

**REFORMASI PENTADBIRAN DI
MALAYSIA SEMASA KERAJAAN
ABDULLAH AHMAD BADAWI**

MASHITAH BINTI MOHD UDIN

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Mei 2012**

**REFORMASI PENTADBIRAN DI MALAYSIA
SEMASA KERAJAAN ABDULLAH AHMAD
BADAWI**

Oleh

MASHITAH BINTI MOHD UDIN

**Diserahkan kepada Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian
Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia
bagi memenuhi syarat Ijazah Doktor Falsafah**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MASHITAH BINTI MOHD. UDIN (90844)

Ph.D

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**REFORMASI PENTADBIRAN DI MALAYSIA SEMASA KERAJAAN ABDULLAH AHMAD
BADAWI**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **28 DISEMBER 2011**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: 28 DECEMBER 2011

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **DR. AHMAD BASHAWIR ABDUL GHANI**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **PROF. DR. JAYUM ANAK JAWAN**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **PROF. MADYA DR. MOHD FO'AD SAKDAN**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **28 DISEMBER 2011**
(Date)

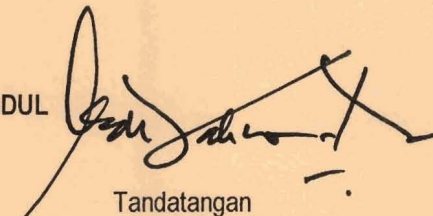
Nama Pelajar
(Name of Student) : MASHITAH BINTI MOHD. UDIN (90844)

Tajuk Tesis
(Title of the Thesis)

REFORMASI PENTADBIRAN DI MALAYSIA SEMASA
KERAJAAN ABDULLAH AHMAD BADAWI

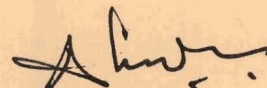
Program Pengajian
(Programme of Study) : Ph.D

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : PENYELIA UTAMA- PROF. DR. ABDUL
RAHMAN ABDUL AZIZ



Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : PENYELIA BERSAMA- PROF. DR. AHMAD
ATORY HUSSAIN



Tandatangan
(Signature)

KEBENARAN PENGGUNAAN

Tesis ini merupakan keperluan pengijazahan Doktor Falsafah pada Kolej Undang-undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia. Saya dengan ini bersetuju memberi kebenaran kepada Perpustakaan Sultanah Bahiyah Universiti Utara Malaysia mempamerkan tesis bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju memberi kebenaran kepada penyelia saya atau Dekan Pascasiswazah & Penyelidikan Kolej Undang-undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa (jika tanpa kehadiran saya) membuat salinan sebahagian atau sepenuhnya tesis ini dalam apa jua cara bagi tujuan kesarjanaan. Adalah difahamkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan tesis ini bagi memperoleh faedah kewangan mesti terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Adalah difahamkan penghargaan yang sewajarnya juga haruslah diberikan kepada Universiti Utara Malaysia untuk sebarang penggunaan bahan yang terdapat dalam tesis ini bagi tujuan ilmiah.

Permohonan untuk membuat salinan atau penggunaan bahan di dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagian, perlulah dialamatkan kepada:

Dekan Pascasiswazah & Penyelidikan
Kolej Undang-undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRACT

This study examines the administrative reforms during the premiership of Tun Abdullah Ahmad Badawi. The public service, the country's largest bureaucracy, is saddled with many administrative problems which prevent it from effectively carrying out national development programmes. Its structure, systems and procedures need to be improved while the attitude and mindset of the public servants ought to be changed. The main issue is why public bureaucracy in Malaysia is not as efficient as that in developed countries, and why past administrative reforms did not produce the expected results. What were the perceptions of senior public servants of the administrative reforms during Abdullah's premiership? To facilitate understanding of the complex relationships between various elements in the public service, system analysis approach was adopted in this study. The new model comprises three additional elements: Outcome, Developed Malaysia and Great Society. Based on the conceptual framework, it was hypothesised that there is a significant relationship between administrative reforms and the government delivery system, and that integrity is significantly related to the government delivery system and administrative reforms. A quantitative research approach was used to test the hypotheses using data from 450 respondents, selected randomly from among senior public servants in Putrajaya. Survey data was analysed using the Structural Equation Modelling approach with the help of AMOS version 16.0. Of the eight hypotheses tested, six were accepted and two rejected. The findings showed that only behavioural administrative reform has a significant relationship with the government delivery system while structural and procedural administrative reforms have vague and insignificant relationships with the government delivery system. However, with integrity as a mediating variable, the significance of such relationships improved substantially. The findings proved a significant relationship exists between integrity and behavioural administrative reform, and between integrity and the government delivery system. Integrity has a strong influence on administrative reforms and government delivery system improvement efforts. This study paves the way for further research on the influence of integrity on administrative reform, and in making integrity the core thrust in human capital development in Malaysia, especially in increasing the efficiency of public servants.

Key words: Public bureaucracy, administrative reforms, government delivery system, integrity and public servants

ABSTRAK

Kajian ini menilai usaha-usaha reformasi pentadbiran ketika pentadbiran Tun Abdullah Ahmad Badawi. Perkhidmatan awam merupakan birokrasi awam terbesar di Malaysia, sering menghadapi masalah-masalah pentadbiran, yang membuatnya kurang berkesan dalam menjana aktiviti-aktiviti pembangunan negara. Ia memerlukan proses penambahbaikan dari segi struktur, sistem dan prosedur, termasuk perubahan sikap dan minda di kalangan penjawat awam. Isu utama adalah tentang kenapa birokrasi awam di negara ini tidak efisien seperti yang terdapat di negara-negara maju, dan kenapa usaha-usaha reformasi pentadbiran sebelum ini tidak dapat memberi kesan positif yang diharapkan? Seterusnya, apakah persepsi pegawai-pegawai kanan kerajaan terhadap reformasi pentadbiran era pentadbiran Tun Abdullah? Bagi memudahkan kefahaman tentang hubungan kait yang kompleks antara elemen-elemen dalam birokrasi awam, pendekatan analisis sistem telah digunakan. Model baru dalam kajian ini mengandungi tiga elemen tambahan iaitu *Outcome*, Malaysia Maju dan Masyarakat Agung. Berdasarkan kerangka konsep kajian, penyelidik telah membuat hipotesis wujudnya hubungan yang signifikan antara reformasi pentadbiran dengan sistem penyampaian kerajaan, dan antara integriti dengan sistem penyampaian kerajaan dan juga reformasi pentadbiran. Pendekatan penyelidikan kuantitatif telah digunakan bagi menguji hipotesis-hipotesis dengan data tinjauan dari 450 responden yang dipilih secara random, terdiri dari pegawai kanan kerajaan yang bertugas di Putrajaya. Data tinjauan telah dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* dengan bantuan perisian AMOS versi 16.0. Dari lapan hipotesis yang diuji, enam diterima dan dua ditolak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya reformasi pentadbiran tingkahlaku mempunyai hubungan yang signifikan dengan sistem penyampaian kerajaan, sementara reformasi pentadbiran struktur dan prosedur mempunyai hubungan yang kabur dan tidak signifikan dengan sistem penyampaian kerajaan. Walau bagaimanapun, dengan integriti sebagai variabel pengantara, signifikan hubungan tersebut meningkat secara mendadak. Dapatan kajian membuktikan wujudnya hubungan yang signifikan antara integriti dengan reformasi pentadbiran tingkahlaku, dan antara integriti dengan sistem penyampaian kerajaan. Integriti mempunyai pengaruh yang kuat ke atas reformasi pentadbiran dan usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan di Malaysia. Kajian ini merintis jalan untuk penyelidikan selanjutnya tentang pengaruh integriti ke atas reformasi pentadbiran, di samping menjadikan integriti sebagai teras utama mendasari usaha-usaha pembangunan modal insan di Malaysia, khasnya dalam meningkatkan kecekapan para penjawat awam.

Kata kunci: *Birokrasi awam, reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan, integriti dan penjawat awam.*

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah kepada Allah S.W.T kerana memberikan saya kesihatan yang cukup, masa dan kematangan fikiran untuk menyiapkan penyelidikan ini dalam bentuk sebegini rupa. Pada kesempatan dan ruang yang terbatas ini, rasa penghargaan yang tidak terhingga, khasnya kepada penyelia utama saya, sehingga tesis ini berjaya disiapkan, iaitu Tuan Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain bagi memberi aspirasi dan menunjuk arah serta hala tuju penyelidikan ini dari awal hingga ke akhirnya. Beliau tidak jemu-jemu memberi bantuan di saat saya amat memerlukannya, di samping memberi bimbingan, teguran, dan nasihat yang amat berguna sepanjang tempoh penyelidikan ini. Beliau adalah mentor yang efektif, mencurahkan ilmu dan memberi tunjuk ajar yang amat berguna, lantas menjadi tunjang utama membolehkan tesis ini diselesaikan dengan jayanya. Terlalu banyak yang hendak saya perkatikan tentang sumbangan Profesor Dr. Ahmad Atory dan keluarganya kepada saya, yang termampu saya katakan di sini ialah Profesor Dr. Ahmad Atory bukan sahaja saya sifatkan sebagai seorang Penyelia tetapi juga seorang “mahaguru” yang amat saya sanjungi. Di samping itu, saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Tuan Profesor Dr. Abdul Rahman Bin Abdul Aziz, penyelia kedua saya, yang banyak membimbing saya menjadi seorang pelajar yang bermotivasi tinggi sehingga mampu menghabiskan program Ph.D saya di Universiti Utara Malaysia. Budi baik Tuan Profesor itu amat saya hargai.

Terima kasih yang tak berhingga juga saya tujukan kepada penilai luaran daripada Universiti Putra Malaysia, iaitu Ybhg. Prof. Dr. Jayum Anak Jawan dan Ybhg. Prof. Madya Dr. Mohd Fo’ad Sakdan selaku penilai dalaman yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan sehingga sempurnanya tesis ini.

Seterusnya, ucapan jutaan terima kasih tidak terhingga ditujukan buat YBhg. Tan Sri Mohd Sidek Haji Hassan, Ketua Setiausaha Negara kerana sokongan beliau dengan memberi kebenaran menjalankan penyelidikan ini di kalangan penjawat awam di Putrajaya. Terima kasih juga buat Puan Puteri Farah Binti Megat Musa, pegawai khas kepada Ketua Setiausaha Negara yang turut membantu mempermudah semua urusan penyelidikan ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih kepada YBhg. Dato’ Seri Abu Bakar Bin Haji Abdullah, Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam kerana sudi memberi semangat dan dorongan untuk saya menjalankan penyelidikan ini.

Terima kasih juga ditujukan buat Dekan, profesor, tenaga pengajar, para pentadbir dan pegawai-pegawai sokongan di Kolej Undang-undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa (COLGIS), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Sebenarnya, saya amat terhutang budi kepada banyak pihak di UUM, khasnya di COLGIS kerana di sinilah saya mula belajar menjadi mahasiswa, berjaya mendapat ijazah pertama dan kemudiannya ijazah sarjana. Kepada semua profesor, pensyarah dan kakitangan di COLGIS, saya dengan rendah hati mengucapkan ribuan terima kasih. Hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalas budi kalian semua.

Dalam menyiapkan tesis ini, saya banyak terhutang budi kepada para ilmunan dan sarjana kerana sudi meluangkan masa bagi memberi pandangan, pendapat dan tunjuk-ajar dalam memastikan tesis ini selesai dengan jayanya. Terlalu banyak dan tidak mungkin saya tuliskan semua nama-nama mereka di sini. Antara mereka yang memberi sumbangan dan membantu adalah Profesor Datuk Dr. Abdul Kadir Hj Lebai Din (UUM), Datuk Dr. Rosti Saruwono (UNISEL), Prof. Madya Suhana Shamsuddin (UTM), Puan Norzakiah Ismail

(UTM), Dr. Mariah Muda, (UiTM), Prof. Dr. Mohd. Ghazali (OUM), Dr. Mohd Zaini Bin Zain (MOE), Assoc. Prof. Dr. Abdul Rahim (UNITEN), Dr. Ilham Sentosa (Limkokwing Uni.), Dr. Jusang Bolong (UPM) dan Assoc. Prof. Zulkifli Yaacob (OUM). Keikhlasan mereka memberi bantuan dan berkongsi ilmu itu, tidak terdaya saya nyatakan dengan perkataan, melainkan Allah Yang Maha Esa sahaja mengetahuinya. Individu-individu ini sering muncul membantu saya terutama ketika motivasi saya menyiapkan penyelidikan ini menjadi lesu dan mereka hadir menghulurkan bantuan. Tidak ketinggalan dalam kumpulan ini adalah En. Hamzah Shafiee dari Petroliaam Nasional Bhd, yang sering mencetuskan idea-idea baru dan sudi pula berkongsi ilmu dan pengetahuan bagi menjayakan tesis ini.

Jasa, budi dan sumbangan dari En. Zainal Abiddin Alang Kassim (SMR Bhd) dan isterinya Puan Rohani Mustapha (UiTM) tidak akan dapat saya balas walau dengan segunung emas sekalipun. Sekalung penghargaan dan jutaan terima kepada Puan Rohani Mustapha serta En. Zainal Abiddin Alang Kassim, yang tidak pernah jemu memberikan dorongan dan semangat serta bantuan kewangan semasa saya menghadapi masalah, rintangan dan dugaan dalam meneruskan perjuangan menyelesaikan tesis ini.

Saya juga ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih kepada beberapa orang pesara Pegawai PTD, khasnya buat Datuk Mohd. Nadzim Shaari, Dato' Abdullah Sani Sulaiman, Dato' Osman Saleh dan En Halim Saad dalam membantu memberikan idea-idea dan juga pandangan mengenai tajuk kajian ini. Mereka banyak meluangkan masa untuk ditemuramah atau diajak berbincang oleh penyelidik.

Seterusnya, saya amat terhutang budi kepada kakitangan sokongan di beberapa perpustakaan utama di tanah air, khasnya perpustakaan awam di Kangar, Padang Besar, Jitra dan Bangi, dan juga perpustakaan di INTAN, Universiti Utara Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Putra Malaysia, UNITEN (Bangi), Open University Malaysia, Universiti Malaya, UTM (Jalan Semarak), Perpustakaan Nasional (Jalan Ampang) dan Perpustakaan Kementerian Kesihatan di Putrajaya yang telah memberikan perkhidmatan yang amat baik dan menyenangkan selama saya memerlukan rujukan penyelidikan. Terima kasih khas saya tujukan kepada Puan Maizan Binti Ismail iaitu Ketua Pustakawan di INTAN (Bukit Kiara) kerana banyak memberi kelonggaran kepada saya semasa mendapatkan data-data yang berkaitan untuk penyelidikan. Juga ucapan terima kasih buat Ketua Perpustakaan di Kementerian Kesihatan, Puan Nor Ain Meskam yang turut membantu saya dalam memberikan kelonggaran kemudahan pinjaman buku-buku yang berkaitan dengan tesis ini. Tidak lupa juga buat Puan Sharmila iaitu pegawai perpustakaan Kangar yang turut memberi sumbangan dalam penyelidikan ini. Di sini, saya ingin mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan ribuan terima kasih atas semua bentuk bantuan yang telah dihulurkan kepada saya. Rasa penghargaan dan ucapan terima kasih tidak terhingga ini juga saya ucapkan kepada rakan-rakan saya di COLGIS yang secara langsung atau tidak langsung banyak membantu menjayakan tesis ini.

Rasa penghargaan dan terima kasih juga turut ditujukan buat seorang pegawai PTD, En. Azmi Bin Johar (bekas mahasiswa UUM) yang sudi membantu saya dalam mengedarkan borang-borang soal selidik kepada rakan-rakan seperjuangannya di Putrajaya.

Seterusnya, saya ingin merakamkan ucapan ribuan terima kasih yang tidak terhingga kepada Cikgu Ahmad Daud (Mr. Roger Prior) yang pernah mengajar di MCKK dan kini menetap di Chicago, Amerika Syarikat. Beliau banyak membantu memberi idea-idea baru dalam perbincangan kami tentang beberapa aspek penting dalam tesis ini. Selain dari itu,

ribuan terima kasih juga saya tujukan buat Mr. Richard Hogg dari Canberra yang banyak memberi semangat dan dorongan untuk saya meneruskan penyelidikan dan menamatkan pengajian saya ini. Mereka adalah kenalan dan sahabat yang membantu dalam penyelidikan ini. Di samping itu, ucapan terima kasih buat Dr. Mohd Doi dan isteri yang tidak jemu-jemu memberi dorongan serta semangat bagi saya meneruskan perjuangan menyiapkan tesis ini.

Turut tidak dilupakan ucapan penghargaan dan terima kasih ditujukan juga buat pegawai-pegawai kerajaan di Putrajaya. Mereka adalah pemudahcara dalam penyelidikan saya, antaranya, Puan Nordarlina Binti Abdul Rahim (JPA), En. Mohd Azri Baihakki (ICU), Puan Munirah Binti Abd. Manan (EPU) dan Puan Juhaida Binti Ibrahim di Kementerian Kewangan.

Terselarai agak terakhir tetapi tetap terpahat di dalam hati nubari rasa penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga buat insan tersayang, kedua ayah bonda saya, Puan Jariah Binti Muda dan Encik Mohd Udin Bin Hj Mat Ali. Jutaan terima kasih juga kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu persatu dalam kesempatan ini, Kiranya bantuan, bimbingan dan pengorbanan yang telah diberikan mendapat berkat dan pahala dari Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Amin.

Wassalam.

Mashitah Binti Mohd Udin

Mashitah79_uum@yahoo.com

KANDUNGAN

HALAMAN

Halaman Tajuk	i
Perakuan Kerja Tesis/Disertasi	ii
Kebenaran Penggunaan	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstrak	vii
Dedikasi	viii
Penghargaan	ix
Kandungan	xi
Senarai Jadual	xviii
Senarai Rajah	xx
Senarai Lampiran	xxi
Senarai Singkatan	xxii

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Mukadimah	1
1.2	Latar Belakang Masalah Kajian	3
1.3	Permasalahan Kajian	11
1.4	Persoalan Kajian	20
1.5	Objektif Kajian	21
1.6	Signifikan Kajian	23
1.7	Skop Kajian	27
1.8	Kerangka Konsep	28
1.9	Definisi Konsep	34
1.10	Andaian Kajian	39
1.11	Hipotesis Kajian	40
1.12	Limitasi Kajian	42
1.13	Organisasi Kajian	43
1.14	Rumusan	45

BAB 2 LATAR BELAKANG REFORMASI PENTADBIRAN DAN PEMBANGUNAN NEGARA

2.1	Mukadimah	46
2.2	Sejarah Pentadbiran Di Malaysia	47
2.2.1	Perkembangan Pentadbiran Sebelum Kedatangan Barat	47
2.2.2	Perkembangan Pentadbiran Selepas Kedatangan Barat	50
2.2.3	Perkembangan Pentadbiran Selepas Perang Dunia II	55
2.2.4	Perkembangan Pentadbiran Di Era Tunku Abdul Rahman (1957-1969)	60

2.2.5	Perkembangan Pentadbiran Di Era Dasar Ekonomi Baru (1970-1990)	62
2.2.6	Perkembangan Pentadbiran Di Era 1990-2000	66
2.3	Latar Belakang Reformasi Pentadbiran Di Malaysia	72
2.4	Reformasi Pentadbiran Struktur	73
2.5	Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	77
2.6	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	79
2.7	Faktor-Faktor Mempengaruhi Reformasi Pentadbiran	81
2.8	Reformasi Pentadbiran dan Dasar Awam	83
2.8.1	Dasar Awam Dalam Konteks Pembangunan	84
2.8.2	Tujuan dan Matlamat Dasar Awam	86
2.8.3	Penggubalan Dasar-Dasar Pembangunan	87
2.8.4	Dasar-Dasar Awam Era Dato' Seri Abdullah	91
2.8.5	Rancangan Malaysia Kesembilan	93
2.8.6	Dasar Pembangunan Koridor Wilayah Ekonomi	95
2.8.7	Reformasi Pentadbiran dan Pembangunan Modal Insan	96
2.8.7.1	Islam Hadhari	97
2.8.7.2	Pelan Integriti Nasional	99
2.8.8	Dasar-Dasar Luar Era Dato' Seri Abdullah	100
2.9	Reformasi Pentadbiran, Birokrasi Awam dan Cabaran Masa Depan	101
2.9.1	Cabaran Mewujudkan Sebuah Birokrasi Awam Yang Efisien	101
2.9.2	Cabaran Mewujudkan Perpaduan dan Keamanan Di Malaysia	102
2.9.3	Cabaran Meningkatkan Kemantapan Sistem Penyampaian Kerajaan	102
2.9.4	Cabaran Meningkatkan Produktiviti Organisasi Awam	103
2.9.5	Cabaran Meningkatkan Kecekapan Penjawat Awam	104
2.9.6	Cabaran Meningkatkan Integriti Penjawat Awam	105
2.9.7	Cabaran Menjadikan Malaysia Negara Maju	105
2.9.8	Cabaran Mewujudkan Masyarakat Agung	106
2.10	Rumusan	106

BAB 3 KEPIMPINAN DAN PENTADBIRAN DATO' SERI ABDULLAH

3.1	Mukadimah	108
3.2	Kepimpinan Negara sebelum Era Dato' Seri Abdullah	110
3.3	Latar Belakang Kehidupan Dato' Seri Abdullah	112
3.4	Dato' Seri Abdullah Sebagai Pemimpin Dan Perdana Menteri	114
3.5	Kepimpinan Dato' Seri Abdullah	116
3.5.1	Sikap Terhadap Birokrasi Awam	121
3.5.2	Strategi Dalam Menguruskan Sektor Awam	124
3.5.3	Kepimpinan <i>Servant Leadership</i>	125
3.5.4	Kepimpinan <i>Altruistic</i>	129
3.6	Usaha-Usaha Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Era Dato' Seri Abdullah	131
3.6.1	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku dan Islam Hadhari	136
3.6.2	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Pelan Integriti Nasional	140
3.7	Usaha-Usaha Memantapkan Birokrasi Awam Di Malaysia	143
3.7.1	Meningkatkan Daya Saing Negara	144
3.7.2	Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan Barisan Hadapan	145

3.7.3	Meningkatkan Kecekapan Penjawat Awam	147
3.7.4	Mengurangkan Kerenah Birokrasi	148
3.7.5	Proses Penurunan dan Perwakilan Kuasa	149
3.7.6	Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan Kaunter	149
3.7.7	Memperbanyakkan Pejabat Perkhidmatan Pelanggan	150
3.7.8	Perlaksanaan Standard MS ISO 9000	151
3.7.9	Mewujudkan Sistem Pengukuran Prestasi	151
3.7.10	Penggunaan ICT Dalam Urusan Jabatan	152
5.8	Rumusan	153

BAB 4 SOROTAN KARYA

4.1	Mukadimah	155
4.2	Konsep Reformasi Pentadbiran	159
4.3	Reformasi Pentadbiran Sebagai Satu Sistem Terbuka	166
4.4	Pandangan Sarjana Tentang Reformasi Pentadbiran	179
4.4.1	Gerald E. Caiden (1969)	180
4.4.2	John D. Montgomery (1967)	186
4.4.3	Milton J. Esman (1972)	187
4.4.4	Osborne dan Gaebler (1992)	192
4.4.5	Wright (1994)	194
4.4.6	Ahmad Atory Hussain (1994)	195
4.5	Reformasi Pentadbiran Dan Pembangunan Negara	200
4.6	Gerakan Reformasi Pentadbiran Di Malaysia	206
4.6.1	Reformasi Pentadbiran Struktur	207
4.6.2	Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	209
4.6.3	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	211
4.7	Sistem Penyampaian Kerajaan	212
4.7.1	Konsep Keberkesanan	216
4.7.2	Konsep Kecekapan	217
4.7.3	Konsep Produktiviti	219
4.7.4	Konsep Integriti Dalam Sistem Penyampaian Kerajaan	220
4.8	Faktor-Faktor Mempengaruhi Reformasi Pentadbiran	222
4.8.1	Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Birokrasi Awam	224
4.8.2	Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Pembangunan	225
4.8.3	Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Kepimpinan	231
4.8.4	Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Agen-Agen Perubahan	237
4.8.5	Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Proses Globalisasi	240
4.9	Rumusan	241

BAB 5 METODOLOGI KAJIAN

5.1	Mukadimah	242
5.2	Definisi Kajian	243
5.3	Pendekatan Penyelidikan	246
5.3.1	Penyelidikan Kualitatif (<i>Qualitative Research</i>)	246
5.3.2	Penyelidikan Kuantitatif (<i>Quantitative Research</i>)	247
5.3.3	Penyelidikan Metode Campuran	247
5.4	Reka Bentuk Penyelidikan	248

5.4.1	Pembolehubah (Variabel)	250
5.4.1.1	Variabel Endogenus	250
5.4.1.2	Variabel Eksogenus	250
5.4.1.3	Pembolehubah Pengantara (<i>Moderating Variable</i>)	251
5.4.1.4	Kerangka Analisis Kajian	252
5.5	Populasi Dan Pensampelan	253
5.6	Prosedur Pengumpulan Data	261
5.6.1	Pengumpulan Data Primer	264
5.6.2	Pengumpulan Data Sekunder	266
5.6.3	Data Kuantitatif	267
5.6.4	Data Kualitatif	270
5.6.5	Analisis Deskriptif	272
5.7	Ujian Hipotesis Korelasi <i>Pearson</i>	272
5.8	Ujian Regresi Mudah	272
5.9	Ujian Awal (<i>Pilot Test</i>)	272
5.10	Instrumen Kajian	273
5.11	Definasi Variabel Kajian	278
5.11.1	Variabel Eksogenus: Reformasi Pentadbiran Struktur	278
5.11.2	Variabel Eksogenus: Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	278
5.11.3	Variabel Eksogenus: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	279
5.11.4	Variabel Endogenus: Produktiviti Organisasi Awam	280
5.11.5	Variabel Endogenus: Keberkesanan Unit Penyampaian	281
5.11.6	Variabel Endogenus: Kecekapan Penjawat Awam	281
5.11.7	Variabel Pengantara (<i>Mediating Variable</i>): Integriti	282
5.12	Kebolehpercayaan (<i>Reliability</i>)	283
5.13	Ujian Kebolehpercayaan <i>Cronbach's Alpha</i>	285
5.14	Kesahan (<i>Validity</i>)	289
5.15	Model Persamaan Struktur (<i>Structural Equation Modeling</i>)	290
5.16	Pengujian Hipotesis	293
5.17	Model Hipotesis	297
5.18	Rumusan	299

BAB 6 ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

6.1	Mukadimah	301
6.2	Data Deskriptif	302
6.2.1	Maklumat Demografi Responden	302
6.2.2	Responden Kajian	304
6.2.3	Gred Jawatan Responden	306
6.2.4	Kumpulan Jawatan Responden	308
6.2.5	Jantina Responden	309
6.2.6	Kekerapan Program Latihan Dihadiri Responden	310
6.2.7	Pendidikan Tertinggi Responden	311
6.2.8	Umur Responden	312
6.2.9	Tempoh Responden Dalam Jawatan Sekarang	314
6.2.10	Tempoh Responden Dalam Perkhidmatan Kerajaan	315
6.3	Analisis Data	316
6.3.1	Pendekatan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	319
6.3.2	Ujian Min	321

	6.3.2.1 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur	321
	6.3.2.2 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	322
	6.3.2.3 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	322
	6.3.2.4 Ujian Min Bagi Integriti	323
	6.3.2.5 Ujian Min Bagi Produktiviti Organisasi Awam	324
	6.3.2.6 Ujian Min Bagi Keberkesanan Unit Penyampaian	324
	6.3.2.7 Ujian Min Bagi Kecekapan Penjawat Awam	325
	6.3.3 Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	325
	6.3.4 Ujian Kesahan “ <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> ”	326
6.4	Model Kajian Melalui Pendekatan “ <i>Structural Equation Modeling</i> ”	327
6.5	Dapatan Kajian Dan Keputusan Ujian Hipotesis	329
	6.5.1 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Struktur Dengan Integriti Penjawat Awam	330
	6.5.2 Hubungan Antara Refromasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur Dengan Integriti Penjawat dan Organisasi Awam	332
	6.5.3 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Dengan Integriti Penjawat dan Organisasi Awam	333
	6.5.4 Hubungan Antara Integriti Dengan Kecekapan Penjawat Awam	335
	6.5.5 Hubungan Antara Integriti Dengan Keberkesanan Unit Penyampaian Awam	336
	6.5.6 Hubungan Antara Integriti Dengan Produktiviti Organisasi Awam	338
	6.5.7 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur Dengan Kecekapan Penjawat Awam	340
	6.5.8 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur Dengan Produktiviti Organisasi Awam	341
	6.5.9 Variabel Eksogenus Pertama: Reformasi Pentadbiran Struktur	343
	6.5.9.1 Tahap Keberkesanan Pejabat Perkhidmatan Pelanggan	346
	6.5.9.2 Tahap Keberkesanan Misi Nasional	348
	6.5.9.3 Tahap Keberkesanan Pelan Integriti Nasional (PIN)	350
	6.5.9.4 Tahap Keberkesanan Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani	351
	6.5.9.5 Tahap Keberkesanan Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar	353
	6.5.9.6 Tahap Keberkesanan Penubuhan Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman (SPK)	354
	6.5.10 Variabel Eksogenus Kedua: Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur	355
	6.5.10.1 Tahap Keberkesanan ICT Dalam Membuat Keputusan	358
	6.5.10.2 Tahap Keberkesanan Sistem “ <i>Fast Track</i> ”	359
	6.5.10.3 Tahap Keberkesanan Pasukan Tindakan Khas (<i>Flying Squad</i>)	361
	6.5.10.4 Tahap Keberkesanan Budaya Kerja Cemerlang	362
	6.5.10.5 Tahap Keberkesanan Biro Pengaduan Awam	363
	6.5.11 Variabel Eksogenus Ketiga: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	364
	6.5.11.1 Tahap Keberkesanan Islam Hadhari	366
	6.5.11.2 Tahap Keberkesanan Melanjutkan Umur Persaraan	368
	6.5.11.3 Tahap Keberkesanan Imbuhan Tahunan	369

6.5.11.4	Tahap Keberkesanan Slogan “Cemerlang, Gemilang & Terbilang”	370
6.5.11.5	Tahap Keberkesanan “Modal Insan Kelas Pertama”	371
6.5.11.6	Tahap Keberkesanan Agenda Pembangunan Sosial	372
6.5.12	Variabel Pengantara: Integriti	374
6.5.12.1	Kejujuran Penjawat Awam	377
6.5.12.2	Kuasa Secara Adil	378
6.5.12.3	Bertanggungjawab	379
6.5.12.4	Kejujuran Intelek	380
6.5.12.5	Berilmu	381
6.5.13	Variabel Endogenus: Sistem Penyampaian Kerajaan	382
6.5.14	Variabel Endogenus Pertama: Produktiviti Organisasi Awam	383
6.5.14.1	Kepimpinan Perdana Menteri Meningkatkan Kualiti	385
6.5.14.2	Misi Jabatan	386
6.5.14.3	Matlamat (<i>Goals</i>) Organisasi	387
6.5.14.4	Kuasa Meningkatkan Produktiviti	388
6.5.14.5	Budaya Organisasi Mempengaruhi Produktiviti	389
6.5.15	Variabel Endogenus Kedua: Keberkesanan Unit Penyampaian	390
6.5.15.1	Pembangunan ICT Meningkatkan Perkongsian Maklumat/Data	393
6.5.15.2	Islam Hadhari Meningkatkan Pembelajaran Sepanjang Hayat	394
6.5.15.3	Modal Insan Menggalakkan “ <i>Learning Organization</i> ”	395
6.5.15.4	Islam Hadhari Menggalakkan Budaya Kecemerlangan	396
6.5.15.5	Islam Hadhari Meningkatkan “ <i>personal accountability</i> ”	397
6.5.15.6	Islam Hadhari Mewujudkan Budaya Berprestasi Tinggi	398
6.5.16	Variabel Endogenus Ketiga: Kecekapan Penjawat Awam	399
6.5.16.1	Mengamalkan konsep pembelajaran sepanjang hayat	401
6.5.16.2	Islam Hadhari Memperkasakan Sikap Penjawat Awam	402
6.5.16.3	Islam Hadhari Meningkatkan Akauntabiliti	403
6.5.16.4	Islam Hadhari Membangunkan Keutuhan Moral	404
6.4	Rumusan	405

BAB 7 CADANGAN DAN KESIMPULAN

7.1	Mukadimah	407
7.2	Ulasan Kajian	409
7.3	Dapatan Kajian	410
7.3.1	Dapatan Dari Soal Selidik	411
7.3.1.1	Reformasi Pentadbiran Struktur	411
7.3.1.2	Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	412
7.3.1.3	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	413
7.3.1.4	Integriti	414
7.3.1.5	Produktiviti Organisasi Awam	415
7.3.1.6	Keberkesanan Unit Penyampaian	415
7.3.1.7	Kecekapan Penjawat Awam	417
7.3.2	Dapatan Dari Hipotesis Kajian	419
7.3.2.1	Reformasi Pentadbiran Struktur	420
7.3.2.2	Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	422
7.3.2.3	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	425

