan pengeluaran dan keuntungan dalam organisasi. Malahan itu, gaya kepimpinan autokratik juga bermakna seorang ketua atau majikan yang mementingkan kuasa dalam pentadbiran. Bukan itu sahaja, pekerja juga dijadikan platform untuk mencapai objektif yang telah dirancang oleh ketua berkenaan.

Sesetengah sarjana cenderung menyatakan gaya kepimpinan ini sebagai *directive leadership*. Pemimpin yang bergaya ini lebih cenderung untuk membuat keputusan sendiri berbanding berbincang dengan pekerja bawahannya. Majikan yang mengamalkan gaya kepimpinan ini menolak untuk berunding dengan pekerja bawahannya. Majikan ini tidak mesra dengan pekerjaanya dan hanya memfokuskan kepada tugas sahaja.

b) Kepimpinan Demokratik (*Democratic Leadership*)

Pemimpin yang mempunyai inisiatif melibatkan pekerjaanya dalam proses membuat keputusan. Di samping itu, sentiasa mengemaskini mengenai isu-isu semasa, pencapaian, sasaran dan perhubungan dengan saingan-saingan mereka (iaitu organisasi lain) serta bekerja keras untuk mencapai matlamat organisasi.

Gaya kepimpinan demokratik dikenali juga sebagai pemimpin yang menggalakkan kesemua kakitangannya melibatkan diri dalam organisasi. Peluang diberi kepada setiap ahli organisasi untuk memberikan pendapat atau pandangan sebelum sesuatu keputusan diambil.

Sementara itu, dalam gaya kepimpinan *demokratik*, seseorang ketua atau majikan memberi peluang kepada pekerja bawahannya untuk melibatkan diri secara langsung di dalam sistem pentadbiran organisasinya. Bukan itu sahaja, pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik ini turut memberi peluang kepada setiap pekerjaanya untuk memberi pendapat dan pandangan sebelum sesuatu keputusan diambil.

Kepimpinan demokratik ini lebih bersifat bertimbang rasa dan lebih mendengar pandangan pekerja sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan demokrasi lebih memfokuskan kepada hubungan antara majikan dan pekerja dalam

mencapai sesuatu matlamat ataupun objektif organisasi (Amerjit Singh, 2017).

c) Kepimpinan *Laissez-Faire* (*Laissez-Faire Leadership*)

Kepimpinan *Laissez-Faire* membawa maksud yang mana seseorang ketua mahupun majikan lebih gemar memberi kebebasan penuh kepada pekerjaanya dalam membuat keputusan, memberi pandangan dan mengambil sesuatu tindakan untuk menentukan matlamat organisasi. Di samping itu, gaya kepimpinan ini tidak mementingkan prestasi mahupun keuntungan. Gaya ini juga tidak mengutamakan objektif sesuatu organisasi tersebut.