	7.3.2.4 Faktor Integriti	427
7.4	Cadangan	429
7.5	Rumusan	434

Bibliografi

Lampiran 1: Soal Selidik Penyelidikan

Lampiran 2: Analisis Data Statistik

Lampiran 3: Surat Sokongan Penyelidikan

Lampiran 4: Biodata Responden

SENARAI JADUAL

No.	Tajuk	Muka Surat
5.1	Reka Bentuk Penyelidikan	249
5.2	Populasi Pegawai PTD	256
5.3	Pensampelan Kajian	257
5.4	Variabel Eksogenus 1: Reformasi Pentadbiran struktur	278
5.5	Variabel Eksogenus 2: Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	279
5.6	Variabel Eksogenus 3: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	280
5.7	Variabel Endogenus 1: Produktiviti Organisasi Awam	280
5.8	Variabel Endogenus 2: Keberkesanan Unit Penyampaian	281
5.9	Variabel Endogenus 3: Kecekapan Penjawat awam Unit Penyampaian	282
5.10	Variabel Pengantara: Integriti	283
5.11	Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur	285
5.12	Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	286
5.13	Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	286
5.14	Ukuran Bagi Integriti	287
5.15	Ukuran Bagi Sistem Penyampaian Kerajaan	288
5.16	Indeks Pengujian Kelayakan Model	292
6.1	Taburan Responden Mengikut Kementerian	304
6.2	Tempat Berkhidmat Responden	306
6.3	Gred Jawatan Responden	307
6.4	Kumpulan Jawatan Responden	308
6.5	Jantina Responden	310
6.6	Kekerapan Latihan Responden	311
6.7	Pendidikan Tertinggi Responden	312
6.8	Umur Responden	313
6.9	Tempoh Responden Dalam Jawatan sekarang	314
6.10	Tempoh Responden Dalam Perkhidmatan Kerajaan	316
6.11	Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur	322
6.12	Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	322
6.13	Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	323
6.14	Analisis Deskriptif Bagi Integriti	323
6.15	Analisis Deskriptif Bagi Produktiviti Organisasi Awam	324
6.16	Analisis Deskriptif Bagi Keberkesanan Unit Penyampaian	325
6.17	Analisis Deskriptif Bagi Kecekapan Penjawat Awam	325
6.18	Hasil Uji Model	329
6.19	Keputusan Ujian Hipotesis	330
6.20	Reformasi Pentadbiran Struktur	344
6.21	Pejabat perkhidmatan Pelanggan	346
6.22	Misi Nasional	348
6.23	Pelan Integriti Nasional	350
6.24	Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani	351
6.25	Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar	353
6.26	Penubuhan suruhanjaya Perlantikan Kehakiman	354
6.27	Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur	356
6.28	ICT Mempercepatkan Urusan Membuat Keputusan	358
6.29	Memudahkan Usaha Pelaburan Melalui Sistem " <i>fast track</i> "	360

6.30	Menubuhkan Pasukan Tindakan Khas “ <i>Flying Squad</i> ”	361
6.31	Keberkesanan Tahap Budaya Kerja Cemerlang	362
6.32	Keberkesanan Biro Pengaduan Awam	363
6.33	Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	365
6.34	Keberkesanan Islam Hadhari	366
6.35	Keberkesanan Melanjutkan Umur Persaraan Ke 58 Tahun	368
6.36	Keberkesanan Imbuhan Tahunan	369
6.37	Keberkesanan Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”	370
6.38	Keberkesanan “Modal Insan Kelas Pertama”	371
6.39	Keberkesanan Agenda Pembangunan Sosial	372
6.40	Integriti	375
6.41	Kejujuran Penjawat Awam	377
6.42	Menggunakan Kuasa Secara Adil	378
6.43	Bertugas Dengan Penuh Tanggungjawab	379
6.44	Konsep Kejujuran Intelek	380
6.45	Penjawat Awam Yang Berilmu	381
6.46	Produktiviti Organisasi Awam	383
6.47	Kepimpinan Mantan Perdana Menteri	385
6.48	Misi Jabatan	386
6.49	Menetapkan matlamat (<i>goals</i>) organisasi	387
6.50	Kuasa Digunakan Bagi Meningkatkan Produktiviti	388
6.51	Budaya Organisasi Mempengaruhi Produktiviti	389
6.52	Keberkesanan Unit Penyampaian	391
6.53	Pembangunan ICT meningkatkan perkongsian maklumat/data	393
6.54	Prinsip “Penguasaan Ilmu Pengetahuan” dalam Islam Hadhari	394
6.55	Meningkatkan Pembelajaran Sepanjang Hayat	
	Dasar Pembangunan Modal Insan Menggalakkan “ <i>Learning Organization</i> ”	395
6.56	Islam Hadhari Menggalakkan Budaya Kecemerlangan	396
6.57	Islam Hadhari Meningkatkan “ <i>personal accountability</i> ”	397
6.58	Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi	398
6.59	Kecekapan Penjawat Awam	400
6.60	Mengamalkan Konsep Pembelajaran Sepanjang Hayat	401
6.61	Islam Hadhari Memperkasakan Sikap Penjawat Awam	402
6.62	Prinsip Pertama Islam Hadhari Meningkatkan Akauntabiliti	403
6.63	Islam Hadhari Membangunkan Keutuhan Moral	404

SENARAI RAJAH

No.	Tajuk	Muka Surat
Rajah 1.1	Kerangka Teori	31
Rajah 4.1	Bentuk Reformasi Pentadbiran	196
Rajah 4.2	Pengaruh Reformasi Struktur	208
Rajah 5.1	Model Hubungkait Antara Pembolehubah	251
Rajah 5.2	Kerangka Analisis Kajian	252
Rajah 5.3	Analisis SEM	293
Rajah 5.4	Kerangka Hipotesis	296
Rajah 5.5	Model Hipotesis	298
Carta 6.1	Gred Jawatan Responden	308
Carta 6.2	Klasifikasi/Kumpulan Responden	309
Carta 6.3	Pendidikan Tertinggi Responden	312
Carta 6.4	Umur Responden	313
Carta 6.5	Tempoh Responden Dalam Jawatan Sekarang	315
Carta 6.6	Tempoh Responden Dalam Jawatan Kerajaan	316
Rajah 6.7	Model Penuh Kajian Menggunakan Grafik AMOS	328
Rajah 6.8	CFA Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur	345
Carta 6.9	Misi Nasional	349
Rajah 6.10	CFA Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur	357
Rajah 6.11	CFA Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	366
Rajah 6.12	CFA Integriti sebagai Moderating Variabel	376
Rajah 6.13	CFA Produktiviti Organisasi Awam	384
Rajah 6.14	CFA Keberkesanan unit Penyampaian	392
Rajah 6.15	CFA Kecekapan Penjawat Awam	400

SENARAI LAMPIRAN

No.	Tajuk	Muka Surat
Lampiran 1:	Soal Selidik	455
Lampiran 2:	Analisis Data Statistik	462
Lampiran 3:	Surat Sokongan Penyelidikan	
Lampiran 4:	Biodata Responden	

SENARAI SINGKATAN

ABIM	-	Angkatan Belia Islam Malaysia
AGFI	-	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
APEC	-	Kerjasama Ekonomi Asia Pasifik
ASEAN	-	<i>Association of South East Asia Nation</i> / Persatuan Negara-negara Asia Tenggara
ATM	-	Angkatan Tentera Malaysia
BN	-	Barisan Nasional
BPR	-	Badan Pencegah Rasuah
BTN	-	Biro Tatanegara
CFI	-	<i>Comparative Fit Index</i>
DAU	-	Development Administration Unit
DBP	-	Dewan Bahasa dan Pustaka
DEB	-	Dasar Ekonomi Baru
DPN	-	Dasar Pembangunan Nasional
ECER	-	Pembangunan Wilayah Pantai Timur
EPU	-	Unit Perancang Ekonomi
GFI	-	<i>Goodness of Fit Index</i>
GLC	-	Syarikat Milik Kerajaan
GPMS	-	Gabungan Pelajar-Pelajar Melayu Semananjung
ICJ	-	Mahkamah Keadilan Antarabangsa
ICT	-	Information Communication Technology / Teknologi Komunikasi Maklumat
ICU	-	Unit Pelaksanaan Dan Penyelarasan
IIM	-	Institut Integriti Malaysia
INTAN	-	Institut Tadbiran Awam Negara
IPTA	-	Institut Pengajian Tinggi Awam
JAKIM	-	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPS	-	Jabatan Pengairan dan Saliran
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>
KPI	-	<i>Key Performance Index</i>
KSN	-	Ketua Setiausaha Negara
KWSP	-	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
LHDN	-	Lembaga Hasil Dalam Negeri
MAGERAN	-	Majlis Gerakan Negara
MAMPU	-	Unit Pemodenan dan Pentadbiran
MBE	-	Model Baru Ekonomi
MT	-	Majlis Tertinggi
NAM	-	Pertubuhan Negara-negara Berkecuali
NCER	-	Pembangunan Wilayah Koridor Utara
OBD	-	<i>Office & Budget Division</i> (Bahagian Pejabat dan Bajet)
OIC	-	Persidangan Negara-negara Islam
OPBK	-	Organisasi Perbendaharaan dan Bahagian Kaedah
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
PDRM	-	Polis DiRaja Malaysia
PDRM	-	Polis DiRaja Malaysia
PIN	-	Pelan Integriti Nasional

PM	-	Perdana Menteri
PPKP	-	Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
PPTD	-	Persatuan Pegawai Tadbir dan Diplomatik
PTD	-	Pegawai Tadbir Diplomatik
RIDA	-	<i>Rural And Industrial development Authority</i>
RMK-9	-	Rancangan Malaysia Kesembilan
RMSEA	-	<i>Root Mean Square Error Approximtion</i>
SCORE	-	Koridor Pembaharuan Tenaga Sarawak
SDC	-	Pembangunan koridor Sabah
SJER	-	Pembangunan Ekonomi Selatan Johor
SMC	-	<i>Special Malay Class</i>
TPM	-	Timbalan Perdana Menteri
TQM	-	<i>Total Quality Management</i>
TUDM	-	Tentera Udara DiRaja Malaysia
UMNO	-	<i>United Malays National Organization</i> / Pertubuhan Kebangsaan Melayu Bersatu
WPI	-	Wilayah Pembangunan Iskandar

Bab 1

PENGENALAN

1.1 Mukadimah

Dalam prakata kepada buku *“The Malaysian Bureaucracy”*, Perdana Menteri Malaysia kelima, Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi¹ pernah menulis,

“...management is a subject very relevant to the socio-economic development of Malaysia. Public administration, in particular, is the vehicle for the planning and implementation of the Government’s policies and programmes to develop this country. Very few works have been done on this subject in the past forty years since our Independence, least of which by Malaysians” (Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus 2003, p. iii).

Pandangan ini sebenarnya memberi cabaran dan motivasi kepada penyelidik untuk menulis dan membuat kajian tentang birokrasi awam di Malaysia.

Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain² (1998) dalam bukunya *“Reformasi Pentadbiran Di Malaysia”* menguatkan lagi minat penyelidik untuk terus menjalankan penyelidikan dan memilih tajuk ini untuk dikaji. Dalam bukunya, *“Reformasi Pentadbiran di Malaysia”*, Ahmad Atory (1998), menyatakan bahawa: *“Untuk melaksanakan peranannya secara yang lebih berkesan dan dapat mewujudkan suatu impak ke atas pertumbuhan ekonomi, maka peranan birokrasi perlu distrukturkan semula untuk mendokong sektor swasta sebagai jentera pertumbuhan (engine of growth). Ini tidak sahaja memerlukan perubahan-perubahan struktur dan prosedur, tetapi juga perubahan-perubahan tingkahlaku dalam sistem sokongan birokrasi negara itu sendiri”* (p. 1). Pandangan Dato’ Seri Abdullah dan

¹ Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi, selepas ini dikenali sebagai “Dato’ Seri Abdullah” sahaja.

² Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain selepas ini dikenali sebagai “Ahmad Atory” sahaja.

pendapat dari Ahmad Atory tersebut telah membuat penyelidik berfikir dan ingin mengetahui lebih lanjut, kenapa birokrasi awam di Malaysia hari ini tidak sehebat birokrasi awam di negara-negara maju, seperti di negara Sweden, Norway, Canada, United Kingdom, Jepun, Australia, New Zealand dan Singapura? Singapura bukan sahaja berjiran dengan Malaysia, malah merupakan sebahagian dari Malaysia pada suatu ketika dahulu. Kenapa birokrasi awam di Singapura dianggap lebih maju, lebih mantap dan ke hadapan dari birokrasi awam di Malaysia?

Sejarah negara sejak tahun 1957 menunjukkan wujudnya hubungan yang erat antara proses pembangunan negara dengan peranan yang dimainkan oleh kerajaan, khasnya birokrasi awam dan para penjawat awam pula dianggap sebagai pembawa obor pembangunan negara ini. Ahmad Atory (1998, p. 1) pernah membayangkan birokrasi awam itu sebagai jentera pembangunan negara. Bagi mencapai aspirasi dan matlamat Wawasan 2020, birokrasi awam perlu menjadi lebih efisien dan mantap, sementara para penjawat awam pula perlu menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih berintegriti, lebih efektif dan penuh tanggungjawab bagi memenuhi tuntutan pemerintah dan kehendak para pelanggan.

Matlamat utama usaha-usaha reformasi pentadbiran semasa kerajaan Dato' Seri Abdullah adalah seiring dan sama dengan apa yang diutarakan oleh Tun Dr. Mahathir³, iaitu bagi menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020 dengan acuannya tersendiri. Dr. Mahathir telah mengemukakan sembilan cabaran dalam Wawasan 2020. Kesemua cabaran ini menjadi matlamat yang hendak dicapai oleh kerajaan pimpinan Dato' Seri Abdullah. Cabaran-cabaran tersebut adalah seperti berikut: (i) mewujudkan sebuah negara Malaysia bersatu padu (ii) mewujudkan sebuah masyarakat Malaysia yang bebas (iii) memupuk dan membentuk sebuah masyarakat demokrasi yang matang (iv) mewujudkan sebuah masyarakat yang bermoral dan beretika penuh (v) mewujudkan sebuah masyarakat yang matang liberal dan toleran (vi) mewujudkan sebuah masyarakat saintifik dan progresif (vii) mewujudkan sebuah masyarakat penyayang dan budaya penyayang (viii)

³ Tun Dr. Mahathir, selepas ini dikenali sebagai "Dr. Mahathir" sahaja.

mewujudkan sebuah masyarakat adil dari segi ekonomi dengan adanya pengagihan kekayaan negara yang saksama dan (ix) mewujudkan sebuah masyarakat makmur yang mempunyai ekonomi yang berdaya saing. (Ahmad Sarji (ed.), 2003)

Secara amnya, pelbagai faktor mempengaruhi pembangunan ekonomi sesebuah negara, dan di Malaysia, faktor-faktor seperti kestabilan politik dan ketenteraman awam, kekayaan sumber alam dan hasil galian, sumber manusia dan taraf pendidikan, kemajuan pengetahuan dan taraf teknologi adalah penting. Turut sama menjadi faktor penting pembangunan tersebut adalah sistem pemerintahan dan birokrasi awam yang baik dan efisien. Dalam hal ini, Ahmad Atory (1994), telah mengenalpasti bahawa jentera pentadbiran kerajaan adalah salah satu daripada faktor-faktor terpenting dalam menentukan kejayaan sesuatu program pembangunan itu. Sebuah birokrasi awam yang efektif dan berkemampuan akan dapat menjayakan semua dasar dan program pembangunan dengan jayanya. Mengikut beliau lagi, reformasi pentadbiran berkait rapat dengan sistem pentadbiran semasa, dan ianya merupakan pemangkin kepada usaha-usaha ke arah mencapai pembangunan dalam negara, lantas mencapai matlamat Wawasan 2020.

1.2 Latar Belakang Kajian

Dari segi sejarah dan dalam konteks pembangunan ilmu pentadbiran awam di Malaysia, usaha-usaha reformasi pentadbiran telah pun dimulakan oleh pihak British selepas Perang Dunia Kedua. Mungkin kerana ingin mengemaskan jentera pentadbiran mereka atau mengukuhkan kedudukan mereka di negara ini. Usaha-usaha tersebut berjalan sehingga tahun 1957. (Ahmad Atory, 1998, p. 127)

Selepas merdeka, Tun Abdul Razak telah mengambil langkah yang lebih berani dan menjemput tiga orang pakar pentadbiran awam dari Amerika Syarikat, iaitu John Montgomery, Milton J. Esman dan R.O. Tilman untuk datang dan mengkaji birokrasi awam di Malaysia dan membuat beberapa cadangan untuk diimplementasikan. Secara ringkasnya, mereka mencadangkan pendekatan “*institutional building*” yang merupakan reformasi pentadbiran struktur, dan akibatnya, lahirlah beberapa agensi kerajaan di era pentadbiran Tun Abdul Razak dan wujud hingga ke hari ini. (Ahmad Atory, 1998, p. 127)

Tun Hussein Onn hanya menyambung usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah dimulakan oleh Tun Abdul Razak.

Dr. Mahathir dilantik menjadi Perdana Menteri pada tahun 1981 menggantikan Tun Hussein Onn. Beliau yang berpandangan jauh telah mengambil pendekatan yang menyeluruh dan bersepadu dalam menguruskan usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia. Secara amnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran beliau boleh diklasifikasikan kepada: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur serta iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku dan meninggalkan impak yang amat mendalam ke atas landskap perkhidmatan awam di negara ini. (Ahmad Atory, 1998, pp. 169-72)

Fokus kajian ini adalah kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran semasa Dato’ Seri Abdullah menjadi Perdana Menteri Malaysia kelima. Era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah adalah pendek, selama 5 tahun 5 bulan sahaja iaitu bermula dari 31 Oktober 2003 hingga 2 April 2009, namun ianya merupakan satu jangka masa yang amat unik dan penting dalam kelangsungan pentadbiran awam dan mungkin juga pemerintahan Kerajaan Barisan Nasional yang diterajui oleh UMNO dalam sejarah politik tanah air. (Pandian, 2006, pp.

21-22) Menariknya, Dato' Seri Abdullah adalah bekas seorang Pegawai Tadbir dan Diplomatik (pegawai PTD) dalam Perkhidmatan Awam Malaysia dan beliau amat faham tentang operasi dan budaya dalaman birokrasi awam di Malaysia. Jika Dr. Mahathir memberi tumpuan kepada pembangunan ekonomi dan infrastruktur negara, Dato' Seri Abdullah pula lebih menekankan kepada pembangunan modal insan negara, satu langkah yang berbeza dari apa yang pernah dibuat oleh para pemimpin sebelumnya. Ini bermakna, Dato' Seri Abdullah memberi fokus dan mengutamakan usaha-usaha reformasi pentadbiran tinglahlaku.

Seperti yang ditegaskan di atas, sejarah perkembangan Perkhidmatan Awam Malaysia di era Dato' Seri Abdullah amat menarik kerana beliau sendiri adalah bekas seorang pegawai PTD. Hal ini amat berbeza dari lain-lain mantan Perdana Menteri Malaysia yang sebelumnya, Tun Dr. Mahathir adalah seorang pengamal perubahan sementara Tun Hussain Onn, Tun Abdul Razak dan Tunku Abdul Rahman masing-masing mempunyai pendidikan dalam bidang undang-undang. Secara tidak langsung, bolehlah dikatakan bahawa Dato' Seri Abdullah adalah dari kumpulan birokrat sementara ketiga-tiga mantan Perdana Menteri Malaysia yang lain itu adalah dari kumpulan profesional.

Dari segi pembangunan kerjaya, apa yang dicapai oleh Dato' Seri Abdullah amat luar biasa dan tidak pernah berlaku di Malaysia. Seorang pegawai PTD yang mencapai kemuncak kerjayanya, bukan sebagai Ketua Setiausaha Negara (KSN) tetapi sebagai seorang Perdana Menteri. Dalam pentadbirannya, Dato' Seri Abdullah selalu menekankan kepada rakyat dan para pegawai awam iaitu betapa pentingnya memiliki ilmu pengetahuan dan kemahiran terkini untuk berdaya maju dan berdaya saing dalam kehidupan. Era pentadbiran Dato' Seri Abdullah sentiasa dipenuhi dengan usaha-usaha pembangunan

modal insan, iaitu reformasi pentadbiran tingkahlaku bagi mengimbangi pembangunan ekonomi dan kemudahan infrastruktur kelas pertama yang telah diusahakan oleh Dr. Mahathir.

Di Malaysia, hubungan antara Perkhidmatan Awam Malaysia (birokrasi awam) dengan pembangunan negara adalah laksana aur dengan tebing, saling membantu antara satu sama lain dari semenjak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Selepas negara mencapai kemerdekaan, Perkhidmatan Awam Malaysia diberi dua tugas utama, iaitu: i) pembangunan sosioekonomi masyarakat dan ii) pembinaan satu negara Malaysia. (Ahmad Atory, 1998, p. 5) Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kudus (2003), mengatakan bahawa: *“The developing countries or newly independent nations often placed the task of nation-building and socio-economic development on the shoulders of public administration”*. Oleh itu, kajian menunjukkan bahawa dekatnya, birokrasi awam atau *“public administration”* dengan usaha-usaha pembangunan dan pemodenan masyarakat dalam negara membangun, seperti Malaysia. Mereka juga menegaskan bahawa kebanyakan pemimpin politik memberi fokus kepada membuat dasar sahaja apabila mereka menulis:

“The history of many of these developing countries shows that, in many instances, there is an inherent ‘administrative lag’ in the development efforts. Political leaders seem to focus more attention on programs and projects while the machinery for implementing them is almost taken for granted” (Abdullah Sanusi et al., 2003, pp. 1-2).

Dari segi kerjaya politiknya, Dato’ Seri Abdullah pernah melalui pelbagai pengalaman dan liku-liku kehidupan seorang ahli politik, sehingga beliau pernah dikeluarkan dari Kabinet. Namun, berdasarkan rekod bersih dan perjuangan yang ikhlas bagi membela nasib bangsa Melayu, Dato’ Seri Abdullah diterima balik sebagai Ahli Majlis Tertinggi UMNO, dan

diberi kepercayaan menerajui Kementerian Luar pada tahun 1993, seterusnya menjadi Timbalan Perdana Menteri pada tahun 1999 dan kemudiannya dilantik menjadi Perdana Menteri pada 31 Oktober, 2003. (Pandian, 2007; Chamil Wariya, 2006)

Jelas bahawa Dato' Seri Abdullah sendiri bertekad membawa Malaysia menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Dalam Rancangan Malaysia Ke-9, beliau pernah menyatakan: "*Malaysia berada di pertengahan jalan dalam perjuangan menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020 nanti*"(UPE-RMK-9, p. v). Matlamat tersebut bukanlah suatu perkara yang mudah dan senang dicapai. Pelbagai rintangan dan cabaran getir perlu dihadapi, lebih-lebih lagi dengan faktor-faktor luaran yang mendesak, keadaan dalaman yang mencabar seperti keadaan politik dan masyarakat majmuk di Malaysia, lebih-lebih lagi dengan keadaan jentera pentadbiran kerajaan yang masih kurang efektif dan efisien.

Bagi penyelidik, sebuah birokrasi awam yang mantap dan efektif akan dapat menjalankan usaha-usaha pembangunan negara dengan lancar, mampu mewujudkan tadbir urus yang baik dan sistem penyampaian kerajaan yang berkesan. Apabila ini berlaku, jentera pentadbiran awam di Malaysia akan mempunyai ciri-ciri jentera pentadbiran awam yang terdapat di negara maju, lantas memudahkan Malaysia mencapai matlamat Wawasan 2020.

Dalam buku "*Reinventing Government*", Osborne dan Gaebler (1992), menjelaskan bahawa setiap masyarakat yang bertamadun di dunia ini mempunyai sistem kerajaan yang merupakan satu mekanisme untuk membuat pelbagai keputusan bersama yang berkaitan tentang pengangkutan, pendidikan, keselamatan dan kemudahan awam bagi kepentingan bersama apabila mereka menulis:

“All civilised societies have some form of government. Government is the mechanism we use to make communal decision: where to build a highway, what to do about homeless people, what kind of education to provide for our children. It is the way we provide services that benefit all our people: national defence, environmental protection, police protection, highways, dams, water systems. It is the way we solve collective problem” (p. xviii).

Mengikut Weber (1958), banyak sebab kenapa birokrasi awam hari ini menjadi terlalu besar, antaranya: i) perubahan teknologi ii) penggunaan sistem bajet, akaun dan odit baru memerlukan banyak pekerja iii) fungsi-fungsi dalam birokrasi awam menjadi bertambah kompleks dan memerlukan kakitangan yang banyak. Di samping itu, pelbagai faktor turut menyumbang kepada situasi ini, terutamanya kepelbagaian para pelanggan yang menerima dari perkhidmatan awam.

Pandangan Weber (1958) itu turut disokong oleh Osborne dan Gaebler (1992), yang pernah menyatakan bahawa saiz kerajaan atau birokrasi awam di era-industri ini adalah terlalu besar dan berpusat (*centralized*), menjadikan mereka kurang berkesan bagi menghadapi pelbagai cabaran berpunca dari pelbagai perubahan dalam masyarakat, *“We believe that industrial-era governments, with their large, centralized bureaucracies and standardized, one-size-fits-all services, are not up to the challenges of a rapidly changing information society and knowledge-based economy”* (p. xviii).

Di Malaysia, bilangan penjawat awam dalam tahun-tahun 1970-an (tidak termasuk anggota ATM) dianggarkan sebanyak 500,000 orang, dan bilangan tersebut meningkatkan kepada 700,000 orang pada tahun 1991, dengan 2,715 orang adalah dari kumpulan Pegawai Tadbir dan Diplomatik (Ahmad Atory, 1998, p. 333). Kini bilangan penjawat awam adalah seramai 1.3 juta orang berbanding 28 juta jumlah penduduk di Malaysia

(*Utusan Malaysia*, 9 Disember 2011). Dalam masa 20 tahun, bilangan PTD telah meningkat sebanyak 200 peratus.

Kini, cabaran besar dalam pembangunan negara adalah bagi mencapai beberapa matlamat yang digariskan dalam Wawasan 2020. Untuk mencapai kemajuan dan pembangunan seperti yang dinyatakan dalam Wawasan 2020, jentera pentadbiran kerajaan dan birokrasi awam negara ini perlu melalui pelbagai proses perubahan, sama ada dari segi struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja atau pun dalam mewujudkan perubahan tingkahlaku di kalangan para penjawat awam itu sendiri. (Ahmad Atory, 1998, p. 1)

Dalam bukunya, "*Reengineering the Public Service*", Muhammad Rais (1999, p. 15), mengenalpasti tiga agensi utama yang bertanggungjawab dan terlibat secara langsung dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan di Malaysia. Agensi-agensi tersebut adalah MAMPU, INTAN dan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), yang telah pun menjalankan tanggungjawab dan amanah yang diberikan dengan baik sekali, namun agensi-agensi ini memerlukan lebih banyak masa bagi mencapai objektif dan sasaran yang telah dipertanggungjawabkan kepada mereka.

Muhammad Rais (1999) merumuskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia setakat ini telah meliputi pelbagai aspek, termasuk perubahan sistem, prosedur dan otomasi serta sistem nilai kakitangan awam itu sendiri apabila beliau menulis: "*We have looked at both the hardware and software aspects of reform such as systems, procedures or automation on the one hand and the mindset and values of individual public officials on the other*" (p. 20).

Didapati bahawa kepimpinan Dato' Seri Abdullah juga mempunyai kesan dan pengaruh ke atas hala tuju semua usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan semasa beliau menjadi Perdana Menteri. Lantas, kepimpinan Dato' Seri Abdullah telah membuka peluang seluas-luasnya untuk reformasi pentadbiran tingkahlaku dipraktikkan dalam semua kementerian dan organisasi awam yang lain melalui penghayatan prinsip-prinsip Islam Hadhari.

Kebanyakan dasar-dasar awam yang terkandung dalam Wawasan 2020, yang dilancarkan oleh Dr. Mahathir pada awal tahun 1991 telah diteruskan oleh Dato' Seri Abdullah apabila mengambil alih teraju pemerintahan negara. Jika Dr. Mahathir memberi fokus kepada pembangunan ekonomi dan infrastruktur negara, Dato' Seri Abdullah pula memberi penekanan kepada pembangunan modal insan atau *"soft skills"* negara ini. Beliau pernah menyatakan: *"Kita perlu menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap pembangunan modal insan, yang menekankan bukan sahaja ilmu pengetahuan dan kemahiran tetapi juga nilai etika, minda yang progresif dan kesedaran budaya yang tinggi"* (UPE-RMK-9, p. vi).

Dikatakan bahawa segala usaha reformasi pentadbiran yang telah diperkenalkan oleh Dr. Mahathir lazimnya diteruskan oleh Dato' Seri Abdullah dalam persekitaran politik negara yang berlainan dan lebih mencabar. Terdapatnya kesinambungan yang nyata dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran bermula dari era Dr. Mahathir ke era Dato' Seri Abdullah. Walaupun begitu, jangkamasa kajian ini adalah tertumpu kepada kerajaan atau pentadbiran Dato' Seri Abdullah sahaja.

1.3 Permasalahan Kajian

Menyentuh tentang reformasi pentadbiran, Gerald E. Caiden (1969) pernah mengatakan, *“Administrative reform - the artificial inducement of administrative transformation against resistance – has existed ever since men conceived better ways of organizing their social activities”* (p. 1). Seterusnya Caiden (1969), menegaskan bahawa reformasi pentadbiran itu adalah sebahagian dari pelbagai reformasi yang berlaku dalam masyarakat ketika itu, *“Administrative reform is part of societal reform, and logically, the wider reform movement should be studied first”* (p. 4). Oleh itu, penyelidik amat bersetuju dengan pendapat dan pandangan Caiden ini kerana dari segi sejarahnya, reformasi pentadbiran di era Dato’ Seri Abdullah itu merupakan kelangsungan proses reformasi pentadbiran yang telah dimulakan di era Dr. Mahathir dan ianya merupakan sebahagian dari gelombang reformasi pentadbiran yang dicetuskan di awal tahun-tahun kemerdekaan negara. Di samping itu, terdapat hubung kait yang rapat antara reformasi pentadbiran era Dato’ Seri Abdullah dengan keadaan masyarakat dan negara Malaysia ketika itu.

Semasa Dato’ Seri Abdullah menjadi Perdana Menteri Malaysia, reformasi pentadbiran terus berlaku dalam kerajaan pentadbirannya. Mungkin juga usaha-usaha reformasi pentadbiran itu telah dimulakan di zaman Dr. Mahathir dan ianya diteruskan sahaja di era Dato’ Seri Abdullah, membayangkan satu kesinambungan proses reformasi pentadbiran di negara ini. Dalam kajian yang akan dianalisis nanti, terdapat beberapa idea reformasi pentadbiran yang dicetuskan dalam era Dato’ Seri Abdullah.

Birokrasi awam di era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah adalah terlalu besar dan tidak lagi dapat menangani cabaran-cabaran pembangunan dan kerenah para pelanggan secara

efektif. Malah birokrasi awam sering pula dikaitkan dengan pelbagai kelemahan, antaranya amalan rasuah, penyalahgunaan kuasa dan pilih kasih di kalangan para penjawat awam, kerenah birokrasi yang berleluasa dan sistem penyampaian kerajaan yang tidak efektif, tidak efisien dan tidak memenuhi citarasa para pelanggan. Para pelanggan di Malaysia hari ini terdiri dari rakyat jelata dan orang awam yang berpengetahuan, firma dan organisasi awam dan swasta yang meletakkan tanda aras kualiti perkhidmatan yang lebih tinggi. Semua ini amat mencabar untuk birokrasi awam dan penjawat awam sendiri. Birokrasi awam yang kurang efisien tidak mampu meningkatkan daya saing Malaysia dan produk Malaysia di pasaran antarabangsa, berbanding dengan jiran-jiran Malaysia seperti Singapura.

Secara amnya, faktor dan permasalahan yang menyebabkan berlakunya reformasi pentadbiran di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah boleh dirumuskan seperti berikut:

- (i) **Faktor Politik** – Pemimpin politik, khasnya Dato' Seri Abdullah sendiri mahu memulakan reformasi pentadbiran melalui konsep “Islam Hadhari” dan pelancaran “Pelan Integriti Nasional” (PIN) yang berfokus kepada pembangunan modal insan. Usaha-usaha reformasi pentadbiran sebelum ini dirasakan tidak dapat mengurangkan kerenah birokrasi, penyalahgunaan kuasa dan amalan rasuah. Keadaan politik dalam negeri yang baik juga menggalakkan usaha-usaha reformasi pentadbiran bagi menambahbaik jentera pentadbiran kerajaan untuk membantu kerajaan meneruskan program-program pembangunan negara, meningkatkan daya saing negara dan bagi memuaskan citarasa para pelanggan yang kian meningkat.

- (ii) **Faktor Ekonomi** – keadaan ekonomi Malaysia di masa pentadbiran Dato' Seri Abdullah menunjukkan pertumbuhan KDNK yang baik dan positif (sebanyak 4.5% bagi tahun 2003), membolehkan sumber-sumber diperuntukkan untuk kerja-kerja penambahbaikan dalam birokrasi awam. Di samping itu, ekonomi Malaysia yang terbuka dan Malaysia sebagai pengeksport barangan utama dunia memerlukan Malaysia mempunyai daya saing yang tinggi di pasaran antarabangsa. Birokrasi awam Malaysia perlu berubah mengikut keperluan semasa. (IIM, 2004, p. 3)
- (iii) **Faktor Sosiobudaya** – Malaysia mempunyai masyarakat majmuk di mana pelbagai kaum hidup aman damai dalam satu negara. Terdapat banyak perbezaan di antara pelbagai kaum ini, khasnya dari segi ekonomi, agama dan budaya hidup. Keperbagaian ini memerlukan birokrasi awam berubah, perlu lebih efektif bagi membantu para pemimpin politik membentuk sebuah negara yang aman, adil dan saksama, di samping memenuhi pelbagai permintaan rakyat Malaysia.
- (iv) **Faktor Ledakan Ilmu Pengetahuan** - Malaysia mengamal sistem terbuka dalam hubungan antarabangsa, di mana pengetahuan, teknologi, data dan maklumat luar dapat masuk ke dalam masyarakat Malaysia dengan cepat, lantas mampu mengubah minda dan persepsi rakyat Malaysia. Rakyat Malaysia yang kini lebih berpengetahuan meletakkan ekspektasi yang tinggi terhadap mutu perkhidmatan awam, lantas memerlukan birokrasi awam itu sendiri berubah.

- (v) **Faktor Perkembangan ICT** – Peranan ICT amat penting dalam kehidupan rakyat Malaysia hari ini, termasuk dalam perkhidmatan awam. Banyak perkhidmatan, data dan maklumat, kini boleh disampaikan atas talian. Oleh itu, usaha-usaha perlu dilakukan untuk melatih para penjawat awam menggunakan teknologi terbaru dalam bidang ICT bagi meningkatkan mutu perkhidmatan awam di Malaysia.

Apabila menyentuh tentang pembangunan negara dan pemodenan masyarakat ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020, terdapat beberapa masalah yang pernah dibangkitkan oleh Dato' Seri Abdullah, antaranya: i) perlunya meningkatkan keupayaan dan daya saing negara ii) perlunya memperkukuhkan perpaduan rakyat dalam masyarakat majmuk di Malaysia dan iii) perlunya mewujudkan pengagihan kekayaan negara yang lebih saksama di kalangan rakyat berbilang kaum (UPE-RMK-9, p. 15-17). Secara tidak langsung, ini merupakan sebab-sebab utama yang telah mencetuskan usaha-usaha reformasi pentadbiran di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

Dalam hal ini, seorang pahlawan Cina, Sun Tze telah mengingatkan kita: *"Planning without implementation is useless. Implementation without planning is dangerous"* (MAMPU, 2010). Kata-kata Sun Tze amat ringkas, namun penuh dengan panduan dan hikmahnya apabila dilihat dalam konteks hubung kait antara konsep "Islam Hadhari" yang diilhamkan oleh Dato' Seri Abdullah dengan usaha-usaha pembangunan di negara ini. Para penjawat awam perlu mengambil iktibar, panduan dan menghayati prinsip-prinsip utama dalam "Islam Hadhari" bagi memperkemaskan diri dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab harian mereka. Para penjawat awam juga perlu mengimplementasikan dasar-dasar pembangunan negara ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020 berpanduan

prinsip-prinsip dalam Islam Hadhari. Penerapan nilai-nilai Islam era Dr. Mahathir dianggap tidak cukup untuk menghadapi masalah-masalah Islam di era Dato' Seri Abdullah.

Masalah dan kelemahan dalam jentera kerajaan Malaysia jelas dibayangkan oleh Dato' Seri Abdullah apabila beliau menegaskan: *"Kita akan memberikan tumpuan khusus terhadap usaha penambahbaikan mekanisme pelaksanaan, penyelarasan, pemantauan dan penilaian, agar program dapat mencapai matlamat yang disasarkan dengan berkesan"* (UPE-RMK-9, p. vi). Dato' Seri Abdullah sendiri mengaku wujudnya kelemahan dalam jentera pentadbiran, lantas program-program penambahbaikan dalam birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan perlu diusahakan. Masalah-masalah ini berkaitan rapat dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

Kerenah birokrasi adalah satu lagi masalah besar yang dihadapi oleh jentera pentadbiran di Malaysia semenjak zaman kemerdekaan lagi, termasuk semasa Dato' Seri Abdullah menjadi Perdana Menteri. Hal ini pernah ditegaskan oleh Dato' Seri Abdullah sendiri bahawa: *"Bagi memperbaiki mutu penyampaian perkhidmatan awam, kerajaan akan terus mengurangkan kerenah birokrasi dan menambah baik perkhidmatan agensi barisan hadapan"* (UPE-RMK-9, p. vi).

Dato' Seri Abdullah sebenarnya ingin melihat Perkhidmatan Awam Malaysia menjadi sebuah perkhidmatan awam yang bertaraf dunia di suatu hari nanti. Bagi mencapai hasrat tersebut, beliau telah mengenalpasti empat bidang utama yang perlu diberi penekanan dalam semua usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia. Bidang-bidang yang

dikenalpasti oleh Dato' Seri Abdullah itu sebenarnya adalah isu-isu teras atau masalah utama yang perlu diatasi segera dan diperbetulkan agar birokrasi awam menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh itu, matlamat reformasi pentadbiran semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah untuk menangani dan menyelesaikan masalah-masalah berikut:

- i) Masalah membina minda dan sikap yang mengejar kecemerlangan dalam perkhidmatan dan kehidupan
 - ii) Masalah untuk meyakini integriti dan etika kerja yang luhur
 - iii) Masalah untuk membangunkan budaya kerja yang berasaskan prestasi
 - iv) Masalah untuk membangunkan daya kepimpinan yang kukuh
- (INTAN, 2007).

Nyata bahawa birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia hari ini perlu dibangunkan bagi meningkatkan produktiviti, kecekapan dan keberkesannya dalam konteks merealisasikan matlamat Wawasan 2020. Secara terperinci, keempat-empat bidang yang telah dikenalpasti oleh Dato' Seri Abdullah itu merupakan elemen-elemen penting dalam reformasi pentadbiran tingkahlaku, digunakan untuk membangunkan kemantapan birokrasi awam, keberkesanan jentera penyampaianya dan kecekapan para penjawat awam itu sendiri.

Menariknya, Dr Mahathir telah melancarkan Wawasan 2020, di mana Malaysia akan mencapai status negara maju pada tahun 2020 dan seterusnya Dato' Seri Abdullah pula telah membayangkan bahawa sebuah masyarakat agung boleh diwujudkan di Malaysia pada tahun 2057, selepas 100 tahun merdeka, melalui konsep Islam Hadhari. Persoalan pertama, bolehkah matlamat Wawasan 2020 dicapai? Atau mungkinkah sebuah

masyarakat agung akan menjadi realiti di Malaysia pada tahun 2057 nanti? Persoalan kedua, mampukah birokrasi awam sedia ada dapat membantu kerajaan dan pemerintah Malaysia mencapai matlamat dan inspirasi rakyat Malaysia yang tersebut di atas? Dato' Seri Abdullah melihat terdapat beberapa kelemahan dalam dasar penerapan Islam di era Dr. Mahathir.

Bagi mencapai Wawasan 2020 dan mewujudkan masyarakat agung pada tahun 2057, birokrasi awam di Malaysia memerlukan satu reformasi pentadbiran yang lengkap, mampu mencetuskan satu transformasi nilai dan budaya di kalangan para penjawat awam, para pekerja sektor swasta dan juga di kalangan setiap orang rakyat Malaysia ke arah membentuk satu kehidupan yang berteraskan integriti, produktiviti dan budaya kerja yang berprestasi tinggi.

Oleh itu, masalah kajian ini dapatlah dirumuskan kepada: i) wujudnya kelemahan dalam jentera pentadbiran ii) birokrasi awam yang terlalu besar dan kurang efektif iii) sistem penyampaian kerajaan yang lemah dan kurang efektif iv) kerenah birokrasi yang berleluasa dan v) amalan rasuah dan salahguna kuasa di kalangan para penjawat awam. Secara keseluruhannya, birokrasi awam di Malaysia masih lagi mundur, tidak sehebat jentera pentadbiran di negara-negara maju, seperti Amerika Syarikat, Sweden, Denmark, Finland, Norway, United Kingdom atau Singapura. Dibandingkan dengan negara-negara maju, birokrasi awam di Malaysia masih lagi ketinggalan di belakang dalam beberapa aspek, yang secara tidak langsung mengurangkan kemampuannya membangunkan negara ini dan menyebabkan Malaysia kurang berdaya saing di pasaran antarabangsa (UPE-RMK-9, pp. 47-48).

Tidak dinafikan bahawa, kedudukan pentadbiran awam di negara ini belum cukup maju. Banyak berita mengenai kelemahan birokrasi dan penjawat awam telah disiarkan di akhbar-akhbar tempatan. Sebagai contohnya, dipaparkan berita:

“RM108b lesap: i) SPRM anggarkan RM108 billion hasil negara lesap setiap tahun akibat perbuatan segelintir pegawai kastam yang mengamalkan rasuah dan menyalah guna kuasa; ii) Lebih RM10 billion wang rasuah itu pula dipindahkan secara haram ke luar negara; iii) 62 pegawai kastam pelbagai pangkat ditangkap dalam ‘Operasi 3b’ di seluruh negara sejak minggu lalu; iv) Seorang pegawai dikesan menerima imbuhan RM10,000 setiap bulan yang di masukkan terus ke dalam akaunnya” (Mingguan Malaysia, 3 April 2011).

Tambahan lagi, “*Transparency International*” pernah melaporkan indeks persepsi rasuah bagi Malaysia adalah seperti berikut: “2002: Malaysia’s ranking – 34th among 102 nations with a score of 4.9, 2003: Malaysia’s ranking – 37th among 133 nations with a score of 5.2, 2004: Malaysia’s ranking – 39th among 146 nations with a score of 5.0”. Walau bagaimanapun, indeks persepsi rasuah bagi Malaysia dilaporkan oleh “*Transparency International*” pada tahun 2008 (di akhir era Dato’ Seri Abdullah) tidak banyak berubah: “*Malaysia’s ranking – 47th among 180 nations with a score of 5.1*”. (Sulaiman Mahbob, 2005).

Sesungguhnya, persepsi rasuah di Malaysia semasa pentadbiran Dato’ Seri Abdullah masih lagi rendah dan perlu dibaiki supaya setanding dengan negara maju yang lain, khasnya dengan Singapura. Seterusnya, kedudukan faktor “integriti” di kalangan para penjawat awam dan organisasi awam masih lagi kurang mempunyai impak dan pengaruhnya, yang mampu meningkatkan keberkesanan birokrasi awam. Ini dapat dibuktikan dengan pandangan yang kurang memberangsangkan terhadap keupayaan pentadbiran awam dalam melaksanakan peranannya sebagai jentera pembangunan negara dan pemodenan masyarakat.

Dalam memperkatakan perkara ini, penyelidik tertarik dengan tema Persidangan Perkhidmatan Awam Ke-9 pada 24 Jun hingga 26 Jun 2004, ialah: “*Strengthening Public Service Delivery: Forging Ahead Together*”, yang memberi fokus kepada penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan. Persidangan yang sama bagi tahun 2003 juga memberi fokus kepada sistem penyampaian kerajaan. Hal ini membayangkan bahawa sistem penyampaian kerajaan perlu melalui proses transformasi bagi mendukung harapan para pemimpin dan memenuhi citarasa para pelanggan. Sistem penyampaian kerajaan yang lemah membayangkan bahawa birokrasi awam tidak berfungsi seperti diharapkan kerana kedua-duanya saling berkait antara satu sama lain. Menyentuh perkara yang sama, Dato’ Seri Mohd. Najib (2004) pernah menegaskan: “*To achieve higher standard of performance, we must ensure that our public service delivery system is up to scratch and that civil servants uphold and maintain the highest standards of professional judgement, coupled with the right values, attitudes and work culture*” (Malek Shah dan Muhamad Hamzah, 2005).

Dengan ungkapan dari para pemimpin negara seperti Dato’ Seri Mohd. Najib itu, maka jelas bahawa Malaysia perlukan sistem penyampaian yang efektif, para penjawat awam yang lebih profesional dan berintegriti, lebih-lebih lagi sebuah birokrasi awam yang efektif, efisien dan profesional dalam melayani kehendak para pelanggan yang terdiri dari rakyat jelata, penjawat awam, pekerja sektor swasta dan pelbagai syarikat, organisasi awam dan swasta dari dalam dan luar negeri yang beroperasi di Malaysia.

Dalam lipatan sejarah negara dan dalam konteks pembangunan sistem pentadbiran kerajaan di Malaysia, kajian ini memberi fokus kepada satu jangkamasa yang pendek, iaitu era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi, bermula dari 31 Oktober 2003

sehingga 2 April 2009 apabila beliau menyerah jawatan Perdana Menteri Malaysia kepada Dato' Seri Mohd Najib Bin Tun Abdul Razak. Walaupun jangka masanya pendek sahaja, namun era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah penting untuk kesinambungan kekuasaan BN dan UMNO di Malaysia, yang mana dipenuhi oleh warna-warni kehidupan rakyat Malaysia seperti yang berlaku di era pentadbiran Tun Hussein Onn, Perdana Menteri Malaysia yang ketiga. Kewujudan Dato' Seri Abdullah sebagai pemimpin, dalam perjalanan Malaysia mencapai Wawasan 2020 adalah sebagai pelengkap kepada proses kelangsungan pentadbiran UMNO di negara ini.

Sejak era pentadbiran Tun Abdul Razak lagi, pelbagai usaha reformasi pentadbiran telah diambil oleh kerajaan, khasnya di era pentadbiran Dr. Mahathir, bagi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan bagi tujuan pembangunan negara. Lazimnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran tersebut boleh diklasifikasikan kepada: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur serta iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku.

1.4 Persoalan Kajian

Beberapa persoalan kajian telah dikenalpasti dalam usaha mengkaji tajuk ini. Antaranya:

1.4.1 Apakah usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah dijalankan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah?

1.4.2 Apakah persepsi para penjawat awam ke atas pelbagai usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah?

1.4.3 Adakah usaha-usaha reformasi pentadbiran itu mempunyai hubungan yang signifikan dengan sistem penyampaian kerajaan?

1.4.4 Adakah faktor integriti mempunyai hubungan yang signifikan dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan iaitu: i) kecekapan penjawat awam ii) keberkesanan unit penyampaian dan iii) produktiviti organisasi awam?

1.4.5 Adakah faktor integriti mempunyai hubungan yang signifikan dengan ketiga-tiga elemen dalam reformasi pentadbiran, iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku?

1.5 Objektif Kajian

Antara objektif umum kajian ini ialah untuk mengkaji secara menyeluruh tentang pelbagai usaha reformasi pentadbiran semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri Malaysia, iaitu dari tahun 2003 hingga tahun 2009, dilihat dalam konteks latar belakang keluarga beliau, termasuk sejarah pendidikan, peribadi dan kepimpinan Dato' Seri Abdullah itu sendiri.

Manakala objektif kedua ialah untuk mengkaji secara kritis persepsi para penjawat awam (khususnya para pegawai PTD) terhadap pelbagai usaha reformasi pentadbiran yang telah dijalankan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah, termasuk usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah dimulakan di era Dr. Mahathir.

Objektif ketiga ialah untuk mengkaji secara kritis tentang hubungan antara reformasi pentadbiran dengan sistem penyampaian kerajaan, dan bagaimana kedua-duanya saling mempengaruhi antara satu sama lain.

Objektif keempat ialah untuk mengkaji secara kritis peranan faktor “integriti” dalam mempengaruhi “*outcome*” kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran dan usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan. Akhir sekali, penyelidik ingin mengkaji secara mendalam akan peranan faktor integriti sebagai “*mediating variable*” dalam hubungan antara reformasi pentadbiran dengan sistem penyampaian kerajaan seperti yang dipapar dalam kerangka konsep kajian ini. Penyelidik percaya bahawa faktor integriti boleh memainkan peranan yang lebih berpengaruh dalam membangunkan sebuah birokrasi awam yang mantap, efektif dan lebih efisien.

Antara objektif spesifik adalah seperti berikut:

- Pertama:** Untuk menganalisis secara kritis akan impak reformasi pentadbiran struktur ke atas pemantapan sistem penyampaian kerajaan.
- Kedua:** Untuk menganalisis secara kritis akan impak reformasi pentadbiran sistem dan prosedur ke atas pemantapan sistem penyampaian kerajaan.
- Ketiga:** Untuk menganalisis secara kritis akan impak reformasi pentadbiran tingkahlaku ke atas pemantapan sistem penyampaian kerajaan.

Keempat: Untuk menganalisis secara kritis akan pengaruh “integriti” sebagai variabel pengantara dalam menentukan pemantapan sistem penyampaian kerajaan secara keseluruhannya, atau ke atas ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan (kecekapan, keberkesanan dan produktiviti).

Kelima: Untuk menganalisis secara kritis akan hubungan kait dan pengaruh faktor “integriti” ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran.

Keenam: Untuk menjelas dan membincangkan secara kritis bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran akan mampu memacu pertumbuhan ekonomi/ pembangunan negara di era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah.

1.6 Signifikan Kajian

Jika dihalusi dan dilihat dalam konteks pembangunan ilmu di negara ini, khususnya dalam bidang pentadbiran awam, penyelidik merasakan bahawa sumbangan itu ada dan dapat diketengahkan dan dimanfaatkan oleh para penjawat awam, pelajar dan generasi yang akan datang.

Dari segi penyelidikan ilmiah, kajian ini merupakan satu kajian yang terawal tentang pentadbiran Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi, khasnya dalam bidang pentadbiran awam di Malaysia. Ini bermakna bahawa kajian ini telah memenuhi satu “kekosongan penyelidikan” di era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah, memandangkan banyak dari para sarjana lebih mirip memilih era Dr. Mahathir untuk bahan kajian mereka. Kajian ini juga merupakan kajian susulan kepada satu kajian yang pernah dilakukan oleh Ahmad Atory

(1994) kerana memberi fokus kepada topik yang sama, tetapi pada era dan pentadbiran yang berlainan. Walaupun era Dato' Seri Abdullah tidak hebat dan dinamik, tidak penuh dengan pembangunan dan peristiwa-peristiwa yang menarik seperti di era Dr. Mahathir, namun ianya amat penting dalam lipatan sejarah negara ini. Oleh yang demikian, hasil dari dapatan kajian ini akan dapat menyumbang serta menambah sedikit ilmu dan juga maklumat kepada khazanah negara, khususnya dalam bidang pentadbiran awam.

Di samping itu, kajian ini juga telah menyumbangkan dari segi kerangka konsep dan penggunaan pendekatan sistem terbuka dalam memahami konsep dan isu-isu kompleks pentadbiran awam, khasnya dalam senario pentadbiran Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi. Kerangka konsep pembangunan di Malaysia yang diutarakan oleh Ahmad Atory (1994) melalui model sistem terbuka itu didapati masih lagi relevan dan boleh digunakan bagi memahami situasi semasa di Malaysia. Dalam kajian ini, model asal Easton (1957), diubahsuai oleh Ahmad Atory (1994) itu ditambah dengan dua lagi elemen, iaitu **“Malaysia Maju”** dan **“Masyarakat Agung”** hasil dari perbincangan dan ilham dari penyelia penyelidikan sendiri, iaitu Dr. Ahmad Atory Hussain. (Ahmad Atory 2007)

Apa yang menariknya, kajian ini telah dapat membekalkan satu set data dan maklumat terkini secara terperinci tentang pegawai PTD dan persepsi mereka terhadap usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah, khasnya persepsi mereka terhadap “Islam Hadhari”. Seperkara yang perlu dinyatakan di sini ialah tentang para responden kajian ini, yang terdiri dari para pegawai PTD, merupakan kaum terpelajar, kaum elit dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, yang sekurang-kurangnya mempunyai ijazah pertama. Mereka juga adalah kaum elit bangsa Melayu dalam pentadbiran negara, pembawa obor pembangunan negara ke arah mencapai Wawasan

2020. Memandangkan jangkamasa tinjauan (*servey*) itu adalah antara Oktober dan Disember 2010, maka data dan maklumat yang didapati adalah yang terkini dan terbaik dari kumpulan pegawai-pegawai PTD. Melalui kajian ini, para pegawai PTD ditanya buat pertama kalinya, tentang apakah pandangan dan persepsi mereka terhadap isu-isu berkaitan dengan “Islam Hadhari”, yang merupakan konsep teras dalam pentadbiran Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi.

Apa yang selalu terlepas pandang dan tersirat dalam kajian ini ialah usaha gigih penyelidik yang ingin menetengahkan dan membangunkan konsep “**integriti**” sebagai konsep teras, konsep utama dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran pihak pemerintah bagi memantapkan birokrasi awam dan menambahbaik sistem penyampaian kerajaan. Integriti adalah satu konsep yang kompleks dan sukar diberi definisi yang jelas. Dalam kajian ini, penyelidik mengatakan bahawa “**integriti**” mempunyai tiga elemen utama sahaja, iaitu: **amanah, bersih dan cekap**”, seperti yang pernah diutarakan oleh Dr. Mahathir suatu ketika dahulu. Melalui ujian hipotesis dalam kajian ini, jelas menunjukkan bahawa faktor integriti mempunyai hubungan yang signifikan dengan reformasi pentadbiran tingkahlaku, dan juga dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan iaitu: i) produktiviti organisasi awam ii) keberkesanan unit penyampaian dan iii) kecekapan penjawat awam. Ini bermakna kerajaan, khasnya INTAN dan Insititut Integriti Malaysia (IIM) perlu menggunakan faktor integriti dalam semua program latihan dan pembangunan sumber manusia dalam semua usaha mereka menambahbaik dan memantapkan perkhidmatan awam di Malaysia. Peningkatan integriti di kalangan penjawat awam, pekerja swasta dan masyarakat akan mengurangkan amalan rasuah, penyalahgunaan kuasa dan kerenah birokrasi di negara ini. Dapatan ini unik dan boleh digunakan sebagai titik

permulaan untuk para penyelidik akan datang mengkaji pengaruh integriti ke atas aspek-aspek lain dalam birokrasi awam di Malaysia.

Hasil dari kajian ini membuktikan secara empirikal bahawa pelancaran Pelan Integriti Nasional (PIN) dan penubuhan Institut Integriti Malaysia (IIM) di era Dato' Seri Abdullah adalah satu langkah yang betul, ke arah pemantapan birokrasi awam dan peningkatan kualiti sistem penyampaian, lantas meningkatkan daya saing negara di arena antarabangsa. Berbekalkan dapatan dalam kajian ini, Institut Integriti Malaysia perlu memperluaskan aktivitinya secara lebih agresif lagi, bagi meliputi mereka yang bertugas dalam sektor swasta dan seluruh lapisan rakyat jelata, termasuk program-program khas bagi meningkatkan integriti di kalangan pelajar sekolah dan mahasiswa di pusat pengajian tinggi dalam negara.

Kajian ini merupakan antara kajian terawal di Malaysia dalam bidang pentadbiran awam (peringkat PhD) yang menggunakan pendekatan "*Structural Equation Modeling*" (SEM) dalam mengurus dan menganalisis data kajian. Mungkin, belum lagi ada penyelidik lain di COLGIS, Universiti Utara Malaysia sendiri, yang menggunakan pendekatan ini dalam metodologi kajian mereka, khasnya bidang pentadbiran awam. Penyelidik juga berharap agar usaha perintis dalam menggunakan pendekatan SEM dalam menganalisis data ini diambil sebagai contoh yang baik dan diikuti oleh para penyelidik yang lain, memandangkan pendekatan SEM dalam menganalisis data kajian adalah jauh lebih baik dari pendekatan-pendekatan statistik yang lain, yang ada dalam pasaran. Kajian ini akan menjadi tanda aras dan memberi motivasi kepada para pelajar lain yang ingin meneruskan pengajian ke peringkat ijazah kedoktoran, lebih-lebih lagi dalam bidang pentadbiran awam.

Hasil dan isi kandungan kajian ini akan memberi manfaat kepada semua penjawat awam di Malaysia, akan menambah lagi kefahaman mereka terhadap dasar-dasar awam kerajaan di era Dato' Seri Abdullah dan implikasinya ke atas pembangunan negara. Kajian ini menganalisis secara mendalam tentang keperibadian Dato' Seri Abdullah, menerangkan bagaimana personaliti beliau yang sederhana juga boleh menjadi pemimpin yang berwibawa dan berjaya memimpin negara ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020. Para penjawat awam akan lebih memahami usaha-usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan dan peranan mereka dalam pembangunan negara, khasnya bagi mencapai matlamat Wawasan 2020. Beberapa dapatan dari kajian ini akan membantu pembuat dasar awam di negara ini dan juga para penjawat awam memahami secara mendalam akan tugas dan tanggungjawab mereka dalam menangani proses pembangunan bagi mencapai matlamat Wawasan 2020.

1.7 Skop Kajian

Secara amnya, penyelidik beranggapan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran mempunyai hubungan yang rapat dan pengaruh positif terhadap proses pembangunan negara. Jika sekiranya reformasi pentadbiran dapat meningkatkan kemampuan dan keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan, maka lebih cepatlah Malaysia mencapai status negara maju, mungkin sebelum tahun 2020. Dalam hal ini, birokrasi awam adalah pemudah cara dalam proses pembangunan negara, sementara sistem penyampaian kerajaan pula merupakan saluran di mana kerajaan memberi perkhidmatan bagi memenuhi permintaan dan citarasa rakyat dan juga pelbagai organisasi di Malaysia.

Kajian tentang reformasi pentadbiran ini memberi fokus kepada era pentadbiran Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri Malaysia dan dari segi geografinya pula, para responden untuk soal selidik kajian ini adalah terhad kepada para pegawai PTD yang bekerja di Jabatan Perdana Menteri dan pelbagai kementerian yang bertempat di kawasan Putrajaya sahaja. Penyelidik berhasrat mengkaji, mengenalpasti dan menganalisis secara kritis akan persepsi, pendapat dan pandangan para penjawat awam tentang pelbagai isu berkaitan dengan reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan. Pungutan data dan edaran borang soal selidik telah dilakukan antara bulan Oktober dan Disember, 2010.

Selain itu, konsep negara maju bagi Malaysia adalah lebih ditumpukan kepada kemajuan dalam bidang ekonomi sahaja dan tidak meliputi maju dalam erti kata sepenuhnya. Maju dalam konteks umum negara berbilang kaum seperti Malaysia. Tentang soal-soal identiti Malaysia, sikap, nilai, perasaan rakyat terhadap sistem politik negara adalah di luar skop kajian ini.

1.8 Kerangka Konsep

Penyelidik memilih pendekatan sistem (*system approach*) bagi menambah kefahaman tentang konsep reformasi pentadbiran dalam birokrasi awam. Caiden (1969), pernah menyatakan: "*On a closer scrutiny, universal chaos turns out to be a highly sophisticated order in which everything is interrelated*" (p. 45). Begitulah keadaannya dengan birokrasi awam di mana terdapatnya elemen-elemen berinteraksi antara satu sama lain. Mengikut Caiden (1969), lagi, "*Systems are merely sets of related variables, the boundaries being set by their overall purposes. The relationships between the variables are different; they change as the variables interact with variables outside the system*"(p. 45). Seterusnya,

Caiden (1969), mengatakan pendekatan sistem boleh digunakan untuk menganalisis tingkahlaku sosial, perhubungan sedia ada antara sistem dengan persekitarannya, antara sistem dengan sistem dan antara elemen-elemen dalam sistem itu sendiri (p. 46).

Apabila meniti sejarah negara ini, terdapat hubung kait antara reformasi pentadbiran dengan proses pembangunan negara, dan juga antara birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan dengan pembangunan negara dan masyarakat. Hubung kait ini adalah rumit, sukar difahami tetapi erat. Pembangunan negara ini dari semenjak merdeka lagi amat bergantung kepada jentera kerajaan dan birokrasi awam. (Ahmad Atory, 1994, pp. 14-15)

Dalam memahami usaha-usaha meningkatkan kemampuan birokrasi awam dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia, penyelidik amat tertarik dengan pandangan King dan Schneider (1991, p. 2) dalam buku mereka, "*The First Global Revolution*", yang mengatakan bahawa kelemahan sistem pentadbiran itu adalah punca segala masalah. Mereka juga mengatakan bahawa penambahbaikan dalam sistem pentadbiran itu adalah suatu aspek penting dalam mencari penyelesaian kepada masalah-masalah yang dihadapi oleh manusia hari ini.

Secara amnya, kerangka teori kajian ini menggunakan teori sistem yang dipadankan dari model analisis sistem yang pernah dipopularkan oleh David Easton (1957), kemudian, model tersebut telah diubahsuai oleh Ahmad Atory (1994, p. 14). Mengikut model Easton (1957), terdapat tiga komponen utama sahaja: "*input, thru-put and output*". Dari kerangka analisis tersebut, Ahmad Atory (1994) telah menambah satu lagi elemen yang dipanggil "*outcome*". Dengan "*outcome*", beliau merujuk kepada "*kecekapan, keberkesanan dan*

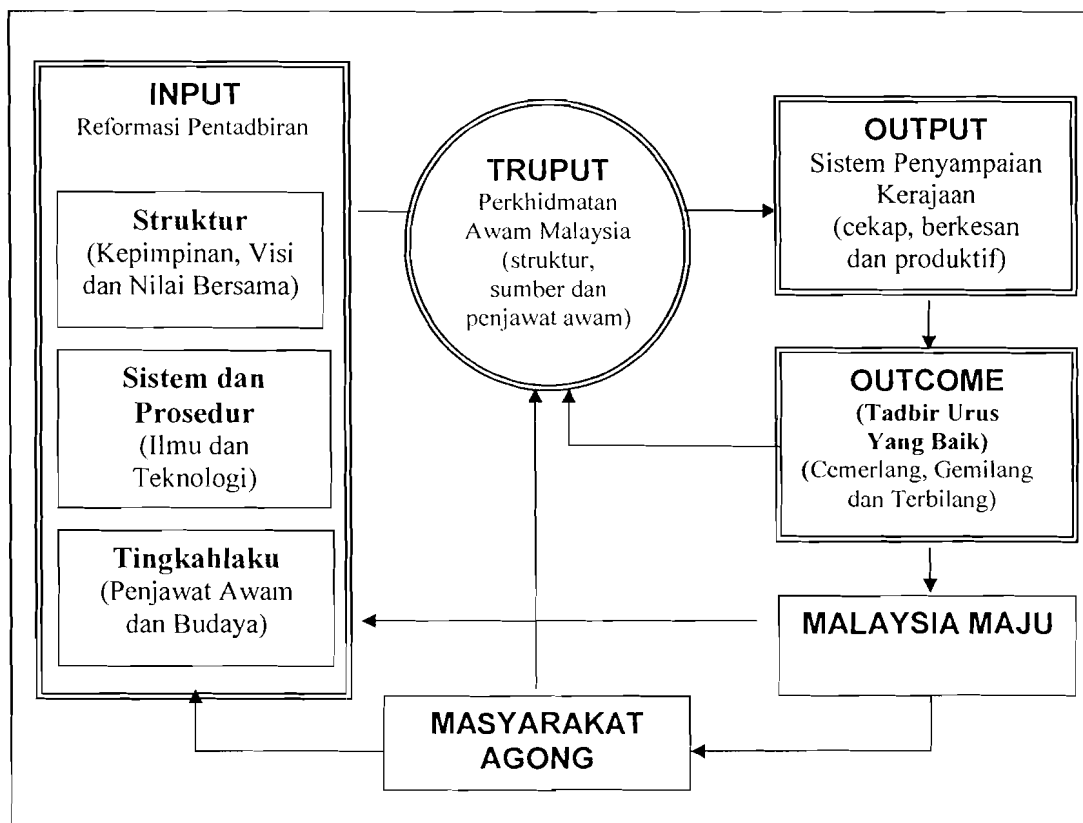
produktiviti di kalangan pegawai awam” (p. 14). Dalam kajian ini, “*outcome*” adalah hasil atau kesan (meliputi kecekapan dan keberkesanan penjawat awam) dari usaha-usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan. “*Outcome*” yang baik boleh ditakrifkan sebagai wujudnya tadbir urus yang baik (*good governance*).

Menyentuh tentang konsep sistem dalam mengkaji reformasi pentadbiran, Bolding (1956) pernah menyatakan: “*It is a valuable theoretical tool which is being used to integrate human knowledge by discovering basic common principles that will lead to interdisciplinary hypotheses and formal identities between systems, both physical and social*”. Dalam hal ini, Caiden (1969, p. 47) pula merumuskan bahawa penggunaan konsep sistem dalam memahami reformasi pentadbiran telah membawa beberapa kebaikan, antaranya: i) semua sistem mempunyai tujuan, dan tanpa tujuan yang jelas sesuatu sistem itu tidak stabil ii) tujuan dapat dicapai dalam pelbagai cara dalam pelbagai situasi iii) hukum karma memastikan sistem itu kesinambungan sistem dan sesuatu hubungan elemen-elemen dalam sistem.