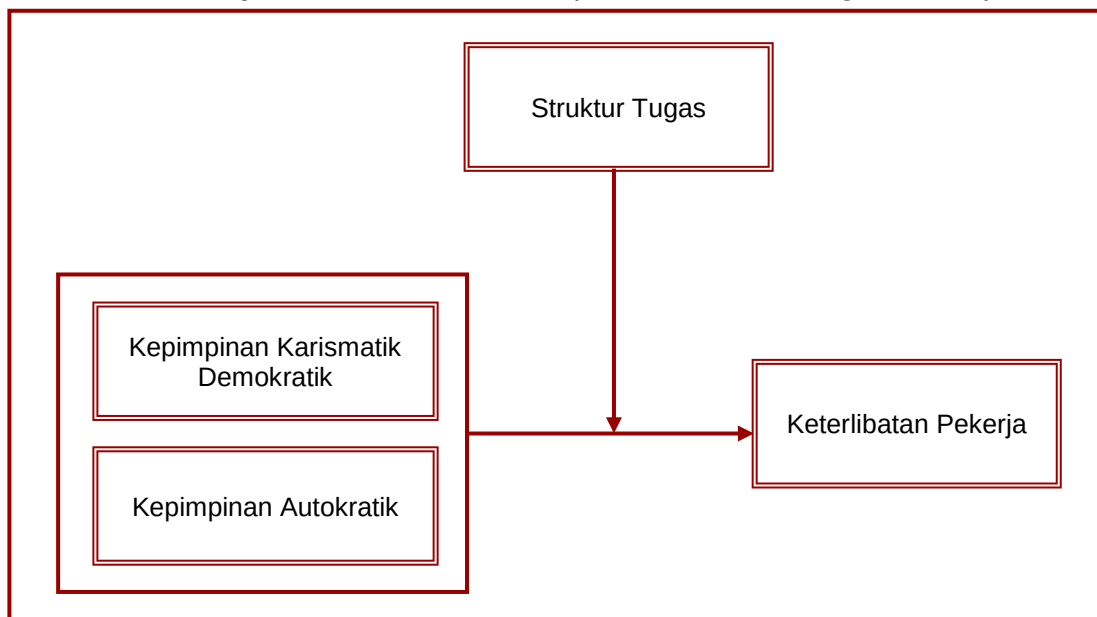
Majikan yang mengamalkan gaya kepimpinan ini tidak menetapkan matlamat serta objektif yang perlu disasarkan oleh organisasinya. Malahan kepimpinan gaya ini menunjukkan seseorang pemimpin mahupun majikan tersebut mempunyai pengurusan organisasi yang lemah serta tidak mempunyai keyakinan diri sebagai ketua dalam organisasi tersebut.

Gaya pemimpin ini yang selalu menyerahkan kepada pekerja sendiri untuk membuat keputusan. Mereka percaya pekerja lebih suka kepada kebebasan berbanding pengawasan dari pemimpin. Berlawanan dengan pemimpin demokratik, mereka tidak mengambilkira masalah, konflik, ganjaran dan hukuman.

Jelas sekali, pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire*, tidak begitu berminat dengan urusan yang diamanahkan kepadanya. Biasanya tidak peduli mengenai kerja mahupun hasilnya. Kuasa yang ada padanya tidak digunakan. Pemimpin ini akan membiarkan semua keputusan ditentukan oleh orang-orang bawahannya.

Kajian Zhao R. dan Sheng Y. (2019) (**Rajah 6**) pula telah meneliti kesan impak gaya kepimpinan terhadap keterlibatan pekerja dengan peranan struktur tugas. Kepimpinan dipengaruhi gaya authoritarian dan karismatik terhadap keterlibatan pegawai. Hasil kajian mendapati kepimpinan karismatik mempunyai hubungan yang positif dengan keterlibatan pekerja dengan elemen-elemen yang bertenaga dan berdedikasi.

Rajah 6: Model Teoritik (Zhao R. dan Sheng Y., 2019)



Kajian ini mengenalpasti gaya kepimpinan yang berbeza akan mempunyai perbezaan kekuatan dan kelemahannya. Ia juga mengukur struktur tugasan yang mempunyai impak keberkesanan tingkahlaku kepimpinan, iaitu merupakan faktor yang menyumbang keberkesanan kepimpinan dalam mana-mana organisasi.

Ciri-ciri gaya kepimpinan lain turut melihat kepimpinan autokratik (*autocratic leadership*) sepertimana kajian oleh Yao et al. (2017). Pemimpin ini berkuasa sepenuhnya, tidak memberikan kuasa kepada pekerja dan patuh kepada arahan tanpa persoalan. Mereka turut memberi tekanan dari segi psikologi, menanamkan perasaan kurang keyakinan diri sendiri yang boleh mengurangkan keterlibatan pekerja mereka. Pemimpin sentiasa memandang rendah terhadap pekerjaannya, dilihat kurang aktif, tiada inisiatif, memberi

penilaian negatif dan memperkecilkan kebolehan pekerja. Oleh itu pekerja mudah percaya yang mereka kurang sesuai dengan tugas diberikan dan menyebabkan kurang aktif dalam menyempurnakan tugas yang diamanahkan.