Secara amnya, kajian ini merupakan kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif. Dalam menjawab persoalan kajian tentang pengaruh reformasi pentadbiran terhadap sistem penyampaian kerajaan, di mana pembolehubah bersandar dalam kerangka hipotesis adalah “sistem penyampaian kerajaan”. Manakala pembolehubah bebasnya adalah “reformasi pentadbiran struktur”, “reformasi pentadbiran sistem dan prosedur” dan “reformasi pentadbiran tingkahlaku”. Sementara variabel pengantara (*moderating variable*) dalam kajian ini adalah “integriti”.

Penyelidik berpendapat bahawa model Easton (1957) yang telah diubahsuai oleh Ahmad Atory (1994, p. 14) itu adalah amat sesuai digunakan dalam kajian ini bagi merumuskan elemen-elemen yang terlibat. Ahmad Atory (2007) telah menambah lagi dua elemen, iaitu “Malaysia Maju” dan “Masyarakat Agung” pada kerangka kajiannya terdahulu. Penyelidik telah mengambil-kira kedua-dua elemen tersebut dan menggabungkannya dalam kerangka kajian ini seperti terdapat dalam rajah 1.1 tersebut:

Rajah 1.1: Kerangka Teori



Sumber: Dipadan dari David Easton (1957), diubahsuai oleh Ahmad Atory (1994 dan 2007).

Rajah 1.1 di atas merumuskan kerangka kerja teoritikal (*theoretical framework*) kajian ini secara terperinci, di mana terdapat enam elemen utamanya ialah: i) Input ii) Truput iii) Output iv) Outcome v) Malaysia Maju vi) Masyarakat Agung. (Ahmad Atory, 1994, p. 14)

i) Input

Elemen-elemen input dalam model di atas adalah faktor-faktor pembawa perubahan ke dalam jentera kerajaan atau birokrasi awam atau Perkhidmatan Awam Malaysia. Secara amnya, input-input ini adalah "*drivers of organisational excellence*" yang terdiri dari kepimpinan, visi dan misi organisasi, nilai-nilai bersama dan prinsip-prinsip lain yang menjadi panduan organisasi dan para penjawat awam di dalamnya. Selain dari itu, Input juga boleh meliputi pelbagai faktor seperti teknologi, media, para pemimpin, cerdik pandai dan konsultan, para birokrat dan teknokrat serta sesiapa sahaja yang boleh menyumbang kepada penambahbaikan birokrasi awam di Malaysia. (Ahmad Atory, 1994, p. 14)

ii) Truput (*Throughput*)

Truput dalam model di atas adalah birokrasi awam, jentera pentadbiran kerajaan atau lebih spesifiknya Perkhidmatan Awam Malaysia. Truput sebenarnya adalah "pemudah-cara" atau "*enablers*". Truput memproses pelbagai input dari luar. Truput mempunyai struktur organisasinya tersendiri, seperti pelbagai kementerian, jabatan dan agensi kerajaan, di peringkat Persekutuan dan Negeri. Truput juga mempunyai pelbagai aset dan peralatan ditambah dengan pelbagai sumber: teknologi, kewangan dan sumber manusia dalam bentuk kakitangan awam. (Ahmad Atory, 1994, pp. 14-15)

iii) Output

Output merujuk kepada keseluruhan "sistem penyampaian kerajaan" yang terdiri daripada pelbagai dasar awam, jabatan atau unit baru, sistem dan prosedur kerja baru, pelbagai tindakan peningkatan produktiviti dan perkhidmatan kerajaan hasil dari perubahan-perubahan struktur, sistem dan prosedur atau tingkahlaku yang dilaksanakan melalui birokrasi awam. (Ahmad Atory, 1994, p. 15)

iv) Outcome

Outcome dalam kajian ini merujuk kepada hasil atau kesan, dari usaha-usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Usaha-usaha ini adalah untuk menjadikan jentera kerajaan lebih hebat, cemerlang, gemilang dan terbilang. Ukuran kejayaannya adalah wujudnya tadbir urus yang baik (*good governance*) dalam birokrasi awam di Malaysia. Ini bermakna sistem penyampaian perkhidmatan awam menjadi mantap dan efektif dan membuat para pelanggan berpuas hati. Seterusnya “*outcome*” mempunyai impak yang positif ke atas pembangunan dan kemajuan masyarakat Malaysia. Secara tidak langsung, akan wujud nilai tambah (*value creation*) dalam pelbagai sektor ekonomi dan masyarakat di negara ini. (Ahmad Atory, 1994, p. 16)

v) Malaysia Maju

Dalam model ini, elemen “Malaysia Maju” adalah elemen baru yang ditambah dalam konteks pembangunan di Malaysia (Ahmad Atory, 2007). Ia merupakan matlamat yang hendak dicapai oleh kerajaan Malaysia. Birokrasi awam pula adalah pemudah-cara atau kenderaan (*vehicle*) yang akan membawa negara dan masyarakat ke arah matlamat Malaysia Maju. Menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju adalah harapan Dato’ Seri Abdullah dan banyak dari usaha-usaha reformasi pentadbiran di era pentadbirannya adalah berpaksikan matlamat ini.

vi) Masyarakat Agung

“Masyarakat Agung” juga adalah elemen baru dalam model yang pernah diubahsuai dan diperkenalkan oleh Ahmad Atory sedikit masa dahulu (Ahmad Atory, 2007). Penyelidik percaya bahawa konsep “Masyarakat Agung” tercetus dari konsep “Islam Hadhari” yang telah diperkenalkan oleh Dato’ Seri Abdullah. Sebenarnya, “Masyarakat Agung” ini

adalah satu “*idealism*” atau “*utopia*” di mana semua rakyat Malaysia hidup gembira dalam keadaan rukun damai dan aman sentosa. Masyarakat Agung akan dapat dibentuk selepas Malaysia mencapai status negara maju dengan sektor ekonomi berprestasi tinggi. Di masa itu nanti, akan wujud keadilan dalam agihan kekayaan di kalangan pelbagai kaum, akan wujud perpaduan antara kaum di mana rakyat hidup dalam keadaan rukun damai. Malaysia akan terkenal sebagai sebuah negara yang “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”. (Ahmad Atory, 2007)

Secara keseluruhannya, model yang menggunakan pendekatan sistem ini mendasari semua perbincangan dalam tesis ini. Birokrasi awam atau Perkhidmatan Awam Malaysia itu dilihat sebagai sebuah sistem yang besar, mempunyai pelbagai elemen-elemen yang beribu-ribu banyaknya, saling berinteraksi antara satu sama lain melalui satu set jaringan atau sesawang yang amat kompleks. Penyelidik cuma memilih satu bahagian kecil sahaja dari sistem yang besar dan kompleks ini. Dalam hal ini, Caiden (1969) pernah merumuskan: “*The application of the idea of system to social phenomena has important bearings on theories of social change of administrative reforms*” (p. 45).

1.9 Definisi Konsep

Konsep-konsep utama dalam kajian ini akan diberi definisi dan penerangan yang sewajarnya di dalam bab ini bagi meningkat dan memudahkan para pembaca mengikuti perbincangan dalam tesis ini dari awal hingga ke akhirnya.

1.9.1 Reformasi Pentadbiran dari pandangan Caiden (1969), “*Administrative reform – the artificial inducement of administrative transformation against change*” (p. 1).

Jon S. T. Quah yang dipetik oleh Ahmad Atory (1998), mengatakan bahawa reformasi pentadbiran itu adalah: “*suatu percubaan yang terancang untuk mengubah (i) struktur dan prosedur birokrasi dan (ii) tingkahlaku birokrat awam yang terlibat supaya dapat meningkatkan keberkesanan organisasi serta memperoleh matlamat-matlamat pembangunan nasional*” (pp. 13-14).

1.9.2 Reformasi Pentadbiran Struktur adalah usaha bersepadu bagi membawa perubahan-perubahan kepada struktur organisasi awam ke arah model Max Weber, atau membentuk hubungan-hubungan baru antara birokrasi awam, masyarakat dan politik di Malaysia. (Ahmad Atory, 1998, p. 14) Antara contoh reformasi pentadbiran struktur ialah penswastaaan, penubuhan institusi pentadbiran atau rombakan sistem pentadbiran. Caiden (1969) pernah merumuskan bahawa reformasi pentadbiran struktur boleh melibatkan perubahan struktur organisasi awam apabila beliau menulis: “*Structural overhauls were concerned solely with formal arrangements, largely based on organizational theory and models of ideal-type bureaucracies*” (Caiden, 1969, p. 101).

1.9.3 Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur adalah usaha bersepadu bagi membawa perubahan-perubahan kepada sistem dan prosedur kerja dalam organisasi awam bagi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam berkenaan. (Ahmad Atory, 1998, p. 15) Antara contohnya ialah *Punch Card*, *Name Tag*, penubuhan MACA, penubuhan pasukan tindakan khas (*flying squad*), Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan PEMANDU dan penubuhan Pasukan Petugas Khas Pemudahcara Perniagaan (PEMUDAH). Caiden (1969) mengatakan bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur boleh melibatkan pelbagai aktiviti

penambahbaikan seperti: *“Policy-making improvements included statistical aids, rational decision-making, efficient communications, performance evaluation, operations research and scientific management”* (Caiden, 1969, p. 101).

1.9.4 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku adalah usaha bersepadu bagi membawa perubahan-perubahan kepada tingkahlaku para penjawat awam demi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam dan kecekapan para penjawat awam itu sendiri. (Ahmad Atory, 1998, p. 19) Antara contohnya ialah penubuhan Institut Integriti Malaysia (IIM) dan Islam Hadhari. Dalam hal ini, Caiden (1969) menjelaskan bahawa reformasi pentadbiran tingkahlaku itu boleh melibatkan perubahan sikap yang ketara apabila beliau menulis: *“Attitudinal changes dealt solely with informal arrangements such as the image of public administration, motivation and morale, service-orientation, work values, status and professional ethics”* (Caiden, 1969, p.101).

1.9.5 Sistem Penyampaian Kerajaan bolehlah diertikan sebagai satu rangkaian unit-unit yang mengeluarkan perkhidmatan/barangan yang terdapat dalam organisasi awam bagi memenuhi permintaan para pelanggan, terdiri dari organisasi atau orang perseorangan. Faktor terpenting adalah penjawat awam itu sendiri seperti yang pernah ditegaskan oleh Malek Shah dan Muhamad (2005): *“The human capital and its dimensions is the key factor towards turning the Malaysian Civil Service into a highly effective, responsive and successful civil service of world class standard”* (p. 5). Dalam kajian ini, prestasi dan kemampuan sistem penyampaian kerajaan boleh diukur melalui tiga elemen utama: i) kecekapan penjawat awam ii)

keberkesanan unit penyampaian dan iii) produktiviti organisasi awam. (Ahmad Atory, 2006)

1.9.6 Integriti berasal dari bahasa Inggeris yang bermaksud berpegang teguh kepada prinsip kejujuran dan amanah, bermoral tinggi dan berwibawa. Mengikut Pelan Integriti Nasional (2004), konsep “integriti” merujuk kepada, *“kualiti unggul yang wujud secara keseluruhan dan padu pada individual dan organisasi. Integriti berkaitan erat dengan etika. Ia adalah berlandaskan etika dan pencerminan etika dalam kehidupan sehari-hari”* (p. 18). Dalam kajian ini, integriti itu merujuk kepada sifat-sifat kepada sifat amanah, bersih dan cekap. Mengikut Malek Shah dan Muhamad (2005), integriti penting dalam memastikan budaya berprestasi tinggi apabila mereka menulis: *“Upholding integrity is a prerequisite in building a high performance culture in both the public and private sector”* (Malek Shah dan Muhamad, 2005, p. 7).

1.9.7 Birokrasi Awam merujuk kepada jentera pentadbiran kerajaan, seperti Perkhidmatan Awam Malaysia di peringkat kerajaan persekutuan. Birokrasi awam juga wujud di peringkat kerajaan negeri dan peringkat daerah. Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003), menegaskan bahawa birokrasi di Malaysia berfokus kepada pelbagai jabatan kerajaan apabila mereka menulis: *“The Malaysian bureaucracy is structured vertically around various functional departments, which represent an accidental and pragmatic historical development”* (p. 22).

1.9.8 Produktiviti merujuk kepada daya pegeluaran atau nisbah beberapa output terhadap beberapa input. Dalam konteks pentadbiran awam, produktiviti adalah satu ukuran bagaimana sumber-sumber digabung dan dipergunakan sebaik mungkin bagi mencapai keputusan yang diinginkan (Bain, 1982; Ahmad Atory, 1998, pp. 38-39).

1.9.9 Keberkesanan boleh dilihat sebagai mampu menimbulkan hasil yang diharapkan, (Kamus Dewan, 2007, p. 771). Keberkesanan memerlukan pertimbangan kebolehmungkinan mengenai keadaan realiti masa depan (Ahmad Atory, 1998, p. 29). Ia dianggap berorientasikan pencapaian matlamat organisasi awam itu (*goal-oriented*). Mengikut Malek Shah dan Muhamad (2005), keberkesanan dalam sistem penyampaian kerajaan memerlukan panduan dan prosedur yang jelas apabila mereka menulis: *“An efficient delivery system requires very clear and well defined guidelines, rules and procedures, which need to be transparent, accountable and helpful to parties that operate the delivery system”* (Malek Shah dan Muhamad, 2005, p. 39).

1.9.10 Kecekapan boleh dilihat sebagai penggunaan kos yang paling sedikit (*least costs*) bagi mengeluarkan output (perkhidmatan) yang sebanyak mungkin yang diinginkan dan juga output-output tersebut mestilah yang paling bernilai sekali (Ahmad Atory, 1998, pp. 32-33).

1.9.11 Variabel Endogenus merupakan variabel bersandar dalam persamaan regresi dalam model persamaan struktural. Dalam model persamaan struktural, setiap

variabel ini ditujui oleh anak panah sehalu. Dalam kajian ini variabel endogenus adalah sistem penyampaian kerajaan (Chua Yan Pian, 2009, p. 307).

1.9.12 Variabel Eksogenus merupakan variabel bebas yang diandaikan tidak mempunyai ralat. Variabel eksogenus dalam kajian ini adalah reformasi pentadbiran, yang mengandungi tiga elemen utama: reformasi pentadbiran struktur, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan reformasi pentadbiran tingkahlaku. (Chua Yan Pian, 2009, p. 307)

1.10 Andaian Kajian

Kajian ini mengandaikan bahawa kadar pembangunan Malaysia ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020 amat bergantung kepada keberkesanan sektor awam, kecekapan dan integriti para penjawat awam berbanding dengan faktor-faktor lain yang dirasakan kurang penting. Andaian ini adalah berdasarkan sejarah pembangunan negara dari semenjak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Kajian ini juga mengandaikan bahawa para penjawat awam adalah aset utama sektor awam yang paling fleksibel dan inovatif, mampu berubah-ubah dari segi lokasi dan kualiti bagi meningkatkan keberkesanan dan produktiviti birokrasi awam.

Usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan di era Dato' Seri Abdullah perlu dilihat dalam konteks yang lebih luas, meliputi sejarah pembangunan negara masa silam dan hubung kait kepada proses serta kadar pembangunan Malaysia di masa hadapan, khasnya ke arah mencapai matlamat Wawasan

2020. Kajian ini mengandaikan bahawa faktor integriti penjawat awam boleh mempengaruhi sistem penyampaian kerajaan dan keberkesanan birokrasi awam.

1.11 Hipotesis Kajian

Mengikut Jusang Bolong (2006), "*Hipotesis merupakan saranan sementara bagi menjelaskan fenomena yang dikaji. Saranan sementara ini menyatakan dengan jelas tentang hubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah yang didapati melalui deduksi atau teori-teori yang berkaitan dengan fokus kajian*" (p. 108). Dalam hal ini, kajian akan menggunakan pandangan Jusang Bolong tersebut.

Kajian ini menggunakan pendekatan yang menggabungkan dua jenis hipotesis, iaitu hipotesis deskriptif dan hipotesis analitikal. Bagi Jusang Bolong (2006), Hipotesis deskriptif mengukur persepsi dan pandangan umum para responden terhadap sesuatu isu berdasarkan sesuatu variabel (*univariate analysis*). Mengikut Malek Shah (1994) hipotesis analitikal adalah untuk menguji sama ada terdapat hubung kait antara variabel bersandar dengan variabel bebas (*bivariate/multivariate analysis*). Soalan-soalan dalam instrumen kajian ini (borang soal selidik) direka bentuk bagi memenuhi kehendak-kehendak hipotesis deskriptif dan juga hipotesis analitikal.

Secara keseluruhannya, penyelidikan ini adalah berbentuk "*exploratory study*". Harapan penyelidik agar dapatan-dapatan dari hipotesis deskriptif akan dapat memperjelaskan lagi dapatan-dapatan dari hipotesis analitikal dalam kajian ini. Hipotesis-hipotesis analitikal kajian ini adalah seperti berikut:

- 1.11.1 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
- 1.11.2 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
- 1.11.3 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.
- 1.11.4 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.
- 1.11.5 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.
- 1.11.6 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.

- 1.11.7 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **kecekapan penjawat awam**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **kecekapan penjawat awam**.
- 1.11.8 H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.
Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

1.12 Limitasi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif dan berdasarkan model reformasi pentadbiran terdahulu dengan beberapa adaptasi atau penyesuaian dan tambahan mengikut keadaan yang berubah seperti negara Malaysia. Secara amnya, banyak dari kajian-kajian yang telah dibuat tentang reformasi pentadbiran adalah berfokus kepada sesuatu negeri sahaja dan tidak menyeluruh, tambahan lagi para sarjana dalam bidang ini pula tidak sekata dalam beberapa isu asas reformasi pentadbiran. Malah, hal ini pernah dibayangkan oleh Caiden (1969), *"Consequently, work in administrative reform is patchy in appearance and variable in quality"* (p. 1). Seterusnya beliau menambah bahawa: *"There was no comprehensive study of administrative reform in any major textbook"* (p. ix)

Di samping itu, kajian ini juga memberi fokus kepada birokrasi awam kerajaan persekutuan di Putrajaya sahaja, tidak terlibat birokrasi awam kerajaan negeri atau peringkat daerah yang mempunyai ciri-ciri dan budayanya yang tersendiri. Tambahan

pula, kajian ini berfokus kepada era Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri Malaysia.

Antara limitasi kajian yang amat ketara sekali dan masalah besar yang dihadapi oleh penyelidik dalam kajian adalah kurangnya bahan rujukan tentang reformasi pentadbiran di Malaysia. Penyelidik mendapati amat sukar untuk mendapatkan dokumen-dokumen yang relevan dari kementerian atau Jabatan Perdana Menteri (JPM) kerana dokumen-dokumen dan maklumat diperlukan itu dianggap “Sulit” dan tidak boleh diedarkan kepada penyelidik. Oleh yang demikian, penyelidik terpaksa bergantung kepada data sekunder yang terhad dari perpustakaan-perpustakaan di negara ini dan juga data prima yang didapati melalui edaran borang soal selidik di Putrajaya.

Dalam menjalankan kajian ini, penyelidik menghadapi limitasi masa dan sumber kewangan yang amat terhad sekali, yang mana secara tidak langsung mempunyai impak dan pengaruh ke atas kualiti dan hasil kajian ini.

1.13 Organisasi Kajian/Susunan Bab

Bab satu memuatkan pendahuluan kajian, yang memberi fokus kepada latar belakang kajian, permasalahan dan persoalan kajian, objektif kajian, kerangka dan skop kajian serta kepentingan kajian dan diakhiri dengan susun atur bab-bab yang lain dalam kajian ini.

Bab dua mempunyai beberapa bahagian yang antaranya mengandungi perbincangan tentang birokrasi awam di Malaysia, usaha-usaha reformasi pentadbiran awam dan selanjutnya tentang dasar-dasar pembangunan negara di bawah empat era pentadbiran,

iaitu era pentadbiran Tun Abdul Razak, era Tun Hussein Onn, era Tun Dr. Mahathir dan juga era Dato' Seri Abdullah. Bahagian akhir dalam bab ini memberi huraian mengenai bentuk-bentuk dasar pembangunan yang dijalankan di era Dato' Seri Abdullah.

Bab tiga kajian memberi fokus khas kepada Dato' Seri Abdullah sebagai seorang individu, seorang pemimpin dan sebagai seorang Perdana Menteri. Perbincangan lanjut adalah mengenai gaya hidup, personaliti, latar belakang keluarga serta ciri-ciri kepimpinan Dato' Seri Abdullah itu sendiri. Di samping itu, huraian lebih lanjut dibuat tentang beberapa pembaharuan yang dilakukan oleh Dato' Seri Abdullah semasa pemerintahannya.

Bab empat pula memberi fokus khas kepada sorotan karya, yang membincangkan pandangan para sarjana dan penulis lain dalam bidang pentadbiran awam, khususnya tentang tajuk-tajuk utama kajian ini seperti: reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan serta konsep pembangunan. Konsep-konsep utama yang lain, seperti konsep *good governance* integriti, produktiviti, keberkesanan, kecekapan kakitangan awam dan Islam Hadhari juga diberi ulasan ringkas. Di samping itu, bab ini juga membincangkan dengan terperinci tentang reformasi pentadbiran struktur, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan juga reformasi pentadbiran tingkahlaku.

Bab lima pula memberi fokus kepada metodologi kajian secara menyeluruh dengan perbincangan berkisar tentang pendekatan penyelidikan, reka bentuk penyelidikan, populasi dan persampelan, serta prosedur pengumpulan data dan definisi-definisi pelbagai variabel kajian. Bab ini juga membincangkan secara terperinci tentang pendekatan analitikal, khususnya dengan penggunaan pendekatan "*Structural Equation Modeling (SEM)*", satu cara baru memproses data kajian.

Sementara bab enam pula memberi fokus khas kepada perbincangan tentang analisis data kajian secara terperinci, khususnya analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Bab ini juga membincangkan secara terperinci akan dapatan-dapatan kajian, termasuk keputusan ujian hipotesis kajian antara variabel-variabel yang telah dikenal pasti.

Bab tujuh adalah bab terakhir kajian ini. Ianya memberi fokus khas kepada beberapa kesimpulan kajian di samping menumpukan kepada beberapa cadangan kajian yang dikemukakan oleh penyelidik untuk para pembaca, khususnya para pembuat dasar dan para penyelidik yang ingin membuat kajian lebih lanjut tentang bidang pentadbiran awam di Malaysia.

1.14 Rumusan

Dalam bab ini, dibincangkan sepintas lalu tentang latar belakang kajian, penyataan masalah yang membawa kepada beberapa persoalan kajian, lantas membolehkan penyelidik membentuk objektif-objektif kajian. Bab ini telah mengutarakan aspek penting seperti permasalahan kajian yang dianggap paling kritikal di dalam kajian seperti ini. Selain itu, disentuh juga tentang objektif kajian, hipotesis, kerangka teori dan kerangka analisis.

Bab 2

LATAR BELAKANG REFORMASI PENTADBIRAN DAN PEMBANGUNAN NEGARA

2.1 Mukadimah

Apabila seseorang itu ingin mengkaji tentang reformasi pentadbiran dan konsep pembangunan sesebuah negara, ianya perlu dilihat dalam konteks yang lebih luas dan besar, meliputi pelbagai aspek, elemen, faktor dan pengaruh sejarah yang pernah membentuk negara itu sendiri. Tinggalan sejarah lama menunjukkan bahawa bumi Malaysia ini telah lama wujud, di mana budaya anak pribuminya dipengaruhi oleh tamadun Hindu dan Cina dari semenjak zaman berzaman lagi kerana kedudukannya di antara kedua-dua negara besar itu. Pengaruh barat bermula di negara pada tahun 1511, setelah Kerajaan Melayu Melaka jatuh ke tangan Portugis pada tahun itu. Kemudian Melaka jatuh pula ke tangan Belanda pada tahun 1641. Sejarah juga menunjukkan bahawa sistem pentadbiran telah lama wujud dalam Kerajaan Melayu Melaka, walaupun ketika itu lebih tertumpu kepada kawasan istana sahaja. Jika sistem pentadbiran wujud, maka reformasi pentadbiran juga turut wujud, walaupun ianya berskala kecil dan jarang dikaji. (Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus, 2003, p. 10)

Dalam konteks sejarah moden negara ini, Semenanjung Malaysia, Sabah dan Sarawak berada di bawah pemerintahan dan pengaruh Inggeris sebelum Perang Dunia Kedua. Apabila berlakunya perang, tentera Jepun memerintah ketiga-tiga wilayah ini sehingga tamat Perang Dunia Kedua pada tahun 1945. Semasa pemerintahan tentera Jepun, negara berada dalam keadaan yang kucar-kacir dan rakyat negara ini hidup dalam kesusahan dan ketakutan. Tidak banyak pembangunan dan kemajuan dalam negara berlaku pada ketika

itu hingga tahun 1945. Selepas Perang Dunia Kedua, pihak British kembali ke negara ini dan berusaha bersungguh-sungguh memulihkan keadaan, khususnya kemudahan awam yang rosak akibat peperangan dan menyusun semula sistem pentadbiran mereka.

2.2 Sejarah Pentadbiran Di Malaysia

Sejarah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sesuatu bangsa. Banyak peristiwa sejarah zaman silam mencorakkan keadaan persekitaran pada hari ini dan ciri-ciri sosiobudaya kehidupan masyarakat di Malaysia. Oleh yang demikian, bolehlah dikatakan bahawa sejarah juga telah mencorakkan sistem pentadbiran dan perkembangan birokrasi di negara ini. Faktor-faktor sejarah juga telah mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia. Mengikut Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003), penempatan penduduk awal di negara ini bermula berhampiran sungai-sungai dan berasaskan pertanian padi apabila mereka menulis:

"In the early days of the country's history, a society grew together with the development of agriculture activities. The cultivation of wet paddy, for example, required the farmer to look for a suitable to settle down permanently in order to be successful in his undertakings. Besides rainwater, the river was also the source of irrigation. People, therefore, started setting up their homes along the riverbanks" (Abdullah Sanusi et al., 2003, p. 8).

2.2.1 Perkembangan Pentadbiran Sebelum Kedatangan Barat

Kerajaan Melayu di negara ini telah lama wujud, sejak zaman sebelum kedatangan Islam ke Alam Melayu seperti yang pernah wujud di Lembah Bujang, Kedah. Lazimnya, masyarakat Melayu di zaman dahulu dikuasai oleh Sultan dan pembesar-pembesarnya seperti yang dinyatakan oleh Abdullah Sanusi et al., (2003) iaitu: *"There were essentially*

two classes in the system of government (kerajaan): the ruling class (Raja and Pembesar) and the subjects (rakyat) ” (p. 9).

Sultan mempunyai pegawai-pegawainya sendiri untuk menjalankan urusan pentadbiran dalam negeri seperti Bendahara, Penghulu, Bendahari, Temenggung, Menteri dan Shahbandar seperti diterangkan oleh Abdullah Sanusi et al., 2003: *”The Sultan had a hierarchy of greater and lesser officials to assist him in the state’s administration. Among the officers of great importance were the Bendahara (Chief Minister), Penghulu Bendahari (Treasurer), Temenggung (Commander of Troops and Police), Menteri (Secretary of State), and Shahbandar (Harbour Master and Collector of Customs) (p. 9).*

Kuasa mentadbirkan wilayah pula biasanya terletak ditangan para pembesar negeri atau kaum bangsawan, dan mereka ini melantik penghulu di setiap kampung atau komuniti bagi urusan mentadbir dan memungut cukai. Sistem pemerintahan ini bolehlah diklasifikasikan sebagai pemerintahan feudal yang masih diwarisi sehingga ke hari ini. Di zaman dahulu, para pembesar Melayu di negara ini sering pula berperang antara satu sama lain untuk menguasai wilayah atau hasil bijih timah (Abdullah Sanusi et al., 2003, pp. 9-10).

Menurut Funston (2006), zaman kegemilangan Kerajaan Melayu Melaka adalah pada kurun ke-15 apabila beliau menulis:

“Malaysia’s golden age is the fifteenth century, when Malacca held sway over small sultanates that covered peninsular Malaysia, and similar entities in parts of Indonesia. Malacca was at that time one of the region’s dominant powers, a major trading port, and a centre for the spread of Islam. Its cosmopolitan city included traders from China, and other traders and Islamic clerics from India and the Middle East. It had a sophisticated system of government, and well laws (traditional – adat – and Islamic” (p. 160).

Penaklukan Kerajaan Melayu Melaka oleh Portugis pada tahun 1511 tidak banyak mengubah sistem pentadbiran dalam negeri-negeri Melayu. Sebaliknya, empayar Melayu Melaka mula berpecah belah dan lahirlah beberapa negeri Melayu yang kecil di Johor, Pahang, Terengganu, Selangor, Kedah dan Perak di bawah pemerintahan sultan atau pembesar masing-masing. Ada juga negeri-negeri Melayu yang bernaung di bawah pengaruh Siam atau negeri-negeri di Indonesia (Funston, 2006, p. 160).

Pengaruh British ke atas negara ini bermula pada abad ke lapan belas seperti diperjelaskan oleh Funston (2006): "*British influence began to expand over the peninsular from the late eighteenth century, initially through trade and then with footholds in Penang (1786), Singapore (1819), and Malacca (1824)*" (p. 160). Sementara Sabah jatuh ke tangan Inggeris pada tahun 1881 dan Sarawak pada tahun 1843 seperti diperjelaskan oleh beliau iaitu: "*In Borneo, British adventurer James Brooke (first of the "White Rajas") moved into Sarawak in 1843, and a commercial firm, the North Borneo Trading Company, took over Sabah in 1881*" (Funston, 2006, p. 161).

Kerajaan Portugis di Melaka tidak kekal lama dan Melaka jatuh pula ke tangan Belanda pada tahun 1641. Walau bagaimanapun, berbeza dengan orang-orang Portugis, pihak Belanda di Melaka lebih berminat kepada pengembangan perniagaan mereka, khasnya perdagangan rempah ratus dan ingin membangunkan Batavi sebagai pusat perdagangan mereka di Timur Jauh. Berdasarkan peristiwa di Eropah, Melaka telah diserahkan kepada pihak Inggeris pada tahun 1795 atas arahan Raja Belanda yang tinggal dalam buangan di England. Walau bagaimanapun, Melaka diserahkan balik kepada pihak Belanda pada tahun 1818. Melaka akhirnya berpindah balik di bawah naungan Inggeris pada tahun 1824 melalui perjanjian Inggeris-Belanda yang ditandatangani pada 17 Mac 1824 (Abdullah

Sanusi et al., 2003, p. 11). Ini bermakna bahawa Sabah, Sarawak dan Semenanjung Tanah Melayu (Malaya) sudah pun berada di bawah naungan Kerajaan British semasa tercetusnya Perang Dunia Kedua.

2.2.2 Perkembangan Pentadbiran Selepas Kedatangan Barat

Campur tangan Inggeris dalam aktiviti-aktiviti pentadbiran di negara ini bermula dengan kedatangan Francis Light ke Pulau Pinang di kurun yang kelapan belas. Beliau telah berjaya menubuhkan tapak perniagaan bagi East India Company di Pulau Pinang pada tahun 1786. Langkah awal pihak Inggeris memulakan pentadbiran moden di negara ini adalah dengan melantik seorang Gabenor dan tiga orang *Resident Councillors* untuk mentadbir wilayah mereka di Pulau Pinang. Seterusnya, bagi membantu mereka dalam pentadbiran, pihak Inggeris turut juga melantik sebilangan besar pegawai-pegawai awam dan ditempatkan untuk bertugas di Pulau Pinang (Ahmad Atory, 1998). Walau bagaimanapun, pentadbiran masyarakat tempatan di Pulau Pinang dan Singapura diletakkan di bawah ketua dan kepimpinan masyarakat masing-masing tanpa campurtangan pihak Inggeris seperti yang dinyatakan oleh Abdullah Sanusi, Norma Mansor dan Abdul Kuddus (2003): "*In the early days of British administration in the Straits Settlements, the various communities in both Penang and Singapore were left to organize for themselves under own leaders*" (p. 12).

Abdullah Sanusi et. al., (2003) menyatakan bahawa sistem perundangan ala-British seperti yang digunapakai di India mula diperkenalkan di Pulau Pinang pada tahun 1807. Dengan cara tersebut, bermulalah sistem pentadbiran dan perundangan moden di negara ini. (p. 11)

Melalui Perjanjian Inggeris-Siam pada tahun 1826, Sistem Residen diperkenalkan kepada sultan di negeri-negeri Melayu, di mana Residen Inggeris mengawal pungutan cukai dan memperkenalkan pentadbiran moden ke dalam sistem pentadbiran negeri-negeri tersebut seperti yang dinyatakan oleh Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003); *“The British administration needed people to perform minor administrative jobs and police works. For these minor positions, they looked to the natives to form a subordinate civil service and, at the same time, to act as middle persons between administrators and the local people”* (p. 13). Oleh yang demikian, bolehlah dikatakan bahawa Sistem Residen yang diperkenalkan oleh pihak Inggeris itu menandakan permulaan pentadbiran moden di negara ini.

Mengikut sejarah, bermula dari Pulau Pinang, pihak Inggeris telah mengembangkan pengaruh mereka ke negeri-negeri Melayu yang lain, khasnya menyebarkan pengaruh dan lebih penting lagi adalah bagi mengawal perdagangan bijih timah di negeri-negeri Melayu. Pihak Inggeris juga membuka wilayah-wilayah baru di Melaka, Singapura dan Daerah Dinding di Perak. Dengan bertambahnya wilayah baru di bawah pengaruh dan pemerintahan Inggeris, bilangan pegawai-pegawai awam Inggeris yang ditempatkan di Tanah Melayu pada waktu itu turut juga bertambah. Secara tidak langsung, melalui Sistem Residen, cara-cara pentadbiran Inggeris diperkenalkan ke negeri-negeri Melayu. Sistem pentadbiran moden ala-British ini kekal di Malaysia hingga ke hari ini (Ahmad Atory, 1998, p. 103).

Oleh yang demikian, jentera kerajaan atau birokrasi awam di Malaysia hari ini mempunyai hubung kait yang rapat dengan sistem pemerintahan barat yang diperkenalkan oleh pihak penjajah Inggeris ke negara ini di kurun ke-18. Secara tidak langsung, pentadbiran moden

telah menggantikan sistem pemerintahan feodal yang wujud sebelum kedatangan kuasa-kuasa barat ke negara ini. Kesultanan Melaka yang berpengaruh itu mempunyai wilayah di seluruh Semenanjung Malaysia. Malangnya, selepas kejatuhan Melaka kepada Portugis pada tahun 1511, wilayah di bawah Kesultanan Melaka berpecah belah seperti yang diutarakan oleh Ahmad Atory (1998), “...*Tanah Melayu dan sebahagian besarnya merupakan suatu kumpulan pecahan negeri-negeri yang berada di bawah kuasa pembesar-pembesar Melayu dan sultan-sultan*” (p. 102).

Campurtangan Inggeris dalam pentadbiran di negeri-negeri Melayu mengambil tiga bentuk utama: i) Campurtangan Inggeris di Negeri-Negeri Selat yang terdiri dari Singapura, Melaka, Daerah Dinding dan Pulau Pinang yang ditadbir terus dari India. Walau bagaimanapun, pada tahun 1897, pentadbiran Negeri-Negeri Selat telah dipindahkan ke Pejabat Tanah Jajahan di London ii) Campurtangan Inggeris di Negeri-Negeri Melayu Bersekutu yang dibentuk pada tahun 1895. Setiap satu Negeri Melayu Bersekutu diperuntukkan seorang Residen Inggeris. Penglibatan pegawai-pegawai awam Inggeris dalam pentadbiran di Negeri-Negeri Selat dan Negeri Melayu Bersekutu adalah secara langsung dan menyeluruh iii) Campurtangan Inggeris ke atas Negeri-Negeri Melayu Tak Bersekutu, dan ianya berbeza antara satu sama lain, bergantung kepada keterbukaan pihak istana, sama ada mahu menerima pentadbiran ala-Inggeris atau tidak. Dalam hal ini, negeri Johor merupakan Negeri Melayu Tak Bersekutu yang termaju dan terkehadapan sekali dalam menggunakan cara-cara pentadbiran ala-Inggeris kerana Sultan Abu Bakar lebih terbuka mindanya kepada pengaruh-pengaruh luar, khasnya dari pengaruh Inggeris (Ahmad Atory, 1998, p. 103).

Keadaan pentadbiran awam di Malaysia hari ini mencerminkan birokrasi barat ala-Inggeris yang diwarisi dari pentadbiran Inggeris di Malaysia sebelum negara mencapai kemerdekaan. Hal ini diuraikan dengan jelas oleh Abdullah Sanusi et al., (2003) apabila mereka menulis: *“The Malaysian system of public administration is fashioned after the modern western bureaucracy, which the nation has inherited from the British since Independence. Basically the system of government and administration resembles the Westminster model but it has its own characteristics especially in the style of administration as well as its own cultural values”* (p. 7).

Proses pembangunan di Malaysia selalunya dipengaruhi dan diwarna-warnikan oleh pelbagai faktor, seperti faktor sejarah, politik dan sosioekonomi dari semenjak beratus-ratus tahun dahulu lagi. Terletak di laluan laut antara dua tamadun besar dunia, pengaruh dari India dan China telah mencorakkan penempatan manusia dan ciri-ciri sosiobudaya penduduknya, termasuk aktiviti-aktiviti ekonomi, agama dan kebudayaan mereka.

Setelah Kerajaan Melayu Melaka jatuh ke tangan Portugis pada tahun 1511, beberapa negeri Melayu telah merdeka dan acap kali dipengaruhi oleh kerajaan Siam atau kerajaan-kerajaan Melayu dari Indonesia melalui peperangan atau perkahwinan. Pengaruh Inggeris tersebar ke negeri-negeri Melayu di Semenanjung Tanah Melayu melalui perdagangan dan rundingan dan bukannya melalui peperangan. Melalui teknik tersebut, Kedah telah menyerahkan Pulau Pinang kepada Inggeris pada tahun 1786 dan seterusnya menjual Seberang Perai kepada Inggeris. Manakala, Sultan Johor pula telah menyerahkan Singapura kepada Inggeris pada tahun 1819. Kemudian Melaka berpindah milik kepada Inggeris melalui perjanjian Inggeris-Belanda pada tahun 1824. Selepas itu, satu persatu,

negeri-negeri Melayu yang lain di Semenanjung Tanah Melayu turut jatuh ke tangan Inggeris (Funston, 2001, p.161).

Mulai 1915, negeri-negeri Melayu di Semenanjung Malaysia mulai dikenali sebagai Malaya (Funston, 2001). Sementara di Malaysia Timur, James Brooke yang merupakan seorang pedagang telah bertapak, menjadi berpengaruh dan memulakan Dinasti Brooke bagi memerintah negeri Sarawak pada tahun 1843. Perkara yang hampir sama berlaku di negeri Sabah. Syarikat perdagangan Inggeris, *North Borneo Trading Company*, telah mengambil alih pentadbiran negeri Sabah pada tahun 1881. Secara keseluruhannya, bolehlah dikatakan bahawa sistem pentadbiran Inggeris dan pengaruh Inggeris di negara ini adalah mendalam di awal kurun ke-20 sehinggalah tercetusnya Perang Dunia Kedua, di mana tentera Jepun pula menguasai negara ini dari tahun 1941 hingga 1945 (Funston, 2001, p. 161).

Jika dilihat dengan teliti, pemerintahan Inggeris secara langsung di Malaysia adalah kurang dari 100 tahun, namun impaknya amat besar khususnya ke atas lanskap politik negara dan sistem pentadbirannya. John Funston (2001) mengenalpasti empat kesan daninggalan utama Inggeris kepada Malaysia iaitu: i) Inggeris membawa perubahan ciri demografi kepada masyarakat majmuk ii) Inggeris mengekalkan ketuanan Melayu, sistem Raja-Raja Melayu dan hak-hak istimewa orang Melayu iii) Inggeris mewujudkan suasana baik untuk perniagaan dan pembangunan dan iv) Inggeris meletakkan batu asas yang kukuh untuk pembentukan birokrasi awam di negara ini. (Funston, 2001, p. 161).

2.2.3 Perkembangan Pentadbiran Era Selepas Perang Dunia Kedua

Secara sedar atau tidak dan dengan campur tangan pihak Inggeris dalam pentadbiran Negeri-Negeri Melayu, maka komposisi penduduk di negara ini telah berubah menjadi penduduk berbilang kaum selepas Perang Dunia Kedua. Kesan dari campur tangan Inggeris itu, terdapat dua kaum lagi iaitu kaum Cina dan kaum India, yang mulanya kaum pendatang telah diterima sebagai warga negara dan menetap di negara ini. Mereka kini hidup aman damai dengan kaum bumiputera yang kebanyakannya adalah terdiri dari kaum Melayu.

Selepas Perang Dunia Kedua, kerajaan British pada masa itu telah berusaha mengambil pelbagai langkah bagi memastikan negara ini kembali berada di bawah jajahan mereka. Mungkin juga kerana negara ini kaya dengan getah dan bijih timahnya, atau mungkin juga kerana kedudukan negara ini yang strategik di Asia Tenggara dari segi perdagangan, perniagaan dan keselamatan.

Perang Dunia Kedua, semangat nasionalisme bertiup kuat di Asia Tenggara, di mana anak-anak pribumi bangun menentang pihak penjajah barat, seperti yang berlaku di Indonesia, Filipina, Vietnam, Kombodia, dan Laos. Kebangkitan semangat kebangsaan di Malaysia menyebabkan tertubuhnya UMNO (*United Malays Nasional Organization*) pada tahun 1946, elemen utama dalam pemerintahan dan pentadbiran kerajaan di negara ini. Apabila merasa tertekan, kaum Cina menubuhkan Malayan Chinese Association (MCA) dan kaum India menubuhkan Malayan Indian Congress (MIC) tidak lama selepas itu. Ketiga-tiga parti politik ini (atau parti-parti politik serpihan dari mereka) menjadi parti-parti politik utama di Malaysia hari ini.

Jika diteliti secara terperinci lagi, zaman penaklukan tentera Jepun (1941-1945) merupakan zaman kucar-kacir, aktiviti ekonomi terganggu dan kehidupan rakyat tergendala. Negara diperintah oleh tentera Jepun dan rakyat Malaysia hidup dalam ketakutan. Banyak infrastruktur awam yang disediakan oleh pihak British telah rosak kerana peperangan dan sistem pentadbiran ala-Inggeris lumpuh serta tidak berjalan langsung kerana kekangan dari pihak tentera Jepun.

Usaha pembangunan oleh pihak Inggeris selepas Perang Dunia Kedua adalah berat sebelah, lazimnya berfokus kepada membaik pulih infrastruktur awam, kawasan-kawasan bandar dan sektor moden sahaja. Secara kebetulan, kaum Cina dan India yang tinggal di bandar-bandar mendapat manfaat yang besar atas tindakan pihak British. Tahun-tahun selepas Perang Dunia Kedua bolehlah dianggap sebagai era pembinaan semula, membina balik infrastruktur awam yang rosak akibat peperangan. Sistem pentadbiran ala-British telah dibangunkan semula bagi menangani usaha-usaha pembinaan selepas perang. Fungsi utama kerajaan Inggeris yang kembali berkuasa di negara ini selepas Perang Dunia Kedua adalah pembinaan semula negara akibat peperangan.

Infrastruktur awam yang disediakan oleh pihak Inggeris sebelum rosak teruk, termasuk juga lombong bijih timah dan ladang-ladang getah kepunyaan syarikat-syarikat besar dari United Kingdom. Fokus pembinaan semula waktu itu adalah kepada sektor moden, bandar-bandar, lombong timah dan ladang-ladang yang rosak, sementara sektor tradisi dan kawasan luar bandar tidak mendapat perhatian dari pihak Inggeris langsung. Pengisytiharan darurat pada tahun 1948 menyusahkan lagi usaha-usaha kerajaan membangunkan kawasan luar bandar (Ahmad Atory, 1998, p.117).

Perang Dunia Kedua membawa satu kebaikan iaitu meniup semangat kebangsaan dalam hati dan jiwa bangsa Melayu. Akibatnya, orang-orang Melayu telah bangun dan bersatu pada tahun 1946 bagi menentang pihak British yang cuba menubuhkan *Malayan Union*, yang bertujuan memberi kerakyatan kepada semua kaum pendatang dan menghapuskan kekuasaan raja-raja Melayu di negara ini. Dengan pergerakan tersebut, lahirlah *United Malay National Organisation* (UMNO), parti politik Melayu yang menerajui pemerintahan di Malaysia hingga ke hari ini. Masyarakat majmuk di Malaysia adalah produk perkembangan aktiviti sosial, ekonomi dan politik yang telah terpahat dalam lembaran sejarah negara ini.

Kerajaan Inggeris menubuhkan Persekutuan Tanah Melayu selepas Perang Dunia II dengan harapan kembali berkuasa di negara ini. Mereka juga berusaha memperbaiki birokrasi awam, melicinkan operasi pentadbiran mereka dengan menubuhkan "*O & M Division*" dan Bahagian Kaedah (OPBK) bagi mempermudah tugas-tugas pegawai awam dalam mentadbir kerajaan yang baru dibentuk semula waktu itu (Ahmad Atory, 1998, p. 127).

Ahmad Atory (1998) menyatakan bahawa: "*Pemubuhan OPBK ini boleh dianggap sebagai suatu usaha pembaharuan pentadbiran yang pertama di Tanah Melayu yang dilaksanakan oleh colonial Inggeris selepas Perang Dunia*" (p. 127). Ianya merupakan satu langkah yang positif ke arah memperbaiki birokrasi awam dan merupakan langkah awal usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan yang ada pada masa itu. Dengan itu, bermulalah usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini.

Matlamat utama pihak Inggeris memulakan usaha-usaha reformasi pentadbiran ini adalah untuk memastikan keamanan dan membangunkan semula negara bagi membolehkan

mereka mengaut kekayaan negara (bijih timah dan getah) seperti yang diperjelaskan oleh Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003): “*During the pre-independent period the British had introduced and often superimposed its institutions and practices according to its needs. The prime consideration for having a government had been to ensure ‘law and order’ on the one hand and to exploit the natural resources of the country on the other*” (Abdullah Sanusi et al., 2003, p. 3).

Tahun-tahun 1950-an adalah era pemeliharaan undang-undang dan peraturan. Pada masa tersebut kerajaan Inggeris berdepan dengan pelbagai cabaran, khasnya keadaan darurat, di mana pihak komunis melancarkan gerakan gerila, berperang dengan pemerintah Inggeris dari hutan belantara bagi merampas kerajaan dan tampuk pemerintah. Pihak komunis bukan sahaja berjaya mencetuskan suasana huru-hara dan perasaan takut di kalangan rakyat biasa, tetapi berjaya melambatkan usaha-usaha pembangunan negara sehingga tahun 1960. (Ahmad Atory, 1998)

Dalam tahun 1950-an juga, terdapat pelbagai desakan dari orang-orang Melayu yang merasakan kawasan luar bandar dipinggirkan dalam arus pembangunan negara. Mereka mendesak kerajaan membangunkan kawasan luar bandar dan lahirlah *Rural and Industrial Development Authority* (RIDA) pada tahun 1950. Organisasi RIDA adalah badan awam yang menyelaraskan pembangunan kawasan luar bandar dan tugas tersebut telah diambil alih oleh MARA hingga ke hari ini (Ahmad Atory, 1998, p. 117).

Ahmad Atory (1998) juga telah menjelaskan bahawa: “*Pembangunan RIDA ini melibatkan dua fasa utama) jangka masa 1950 hingga 1959, apabila kebanyakan daripada program RIDA yang penting adalah ditujukan terhadap skim-skim*

pembangunan untuk kemudahan infrastruktur/prasarana luar bandar seperti jalan-jalan raya, jambatan-jambatan dan kemudahan-kemudahan sosial” (pp. 117-118).

Seterusnya, Ahmad Atory (1998) menjelaskan bahawa: *”Gerakan pembaharuan kedua ialah berbentuk pembinaan institusi untuk pembangunan luar bandar iaitu dengan pembentukan FELDA (Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan) pada tahun 1956” (p. 118).* Akhirnya, Kementerian Pembangunan Luar Bandar dibentuk pada tahun 1959, yang merupakan satu pendekatan reformasi pentadbiran struktur. Matlamat utama penubuhan FELDA adalah untuk menyediakan tanah pertanian kepada rakyat luar bandar yang tidak mempunyai tanah (p. 118).

Ahmad Atory (1998) mengenalpasti bahawa para penjawat awam dalam tahun-tahun 1950-an telah bergiat aktif dalam memperjuangkan kemerdekaan negara dari Inggeris dan membawa pembaharuan ke dalam pentadbiran di negara ini apabila beliau menulis: *“Peranan PTD / MCS-lah yang membawa kepada pembaharuan pentadbiran yang mana diarahkan supaya dapat meningkatkan lagi keupayaan pentadbiran dalam melaksanakan dasar-dasar pembangunan memandangkan betapa pentingnya peranan politik dan strategik mereka itu” (p. 228).*

Dari sudut sejarah, Malaysia hari ini merupakan bekas tanah jajahan Inggeris di mana negeri-negeri Melayu di Semenanjung Malaysia berkongsi sejarah, politik dan komposisi etnik yang hampir sama. Sementara itu, negeri-negeri Sabah dan Sarawak pula adalah berbeza kerana mereka mempunyai sejarah dan komposisi etnik yang agak berlainan. Secara tidak langsung, perbezaan ini akan mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran di antara Semenanjung Malaysia dengan Sabah dan Sarawak.

Seterusnya Faaland, Parkinson dan Rais Saniman, (2005) menerangkan keadaan sosioekonomi Malaysia dengan nyata sekali apabila mereka menulis: *“Malaysia merupakan negara yang mempunyai masyarakat majmuk yang ketara dan struktur ekonomi dualistik. Pemisahan yang mendalam ke akar umbi meresap ke seluruh masyarakat dalam struktur penduduk, organisasi politik, aktiviti ekonomi dan kepercayaan agama”* (p. 1). Penyelidik amat bersetuju dengan pandangan mereka kerana faktor-faktor sejarah dan geografi inilah sebenarnya yang telah mewarnakan ciri-ciri masyarakat, sistem ekonomi dan politik di Malaysia dan wujudnya kekuatan Malaysia dalam kepelbagaian ini.

Dari sejarah politiknya pula, Malaysia ditubuhkan pada 16 September 1963 yang merupakan gabungan empat wilayah utama iaitu: Persekutuan Tanah Melayu, Singapura, Sabah dan Sarawak. Walau bagaimanapun, Singapura memilih untuk keluar dari Malaysia pada tahun 1965. Hanya tiga wilayah sahaja yang kekal dalam Malaysia sehingga ke hari ini. Semenanjung Malaysia dipisahkan sejauh 540 km dari Sabah dan Sarawak oleh Laut China Selatan. (Faaland et al., 2005, p. 1).

2.2.4 Perkembangan Pentadbiran Di Era Tunku Abdul Rahman (1957-1969)

Birokrasi awam di negara ini bermula dengan beberapa ratus orang pegawai sahaja selepas negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957 kerana kebanyakan pegawai Inggeris di Malaya memilih untuk menamatkan perkhidmatan mereka dan pulang ke England. Hal ini dihuraikan dengan jelas oleh Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003) apabila mereka menulis: *“The growth and development of public bureaucracy from Merdeka day in 1957 was marked by a humble beginning. The administration was left with barely a few*

hundred top personnel after a good many of the colonial officers took the generous offer of early retirement under the Malayanization scheme and left for home” (Abdullah Sanusi et al., 2003, p. 21).

Bermula dari hari pertama kemerdekaan dan dari kumpulan kecil ini lahirlah birokrasi awam era pasca kemerdekaan di negara ini seperti yang diterangkan oleh Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003) apabila mereka menulis: *“It was this small band of officers with an equally small number of agencies that undertook the task of administration in independent Malaya. The strength gradually rose to cope with the expansionary role of the public service in view of major policies and new development programs including the New Economic Policy” (Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus, 2003, p. 21).*

Ahmad Atory (1998) menyatakan bahawa birokrasi awam di negara ini, khasnya di tahun-tahun awal kemerdekaan masih lagi tidak banyak berubah dan peranannya adalah menguatkuasakan undang-undang dan peraturan bagi mewujudkan ketenteraman dalam negara. Struktur perkhidmatan awam juga masih menunjukkan beberapa persamaan dengan yang terdapat di era penjajahan Inggeris. Ini adalah semasa era pentadbiran Tunku Abdul Rahman Putra sebagai Perdana Menteri Pertama Malaysia.

Tidak banyak perubahan berlaku dari segi struktur dan komposisi birokrasi awam sebelum dan selepas kemerdekaan, di mana terdapat Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri seperti diperjelaskan oleh Abdullah Sanusi et al., (2003): *“However, it was still a ‘a colonial bureaucracy’ since at that time it was mostly staffed by expatriate officers, while local officers were given the opportunity to assume more responsible positions” (p. 22).*

Ada negeri-negeri yang masih mempunyai sistem pentadbiran awamnya yang tersendiri seperti Johor, Kelantan dan Kedah. Dari segi strukturnya, birokrasi awam negara ini disusun secara menegak mengikut fungsi-fungsi jabatan seperti dinyatakan oleh Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus (2003): *"The Malaysian bureaucracy is structured vertically around various functional departments, which represents an accidental and pragmatic historical development"* (p. 22). Walau bagaimanapun, peranan kerajaan selepas kemerdekaan adalah berorientasikan matlamat-matlamat seperti berikut: (i) untuk memelihara undang-undang dan peraturan (ii) untuk menggubal dasar-dasar pembangunan (iii) untuk menguruskan pembangunan di luar bandar dan (iv) untuk melaksanakan pembangunan industri (Ahmad Atory, 1998).

2.2.5 Perkembangan Pentadbiran Di Era Dasar Ekonomi Baru (1970-1990)

Era Dasar Ekonomi Baru dibarisi oleh tiga pemimpin besar negara, iaitu Tun Abdul Razak Hussein, Tun Hussein Onn dan Tun Dr. Mahathir Mohamed. Keadaan politik dan masyarakat di Malaysia dalam tahun-tahun 1960-an adalah bersifat berbilang kaum dengan aktiviti-aktiviti ekonomi yang berbeza seperti yang dijelaskan oleh Faaland, Parkinson dan Rais Saniman (2005) apabila mereka menulis: *"Kemajmukan penduduk dan dualisme ekonomi terbahagi berdasarkan pemisahan etnik, dan merupakan asas dasar utama yang membentuk interaksi politik negara sebelum dan semenjak Merdeka. Pemisahan ini berkembang sejak pemerintahan sebelum British, tetapi tentunya menjadi lebih hebat selepas British berkuasa"* (Faaland et al., 2005, p. 8). Walaupun wujud perbezaan antara anak tempatan dengan kaum imigran Cina dan India waktu itu, hubungan ras di negara ini adalah baik seperti diperjelaskan oleh Faaland et al., (2005): *"Rekod hubungan etnik yang umumnya baik, mestipun wujud sifat berbilang ras, berbilang agama*

dan berbilang bahasa penduduk, terletak pada premis bahawa British dan bukan Melayu tidak mencabar secara terbuka kedaulatan politik Melayu dalam hal-hal tempatan dan kehidupan harian” (p. 9).

Peristiwa berdarah 13 Mei 1969 menukar landskap sosiopolitik negara. Impaknya amat besar dan mendalam terhadap rakyat dan kehidupan bermasyarakat di kalangan kaum-kaum di Malaysia. Pengaruhnya dapat dirasakan sehingga hari ini. Selepas keadaan menjadi reda, kerajaan di bawah pimpinan Tun Abdul Razak Hussain telah melancarkan Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang merupakan era pembangunan bangsa Melayu.

Pemergian Tun Abdul Razak secara mendadak diganti oleh Tun Hussain Onn yang berjaya meneruskan perjuangan bangsa Melayu dengan memastikan negara aman dan rakyat hidup bersatu padu. Pemilihan Dr. Mahathir, sebagai penggantinya oleh Tun Hussain Onn adalah satu langkah yang tepat bagi kelangsungan perjuangan bangsa Melayu.

Tun Abdul Razak menggantikan Tunku Abdul Rahman sebagai Perdana Menteri. Bagi menyahut desakan orang-orang Melayu. Beliau telah melancarkan Dasar Ekonomi Baru (DEB) pada awal tahun 1970-an, satu dasar pembangunan negara serampang dua mata: i) membasmi kemiskinan dan ii) menstruktur semula masyarakat majmuk di Malaysia. Sebenarnya, Dasar Ekonomi Baru telah mempengaruhi dan mencorakkan program-program pembangunan dan ciri-ciri birokrasi awam di Malaysia antara tahun 1970 hingga tahun 1990. Dalam masa 20 tahun tersebut, Malaysia telah ditadbir oleh tiga orang Perdana Menteri iaitu Tun Abdul Razak, Tun Hussein Onn dan Tun Dr. Mahathir. Walaupun mereka mempunyai personaliti yang berbeza, namun Dasar Ekonomi Baru

(DEB) telah membuat usaha-usaha pentadbiran mereka berfokus kepada pembangunan negara, khususnya dalam penyusunan semula masyarakat, menghapuskan kemiskinan, meningkatkan produktiviti dan daya saing negara. (Ahmad Atory, 1998, p. 111)

Dasar Ekonomi Baru dilancarkan bagi menghayati “Kontrak Sosial 1957” yang mana diperjelaskan oleh Dr. Mahathir:

“Teras Kontrak Sosial 1957 ialah sepasang iltizam; penerimaan orang Melayu akan sebilangan besar penduduk bukan Bumiputera sebagai rakyat jus soli negara yang baru merdeka, dan penerimaan oleh komuniti-komuniti berketurunan asing akan langkah-langkah, yang diperlukan untuk memastikan bahawa, dalam satu tempoh masa, peranan Bumiputera dalam seluruh ekonomi akan ditingkatkan ke tahap yang setara dengan tahap rakyat-rakyat baru itu” (Faaland et al., 2005, p. 16).

Seterusnya, Ahmad Atory (1998) memperjelaskan keadaan sektor awam dengan jelas apabila beliau menulis: *“Dengan itu didapati sektor awam Malaysia mengandungi sebuah kerajaan pusat, 13 buah kerajaan negeri, 95 buah kerajaan tempatan dan lebih kurang 1,000 buah organisasi separuh kerajaan quasi-governments, walaupun Rancangan Malaysia Keenam hanya mengiktiraf lebih kurang 50 perusahaan awam bukan pembiayaan kerajaan untuk dimasukkan ke dalam sektor awam. Kalau dilihat daripada istilah personel atau perjawatan, jumlah perkhidmatan-perkhidmatan sektor lebih kurang 850,000 orang”* (Ahmad Atory, 1998, p. 112).

Bagi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan selaras dengan kehendak para pemimpin negara, Ahmad Atory (1998) menjelaskan bahawa perlunya satu usaha yang bersepadu dan menyeluruh dalam mempromosi produktiviti dalam prestasi birokrasi untuk pertumbuhan ekonomi dan hal ini perlu

mencakupi perubahan struktur, teknologi dan sikap dan kelakuan para penjawat awam itu sendiri.

Merumuskan peranan birokrasi awam di era Dasar Ekonomi Baru, Dato' Seri Abdullah pernah berkata: *"Dasar Ekonomi Baru telah membawa keamanan dan kemakmuran kepada negara dan juga kepada rakyat Malaysia. Ia telah dengan jayanya menggerakkan jentera pertumbuhan ekonomi dan berupaya meletakkan ditempatnya satu formula untuk pembahagian sumber yang lebih adil dan saksama"* (Faaland, et al., 2005, p. xi).

Dalam kajian ini, birokrasi awam adalah Perkhidmatan Awam Malaysia, yang juga merupakan pembawa obor pembangunan negara dan pemodenan masyarakat, satu tugas dan tanggungjawab yang dilakukan dari semenjak tahun 1957 lagi. Perkhidmatan Awam Malaysia kini berhadapan dengan satu cabaran getir dan tugas yang lebih besar iaitu bagi membangunkan Malaysia menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020 seperti yang termaktub dalam Wawasan 2020. Bagi memikul tanggungjawab tersebut, birokrasi awam perlu diperbaiki dan diperkemaskan, sementara sistem penyampaian kerajaan pula perlu dipermantapkan bagi membawa pembangunan dan kemajuan kepada negara dan masyarakat di samping meningkatkan produktiviti dan daya saing negara.

Dalam mengkaji usaha-usaha reformasi pentadbiran ke arah pemantapan sistem penyampaian kerajaan dan birokrasi awam di era Dato' Seri Abdullah, adalah perlu dimulakan dengan melihat suasana dan keadaan persekitaran di Malaysia dari pelbagai aspek seperti faktor sejarah, geografi, sosial, budaya, ekonomi dan politik. Memahami faktor-faktor ini adalah penting kerana secara langsung atau tidak langsung, faktor-faktor ini akan mempengaruhi perkembangan dan perjalanan birokrasi awam itu sendiri,

termasuk usaha-usaha reformasi pentadbiran dan juga usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan.

Usaha-usaha reformasi pentadbiran berjalan lancar selepas tahun 1970, khasnya di era pentadbiran Dr. Mahathir Mohamad seperti pernah diperjelaskan oleh Ahmad Atory (1998), *“Di Malaysia, pembaharuan pentadbiran telah dijalankan dengan menggunakan suatu pendekatan bersepadu ‘integrated’ agar dapat mengatasi kelemahan yang terdapat di setiap moel tertentu jika digunapakai secara bersendirian”* (p. 402). Seterusnya, beliau menerangkan bahawa tiga model utama digunakan iaitu, pembaharuan struktur, pembaharuan prosedur dan pembaharuan kelakuan digunakan secara silih berganti mengikut keadaan dan masa. Ahmad Atory (1998) juga menegaskan bahawa pendekatan-pendekatan pembaharuan struktur, prosedur, kelakuan atau pembinaan institusi telah melengkapi satu sama lain dalam usaha-usaha pembangunan pembaharuan (p. 402).

2.2.6 Perkembangan Pentadbiran Era 1990–2010

Era 1990-2010 adalah era dalam kehidupan rakyat Malaysia. Menariknya, dalam jangka masa ini Malaysia berada di bawah pentadbiran tiga Perdana Menteri iaitu: i) Dr. Mahathir Mohamed, Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi dan iii) Dato’ Seri Mohd. Najib Razak. Sebagai negara perdagangan yang sedang membangun, Malaysia menghadapi saingan hebat dari negara-negara lain dalam arena ekonomi antarabangsa, masing-masing berusaha bagi mendapatkan lebih banyak pelaburan asing bagi membantu pertumbuhan industri tempatan. Dalam keadaan ini, perkhidmatan awam yang merupakan enjin pembangunan negara, perlu lebih efektif seperti diperjelaskan oleh Ahmad Sarji (1996): *“The civil service has to be more efficient and effective in this borderless world and highly-*

competitive global environment” (p. 50). Kini Malaysia perlu terus bersaing di pasaran antarabangsa untuk membawa kemajuan dan kemakmuran kepada rakyat seperti diperjelaskan oleh Ahmad Sarji (1996): *”As our country is involved in globalisation namely, merchandise trade and invisible trade, we need to develop and strengthen the existing competitive advantage enjoyed by our country. We are now the 17th biggest trading nation in the world”* (p. 49).

Era ini amat bermakna dalam sejarah perkembangan Pentadbiran Awam Malaysia. Ia juga merupakan sepuluh tahun pertama dalam rangka pembangunan negara mengikut pelan induk Wawasan 2020. Setelah sekian lama menjalani perubahan dan proses penambahbaikan, penyelidik berpendapat bahawa infrastruktur, sistem dan prosedur birokrasi awam negara ini sudah pun lengkap dan *“in place”* serta bersedia menghadapi cabaran-cabaran masa depan setelah Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan (PPKP) mula beroperasi dari Putrajaya yang serba moden dan serba canggih.

Secara amnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran selepas tahun 2000 di Malaysia, termasuk di era Dato’ Seri Abdullah merupakan usaha-usaha penambahbaikan kepada struktur, sistem dan prosedur serta tingkahlaku yang telah sedia ada. Dalam konteks pengurusan bangunan, usaha-usaha ini dikenali sebagai usaha-usaha penyelenggaraan. Banyak daripada struktur, sistem dan prosedur-prosedur dalam birokrasi awam di zaman Dato’ Seri Abdullah telah lama wujud dan ianya perlu diselenggarakan dengan baik, penambahbaikan di sana sini bagi memastikan bahawa jentera pentadbiran kerajaan Malaysia adalah efisien dan efektif seperti yang terdapat di Singapura, jiran kita seberang Selat Tebrau.

Peranan perkhidmatan awam di kurun ke-21 jelas dihuraikan oleh Dato' Seri Abdullah di Perhimpunan Agung UMNO ke-58, pada 7hb November, 2007, Dato' Seri Abdullah pernah menyatakan: "*Perkhidmatan awam adalah jentera penggerak utama kerajaan, melibatkan pelbagai aspek pembangunan negara, merangkumi antaranya perkhidmatan sosial, kesihatan, pendidikan dan keselamatan. Perkhidmatan awam berperanan penting sebagai penghubung berkesan antara kerajaan dengan rakyat, menterjemahkan wawasan kepada tindakan*" (INTAN, 2009, p. 75). Peranan perkhidmatan awam di negara ini tidak banyak berubah dari semenjak tahun-tahun 1950-an, iaitu jentera penggerak utama kerajaan dan kini, perkhidmatan awam juga dianggap sebagai penghubung antara rakyat dan kerajaan. Oleh itu, untuk maju ke hadapan, perkhidmatan awam perlulah efisien dan efektif dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Melalui pendekatan Wawasan 2020, Dr. Mahathir telah meletakkan matlamat dan hala tuju kerajaan dan negara Malaysia selepas tahun 1991 hingga tahun 2020. Oleh yang demikian, dasar-dasar awam Malaysia selepas tahun 1990 digubal berdasarkan rangka pembangunan tersebut adalah selaras dengan matlamat Wawasan 2020 untuk memastikan proses pembangunan negara berjalan lancar.

Bagi Malaysia, pembangunan di abad ke-21 jauh berbeza dari tahun-tahun sebelumnya. Penjanaaan kekayaan melalui pembangunan harta tanah, buruh dan aset-aset fizikal telah diganti dengan sumber-sumber baru seperti pengetahuan, teknologi dan inovasi. Perkara ini jelas dinyatakan oleh Dato' Seri Abdullah dalam satu persidangan antarabangsa dalam tahun 2006: "*As we are all undoubtedly aware, the world economy is undergoing a revolutionary structural change. There has been a shift in the drivers of growth and*

wealth creation – from commodities to knowledge; from the tangible to the intangible”
(INTAN, 2009, p. 91).