Namun kepimpinan karismatik (*charismatic leadership*) pula, mempunyai motivasi yang tinggi, prihatin dan mudah meningkatkan keterlibatan pekerja. Seorang yang sentiasa melihat suatu perubahan mempunyai nilai faedah, mewujudkan visi organisasi yang terbaik dan sentiasa memberikan kata-kata semangat kepada pekerja. Elemen lain adalah mempunyai ekspektasi dan keyakinan tinggi terhadap pekerjanya. Oleh itu, pekerja sentiasa dihargai, mempunyai motivasi diri yang tinggi untuk mencapai matlamat organisasi yang mencabar.

KESIMPULAN

Kepimpinan adalah suatu kemahiran hidup yang perlu untuk menjayakan sesuatu organisasi mengikut matlamat dan objektif dengan mengambil kira faktor-faktor berkaitan. Setiap organisasi memerlukan pemimpin. Tanpa pemimpin, organisasi tidak dapat berfungsi dengan sempurna. Pemimpin yang menerajui sesebuah organisasi berbekalkan kemahiran dan pengalaman harus mengetahui bagaimana untuk mendorong pekerja di bawah seliaan mereka.

Sesungguhnya jatuh bangunnya sesebuah organisasi terletak pada keberkesanan peri laku pemimpin dan gaya kepimpinannya dalam menerajui organisasi yang dipimpinnya. Natijahnya, melalui komunikasi yang berkesan seseorang ketua boleh mempengaruhi pekerja bawahannya untuk membentuk sesebuah kelompok yang dinamik bagi mencapai matlamat organisasi (Amerjit Singh, 2017).

Dalam persekitaran kerja yang penuh dengan daya saing, kini sudah tiba masanya sesebuah organisasi melihat bukan saja dalam aspek memberi motivasi

Pemimpin harus peka bahawa keterlibatan pekerja yang rendah

kepada pekerja bahkan perlu kreatif dalam meningkatkan keterlibatan pekerja masing-masing. Aspek gaya kepimpinan antara kaedah boleh diaplikasikan oleh pemimpin dalam sesebuah organisasi. Menurut Batista-Taran et al. (2009) gaya kepimpinan seperti transformasi dan transaksi dilihat mempunyai keyakinan diri dalam menerajui budaya keterlibatan pekerja. Berkebolehan meningkatkan pencapaian, membina dan menetapkan struktur organisasi dalam menghadapi cabaran yang akan datang terutama saingan organisasi dalam peringkat global.

Sudah tiba masanya sesebuah organisasi melihat bukan saja dalam aspek memberi motivasi kepada pekerja bahkan perlu kreatif dalam meningkatkan keterlibatan pekerja

Pemimpin harus peka bahawa keterlibatan pekerja yang rendah yang akan memberikan kesan kos yang tinggi kepada organisasi untuk bersaing dalam pasaran global berbanding tahap keterlibatan tinggi di kalangan pekerja dalam organisasi. Elemen keterlibatan penting yang lazimnya menunjukkan keupayaan pekerja memberikan sumbangan kejayaan organisasi dan percaya bahawa memberi impak kejayaan ke arah peningkatan produktiviti.

- organisasi perlu meneliti gaya kepimpinan untuk masa hadapan
- gaya kepimpinan yang niche kepada keperluan organisasi

Pihak pengurusan dalam organisasi perlu meneliti gaya kepimpinan untuk masa hadapan demi kepentingan meningkatkan keterlibatan pekerja masing-masing. Hasil tinjauan dan analisa artikel kajian ini telah mendapati bahawa terdapat lapan (8) gaya kepimpinan yang boleh diterapkan dalam

organisasi. Dicadangkan supaya gaya kepimpinan yang sesuai perlu ditentukan organisasi kerana setiap organisasi mempunyai matlamat yang berbeza dengan cara yang berbeza untuk menarik keterlibatan pegawai agar mereka lebih komited, penghasilan kerja yang memuaskan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