Menyentuh tentang pembangunan dan hala tuju negara, penyelidik ingin memetik pandangan Bank Dunia terhadap perkembangan ekonomi di Malaysia dalam satu laporannya yang bertajuk, *“Malaysia and the Knowledge Economy: Building a World-Class Higher Education System”* yang menyatakan bahawa: *“Malaysia prospered during the last 20 years because it established itself as a successful production-based economy in which competitiveness was based primarily on mass production, low cost manufacturing efficiency, relatively unskilled labor and low wages”* (Bank Dunia, 2007).

Era 1990-2010 adalah era pembangunan pesat di Malaysia. Era ini dimulakan dengan Dr. Mahathir memperkenalkan Wawasan 2020 pada tahun 1991. Matlamat Wawasan 2020 adalah bagi mewujudkan kehidupan rakyat Malaysia yang aman, dapat mempertahankan maruah bangsa dan meletakkan Malaysia di kalangan negara-negara maju pada tahun 2020.

Secara umumnya, Wawasan 2020 menggariskan suatu matlamat nasional dalam masa 30 tahun yang perlu dicapai dengan gandingan kerjasama strategik oleh semua pihak dan segenap lapisan masyarakat di Malaysia. Wawasan 2020 menekankan kepada aspek-aspek berikut:

- i. Mewujudkan rakyat Malaysia yang bersatu padu
- ii. Melahirkan satu bangsa Malaysia yang kuat dan bebas
- iii. Membentuk satu masyarakat demokratik dan matang
- iv. Membina satu masyarakat yang berakhlak dan beretika

- v. Mencipta satu masyarakat yang maju dan saintifik
- vi. Melahirkan masyarakat yang penyayang
- vii. Mewujudkan masyarakat yang adil dalam ekonomi
- viii. Menghasilkan satu masyarakat yang dinamik (Jurij Jalaludin, 1991).

Dalam era kepimpinan Dr. Mahathir selepas tahun 1990, usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah dilaksanakan itu telah dipergiatkan lagi, khasnya bagi menyediakan infrastruktur fizikal, ekonomi, sosial dan mentaliti masyarakat bagi menghadapi cabaran besar menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Dalam mencapai matlamat tersebut, usaha-usaha pembaharuan dalam birokrasi awam yang dimulakan oleh Dr. Mahathir semenjak 1981 itu perlu diberi penekanan bagi membuahkan hasil, melahirkan sebuah birokrasi awam yang lebih sistematik dan efektif untuk menyokong sebuah sistem penyampaian kerajaan yang mantap dan berkesan bagi memenuhi permintaan dan cita rasa pelanggan.

Dari perbincangan tersebut, penyelidik berpendapat bahawa tahap modenisasi dalam perkhidmatan awam yang dibawa oleh Dr. Mahathir adalah secara meluas dan menyeluruh. Tidak salah kalau dikatakan bahawa era pentadbiran Dr. Mahathir adalah era “revolusi teknologi” dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Seterusnya, era Dr. Mahathir juga melihat berlakunya satu proses transformasi ekonomi di Malaysia, dari sebuah negara pertanian kepada sebuah negara perindustrian, yang mempunyai persamaan ciri-ciri negara industri seperti yang terdapat di United Kingdom, USA, Australia dan Jepun (Junaidi, 2006).

Penyelidik berpendapat, bagi meningkatkan lagi kepesatan pembangunan di negara ini, satu gerakan pembaharuan yang bersepadu dalam sistem pentadbiran awam dilancarkan bagi meningkatkan kemantapan dan keberkesanan jentera Perkhidmatan Awam Malaysia. Ianya adalah pembawa obor pembangunan semenjak tahun 1957 lagi, dan seharusnya terus memainkan peranan yang sama menjadi pemangkin dalam usaha-usaha pembangunan negara, khasnya bagi mencapai matlamat Wawasan 2020. Sewajarnya, tugas dan tanggungjawab ini adalah besar dan perlu diimplementasikan secara bersepadu dalam membangunkan pelbagai sektor dan bidang, termasuk ekonomi, politik, sosial, pendidikan bagi menegakkan nilai sosial, maruah bangsa, perpaduan nasional, mutu hidup, daya saing negara dan juga kualiti pentadbiran awam itu sendiri.

Sebenarnya, perubahan dan pembaharuan dalam birokrasi awam di Malaysia amat diperlukan memandangkan senario dalam dan luar negara yang kian mencabar dan tidak menentu. Kemajuan dunia terus dipacu oleh kepesatan proses globalisasi, liberalisasi dan pembangunan sains dan teknologi yang membawa pelbagai implikasi kepada keadaan sosioekonomi global, termasuk keadaan di negara ini. Perkembangan sistem perdagangan dunia tanpa sempadan serta reka bentuk pasaran kewangan antarabangsa dan kemunculan Cina dan India sebagai kuasa baru ekonomi akan memberi impak yang besar kepada kemajuan negara dan masyarakat di Malaysia. Keadaan dalam negara akan terus berubah dengan kemajuan dan perkembangan tersebut, lantas birokrasi awam di negara ini juga perlu berubah mengikut rentak dan kemajuan teknologi.

Oleh yang demikian, pelbagai kemudahan infrastruktur untuk semua lapisan masyarakat perlu dipertingkatkan, termasuklah peluang-peluang pekerjaan, pendidikan dan latihan dalam usaha pembangunan modal insan yang bersepadu. Hanya dengan cara ini, kualiti

dan taraf hidup rakyat Malaysia akan menjadi bertambah baik dan lebih selesa. Justeru itu, harapan dan aspirasi rakyat terhadap perkhidmatan awam hari ini meningkat dan lebih mencabar di semua peringkat Persekutuan, Negeri dan Daerah hingga kepada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT).

2.3 Latar Belakang Reformasi Pentadbiran Di Malaysia

Reformasi pentadbiran telah lama wujud di negara ini. Mungkin juga seusia dengan sistem pentadbiran negara, yang telah sampai zaman kegemilangannya di zaman kerajaan Melayu Melaka. Lazimnya, manusia yang hidup dalam masyarakat akan terus berusaha memperbaiki pentadbiran sistem sedia ada, dengan tujuan membawa produktiviti yang lebih tinggi kepada anggota masyarakat itu, atau menjadikan masyarakat itu lebih kuat, menjadikan negara lebih luas wilayahnya serta lebih mampu membawa kemakmuran dan keselesaan kepada masyarakatnya.

Di zaman moden, khasnya selepas Perang Dunia II, kerajaan British memulakan usaha-usaha reformasi pentadbiran yang bertujuan untuk memperbaiki kedudukan mereka di negara ini dan wilayah-wilayah yang pernah mereka takluki sebelum Perang Dunia II. Sebagai contohnya, pejabat dan bahagian belanjawan (*Office and Budget Division*) telah ditubuhkan dalam Perbendaharaan di negara ini pada tahun 1949, bagi meningkatkan produktiviti dan mengurangkan kos mengurus. Di samping itu, Organisasi Perbendaharaan dan Bahagian Kaedah (OPBK) juga ditubuhkan dalam birokrasi awam pada tahun 1949 (Ahmad Atory, 1998, pp. 126-127).

Di zaman pasca kemerdekaan, khasnya di zaman sebelum peristiwa 13 Mei, 1969 semasa pentadbiran Tunku Abdul Rahman, usaha-usaha reformasi pentadbiran terus berjalan, tetapi agak lembab dan impaknya kurang jelas. Kebanyakan aktiviti reformasi pentadbiran waktu itu adalah mempercepatkan proses “*Malayanization*”, di mana pegawai-pegawai dagang dari United Kingdom diganti dengan para profesional dan anak tempatan.

Di era Dasar Ekonomi Baru (1970-1990), gerakan reformasi pentadbiran di Malaysia, khasnya di era Tun Abdul Razak dan Tun Dr. Mahathir. Pada masa sepuluh tahun pertama era DEB, reformasi pentadbiran struktur lebih aktif, melalui pendekatan “*institution building*” yang dicadangkan oleh Esman dan Montgomery. Melalui pendekatan ini, banyak organisasi-organisasi awam baru ditubuh dan lancarkan oleh Tun Abdul Razak, seperti MARA dan FELDA. Usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini menjadi aktif semula apabila Dr. Mahathir dilantik menjadi Perdana Malaysia pada tahun 1981. Dr. Mahathir mengambil pendekatan bersepadu dalam melancarkan usaha-usaha reformasi pentadbiran dan kesan-kesannya dapat dirasakan sehingga ke era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah. Dalam kajian ini, reformasi pentadbiran dilihat dari tiga aspek utama iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku.

2.4 Reformasi Pentadbiran Struktur

Reformasi Pentadbiran Struktur melibatkan perubahan-perubahan berskala makro tentang organisasi atau birokrasi awam itu sendiri. Dalam soal selidik kajian ini, sebanyak 12 soalan diajukan kepada para responden bagi mengetahui pandangan dan pendapat mereka mengenai usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur yang dijalankan oleh kerajaan.

Memandangkan proses reformasi pentadbiran itu berterusan dan merentasi era pentadbiran beberapa orang Perdana Menteri, terdapat beberapa soalan mengenai reformasi pentadbiran struktur yang dimulakan di era Dr. Mahathir atau sebelumnya. Namun usaha-usaha reformasi tersebut masih diteruskan di era Dato' Seri Abdullah.

Bagi melicinkan pentadbiran dan memudahkan proses pembangunan negara, Dato' Seri Abdullah telah merombak dan menyusun semula empat kementerian iaitu: i) Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani ii) Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat iii) Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar iv) Kementerian Kesenian, Kebudayaan dan Warisan (Chamil Wariya, 2004, p. 71). Di samping itu, Dato' Seri Abdullah juga mewujudkan "Menteri Tugas-Tugas Khas" sebagai satu portfolio baru. Chamil Wariya (2004) menerangkan perkara ini dengan jelas apabila beliau menulis:

"Serentak dengan perlantikan Tan Seri Nor, Datuk Seri Abdullah juga mengumumkan perubahan jawatan tiga orang menteri. Bekas Menteri Kewangan Kedua, Datuk Dr. Jamaluddin Jarjis pula dilantik sebagai Menteri Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna bagi menggantikan Tan Sri Muhyiddin Yassin yang dilantik sebagai Menteri Pertanian. Bekas Menteri Pertanian, Datuk Dr. Effendi Norwawi pula dilantik sebagai Menteri Tugas-Tugas Khas yang bertanggungjawab terhadap Unit Perancang Ekonomi di Jabatan Perdana Menteri" (pp. 70-71).

Proses rombakan Kabinet dan penyusunan semula kementerian-kementerian yang dilakukan oleh Dato' Seri Abdullah adalah satu usaha reformasi pentadbiran struktur yang berkala dan di peringkat nasional. Impaknya luas dan menyeluruh, mempengaruhi setiap aktiviti dalam kehidupan rakyat Malaysia.

Apabila mengambil alih jawatan Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah telah memulakan reformasi pentadbiran struktur secara besar-besaran pada tahun 2004 dengan menubuhkan

dua kementerian baru dan menstruktur semula tiga kementerian seperti yang diperjelaskan oleh Chamil Wariya (2005): *“Dalam keputusan yang tidak diduga, Abdullah membesarkan bilangan Menteri Kabinetnya yang kini seramai 33 orang. Selain itu, sebanyak 38 orang dilantik sebagai Timbalan Menteri dan 22 yang lain sebagai Setiausaha Parlimen. Ini bermakna 46.7 peratus daripada YB (BN) diberi kedudukan dalam pentadbiran”* (p. 125).

Dalam usaha beliau memenangi hati rakyat dan meningkatkan integriti dan profesionalisme para penjawat awam, Dato’ Seri Abdullah telah mengambil tindakan-tindak berikut:

- i) Menubuhkan Akademi Anti Rasuah dengan kos RM17 juta pada 3 Disember 2003. Penubuhan akademi itu dibuat bagi meningkatkan kepakaran kemahiran dalam bidang penyiasatan (Chamil Wariya, 2005, p. 216)
- ii) Melancarkan “Pelan Integriti Nasional” pada 23 April 2004, bagi menyahut cabaran keempat Wawasan 2020, iaitu: “membentuk sebuah masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etikanya, dengan para warganya mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh, dan ditunjangi oleh budi pekerti yang luhur” (PIN, 2004, p. vii). Pada tarikh dan tempat yang sama, Dato’ Seri Abdullah melancarkan “Institut Integriti Malaysia”, bertujuan melahirkan masyarakat berintegriti di Malaysia (Chamil Wariya, 2004, p. 265).

- iii) Bagi meningkatkan keberkesanan pentadbiran keselamatan, Dato' Seri Abdullah telah menyusun semula Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri kepada dua kementerian berasingan iaitu: i) Kementerian Keselamatan Dalam Negeri di bawah Perdana Menteri dan ii) Kementerian Dalam Negeri di bawah Datuk Azmi Khalid (Chamil Wariya, 2005, p. 225).
- iv) Bagi menambahbaik perkhidmatan kepolisan dalam negara, Dato' Seri Abdullah telah menubuhkan "Suruhanjaya Penambahbaikan Pasukan Polis Diraja Malaysia" pada tahun 2004.
- v) Bagi meningkatkan imej sistem kehakiman di Malaysia, Dato' Seri Abdullah telah melancarkan "Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman" pada tahun 2004.
- vi) Bagi meningkatkan ekonomi penduduk luar bandar dan wilayah-wilayah yang mundur, Dato' Seri Abdullah telah melancarkan konsep pembangunan koridor ekonomi dengan tujuan merapatkan jurang perbezaan ekonomi antara wilayah seperti yang diperjelaskan oleh Dato' Seri Abdullah di Perhimpunan Agung UMNO ke 58, pada 7 November 2007: *"Konsep pembangunan koridor ekonomi adalah pendekatan baru, bertujuan menjana pembangunan ekonomi yang lebih menyeluruh dan bersepadu. Pembangunan negara bersifat tempang jika hanya tertumpu di bandar-bandar, hingga bandar menjadi tempat yang terlalu sesak, sedangkan kawasan desa kelihatan usang dan dimamah zaman"* (Dato' Seri Abdullah, 7 November 2007).

2.5 Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur boleh disifatkan sebagai pendekatan mikro kepada usaha-usaha membawa perubahan ke dalam pentadbiran awam dan ianya mempunyai beberapa kebaikan tertentu seperti diperjelaskan oleh Ahmad Atory (1998): *“Bagi yang menyokong pendekatan mikro mendakwa bahawa perubahan yang berdikit-dikit (piece-meal) adalah lebih berkemungkinan untuk berjaya dalam kebanyakan keadaan dan akan menyumbangkan pembaharuan-pembaharuan seterusnya”* (Ahmad Atory, p. 75). Secara amnya, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur memberi fokus kepada usaha-usaha meningkatkan sistem penyampaian kerajaan yang kadang kala merentasi sempadan sesuatu jabatan atau agensi kerajaan tersebut. Di sinilah letaknya keperluan perkongsian maklumat dan data di antara jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan. Sebanyak 10 soalan diajukan kepada para responden, meliputi bidang ICT dan teknologi, pembuat keputusan dan juga tindakan.

Dalam hal ini, Dato’ Seri Abdullah menegaskan: *“Memperbaiki sistem penyampaian khidmat awam adalah terlalu penting. Langkah-langkah tertentu mesti diperkenalkan supaya rakyat mendapat khidmat yang pantas dan berkualiti”* (Chamil Wariya, 2004, p. 173). Seterusnya beliau menyatakan bahawa meningkatkan kualiti perkhidmatan awam menjadi perkara utama Perdana Menteri apabila beliau menegaskan: *“Saya mahu khidmat-khidmat itu diperbaiki supaya rakyat mendapat khidmat yang pantas dan boleh dipercayai”* (p. 173).

Secara amnya, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur bertujuan membuat pembaikan dan pembaharuan dalam sistem penyampaian kerajaan seperti yang pernah dinyatakan oleh Dato’ Seri Abdullah: *“Proses dan prosedur kerja yang dipermudahkan itu, jika*

dilaksanakan dengan sistematik ia sudah tentu dapat memenuhi penghargaan dan keperluan pelanggan serta stakeholders dan seterusnya dapat menepati ciri-ciri kualiti seperti menepati masa, cekap, mudah diperolehi, boleh dipercayai, mematuhi kehendak pelanggan, penjimatan kos serta layanan yang mesra dan beretika” (INTAN, 2003, p. 123).

Sebanyak empat daripada sepuluh soalan yang diajukan kepada para responden mempunyai kaitan dengan penggunaan ICT dan teknologi bagi meningkatkan keberkesanan mutu perkhidmatan dan birokrasi awam. Pengkomputeran dalam jabatan-jabatan kerajaan telah berjaya mengurangkan masa menunggu untuk pelbagai permohonan dan telah meningkatkan kualiti perkhidmatan seperti dalam *“project monitoring system”*, e-Perolehan, e-Syariah, e-Services, MyEG dan HRMIS. Langkah-langkah juga diambil bagi menyingkatkan masa meluluskan visa kepada pelajar Malaysia.

Di samping itu, era Dato’ Seri Abdullah juga melihat penubuhan beberapa pasukan khas, seperti Pasukan Petugas Khas Pemudacara Perniagaan (PEMUDAH), Pasukan Tindakan Khas (*flying squad*) dan mengamalkan sistem *“fast track”* bagi setengah-tengah projek pilihan untuk memudahkan orang ramai dan pihak swasta berurusan dengan kerajaan. Dalam ucapannya di Perhimpunan Agung UMNO Ke 58, pada 7 November 2007, Dato’ Seri Abdullah menegaskan:

“Beberapa langkah penambahbaikan yang diperkenalkan telah pun menunjuk hasil. Berikutan penubuhan skuad pemprosesan khas, 98 peratus dari kes urusan tanah tertunggak sejak tahun 2001 telah diselesaikan. Kini, urusan cukai boleh dijalankan melalui internet dan pulangan kredit kepada pembayar cukai menerusi sistem e-filing telah dapat dipendekkan tempohnya, daripada berbulan malah bertahun, ke 30 hari. Pasport dan kad pengenalan kini boleh disiapkan pada hari yang sama berbanding 2 minggu sebelum ini” (Dato’ Seri Abdullah, 7 November, 2007).

2.6 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku berfokus kepada usaha-usaha membawa perubahan dan penambahbaikan dalam tingkahlaku para penjawat awam ke arah peningkatan produktiviti, profesionalisme dan integriti mereka. Sebanyak sepuluh soalan mengenai pengurusan sumber manusia dan sikap penjawat awam telah diajukan kepada para responden bagi mengetahui pandangan mereka terhadap usaha-usaha reformasi tingkahlaku yang diperkenalkan di era Dato' Seri Abdullah. Antara soalan-soalan ditanya meliputi tajuk-tajuk seperti Islam Hadhari, penggunaan ICT di pejabat, IIM, revolusi mental, imbuhan tahunan dan slogan "Cemerlang, Gemilang dan Terbilang".

Era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah era reformasi pentadbiran tingkahlaku kerana Dato' Seri Abdullah memberi penekanan kepada pembangunan modal insan apabila menyatakan dalam Perhimpunan Agung UMNO ke 58: *"Pembangunan modal insan berkualiti amat kritikal dalam membina daya saing dan bagi mencapai matlamat pembangunan negara. Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia menghadapi tekanan dan cabaran persaingan besar dalam abad ke-21"* (Dato' Seri Abdullah, 7 November 2007). Dalam perhimpunan yang sama, beliau turut menjelaskan: *"Dalam hasrat merealisasikan cita-cita negara, satu usaha besar sedang dipergiatkan untuk membangunkan modal insan, seterusnya meningkatkan daya saing, daya produktiviti serta daya inovasi negara"* (Dato' Seri Abdullah, 7 November 2007).

Dalam hal ini, bolehlah dirumuskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku era Dato' Seri Abdullah berpanduan kepada dua pendekatan utama iaitu: i) Pelan Integriti Nasional (PIN) dan ii) Islam Hadhari.

Pelan Integriti Nasional (PIN) dilancarkan pada 23 April 2004, “*sebagai pelan tindakan untuk meningkatkan dan mengukuhkan tahap integriti nasional secara bersepadu dan komprehensif*” (MAMPU, JPA, 2006, p. 28). PIN akan menjadi rujukan kepada semua golongan masyarakat di negara ini dalam membantu kerajaan membina sebuah identiti masyarakat Malaysia yang bermoral, beretika dan berintegriti. Bagi era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah dari tahun 2004 hingga tahun 2008, PIN telah menetapkan lima sasaran utama iaitu: i) mengurangkan gelala rasuah ii) mengurangkan kerenah birokrasi iii) meningkatkan tadbir urus korporat iv) memantapkan institusi keluarga dan v) meningkatkan kualiti hidup dan kesejahteraan masyarakat (MAMPU, JPA, 2006, p. 29).

Islam Hadhari atau “*Civilisational Islam*” dilancarkan oleh kerajaan pimpinan Dato’ Seri Abdullah pada tahun 2004. Islam Hadhari adalah satu rangka kerja pembangunan negara yang menyeluruh, bersepadu dan sejagat. Rangka kerja ini menekankan konsep pembangunan yang seimbang iaitu antara pembangunan fizikal dengan pembangunan kerohanian. Matlamat utama Islam Hadhari adalah peningkatan kualiti hidup, penguasaan ilmu pengetahuan dan pembangunan individu dan negara. Islam Hadhari mengemukakan sepuluh prinsip untuk diterapkan ke dalam masyarakat Malaysia iaitu: i) Keimanan dan ketakwaan ii) Kerajaan yang adil iii) Rakyat berjiwa merdeka iv) Penguasaan ilmu pengetahuan v) Pembangunan ekonomi seimbang vi) Kehidupan berkualiti vii) Perlindungan hak kumpulan minoriti viii) Keutuhan moral dan budaya ix) Pemeliharaan alam sekitar dan x) Kekuatan pertahanan (RMK-9, JPM, 2006, p. 9).

2.7 Faktor-Faktor Mempengaruhi Reformasi Pentadbiran

Lazimnya, sistem pentadbiran di negara ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor, seperti faktor geografi, sejarah, ekonomi dan politik, di samping faktor-faktor persekitaran semasa. Mungkin juga faktor-faktor dari dalam dan luar negeri, kerana mereka juga boleh mempengaruhi kejayaan sesuatu usaha reformasi pentadbiran di negara ini. Sebenarnya, faktor-faktor persekitaran ini adalah berbagai jenis tetapi yang utama adalah latar belakang sosiopolitik negara dan masyarakat yang meliputi ciri-ciri kepimpinan politik dan pentadbiran, sistem pentadbiran, sistem ekonomi, keadaan dan ciri-ciri budaya dan masyarakat serta tahap teknologi dalam sesuatu masyarakat itu. (Ahmad Atory, 1998, pp. 40-41)

Di samping itu, faktor-faktor sejarah juga tidak kurang pentingnya. Ciri-ciri pemerintahan dan pentadbiran serta sejarah perkembangan birokrasi awam di negara ini turut mempengaruhi dan menentukan adakah sesuatu usaha reformasi pentadbiran itu berjaya atau sebaliknya. Dalam konteks ini, birokrasi awam bolehlah diandaikan sebagai satu sistem terbuka dengan terdapat banyak elemen-elemen yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dalaman dan luaran. Jika berlaku sebarang perubahan dalam mana-mana elemen tersebut atau terdapat sebarang perubahan dalam tampuk pemerintahan negara, ianya turut mempengaruhi dan memberi kesan terus ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini. Sebagai contoh, sebarang perubahan dalam tampuk kepimpinan politik negara, ianya boleh menyebabkan perubahan dasar-dasar awam yang secara tidak langsung mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran. Ciri-ciri birokrasi awam semasa juga mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran dan menentukan adakah usaha-usaha tersebut berjaya atau sebaliknya. Di kebanyakan negara, parti-parti politik jarang memberi

perhatian kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran, tetapi bukan di Malaysia seperti dijelaskan oleh Ahmad Atory (1998): *“Bagaimanapun di Malaysia, pemimpin-pemimpin politik dalam parti pemerintah (UMNO) sering mengalu-alukan idea pembaharuan pentadbiran, sebahagian disebabkan sokongan / dorongan yang kuat dari pihak pemimpin atasan”* (p .42).

Faktor kedua yang mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran itu adalah birokrasi awam itu sendiri, yang boleh mempercepatkan atau melambatkan sesuatu usaha reformasi pentadbiran. Di negara-negara seperti Malaysia, Singapura, India dan Pakistan, kejayaan sesuatu usaha reformasi pentadbiran amat bergantung kepada peranan birokrasi seperti dijelaskan oleh Ahmad Atory (1998): *“Malah selepas keputusan-keputusan politik dibuat, kejayaan atau kegagalan bagi sesuatu pembaharuan bergantung kebanyakannya kepada sokongan birokrasi”* (p. 45).

Faktor ketiga yang boleh mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini adalah kaum teknokrat di Malaysia sendiri, sama ada mereka berada dalam sektor awam atau swasta. Mereka adalah golongan muda, berpotensi dan bijak, yang lazimnya menduduki jawatan-jawatan tinggi dalam kerajaan dan sektor swasta. Mengikut Ahmad Atory (1998): *“Kemunculan golongan teknokrat tersebut dicirikan terutamanya dengan kewujudan unit-unit perancangan di banyak negara sedang membangun. Majoriti daripada mereka itu adalah ahli-ahli ekonomi dengan profesion mereka dan lazimnya terdedah dengan pendidikan di luar negara, selain pengalaman, mendapat pengetahuan teknologi moden dan nilai-nilai sejagat”* (p. 49-50).

Faktor keempat yang boleh mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran adalah alam persekitaran, semasa sesuatu usaha reformasi pentadbiran itu dilancarkan. Mengikut Ahmad Atory (1998): *“Dalam jangka masa antara pertengahan tahun 1950 dan 1960-an, misi Bank Dunia menggalakkan birokrasi Malaysia menjalankan pembaharuan pentadbiran. Dalam tahun 1966, Unit Pembaharuan Pentadbiran (DAU) telah ditubuhkan berdasarkan laporan pakar perunding luar negeri yang ditaja oleh Yayasan Ford”* (p. 56).

2.8 Reformasi Pentadbiran Dan Dasar Awam

Usaha-usaha reformasi pentadbiran selalunya berkait rapat dengan dasar-dasar awam ketika itu. Secara amnya, sesuatu dasar awam itu terbentuk akibat wujudnya sesuatu isu dalam masyarakat. Menyentuh tentang dasar awam, Sabitha Marican (1997) pernah menyatakan: *“Sejak Malaysia mencapai kemerdekaan, terdapat banyak dasar yang telah diwujudkan. Setiap dasar yang dibentuk mempunyai matlamat dan tujuannya yang tersendiri”* (p. 1).

Penyelidik berpendapat, untuk memahami usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia, seseorang itu perlu juga memahami dasar-dasar awam itu sendiri, bagaimana ianya digubal dan apakah tujuan-tujuannya. Di Malaysia, dasar-dasar awam digubal oleh pemerintah dan dilaksanakan oleh penjawat awam. Bahagian ini memberi fokus khas kepada perbincangan tentang dasar-dasar awam di Malaysia sejauh manakah ianya memberi pengaruh dan impak ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah.

2.8.1 Dasar Awam Dalam Konteks Pembangunan

Dasar awam adalah satu bidang yang luas. Ianya menjadi bertambah penting kini seperti yang diperjelaskan oleh Ahmad Atory (2008): *“...daripada perspektif saintifik yang sebenar, pemahaman yang jelas tentang sebab dan akibat daripada polisi awam telah membenarkan para pakar sains politik dan sosial untuk membuat beberapa cadangan tentang polisi yang mungkin meningkatkan pencapaian di peringkat kebangsaan, negeri dan kerajaan tempatan dalam era di mana masyarakat memerlukan urus tadbir yang baik (good governance)”* (p. v).

Bagi Ahmad Atory (1985), *“Dasar awam adalah yang mengenai tindakan-tindakan kerajaan”* (p. 1). Beliau juga memetik pandangan James Anderson tentang polisi awam: *“satu tindakan yang mempunyai tujuan yang diikuti dengan watak atau beberapa orang aktor untuk merundingkan tentang masalah dan perkara dititikberatkan”* (Ahmad Atory, 2008, p. 1). Seterusnya, beliau merumuskan: *“Walau bagaimanapun, kita harus melihat dasar itu dari segi kerajaan itu sendiri yang apabila ia memilih sesuatu dasar itu, maka ia mesti mempunyai sesuatu tujuan atau matlamat”* (Ahmad Atory, 1985, p. 1).

Mengikut Kamus Dewan, istilah “dasar” didefinisikan sebagai suatu kenyataan mengenai hasrat bagi mencapai sesuatu maksud atau kehendak. Oleh itu, dasar-dasar awam bolehlah dirumuskan sebagai satu pengisytiharan dibuat dari semasa ke semasa untuk menyelesaikan sesuatu masalah atau bagi mencapai sesuatu objektif (Kamus Dewan, 2007, p. 317)

Penyelidik berpendapat bahawa perkataan “dasar” itu sendiri merujuk kepada prinsip, haluan, sikap, pandangan atau pegangan secara kolektif yang diambil dan dilaksanakan oleh pihak pemerintah di negara ini. Dasar awam lazimnya bersifat menyeluruh dan menyentuh pelbagai aspek kehidupan bermasyarakat, khususnya di dalam bidang ekonomi, politik, sosial, agama, pendidikan dan sebagainya. Ada kalanya, dasar awam itu berubah-ubah mengikut persepsi dan pandangan kerajaan atau keperluan semasa dan mungkin juga perkembangan antarabangsa kerana Malaysia mengamalkan sistem ekonomi terbuka.

Definisi yang diutarakan oleh Ahmad Atory (1985) amat ringkas tetapi padat. Seterusnya, beliau juga menambah bahawa, “*Dasar awam dikatakan juga sebagai apa juga langkah kerajaan untuk memilih membuat atau memilih tidak membuat*” (p. 1). Dalam menghuraikan konsep ini, Ahmad Atory (1994) turut memetik pandangan para sarjana barat, seperti David Easton (1957) yang melihat dasar awam sebagai nilai yang diperuntukkan oleh pihak berkuasa kepada keseluruhan masyarakat. Sementara Lasswell dan Kaplan pula mengatakan bahawa setiap dasar awam itu sebagai satu program bagi nilai amalan dan matlamat yang boleh diprojekkan (Ahmad Atory, 2008, p.1).

Dalam bukunya “Dasar Awam di Malaysia” Sabitha Marican (1997) telah senaraikan sebanyak lapan belas definisi tentang “dasar awam” yang antaranya seperti berikut:

- i) Dye (1984): Dasar awam merujuk kepada pilihan kerajaan, sama ada untuk membuat sesuatu, atau tidak membuat sesuatu
- ii) Easton (1953): Dasar awam dianggap sebagai nilai peruntukan pihak berautoriti bagi keseluruhan masyarakat

- iii) Lasswell and Kaplan (1970): Dasar awam merupakan program bagi nilai, amalan dan matlamat yang telah diunjurkan.
- iv) Shepherd (1985): Dasar awam adalah satu proses politik yang dilaksanakan oleh negara untuk mempengaruhi orang ramai.
- v) Prestus (1975): Dasar awam adalah sesuatu pilihan yang dibuat oleh seseorang individu/sekumpulan individu bagi menjelaskan, menerangkan, mempertahankan, memimpin atau menggariskan sesuatu tindakan sama ada yang nyata atau tidak.
- vi) Rose (1969): Dasar awam merujuk kepada aktiviti atau kegiatan yang berpanjangan, sama ada sedikit atau banyak, yang melibatkan keputusan yang konkrit yang berbeza-beza berbanding dengan keputusan yang dibuat.

2.8.2 Tujuan Dan Matlamat Dasar Awam

Lazimnya, dasar awam sesebuah negara itu berubah dari masa ke semasa, diselaraskan dengan ciri-ciri sosioekonomi dan perkembangan politiknya. Dasar-dasar awam digubal khas bagi memenuhi kehendak, visi dan objektif para pemerintah ketika itu. Penyelidik amat tertarik dengan pandangan Ahmad Atory (1985) apabila beliau menulis:

“Dasar awam juga boleh dilihat sebagai pembolehubah yang bersandar (dependent variable) dan kita boleh bertanya, apakah persekitaran dan ciri-ciri sistem politik, dapat membantu membentuk kandungan dasar awam itu. Dasar awam juga boleh dilihat sebagai pembolehubah tidak bersandar dan kita boleh bertanya apakah impak dasar awam itu ke atas sistem politik dan persekitaran” (p. 3).

Pendapat Ahmad Atory (1985) yang melihat dasar awam sebagai pembolehkan bersandar, atau pembolehkan tidak bersandar adalah merupakan salah satu persoalan teras dalam menyelidikan ini yang berfokus kepada reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah.

Menyentuh perkara yang sama, pihak INTAN (1994) telah mengatakan bahawa dasar-dasar awam yang digubal itu mempunyai objektif yang khusus dan dapat dirumuskan kepada empat matlamat utama seperti berikut:

- i) “Pencapaian matlamat Wawasan 2020, menjadikan Malaysia sebuah negara perindustrian yang maju dengan ciri-ciri sempurna
- ii) Pencapaian matlamat-matlamat Dasar Pembangunan Nasional (DPN)
- iii) Pertumbuhan ekonomi dan pengagihan yang adil
- iv) Kedaulatan dan ketahanan negara” (INTAN, 1994).

Pada hakikatnya, dalam tahun-tahun antara 1970 hingga tahun 1990, dasar-dasar awam di Malaysia lazimnya berteraskan Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang merupakan dasar induk kerajaan. Sementara selepas tahun 1990, semua dasar-dasar awam Malaysia mempunyai hubungan dan berasaskan Wawasan 2020 yang telah menggantikan Dasar Ekonomi baru.

2.8.3 Penggubalan Dasar-Dasar Pembangunan

Dasar awam adalah satu bidang yang luas yang menjadi perhatian utama mereka yang berminat dalam bidang sains politik. Pelbagai pendekatan boleh digunakan untuk memahami dasar awam. Secara amnya, dasar awam diperlukan untuk memperjelaskan

kekeliruan yang berlaku dalam masyarakat, supaya ianya menjadi satu program pentadbiran tersusun yang dilakukan oleh pihak kerajaan. Menurut pandangan Ahmad Atory (1985), "*Kita harus menjangka bahawa sesuatu polisi yang dibuat dan terus dilaksanakan itu memakan masa yang panjang juga sebelum ia menjadi satu polisi*" (p. 9).

Oleh itu, dirumuskan bahawa sesuatu dasar awam itu dilaksanakan dan dikuatkuasakan oleh institusi-institusi kerajaan dengan cara kuasa atau *authority*. Lazimnya, hubungan antara sesuatu dasar awam dengan institusi-institusi kerajaan itu amat baik sekali. Sebagai contoh, sesuatu dasar awam itu tidak akan menjadi dasar awam sehinggalah ianya dilaksanakan dan digunakan dengan baik oleh sesuatu institusi kerajaan yang telah diberi kuasa untuk melaksanakannya.

Di Malaysia, "Sistem Raja-Raja Berpelembagaan" memainkan peranan penting dalam penggubalan dasar-dasar awam kerana dalam sesetengah isu terutama yang berkaitan dengan agama Islam dan adat istiadat Melayu, ianya perlu dirujuk kepada Majlis Raja-Raja Melayu sebelum ianya menjadi dasar awam yang sah (Ahmad Atory, 1985).

Dasar-dasar awam juga meliputi dasar-dasar pembangunan nasional. Kesejagatan ekonomi memainkan peranan penting dalam sebuah negara berbilang kaum seperti Malaysia. Tragedi berdarah 13 Mei 1969 telah banyak mengajar kita erti perlunya kewarasan dan pembangunan yang lebih saksama dan betapa bahayanya sentimen perkauman yang tidak dibendung. Dalam tahun 1971, DEB telah diperkenalkan oleh pihak kerajaan pimpinan Tun Razak sebagai satu mekanisme "*social engineering*" yang diharapkan akan dapat

memulihkan ketidakseimbangan dalam agihan kekayaan negara dan pembangunan khususnya dalam bidang ekonomi (Ahmad Atory, 1998).

Dalam DEB, kerajaan telah menetapkan bahawa masyarakat Melayu haruslah memegang sebanyak 30 peratus kekayaan negara ini, namun matlamat itu sehingga kini masih belum menjadi kenyataan. Justeru itu, pelan tindakan kedua menyusul dengan nama baru, iaitu Dasar Pembangunan Nasional (DPN), tetapi menyokong visi dan matlamat sama yang menekankan kepada pembangunan negara dan perkongsian kekayaan negara yang lebih seimbang (INTAN, 1994).

Dasar Pembangunan Nasional (DPN) yang telah dilancarkan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad pada 17 Jun 1991, merupakan dasar ekonomi Malaysia yang digunakan sekarang. Ianya merupakan kesinambungan daripada DEB (1971) yang telah berakhir pada tahun 1990. Walau bagaimanapun, matlamat serta tujuan penubuhan DPN adalah hampir sama dengan DEB. Asas DEB iaitu pembasmian kemiskinan dan penyusunan semula masyarakat Malaysia untuk memperbaiki ketidakseimbangan sosial dan ekonomi antara kaum dapat dikekalkan dan adalah diharapkan dapat menyumbang kepada mengukuhkan perpaduan rakyat yang berbilang kaum di Malaysia. Secara amnya, dimensi baru DPN adalah memberi penekanan kepada strategi pembasmian kemiskinan, terutamanya di kalangan rakyat termiskin, mewujudkan masyarakat perdagangan dan perindustrian Bumiputera, menggalakkan penglibatan sektor swasta dalam usaha-usaha pembangunan dan menumpukan kepada pembangunan modal insan, meningkatkan sistem nilai dan etika bagi mencapai matlamat pertumbuhan ekonomi dan pengagihan kekayaan yang lebih adil dan saksama (INTAN, 1994).

Dari pandangan penyelidik, perpaduan negara bergantung kepada beberapa faktor penting yang perlu dikemaskini dan diberi pertimbangan sewajarnya. Kejayaan mewujudkan perpaduan dalam masyarakat majmuk di Malaysia memerlukan sokongan daripada semua pihak dan kaum di pelbagai peringkat dalam masyarakat di samping kerjasama daripada pihak kerajaan. Faktor-faktor sosial dan kebudayaan, politik, ekonomi serta faktor-faktor yang berkaitan dengan pihak awam dan swasta, perasaan dan psikologi, semuanya memainkan peranan masing-masing dalam mewujudkan perpaduan. Kesemua faktor-faktor ini adalah saling berkait rapat antara satu dengan yang lain (Ahmad Atory, 1998).

Walau bagaimanapun dasar-dasar awam digubal, perpaduan negara tidak akan dapat dipupuk dan dikekalkan sekiranya sebahagian besar daripada penduduk, khasnya orang-orang Melayu masih berada di tahap kemiskinan, peluang-peluang pekerjaan tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan tenaga buruh yang sentiasa bertambah, terutamanya senario pengangguran di kalangan para siswazah Melayu hari ini. Oleh sebab itu, penyelidik percaya bahawa perpaduan di Malaysia tidak boleh dicapai hanya dengan dasar-dasar awam atau cara-cara yang berlandaskan prinsip-prinsip ekonomi sahaja. Sebaliknya, pembasmian kemiskinan di kalangan orang Melayu dan juga penyusunan semula masyarakat majmuk serta ekonomi mereka adalah syarat utama bagi mencapai perpaduan tersebut, agar kekayaan negara sama-sama dikecapi.

Pada pandangan penyelidik, pelbagai pendekatan telah digunakan oleh para pemimpin dalam merangka pembangunan negara dan pemodenan masyarakat. Para pemimpin Malaysia, khasnya Tun Abdul Razak telah menggubal pelbagai dasar awam yang pada ketika itu berpusat kepada usaha-usaha membawa rakyat negara ini keluar daripada alam kemiskinan dan kesempitan hidup dan mewujudkan perpaduan negara.

Dasar pembangunan negara dalam tahun-tahun 1960-an dan DEB merupakan satu usaha yang sangat efektif dalam membangunkan masyarakat Malaysia. Semenjak zaman kemerdekaan, para pemimpin seperti Tunku Abdul Rahman (Bapa Kemerdekaan), Tun Abdul Razak (Bapa Pembangunan), Tun Hussein Onn (Bapa Perpaduan) dan Tun Dr. Mahathir (Bapa Permodenan), masing-masing mempunyai fokus mereka yang tersendiri dalam pembangunan negara ini, seperti dasar membasmi kemiskinan, meningkatkan pendapatan rakyat, meningkatkan perkembangan industri serta peningkatan kualiti perkhidmatan kesihatan dan lain-lain lagi.

Dalam hal ini, Pandian (2007) pernah menjelaskan bahawa pemimpin sentiasa berubah dan kini Malaysia di bawah kepimpinan Dato' Seri Abdullah yang menyaksikan corak kepimpinan yang berlainan serta mempunyai gayanya yang tersendiri. Namun kesemua pemimpin-pemimpin Malaysia mempunyai visi yang sama, iaitu membangunkan negara bagi memastikan bahawa rakyat negara ini berada dalam keadaan sejahtera dan aman.

2.8.4 Dasar-Dasar Awam Era Dato' Seri Abdullah

Bahagian ini akan menghuraikan secara ringkas mengenai dasar-dasar awam semasa era pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Penyelidik berpendapat bahawa sepanjang tempoh kepimpinannya, Dato' Seri Abdullah telah mencuba pelbagai langkah dan pendekatan dalam usaha-usaha membawa pembangunan ke negara ini, agar seiring dengan matlamat Wawasan 2020. Dalam hal ini, Dato' Seri Abdullah telah memperlihatkan suatu gaya kepimpinan yang unik dan tersendiri, mampu pula membentuk strategi-strategi pembangunan negara berdasarkan faktor-faktor sosial, demografi dan ideologi yang

bersesuaian dengan perwatakan beliau dan seiring pula dengan kehendak masyarakat majmuk di negara ini.

Dalam konteks pembangunan reformasi pentadbiran di Malaysia, Dato' Seri Abdullah membuktikan bahawa pendekatan-pendekatan yang diambil oleh beliau mirip kepada pendekatan reformasi pentadbiran tingkahlaku. Dua contoh yang menyokong pandangan ini adalah melalui pelancaran "Islam Hadhari" dan Pelan Integriti Nasional (PIN). Mengikut Ahmad Atory (1998), pendekatan pembaharuan tingkahlaku terbahagi kepada dua aspek utama iaitu: (i) penambahbaikan-penambahbaikan personel yang melibatkan aktiviti-aktiviti seperti menyediakan peluang pelajaran dan latihan yang sesuai bagi penjawat awam dan (ii) penambahbaikan kelakuan dan sikap para penjawat awam itu sendiri (pp. 19-21).

Dato' Seri Abdullah telah cuba menyesuaikan pendekatan sendiri dalam menentukan hala tuju negara walaupun bermatlamatkan Wawasan 2020. Oleh yang demikian, Dato' Seri Abdullah sendiri telah melancarkan Misi Nasional, satu kumpulan dasar awam yang bersepadu yang meliputi jangkamasa dari tahun 2005 hingga tahun 2020, seperti yang ditegaskan oleh Dato' Seri Abdullah sendiri, bahawa: "*Menyedari hakikat ini, kerajaan memperkenalkan Misi Nasional, satu rangka kerja dasar dan pelaksanaan yang menggariskan keutamaan negara untuk tempoh 15 tahun yang akan datang, seiring dengan Rancangan Malaysia Kesembilan*" (EPU: RMK-9).

2.8.5 Rancangan Malaysia Kesembilan

Semasa mentadbir negara selama 5 tahun 5 bulan, Dato' Seri Abdullah telah sempat memperkenalkan Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) yang merupakan rancangan pembangunan lima tahun (2006-2010) di Dewan Rakyat pada 31 Mac 2006. RMK-9 yang bertemakan "Membina Tamadun Menjulang Martabat Bangsa" telah menetapkan agenda Misi Nasional sebagai "*blueprint*" yang membabitkan rangka dasar menyeluruh pembangunan negara dalam tempoh 15 tahun akan datang, ke arah menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia selepas Mac 2006 sewajarnya seiring dan mendukung pelan induk yang termaktub dalam Rancangan Malaysia Kesembilan.

Secara amnya, RMK-9 telah menetapkan dasar dan strategi utama negara ke arah mencapai matlamat Misi Nasional, untuk mencapai status negara maju dan berprestasi tinggi pada tahun 2020. Ini bermakna dari tahun 2006 sehingga tahun 2020, Malaysia akan melaksanakan tiga fasa rancangan pembangunan lima tahun bagi mencapai matlamat tersebut. Oleh itu, RMK-9 merupakan fasa pertama rancangan pembangunan lima tahun negara, diikuti oleh dua lagi rancangan pembangunan lima tahun negara hingga tahun 2020.

Seperti yang telah dinyatakan di atas, RMK-9 adalah rancangan lima tahun pertama dalam Misi Nasional negara. RMK-9 ini merupakan kesinambungan kepada RMK-8, satu perancangan kerajaan membentuk sebuah negara yang maju ekonominya, seimbang pembangunan sosialnya, memiliki warga yang bersatu padu, berbudaya, berpekerti mulia,

berkemahiran, berfikiran maju dan berpandangan jauh. Perkhidmatan Awam Malaysia telah diberi tugas dan tanggungjawab melaksanakan pelan pembangunan ini (RMK-9).

Penyelidik berpendapat bahawa, bagi melaksanakan RMK-9, setiap rakyat Malaysia perlu terlibat, melipatgandakan usaha-usaha ke arah kemajuan, keamanan dan bersama-sama berusaha meningkatkan daya saing negara. Para penjawat awam pula perlu berusaha menambahbaikkan sistem penyampaian kerajaan, meningkatkan kecekapan diri dan produktiviti di semua sektor awam. Di samping itu, para penjawat awam perlu membantu segenap lapisan masyarakat, tanpa mengira kaum dan agama, bagi menggarap kejayaan yang lebih unggul demi membina kejayaan dan kemajuan untuk diri sendiri, bangsa dan negara (RMK-9).

Bagi mencapai hasrat dan matlamat dasar Wawasan 2020, ianya memerlukan komitmen dari semua pihak di pelbagai sektor ekonomi termasuk juga rakyat jelata. Dalam hal ini, rakyat perlu memahami bahawa matlamat utama RMK-9 adalah bertujuan mencapai pembangunan yang seimbang supaya dapat melahirkan masyarakat yang bersatu padu, progresif dan adil ke arah pembentukan sebuah Masyarakat Agung pada tahun 2057. Sebenarnya, Misi Nasional yang diperkenalkan oleh Dato' Seri Abdullah itu berpaksikan lima teras utama seperti berikut:

- i) Meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai lebih tinggi
- ii) Meningkatkan Meningkatkan keupayaan pengetahuan, kreativiti dan inovasi negara serta memupuk “minda kelas pertama”
- iii) Menangani masalah ketidaksamaan ekonomi
- iv) Meningkatkan tahap dan kemampuan kualiti hidup dan

- v) Mengukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan (EPU:RMKe-9)

2.8.6 Dasar Pembangunan Koridor Wilayah Ekonomi

Salah satu pendekatan yang dilaksanakan di bawah RMK-9 ialah memacu pembangunan Koridor Wilayah Ekonomi. Konsep pembangunan koridor ekonomi adalah satu pendekatan baru yang diperkenalkan oleh Dato' Seri Abdullah. Ianya bertujuan menjanakan pembangunan ekonomi yang lebih menyeluruh dan bersepadu dalam negara bagi memastikan tiada wilayah ketinggalan dalam pembangunan negara.

Projek pembangunan wilayah ekonomi merupakan satu strategi kerajaan dalam menghadapi ketidakseimbangan dalam pembangunan wilayah di Malaysia, di samping menghadapi cabaran globalisasi dan persaingan ekonomi dalam dunia tanpa sempadan. Dengan strategi ini, Malaysia akan mampu menghadapi cabaran-cabaran di masa depan yang lebih kompetitif. Pendekatan pembangunan koridor wilayah ekonomi yang diutarakan oleh Dato' Seri Abdullah boleh dilihat sebagai satu usaha terbaik dalam mencapai pembangunan seimbang, dan pengagihan kekayaan kepada semua rakyat dengan lebih saksama, termasuk mereka yang berada di kawasan luar bandar. Ini merupakan pendekatan reformasi pentadbiran struktur pada skala mega. Projek-projek pembangunan wilayah ini adalah anak emas Dato' Seri Abdullah yang antaranya adalah seperti (i) Wilayah Pembangunan Iskandar (WPI) (ii) Wilayah Pembangunan Pantai Timur (ECER) (iii) Wilayah Ekonomi Koridor Utara (NCER) (iv) Pembangunan Koridor Sabah (SDC) dan (v) Projek Pembangunan Koridor Pembaharuan Tenaga Sarawak (SCORE).

2.8.7 Reformasi Pentadbiran Dan Pembangunan Modal Insan

Dato' Seri Abdullah juga telah memulakan usaha bagi menerapkan nilai-nilai dan etika yang baik ke dalam masyarakat majmuk di Malaysia seperti yang telah dilakukan oleh Dr. Mahathir suatu ketika dahulu. Jika Dr. Mahathir telah melancarkan Wawasan 2020 dan menggalakkan rakyat Malaysia hidup dalam masyarakat yang bermoral dan berpegang kuat kepada agama, Dato' Seri Abdullah juga cuba menerapkan nilai-nilai murni dan baik ke dalam kehidupan masyarakat Malaysia melalui konsep "Islam Hadhari."

Pelbagai dasar awam dan teras pembangunan negara telah dijadikan garis panduan oleh kerajaan pimpinan Dato' Seri Abdullah dalam memacu pelbagai aktiviti ekonomi, serta membantu masyarakat dan negara mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Dato' Seri Abdullah pernah menekankan bahawa rakyat Malaysia perlu membangunkan "minda kelas pertama" supaya seiringan dengan pembangunan infrastruktur negara yang sudah pun mencapai status "kelas pertama". Konsep "minda kelas pertama" bolehlah difahamkan sebagai ciri-ciri modal insan yang mampu memenuhi keperluan pembangunan individu, pembangunan bagi keluarga, masyarakat, negara dan dunia semasa (RMK-9).

Membangunkan "minda kelas pertama" adalah agenda jangka masa panjang negara yang memerlukan setiap kaum, komuniti, organisasi dan institusi di Malaysia mengambil bahagian dalam merealisasikan misi ini. Ianya perlu dimulakan dengan azam yang kuat, meliputi setiap lapisan masyarakat bagi memulakan era pembudayaan "minda kelas pertama" melalui i) peningkatan terhadap keupayaan dan penguasaan ilmu pengetahuan ii) pengukuhan keupayaan sains, R&D dan inovasi dan iii) pembentukan masyarakat berbudaya dan memiliki kekuatan moral (EPU: RMK-9).

Dalam hal ini, dasar pembangunan modal insan Dato' Seri Abdullah boleh dibahagikan kepada dua kumpulan utama iaitu: (i) Islam Hadhari dan (ii) Pelan Integriti Nasional. Kedua-dua konsep ini telah dihuraikan lebih lanjut dalam bahagian seterusnya.

2.8.7.1 Islam Hadhari

Sebaik sahaja dilantik menjadi Perdana Menteri pada 31 Oktober 2003, Dato' Seri Abdullah berazam akan meneruskan usaha-usaha yang telah dimulakan oleh Dr. Mahathir bagi membawa Malaysia ke status negara maju menjelang tahun 2020 dan beliau telah memperkenalkan pendekatan Islam Hadhari dalam memacu agenda pembangunan menyeluruh untuk masyarakat dan negara.

Islam Hadhari digubal khas sebagai satu pendekatan penting bagi menggabungkan pencapaian dan kemajuan, di samping berpegang teguh pada nilai sejagat dan tuntutan Islam. Visi Islam Hadhari adalah: *“untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara Islam contoh, iaitu sebuah negara maju mengikut acuan sendiri”* (JAKIM, 2004). Sementara misi Islam Hadhari adalah: *“Melaksanakan agenda pembangunan negara dan ummah berlandaskan pendekatan Islam yang universal, maju, bertamadun, bertoleransi dan berimbang”* (JAKIM, 2004).

Islam Hadhari juga adalah suatu pendekatan bagi membawa anjakan paradigma untuk mengubah tanggapan umat Islam terhadap ajaran Islam itu sendiri, seperti yang telah diajar oleh Nabi Muhammad SAW. Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (2004) menegaskan bahawa: *“Pendekatan Islam Hadhari memberi penekanan kepada aspek pembangunan dan pembinaan peradabaan yang didasarkan pandangan semesta Islam (Islamic*

worldview) dengan memberi tumpuan kepada usaha mempertingkatkan mutu kehidupan melalui penguasaan ilmu, pembangunan insan serta pembangunan fizikal’ (JAKIM, 2004). Mengikut pandangan Abdullah Md. Zin (2004), Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Islam hadhari merupakan penambahbaikan kepada dasar-dasar penerapan nilai-nilai Islam yang sedia ada, ianya tidak terlalu berbaur politik, dan bercirikan pendidikan, pengurusan yang baik dan muamalat Islam (Muhammad Syukri, 2005).

Menyentuh tentang definisi Islam Hadhari, Menurut Muhammad Syukri (2005) pernah memetik pandangan Dato’ Seri Abdullah: *“Islam Hadhari adalah Islam yang berasaskan kepada pembangunan yang menjurus kepada pembinaan peradaban. Islam Hadhari juga adalah mengamalkan Islam sebagai satu pegangan yang memberikan fokus kepada mempertingkatkan mutu kehidupan sama ada dari segi ilmu, pembangunan fizikal dan insan, kesihatan, sistem ekonomi dan kewangan”* (p.17).

Seterusnya, Dato’ Seri Abdullah juga menegaskan: *“Islam Hadhari memberi tekanan kepada pembangunan. Pembangunan yang menjurus kepada pembinaan peradaban. Peradaban yang dicanai dengan pegangan Islam dan memberi fokus kepada usaha mempertingkatkan mutu kehidupan. Mempertingkatkan mutu kehidupan melalui penguasaan ilmu, pembangunan insan, pembangunan kesihatan, serta pembangunan fizikal, mempertingkatkan mutu kehidupan dengan mengamalkan sistem ekonomi, sistem perdagangan dan sistem kewangan yang dinamik”* (Muhammad Syukri, 2005).

Penyelidik berpendapat bahawa Islam Hadhari adalah satu pendekatan yang amat baik kerana ianya melibatkan proses pembangunan yang bersepadu, merangkumi pembangunan fizikal, mental, emosi dan spiritual seperti yang dituntut oleh agama Islam. Namun,

persoalan yang timbul, apakah jentera pentadbiran awam negara ini mampu melaksanakan kesemua prinsip-prinsip atau cadangan dalam Islam Hadhari? Dan siapakah pula yang akan menjadi peneraju gerakan Islam Hadhari jika Dato' Seri Abdullah sudah tidak lagi berkuasa? Sesuatu perancangan yang baik itu tidak akan mendatangkan apa-apa kesan positif jika ianya tidak diimplementasikan dengan cara yang betul.

2.8.7.2 Pelan Integriti Nasional

Menurut kamus Oxford, "*integrity*" didefinisikan sebagai "*quality of being honest and having strong moral principles, the state of being whole and undivided and the condition of being unified or sound in construction*". Dalam hal ini, Dr. Mahathir menerangkan bahawa integriti itu berkait rapat dengan pembentukan dan pengukuhan etika yang baik, amanah dalam pengurusan umpamanya adalah sebahagian daripada etika yang baik (Ahmad Atory, 1998).

Seterusnya, Dato' Seri Abdullah (2004) pernah mengatakan: "*Kerajaan telah mengambil inisiatif menggubal dan melaksanakan satu dasar payung yang komprehensif melibatkan semua sektor dan golongan masyarakat dalam gerakan pemantapan integriti. Dasar payung ini dinamakan Pelan Integriti Nasional (PIN)*" (Mazilan Musa et al., 2004).

Gerakan pemantapan integriti di Malaysia, dipacu oleh Pelan Integriti Nasional dan dikoordinasikan oleh Institut Integriti Malaysia ini adalah suatu gagasan yang besar yang memerlukan sokongan dari pelbagai lapisan masyarakat. Jika berjaya dilakukan, ianya akan menjadi suatu kekuatan masyarakat, termasuk para penjawat awam, bagi

menguruskan kejayaan dalam kehidupan harian dan mengatasi kelemahan-kelemahan dengan cara yang berkesan.

Penyelidik percaya, dengan pemantapan integriti di kalangan kakitangan awam dan juga sektor swasta, kadar amalan rasuah dalam negara akan menurun dan kualiti serta keberkesanan sistem penyampaian kerajaan akan meningkat. Kesemua ini akan membolehkan Malaysia melangkah ke hadapan untuk mencapai matlamat menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020, mengikut acuannya sendiri sejajar dengan visi Dato' Seri Abdullah menjadikan Malaysia sebuah negara yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

2.8.8 Dasar-Dasar Luar Era Dato' Seri Abdullah

Sebagai Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah perlu juga menguruskan dasar-dasar luar kerajaan dalam konteks kerjasama sejagat bagi meningkatkan hubungan baik Malaysia dengan negara-negara jiran dan negara-negara luar yang mempunyai kepentingan bersama. Seperti sebuah sistem terbuka, Malaysia mengamalkan pelbagai dasar luar yang berprinsip, bebas dan pragmatik, sanggup berkawan dengan mana-mana negara yang boleh membawa kebaikan dan keuntungan kepada Malaysia.

Di bawah kepimpinan Dato' Seri Abdullah, Kementerian Luar telah berjaya melaksanakan banyak aktiviti pada tahun 2004 sehingga tahun 2007 yang membawa hasil dan banyak kejayaan kepada negara ini. Dengan terjalinnya hubungan diplomatik yang baik dengan banyak negara, usaha-usaha kerjasama Malaysia dengan negara-negara tersebut meningkat dalam pelbagai bidang, termasuk ekonomi, sosial dan budaya yang rata-rata membawa kebaikan kepada Malaysia.

2.9 Reformasi Pentadbiran, Birokrasi Awam Dan Cabaran Masa Depan

Bagi mencapai status negara maju pada tahun 2020 dan ke arah pembentukan sebuah **“Masyarakat Agung”** pada tahun 2057, birokrasi awam di Malaysia perlu memainkan peranan yang lebih berkesan sebagai pemudahcara dan penyelaras usaha-usaha pelbagai sektor ke arah merealisasikan matlamat tersebut. Tugas dan tanggungjawab ini adalah besar dan bukanlah satu tugas yang mudah dan senang, kerana ianya melibatkan semua pihak dan semua kaum serta segenap lapisan masyarakat Malaysia. Penyelidik berpendapat, banyak cabaran yang akan dihadapi oleh negara dan rakyat Malaysia bagi mencapai matlamat tersebut dan antaranya:

2.9.1 Mewujudkan Sebuah Birokrasi Awam Yang Efisien

Perkara yang paling penting dalam membawa perubahan ke dalam sesebuah negara dan masyarakat adalah mewujudkan sebuah birokrasi awam yang efektif dan efisien sebagai badan penyelaras utama. Tanpa sebuah birokrasi awam yang efektif, sukarlah sesuatu projek itu dapat diimplementasikan dengan jayanya, lebih-lebih lagi bagi projek yang baru diperkenalkan kepada masyarakat. Sebuah birokrasi yang efektif bukan sahaja mempunyai sistem kerja dan peralatan yang canggih, malah disokong oleh kakitangan yang cekap dan efisien dan penuh dedikasi. Untuk mencapai matlamat tersebut, pelbagai program reformasi pentadbiran perlu disusun dan diimplementasi dengan sempurna.

2.9.2 Mewujudkan Perpaduan Dan Keamanan Di Malaysia

Perkara yang paling penting dalam sebuah negara berbilang kaum seperti Malaysia adalah perpaduan kaum dan keamanan dalam masyarakat. Tanpa perpaduan dan keamanan, tidak ada proses pembangunan yang akan berjaya kerana selalunya pertelingkahan antara kaum-kaum yang mendiami negara itu. Oleh itu, keamanan perlu diwujudkan dahulu sebelum berlakunya usaha-usaha peningkatan produktiviti pelbagai sektor ekonomi. Dalam hal ini, keberkesanan organisasi awam dan kecukupan para pegawai kerajaan, khasnya pihak polis (PDRM) dan angkatan tentera Malaysia (ATM). Perpaduan kaum yang kukuh dengan keadaan persekitaran yang aman damai bukan sahaja memudahkan usaha-usaha reformasi pentadbiran, tetapi memastikan bahawa setiap usaha pembangunan negara dijalankan dengan jayanya.

2.9.3 Meningkatkan Pemantapan Sistem Penyampaian Kerajaan

Lazimnya, negara-negara maju mempunyai sistem penyampaian kerajaan efektif dan efisien, memenuhi kehendak dan citarasa para pelanggan yang terdiri dari rakyat jelata yang berpelajaran, organisasi-organisasi dalam dan luar negeri dengan teknologi yang canggih, dan komuniti pedagang yang cerewet.

Bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 dan membentuk sebuah negara maju berpendapatan tinggi, sistem penyampaian dan birokrasi awam di Malaysia perlu meningkatkan kualiti perkhidmatannya agar setaraf dengan apa yang terdapat di negara-negara maju. Usaha-usaha ini perlulah digandungi dengan ciri-ciri perkhidmatan mesra pelanggan.

Penyelidik percaya bahawa situasi ini tidak dapat dicapai dalam sekelip mata memandangkan keadaan dan tahap pencapaian sistem penyampaian kerajaan masa kini masih jauh di belakang negara-negara maju di barat atau Jepun dan Korea Selatan. Mengubah keadaan fizikal dalam sesuatu sistem itu senang, tetapi untuk mengubah tingkahlaku, cara bekerja dan minda para penjawat awam perlu melalui proses evolusi yang mengambil masa yang agak lama untuk maju dan menjadi efektif. Penyelidik percaya, Malaysia boleh melakukan evolusi tersebut jika para penjawat awam negara ini bersedia dan sanggup mampu berubah mengikut permintaan semasa. Proses pembangunan negara sebenarnya memerlukan sokongan kuat birokrasi awam yang efisien, serta sistem penyampaian kerajaan yang baik dan mantap. Hanya dengan cara-cara ini sahaja, segala dasar-dasar awam serta program-program pembangunan itu akan mampu dilaksanakan bagi memenuhi citarasa para pelanggan dan juga kehendak para pemimpin.

2.9.4 Meningkatkan Produktiviti Organisasi Awam

Secara amnya, meningkatkan produktiviti bermakna mewujudkan peningkatan-peningkatan yang diinginkan, khasnya dalam pengeluaran tanpa meningkatkan saiz tenaga kerja atau tanpa menambah peralatan-peralatan baru. Dalam konteks ini, penyelidik berpendapat bahawa produktiviti lebih 1.4 juta penjawat awam di negara ini boleh dipertingkatkan lagi dengan usaha-usaha meningkatkan produktiviti yang lebih gigih dan langkah-langkah diambil bagi mengurangkan pembaziran. Malaysia perlu meningkatkan produktiviti perkhidmatan awamnya, yang seterusnya memastikan peningkatan produktiviti di pelbagai sektor ekonomi negara ini.

2.9.5 Meningkatkan Kecekapan Penjawat Awam

Peningkatan kecekapan para penjawat awam akan membawa banyak kebaikan kepada negara dalam bentuk pertambahan cukai negara dan kurangnya rasuah serta penyelewengan dalam pengurusan harta awam di samping mengekalkan keamanan dalam negara. Untuk tujuan tersebut, perlu berlakunya satu perubahan minda, sikap dan kelakuan di kalangan para penjawat awam agar lebih komited kepada tugas-tugas harian mereka.

Para penjawat awam perlu mengubah sikap mereka kepada yang lebih positif dan lebih profesional dalam sebarang bentuk tindakan yang diambil. Sistem nilai positif, berintegriti dan sifat mengutamakan pelanggan dalam tugas harian perlu diutamakan di kalangan para penjawat awam di semua peringkat, bermula dari Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan di Putrajaya (PPKP) sehingga ke peringkat kerajaan negeri, malah ke peringkat daerah dan juga Pihak Benuasa Tempatan (PBT).

Dalam hal ini, para penjawat awam negara ini juga disarankan supaya bersikap lebih terbuka, inovatif dan sanggup pula mengamalkan budaya pembelajaran sepanjang hayat untuk pembangunan kerjaya sendiri, di samping membantu meningkatkan produktiviti organisasi di mana tempat mereka bertugas. Para penjawat awam juga disarankan supaya berusaha menterjemahkan dasar-dasar awam kepada pelbagai aktiviti pembangunan untuk kepentingan negara, bangsa dan masyarakat. Oleh itu, para penjawat awam perlu mengubah sikap mereka kepada yang lebih proaktif dan unggul dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab harian mereka. Mereka juga digalakkan bertugas secara berintegriti, dan disarankan supaya mengelakkan amalan rasuah dan pecah amanah.

2.9.6 Meningkatkan Integriti Penjawat Awam

Para penjawat awam adalah pembawa imej birokrasi awam itu sendiri. Sekiranya semua penjawat awam berintegriti dan bertanggungjawab, maka dengan sendirinya imej birokrasi awam di negara ini akan menjadi lebih baik, dipercayai dan lebih dihormati oleh semua.

Para penjawat awam perlulah mengubah sikap mereka kepada yang lebih profesional, bertanggungjawab, amanah, cekap dan unggul dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Rasuah dan penyalahgunaan kuasa di kalangan para penjawat awam perlu dikurangkan dan dihapuskan terus dari birokrasi awam di Malaysia.

2.9.7 Menjadikan Malaysia Negara Maju

Senario dalam negara pada hari ini amat mencabar dan menuntut agar kerajaan terus membaiki dan memperkukuhkan birokrasi awam dan memantapkan sistem penyampaian kerajaan. Keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan akan mempunyai impak dan kesan yang mendalam ke atas tercapainya matlamat Wawasan 2020.