RUJUKAN

- Abdul Kadir Othman et al. (2017). *The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles*. International Journal of Advanced and Applied Sciences.
- Amerjit Singh (2017). *Peri Laku Pemimpin Dan Gaya Kepimpinan*
- Batista-Taran, Laura. C. et al. (2009). *The Role of Leadership Style in Employee Engagement*. Florida International University, USA.
- [https://books.google.com.my/books?id=bM7E8ORH7QC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=The+Oxford+English+Dictionary+\(1933\)+found+that+leadership+exists+in+english+since+1300&source](https://books.google.com.my/books?id=bM7E8ORH7QC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=The+Oxford+English+Dictionary+(1933)+found+that+leadership+exists+in+english+since+1300&source)
- [https://books.google.com.my/books?id=bM7E8ORH7QC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=The+Oxford+English+Dictionary+\(1933\)+found+that+leadership+exists+in+english+since+1300&source](https://books.google.com.my/books?id=bM7E8ORH7QC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=The+Oxford+English+Dictionary+(1933)+found+that+leadership+exists+in+english+since+1300&source) [diakses pada 27 Mac 2020].
- <https://leaderonomics.com/bm/artikel/perilaku-pemimpin-dan-gaya-kepimpinan> [diakses pada 7 April 2020].
- Intan Nur Ismiyan (2015). *Analisa Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Bekasi*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE YPN Vol. VIII No.3.
- Kahn, W. A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work*. Academy of Management Journal 1990, Vol. 33, No.4, USA.
- Laporan Kajian Indeks Keterlibatan Penjawat Awam Perkhidmatan Awam Persekutuan 2015 dan 2018, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.
- Pentti, S. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Helsinki University of Technology.
- Robinson D., S. Peeryman, and S. Hayday (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408> [diakses pada 5 Mei 2020].
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for The Twenty First Century*.Page 38.
- Rost, Joseph C. (1991). *Leadership for the Twenty First Century*.Page 38.
- Serrano, Shawn A. dan Reichard, Rebecca J. (2011). *Leadership Strategies For An Engaged Workforce*. Consulting Psychology Journal: Practise and Research Vol. 63, No.3.

- Yao, L. et al. (2017). *The Relationship Between Leadership Styles and Employee Engagement: Evidences from Construction Companies in Malaysia*. The Social Science 12 (6). Medway Journals.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong dan Nazri Muslim (2009). *Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi Dalam Perkhidmatan Awam*. MALIM Bil.10.
- Zhang T. (2010). *The Relationship Between Perceived Leadership Styles and Employee Engagement: The Moderating Role of Employee Characteristic*. Macquerie University of Sydney, Australia.
- Zhao R. dan Sheng Y. (2019). *The Effect of Leadership Style on Employee Engagement: The Moderating Role of Task Structure*. Open Journal of Social Science, 7, 404-420.

BIODATA PENULIS



Varia Ranah: Sorotan Ilmiah Perkhidmatan Awam merupakan penerbitan yang berbentuk separa akademik yang diterbitkan oleh Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar (BPPD), Jabatan Perkhidmatan Awam. Tajuk-tajuk laporan merupakan hasil kajian desktop pegawai dari kalangan kumpulan Pengurusan dan Profesional gred 41 – 54 BPPD. Bidang kajian adalah pelbagai dan terbentuk daripada pengamatan senario pelaksanaan penyampaian perkhidmatan sedia ada. Hasil penemuan kajian diharap dapat mencetuskan pemikiran dan pendekatan baharu dalam memperbaharui kaedah perkhidmatan kepada golongan sasaran iaitu rakyat dan penjawat awam.

Afkhar Razi bin Mohamed@Ariffin, M52

- Bachelor of Business Administration (Hons)

Ahmad Fahmi bin Kamarudin, M44

- Sarjana Muda Sains Politik

Ahmad Hassanuddin Afendy bin Ridzuan, M54

- Sarjana Ekonomi
- Sarjana Muda Ekonomi Dengan Kepujian

Dr. Aizalyasni binti Anuar, M52

- PhD in TESL (e-Learning)
- MSc Computer-Assisted Language Learning (CALL) & Teaching of English for Speakers of Other Languages (TESOL)
- BA (Hons). English Language & Literatures

Azizi bin Abdul Aziz

- Sarjana Muda Sains

Dr. Azrul Anaz bin Mohd Any, M54

- PhD in Politics
- LL.M (International Relations)
- B. HSc. (Political Science)

Fadzlullah Haleem bin Kamaruddin, M44

- Sarjana Muda Kejuruteraan Mekanikal (Kepujian)

Dr. Fatimah Hanum binti Mohamad Hajari, M54

- Phd in Applied Psychology
- MSc in Organisational Psychology
- BSc in Psychology

Haini Syariah binti Mohamed Zan, F44

- Sarjana Muda Teknologi Maklumat

Hasnul Ambia bin Abdullah Sani, M48

- MSc in Information Security & Privacy
- BSc in Mechanical Engineering

Ju Hasliza binti Md Hussin, M48

- Masters of Land Resource Management
- Bachelor of Science (Hons) in Multimedia Technology

Kung Khai Jhun, M44

- Sarjana Komunikasi Massa
- Sarjana Muda (Kepujian) Bahasa Inggeris

Maliki bin Mohamad, M44

- Sarjana Muda Kejuruteraan Geomatik

Mazlan bin Othman, M54

- Sarjana Muda (Kepujian) Antropologi dan Sosiologi

Mohd Asri bin Mohamed, M54

- Sarjana Pembangunan Sumber Manusia
- Sarjana Muda Pentadbiran Awam

Mohd Azman bin Hj. Mohd Ariffin, M54

- Sarjana Sains (Pengurusan Teknologi Maklumat)
- Sarjana Muda Sains (Biokimia & Biologi)

Mohd Hafizzuddin bin Md Damiri, M44

- Sarjana Muda Pengajian Maklumat
- Sarjana Sains Pengurusan Maklumat

Mohd Khairuzaki bin Paiman, M54

- Sarjana (Keselamatan)
- Sarjana Muda (Hons) IRKHs (Political Science)

Muhaini binti Yahya, F54

- Sarjana Muda (Kepujian) Pengajian Kuantitatif dan Pengurusan Perniagaan

Murniwati binti Mohamed, F44

- Sarjana Sains Komputer Kejuruteraan Perisian
- Bachelors in Management Information System

Noor Fatasya Idla binti Abdullah, N41

- Sarjana Pendidikan Multimedia
- Sarjana Muda Multimedia Dengan Kepujian

Noor Idayu binti Mohd Surol, M48

- Sarjana Muda Perakaunan

Nor Hafifah binti Abdullah, N41

- Sarjana Muda Psikologi (Kepujian)

Norhayati binti Mohd Idris, M52

- Bachelor of Accounting

Nornadia binti Omar, N41

- Sarjana Sains Statistik Gunaan
- Sarjana Muda Sains (Kepujian) (Statistik)
- Diploma Statistik

Nur Iskandar bin Nur Dzainuddin, M54

- Masters in Business Administration
- Bachelor in Islamic Revealed Knowledge and Human Sciences

Ramnack Lal a/I Khaptan Lal, M54

- Masters in Business Administration (Merit)
- Bachelor of Science (Fisheries) (Honors)
- Diploma in Agriculture

Rus Shafinas binti Shafie, M48

- Master in Media and Information Warfare Studies (Psycholinguistics in Warfare)
- Bachelor of Arts in English Language Studies (Literature and Linguistics & Mass Communications)

Rusdi bin Yahya, M54

- MSc Politik dan Pentadbiran
- Sarjana Muda Ekonomi dan Pentadbiran Awam

Siti Athirah binti Saharudin, F41

- Bachelor of Computer Science (Honours)

Siti Rohanis binti Mohamad Roze, M44

- Sarjana Muda Sains Pentadbiran (Kepujian)

Sri Ram a/I Letchimanan, M52

- LL.B Hons.

Suzila binti Suhaimi, M54

- Sarjana Pembangunan Sumber Manusia
- Sarjana Muda Pembangunan Manusia

SIDANG REDAKSI



Sidang Redaksi
Varia Ranah: Sorotan Ilmiah Perkhidmatan Awam

Ketua Editor

Dr. Anesee Ibrahim
Pengarah Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar

Editor

Dr. Aizalyasni Anuar
Ju Hasliza Md Hussin
Nor Hafifah Abdullah
Afkhar Razi Mohamed@Ariffin

Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar

**BAHAGIAN PENYELIDIKAN, PERANCANGAN DAN DASAR
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM**

JULAI 2020