Oleh kerana Malaysia mengamal dasar luar yang terbuka, Malaysia kini berdepan dengan pelbagai persaingan yang sengit di peringkat antarabangsa, khasnya dalam isu-isu perdagangan dan barang-barang eksport dari Malaysia. Pada masa yang sama, Malaysia perlu bersaing dalam proses penambahan nilai (*value added*) kepada produk-produk dan perkhidmatannya bagi mampu bersaing dalam pasaran di negara-negara maju. Jelas bahawa tanggungjawab untuk menggemblengkan tenaga dan sumber-sumber dalam

negara terletak di atas bahu setiap para penjawat awam negara ini. Kecekapan penjawat awam, produktiviti organisasi awam dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan adalah antara faktor-faktor penentu bagi memastikan Malaysia menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020.

2.9.8 Mewujudkan Sebuah Masyarakat Agung

Ahmad Atory (2005) pernah mengutarakan konsep “Masyarakat Agung” bagi Malaysia pada tahun 2057 apabila membincangkan konsep “Islam Hadhari” dalam satu seminar di mana beliau merupakan penceramah jemputan. Bagi penyelidik, “Masyarakat Agung” perlu berasaskan perpaduan dan keamanan yang tulen, ahli masyarakat hidup berteraskan ilmu pengetahuan dengan sokongan kuat kemajuan sains dan teknologi dalam semua aspek kehidupan. Masyarakat Agung membayangkan satu kehidupan aman sentosa, melalui perpaduan kaum yang kuat dalam suasana agihan kekayaan negara yang sama rata antara pelbagai kaum di Malaysia. Seterusnya, Ahmad Atory (2005) menambah bahawa “Masyarakat Agung” itu adalah masyarakat yang cemerlang, gemilang dan terbilang. Antara ciri-ciri “Masyarakat Agung” yang diutarakan itu adalah sebuah masyarakat yang berilmu, hidup aman damai dengan inflasi sifar, di mana anggotanya hidup dalam keadaan harmoni, bebas dari dadah, jenayah ataupun rasuah.

2.10 Rumusan

Secara amnya, bab dua memberi fokus kepada latar belakang kajian ini, khasnya tentang dasar-dasar awam dan ciri-ciri perkembangan birokrasi di Malaysia. Oleh itu, bab ini mempunyai beberapa bahagian, bermula dengan perbincangan umum tentang hubungan

antara birokrasi awam, dasar-dasar awam dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran awam. Seterusnya tentang dasar-dasar pembangunan negara dalam era pemimpin yang lepas seperti Tun Abdul Razak, Tun Hussein Onn, dan Tun Dr. Mahathir dengan memberi penekanan kepada era Dato' Seri Abdullah. Bahagian terakhir pula memberi tumpuan kepada pelbagai dasar pembangunan yang dijalankan di era Dato' Seri Abdullah dan juga cabaran-cabaran yang dihadapi oleh negara.

Bab 3

KEPIMPINAN DAN PENTADBIRAN DATO' SERI ABDULLAH

3.1 Mukadimah

Dalam konteks sejarah dan pembangunan negara, kepimpinan Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri mempunyai perkaitan rapat dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan dari tahun 2003 hingga tahun 2009. Ini disebabkan peristiwa-peristiwa tersebut berlaku di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Oleh yang demikian, segala perubahan, pembaharuan dan impaknya mempunyai perkaitan secara langsung atau tidak langsung dengan pentadbiran dan kepimpinan Dato' Seri Abdullah.

Kepimpinan dan pentadbiran Dato' Seri Abdullah mempengaruhi semua aspek usaha-usaha reformasi pentadbiran ketika itu, dari segi reformasi pentadbiran struktur, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur serta reformasi pentadbiran tingkahlaku. Bab ini memberi fokus serentak kepada kepimpinan Dato' Seri Abdullah dan usaha-usaha pembaharuan pentadbiran di era pentadbirannya.

Kepimpinan merupakan salah satu daripada elemen-elemen penting dalam memastikan kejayaan sesuatu usaha pembaharuan yang dilaksanakan oleh kerajaan. Sejarah menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah negara atau organisasi amat bergantung kepada pemimpinnya (Ahmad Sarji, 1996, p. 3). Menyentuh tentang betapa pentingnya peranan pemimpin dalam menjayakan usaha-usaha reformasi pentadbiran, Esman (1972) pernah mengatakan: *"According to the institution-building model, competent dan committed leadership is a critical determinant of success"* (Esman, 1972, p. 159). Seterusnya, beliau

menyatakan bahawa bertambah sukar sesuatu perubahan itu, bertambah perlunya seorang pemimpin yang berkemampuan apabila beliau menulis: *“The critical variable is leadership. The more innovative its activities, the more it departs from the established behavior and norms, the more the organization is likely to encounter skepticism and resistance the more technically and politically competent and normatively committed its leaders must be”* (Esman, 1972, p. 160).

Oleh yang demikian, bab ini akan membincangkan dinamisme kepimpinan Dato’ Seri Abdullah sebagai seorang pemimpin, sebagai seorang Perdana Menteri yang telah meneruskan dasar-dasar awam yang diperkenal dan dimulakan oleh Dr. Mahathir, di samping memperkenalkan beberapa usaha reformasi pentadbiran ciptaannya sendiri selepas mengambil alih jawatan Perdana Menteri. Visi Dato’ Seri Abdullah untuk Malaysia adalah jelas dan mempunyai persamaan dengan visi Dr. Mahathir, iaitu menjadikan Malaysia negara maju menjelang tahun 2020.

Setelah visi negara dikenalpasti, adalah menjadi tanggungjawab para pemimpin, khasnya Perdana Menteri bagi menggerakkan segala sumber, usaha dan komitmen seluruh rakyat ke arah mencapai visi tersebut. Di Malaysia, jentera yang boleh membawa rakyat dan kerajaan ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020 adalah Perkhidmatan Awam Malaysia yang juga merupakan birokrasi awam terbesar di negara ini.

Reformasi pentadbiran melibatkan usaha-usaha penambahbaikan dan peningkatan keberkesanan birokrasi awam itu sendiri. Dalam kajian ini, usaha-usaha tersebut dibahagikan kepada tiga kumpulan utama, iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku.

Kini birokrasi awam dianggap sebagai jentera pembangunan negara dan ianya amat penting bagi menjadikan Malaysia sebuah negara maju. Birokrasi awam pula adalah pemudah cara proses pembangunan negara dan pemodenan masyarakat.

Dari segi perwatakan, Dato' Seri Abdullah adalah seorang pemimpin yang menampilkan keperibadian yang sederhana, ramah dan mesra rakyat. Dengan sifat-sifat tersebut, beliau telah berjaya mendapat sokongan padu rakyat dalam usaha-usaha beliau membangunkan negara dan birokrasi awam. Ini terbukti dalam Pilihan Raya Umum kesebelas (PRU-11) di mana Barisan Nasional (BN) telah mendapat kejayaan besar, dan menawan semua negeri kecuali Kelantan.

Ahmad Sarji (1996) menjelaskan bahawa seorang pemimpin yang baik itu mempunyai dua sifat yang penting iaitu menguruskan tugas-tugas melalui orang lain dan mampu menukar nilai dan kelakuan orang-orang di bawah jagaannya. Melalui pendekatan “Islam Hadhari” dan “Pelan Integriti Nasional”, Dato' Seri Abdullah telah berjaya membawa perubahan dari segi nilai dan tingkahlaku para penjawat awam dan juga rakyat Malaysia bagi mendukung matlamat Wawasan 2020 (Ahmad Sarji, 1996, p. 5).

3.2 Kepimpinan Negara Sebelum Era Dato' Seri Abdullah

Sejak mencapai kemerdekaan pada tahun 1957, politik dan pemerintahan negara ini ditadbir dan dicorakkan oleh pemimpin-pemimpin UMNO secara silih berganti dengan dimulakan oleh Tunku Abdul Rahman, yang dilantik menjadi Perdana Menteri yang pertama pada 31 Ogos, 1957 hingga kepada Dato' Seri Mohd Najib, Perdana Menteri Malaysia yang keenam yang dilantik pada 2 April 2009. Menariknya, pada tahun 1963,

Persekutuan Tanah Melayu menjadi Malaysia dengan pertambahan tiga lagi wilayah baru, iaitu Sabah, Sarawak dan Singapura. Walau bagaimanapun, Singapura meninggalkan Malaysia pada tahun 1965.

Selepas peristiwa berdarah pada 13 Mei 1969, Tunku Abdul Rahman diganti oleh Tun Abdul Razak pada 22 September 1970. Apabila Tun Abdul Razak meninggal dunia secara mengejut pada tahun 1976, Tun Hussein Onn mengambil alih teraju pemerintahan negara. Atas sebab-sebab kesihatan, Tun Hussein Onn telah melepaskan jawatan itu kepada Dr. Mahathir, yang dilantik menjadi Perdana Menteri pada 16 Julai, 1981. Dr. Mahathir mentadbir negara sehingga ke alaf baru, dan seterusnya menyerahkan jawatan itu kepada Dato' Seri Abdullah pada 31 Oktober, 2003. (Chamil Wariya, 2004, p. 5)

Kepimpinan UMNO yang silih berganti itu secara tidak langsung berjaya mengekalkan rentak pembangunan negara dengan memberikan keutamaan kepada pembangunan bangsa Melayu dan kaum bumiputera lain, yang ketinggalan dari segi ekonomi dan kemajuan masyarakat. Tunku Abdul Rahman telah membawa kemerdekaan kepada negara. Sementara Tun Abdul Razak pula memberi fokus kepada membangunkan birokrasi awam dan pembangunan luar bandar, dan terlibat dalam usaha-usaha menubuhkan MARA dan FELDA, iaitu dua agensi kerajaan yang ditubuhkan sebelum negara mencapai kemerdekaan. Tun Hussein Onn yang dilantik menjadi Perdana Menteri selepas Tun Abdul Razak memberi fokus kepada usaha-usaha mewujudkan perpaduan rakyat dalam negara yang berbilang kaum ini. Beliau sedar bahawa pertelingkahan dan rusuhan kaum dalam masyarakat majmuk di negara ini hanya merugikan semua pihak. Seterusnya, Dr. Mahathir pula memberi fokus kepada pembangunan infrastruktur awam, pembangunan industri dan permodenan masyarakat. Setelah mentadbir Malaysia lebih dari 22 tahun, Dr.

Mahathir telah melepaskan jawatan Perdana Menteri kepada Dato' Seri Abdullah pada 30 Oktober 2003.

Berbeza dari pemimpin-pemimpin sebelumnya, Dato' Seri Abdullah telah memberi fokus kepada pembangunan modal insan negara. Dari satu aspek, perwatakan Dato' Seri Abdullah yang sederhana itu amat sesuai dengan bidang dan fokus pembangunan yang dipilihnya. Pada awal pentadbirannya, masyarakat Melayu terpukau dengan keperibadian Dato' Seri Abdullah, seorang Perdana Menteri yang warak dan bersifat sederhana. Ciri-ciri keperibadian Dato' Seri Abdullah dan sifatnya yang sering merendahkan diri merupakan salah satu dari sebab-sebab kenapa Barisan Nasional (BN) menang besar pada Pilihanraya Umum tahun 2004. Chamil Wariya (2004) menerangkan tentang sambutan rakyat terhadap usaha-usaha reformasi pentadbiran yang diperkenalkan oleh Dato' Seri Abdullah apabila beliau menulis: *“Usaha beliau untuk membanteras rasuah, langkah memulihkan imej PDRM sebagai penguatkuasa berwibawa dan memperbaiki sistem penyampaian khidmat kerajaan kepada rakyat, telah diterima baik”* (Chamil Wariya, 2004, p. 29).

3.3 Latar Belakang Kehidupan Dato' Seri Abdullah

Mengikut sejarah, mantan Perdana Menteri Malaysia kelima, Dato' Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi telah diuterakan pada 26 November 1939 di dalam sebuah keluarga ternama di Kampung Perlis, Bayan Lepas, Pulau Pinang. Beliau adalah anak sulung kepada pasangan Haji Ahmad bin Haji Abdullah Fahim dan Datuk Khailan binti Hassan. Bapanya berketurunan Arab dan ibunya berketurunan Cina Islam dari Guangdong, China. (Ismail Noor, 2004, p. 1).

Selepas tempoh pantang ibunya berakhir, beliau telah dibawa ke Perak untuk tinggal bersama-sama bapa dan datuknya di Bukit Chandan, Kuala Kangsar. Pada waktu itu, datuk beliau, Sheikh Abdullah Fahim adalah mudir di Madrasah Idrisiyah. Manakala bapanya, Haji Ahmad Badawi turut mengajar di madrasah yang sama. Walau bagaimanapun, apabila Perang Dunia Kedua meletus, keluarga Abdullah membawa beliau pulang ke Pulau Pinang dan menetap di Kepala Batas, sebuah pekan kecil di Seberang Prai Utara. Justeru itu, di Kepala Batas ini lah kanak-kanak yang bernama Abdullah itu telah dibesarkan dengan penuh kasih sayang oleh semua ahli keluarganya. Di pekan kecil ini juga Abdullah telah menghabiskan zaman kanak-kanak dan remajanya bersama-sama dengan sahabat handai yang sekampung dengannya (Pandian, 2005, p. 17).

Apabila umur beliau genap tujuh tahun, beliau mula belajar di Sekolah Melayu Permatang Bertam, di pekan Kepala Batas dan telah mengambil peperiksaan *Special Malay Class* (SMC) di sekolah tersebut. Beliau lulus peperiksaan tersebut bersama empat orang pelajar lain. Kemudian, beliau telah menyambung pelajarannya ke Sekolah Tinggi Bukit Mertajam, tidak berapa jauh dari pekan Kepala Batas. Selain dari itu, beliau juga pernah menuntut di Penang Methodist Boys' School dalam tingkatan enam. Setelah tamat tingkatan enam, beliau seterusnya melanjutkan pengajiannya ke Universiti Malaya di Kuala Lumpur. Beliau berjaya menamatkan pengajiannya dan memperolehi Ijazah Sarjana Muda (kepujian) dalam bidang Pengajian Islam pada tahun 1964 (Chamil Wariya, 2006, pp. 4-5).

Selepas tamat pengajiannya di Universiti Malaya, Abdullah telah menyertai Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai Penolong Setiausaha dalam Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Kerjaya beliau dalam perkhidmatan awam menyerlah dan dinaikkan pangkat beberapa

kali. Jawatan terakhir beliau adalah Timbalan Ketua Setiausaha, Kementerian Belia dan Sukan. Semasa bertugas dalam perkhidmatan awam, beliau pernah berkhidmat dengan Tun Abdul Razak sebagai Ketua Penolong Setiausaha MAGERAN. Pengalaman bertugas dalam MAGERAN merupakan satu pengalaman dan cabaran yang tidak dapat dilupakannya, kerana beliau bertugas di bawah Tun Abdul Razak sendiri dan secara langsung terlibat dalam hal ehwal pentadbiran negara di zaman darurat, yang tercetus dari rusuhan kaum yang berlaku antara kaum Melayu, Cina dan India. (Chamil Wariya, 2006, p.148)

Semasa berada dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, Dato' Seri Abdullah bukan sahaja dapat mengasah bakat kepimpinannya yang bermula sejak dibangku sekolah lagi, iaitu semasa beliau bergerak aktif dalam gerakan pengakap, tetapi juga mendedahkan beliau kepada pelbagai sistem dan prosedur pentadbiran dan juga kerena birokrasi. Pengalaman dalam perkhidmatan awam sebenarnya telah mematangkan beliau menjadi seorang pentadbir dan pemimpin.

3.4 Dato' Seri Abdullah Sebagai Pemimpin Dan Perdana Menteri

Menurut Ahmad Sarji (1996), kepimpinan itu memerlukan lebih dari tenaga dan kecergasan apabila beliau menulis: *"Leadership requires more than just energy and dynamism. It requires vision, empowerment and above all, wisdom, temperance, courage and justice"* (Ahmad Sarji, 1996, p. 9). Seterusnya, beliau menegaskan bahawa kepimpinan itu melibatkan pengurusan krisis apabila beliau menulis: *"Leadership is not just the visible control and direction of other men. It also involves the quiet management*

of crisis. It is fundamentally the act of articulating a vision and acting in pursuit of that vision” (Ahmad Sarji, 1996, p. 9).

Dalam konteks ini dan sebagai Perdana Menteri, Dato’ Seri Abdullah memiliki kuasa dan autoriti untuk memimpin dan juga memberi arahan. Perdana Menteri merupakan pemimpin dan pentadbir tertinggi di Malaysia. Tugas dan tanggungjawab Dato’ Seri Abdullah menjadi lebih senang apabila Wawasan 2020 meletakkan visi negara yang nyata, iaitu menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Dato’ Seri Abdullah merupakan individu yang paling penting dalam konteks sistem pentadbiran negara, di mana beliau boleh membuat perancangan, merangka strategi serta mengimplementasikan pelbagai dasar awam. Sebenarnya, Dato’ Seri Abdullah mampu mendatangkan impak yang besar ke atas pelbagai agenda serta wawasan negara, termasuk usaha-usaha reformasi pentadbiran bagi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam di Malaysia.

Dalam banyak aspek, Dato’ Seri Abdullah sering dilihat sebagai seorang pemimpin yang memiliki perwatakan sederhana, bersih, warak dan berkewibawaan sebagai seorang Perdana Menteri yang mampu memimpin negara ini. Mungkin itulah sebabnya kenapa Dr. Mahathir memilihnya sebagai Timbalan Perdana Menteri ketika itu. Dato’ Seri Abdullah pernah menyatakan: *“Saya yakin kerjasama erat di antara anggota pentadbiran, anggota perkhidmatan awam dan juga sektor swasta dalam mendukung visi dan misi negara akan terus membawa kesejahteraan kepada rakyat”* (INTAN, 2009, p. 49). Seterusnya, Dato’ Seri Abdullah menegaskan bahawa konsep kesepakatan perlu lebih meluas dan meliputi semua rakyat apabila beliau menyatakan: *“Jaringan kesepakatan ini perlu melibatkan semua pihak iaitu kerajaan, penjawat awam, sektor swasta, ahli akademik, NGO. dan semua pihak yang berkepentingan. Kesepakatan minda dan tindakan adalah amat penting*

untuk kita membangunkan negara ke arah mencapai visi dan misi kita” (INTAN, 2009, p. 49). Kata-kata Dato’ Seri Abdullah itu jelas membayangkan kesederhanaan dalam tingkahlaku dan pentadbirannya.

Di Malaysia lazimnya, Perdana Menteri akan dibantu oleh sepasukan anggota Kabinet yang terdiri daripada menteri-menteri yang dilantik khas bagi memikul tanggungjawab di kementerian masing-masing dan mengimplementasikan dasar-dasar awam yang diputuskan di Parlimen Malaysia. Perdana Menteri juga dibantu oleh satu pasukan pegawai-pegawai khas di Jabatan Perdana Menteri selain dari Menteri-Menteri dan Timbalan Menteri dengan tugas-tugas khas.

Personaliti Dato’ Seri Abdullah pula dilihat kurang “*authoritarian*” dan lebih suka mencapai sesuatu keputusan itu melalui proses rundingan serta diskusi dan bukannya secara bertikam lidah. Dato’ Seri Abdullah juga tidak bersifat kritikal dalam banyak hal, dan beliau disukai ramai kerana personalitinya yang sederhana, ramah dan mesra. Ada juga penganalisis politik yang menganggap Dato’ Seri Abdullah sebagai seorang yang baik, mempunyai ciri-ciri kesabaran untuk “*memujuk, meyakinkan serta berdebat isu dengan kritikal dan bukan hanya menampilkan dasar berasaskan kepada kekuatan sokongan di Parlimen*” (Pandian, 2007, p. 34). Selain itu, Dato’ Seri Abdullah juga mengamalkan dasar keterbukaan dalam urusan harian pentadbirannya.

3.5 Kepimpinan Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi

Mengikut Pandian (2005): “*Abdullah menjadi ahli UMNO pada tahun 1965, setahun selepas menamatkan pengajiannya di Universiti Malaya*” (Pandian, 2005, p. 22). Apabila

bapanya meninggal dunia pada 8 Mei, 1977, Abdullah dipilih menjadi calon BN bagi kerusi Kepala Batas. Beliau berjaya mengalahkan calon PAS dalam pilihan raya umum tahun 1978 dan terus dilantik sebagai Timbalan Pengerusi Badan Perhubungan UMNO Pulau Pinang pada 2 Februari, 1979. Pada bulan September 1980, Dato' Seri Abdullah dilantik sebagai Pengerusi Badan Perhubungan Negeri Pulau Pinang dan seterusnya dipilih menganggotai Majlis Tertinggi UMNO pada tahun 1981 (Pandian, 2005, pp. 22-23).

Sebagai seorang pemimpin dan orang politik, Dato' Seri Abdullah memiliki akhlak yang mulia dan keperibadian yang amat disenangi oleh semua dan hal ini diakui umum. Baik kawan, mahupun lawan bersependapat bahawa keperibadiannya yang unggul itu bukanlah sesuatu yang dibuat-buat, tetapi sebaliknya sesuatu yang tulen dan asli, yang datang dari dalam dirinya sendiri. Lantaran itu, Dato' Seri Abdullah telah digelar sebagai "*Mr Nice*" dan "*Mr Clean*". Sifat kepimpinan Dato' Seri Abdullah dibentuk dari awal kehidupannya, mula-mula oleh kaum keluarganya, di sekolah sebagai ketua pengakap sekolah dan apabila bekerja sifat-sifat kepimpinannya ditajamkan lagi dengan penglibatannya dalam gerakan belia seperti yang ditegaskan oleh Mohd Zuber, Abdul Halim dan Raja Ahmad (2005): "*Setelah hampir lapan tahun (1971-1978) bertindak sebagai ketua birokrat yang bertanggungjawab membangunkan belia negara khususnya memajukan persatuan-persatuan belia dalam Majlis Belia Malaysia (MBM), MAYC, ABIM, Belia 4B, GPMS, Belia FELDA, Pandu Puteri, Pengakap, Hindu Sanggam dan sebagainya, tentunya Datuk Seri Abdullah berpuas hati dengan apa yang telah dilakukan*" (p. 17).

Seperti yang diketahui umum, Dato' Seri Abdullah dilantik sebagai Perdana Menteri pada 31 Oktober 2003 melalui satu sistem peralihan kuasa di Malaysia yang sistematik dan teratur. Dato' Seri Abdullah adalah Perdana Menteri Malaysia kelima dan beliau

mengambil alih tugas tersebut dari Dr. Mahathir. Sebelum itu beliau adalah Timbalan Perdana Menteri. Kuasa beralih dari seorang pemimpin UMNO kepada seorang pemimpin UMNO dalam keadaan yang aman tenteram. Dari satu aspek, kepimpinan Dato' Seri Abdullah jelas merupakan satu proses kesinambungan dasar-dasar awam dan wawasan yang telah diasaskan oleh Dr. Mahathir. Transisi kuasa dan kepimpinan yang berjalan lancar dan sistematik itu telah membolehkan Dato' Seri Abdullah memberi perhatian penuh ke atas agenda utama beliau, iaitu meyakinkan rakyat bahawa beliau adalah seorang pemimpin yang mampu memastikan kestabilan negara terpelihara dalam iklim pertumbuhan ekonomi yang baik (Chamil Wariya, 2004, p. 3).

Sejarah kepimpinan politik Dato' Seri Abdullah menunjukkan bahawa selepas sahaja menamatkan pengajiannya di Universiti Malaya, beliau menyertai Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai Penolong Setiausaha di Jabatan Perkhidmatan Awam. Semasa bertugas dalam perkhidmatan awam dalam tahun 1970-an, beliau turut juga bergerak aktif dalam kepimpinan belia dan pelajar serta sering pula mengadakan pelbagai program pertukaran pelajar dan belia antarabangsa. Beliau juga bertindak di belakang tabir dalam gerakan dan aktiviti Biro Tata Negara (BTN) dan GPMS pusat, serta cawangan-cawangan GPMS di beberapa IPTA di seluruh negara. Pada tahun 1978, Dato' Seri Abdullah mula melibatkan diri secara aktif dalam bidang politik dan dipilih sebagai wakil rakyat. Jawatan yang pertama dipegang oleh beliau dalam kerajaan adalah Setiausaha Parlimen Kementerian Wilayah Persekutuan. Sejak dari itu, sehingga tahun 1999, beliau telah memegang beberapa portfolio penting dalam Kabinet Dr. Mahathir, termasuk portfolio Pelajaran, Pertahanan dan Luar Negeri. (Chamil Wariya, 2006)

Pada bulan Januari 1999, Dr Mahathir telah melantik Dato' Seri Abdullah sebagai timbalannya. Perlantikan ini adalah mengikut amalan yang lazim dalam sistem pentadbiran negara ini, di mana seorang Perdana Menteri itu dibantu oleh seorang Timbalan Perdana Menteri dan enam orang Menteri lain dalam Jabatan Perdana Menteri. Sementara itu, Pejabat Ketua Setiausaha Negara juga membentuk sebahagian daripada Jabatan Perdana Menteri (Mohd Zuber et. al., 2005).

Dengan perlantikan tersebut, Dato' Seri Abdullah adalah orang kedua terpenting dalam jentera pentadbiran kerajaan yang turut juga bertanggungjawab menggerakkan usaha-usaha pembangunan negara ini mengikut acuan Wawasan 2020. Dari semenjak tahun 1999, kepimpinan Dato' Seri Abdullah adalah salah satu faktor utama dan penting dalam usaha-usaha pembaharuan dalam pentadbiran awam di Malaysia. Dalam kes di Malaysia, peranan kepimpinan politik dianggap sebagai satu faktor luaran yang amat penting dalam menentukan sama ada sesuatu pembaharuan atau reformasi pentadbiran itu berjaya atau sebaliknya.

Seterusnya, apabila mengambil alih tampuk pemerintahan negara pada bulan Oktober 2003, Dato' Seri Abdullah sering menyebut bahawa tahun pertama pentadbiran beliau sebagai Perdana Menteri adalah tempoh untuk menyemai benih. Sementara masa selepas itu pula adalah tempoh menjaga, memupuk dan membelai supaya benih-benih yang disemai itu tidak rosak atau dimakan ulat. Dalam hal ini, Dato' Seri Abdullah sentiasa berasa yakin bahawa dengan usaha-usaha yang telah dilakukannya, ianya akan membuahkan hasil yang baik. (Mohd Zuber et al., 2005)

Jika dibandingkan dengan para pemimpin lain dalam konteks menggerakkan usaha-usaha reformasi pentadbiran, kepimpinan Dato' Seri Abdullah dilihat lebih menekankan kepada pembaharuan pentadbiran awam secara dalaman (*intrinsic*), khasnya berfokus kepada pembangunan modal insan. Sebagai contoh, banyak pemantauan dan pelbagai perubahan yang lebih telus telah ditekankan dan dibuat di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Dalam tahun pertama pentadbirannya, Dato' Seri Abdullah menekankan kepada empat tonggak utama iaitu:

- i) Pembangunan modal insan
- ii) Penyampaian perkhidmatan
- iii) Islam Hadhari
- iv) Peranan negara dalam isu-isu global. (INTAN, 2006)

Hal ini dapat disaksikan dengan wujudnya perubahan sikap di kalangan para penjawat awam dan pandangan masyarakat terhadap gerak kerja kerajaan, terutama sekali dalam usaha kerajaan memerangi gejala rasuah, meningkatkan integriti perkhidmatan awam, memulakan usaha penambahbaikan perkhidmatan polis dan pengenalan konsep Islam Hadhari kepada umum serta pemantapan perkhidmatan pendidikan negara. (Chamil Wariya, 2006)

Dato' Seri Abdullah telah membawa beberapa pembaharuan pentadbiran dalam birokrasi awam serta usaha-usaha memantapkan sistem penyampaian kerajaan sedia ada. Hasrat beliau adalah untuk mempercepatkan proses pembangunan negara dan memodenkan masyarakat, khususnya masyarakat luar bandar, ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020 dan menjadikan Malaysia negara maju yang berpendapatan tinggi.

Dalam pentadbiran awam, Dato' Seri Abdullah lebih menekankan kepada pembangunan modal insan secara menyeluruh melalui konsep Islam Hadhari, yang menekankan kepada usaha menimba ilmu pengetahuan dan kemahiran bagi membangunkan nilai dan etika diri yang baik, minda yang progresif dan kesedaran budaya yang tinggi. Dato' Seri Abdullah sendiri mempunyai kualiti kepimpinan yang baik, bijak berpolitik dan dihiasi dengan sifat-sifat peribadi Islam yang disenangi oleh semua orang. Sesungguhnya, Dato' Seri Abdullah turut mempunyai nilai keagamaan yang tinggi, motivasi, keberanian, ketelusan dan keyakinan diri yang tinggi, di samping berwawasan dan bersikap fleksibel dan sering pula ingin mendengar pendapat dan pandangan orang lain. (Chamil Wariya, 2006)

Gaya kepimpinan Dato' Seri Abdullah adalah unik dan tersendiri, namun mempunyai visi yang sama seperti pemimpin-pemimpin Malaysia yang terdahulu iaitu ingin memastikan rakyat berbilang kaum negara ini hidup dalam keadaan aman sejahtera di samping menjadikan Malaysia sebuah negara maju yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

3.5.1 Sikap Dato' Seri Abdullah Terhadap Birokrasi Awam

Sebagai bekas pegawai PTD, Dato' Seri Abdullah amat memahami birokrasi awam negara ini dan para penjawat awam itu sendiri. Beliau memahami tugas dan tanggungjawab para penjawat awam dan peranan mereka dalam pembangunan negara. Huraian Pandian (2005) membuktikan betapa dekatnya Dato' Seri Abdullah dengan birokrasi awam di negara ini: *"Abdullah mula bekerja sebagai pegawai kerajaan sebaik sahaja tamat pengajiannya di Universiti Malaya. Bermula sebagai Penolong Setiausaha di Jabatan Perkhidmatan Awam, beliau dilantik sebagai Ketua Penolong Setiausaha Majlis Keselamatan Negara kemudiannya"* (Pandian, 2005, p. 18). Selepas peristiwa berdarah 13 Mei 1969, Dato' Seri

Abdullah dilantik sebagai Ketua Penolong Setiausaha dalam Majlis Gerakan Negara (MAGERAN), bertanggungjawab terus kepada Tun Abdul Razak. Selepas Parlimen dipulihkan dalam tahun 1971, Dato' Seri Abdullah ditugaskan di Kementerian Belia dan Sukan. Kemudian, beliau meletak jawatan dalam perkhidmatan awam untuk bertanding dalam pilihan raya umum tahun 1978. (Pandian, 2005, p.19)

Dato' Seri Abdullah tidak menukar hala tuju negara yang telah dirancang dan ditinggalkan oleh Dr. Mahathir. Beliau telah melakukan satu "*akomodasi*" iaitu melakukan proses menyesuaikan beberapa dasar awam mengikut persekitaran semasa di bawah era pasca-Mahathir. Usaha-usaha reformasi pentadbiran, penambahbaikan dalam jentera kerajaan yang dijalankan di bawah pentadbiran Dato' Seri Abdullah merupakan satu usaha yang berterusan dari era sebelumnya. Hal ini berlaku terus menerus dari semenjak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Oleh itu, mulai 1 November 2004, bermulalah era "*Badawirisme*" yang melambangkan era pentadbiran Dato' Seri Abdullah di Malaysia (Ghazali Mayudin, et al., 2006). Di hari-hari awal perlantikannya sebagai Perdana Menteri, Mohd Zuber, Abdul Halim dan Raja Ahmad (2005) menyatakan: "*Dalam wawancaranya kepada akhbar nasional, beliau dilaporkan berkata bahawa yang menjadi fokus beliau ialah membina manusia atau 'software' ke tahap yang lebih tinggi, selaras dengan fasiliti moden yang dimiliki kita. Jika Dr. Mahathir menyuntik keyakinan melalui slogan 'Malaysia Boleh' maka Pak Lah berhasrat memacu kejayaan yang lebih tinggi melalui slogan Malaysia 'Cemerlang, Gemilang, Terbilang'*" (Mohd Zuber et al., p. 22).

Menurut Ghazali Mayudin et al., (2006), antara elemen-elemen utama pembaharuan pentadbiran dalam era Dato' Seri Abdullah adalah: i) memerangi rasuah habis-habisan ii) menguruskan dasar luar secara berdialog iii) mementingkan sumber manusia atau

“*software*” daripada pembangunan fizikal semata-mata atau “*hardware*” iv) memberi keutamaan ke atas sektor pertanian dan v) berusaha mewujudkan integrasi nasional. Bagi Dato’ Seri Abdullah, gejala rasuah adalah “parasit” dalam pentadbiran dan fenomena ini akan merosakkan nama baik kerajaan. (Ghazali Mayudin et al., 2006). Beberapa kes rasuah dan pecah amanah berprofil tinggi telah dibawa ke muka pengadilan di era Dato’ Seri Abdullah, antaranya melibatkan Tan Sri Eric Chia, mantan Pengerusi Perwaja Steel, Tan Sri Khasitah Gaddam, mantan Menteri Kemajuan Tanah dan Wilayah, dan Datuk Sharif Jajang, mantan Exco Selangor (Ghazali Mayudin, et al., 2006).

Di samping itu, Dato’ Seri Abdullah juga memulakan pelbagai usaha untuk memulihkan imej perkhidmatan awam, seperti meningkatkan persepsi masyarakat terhadap pasukan polis dan badan-badan beruniform yang lain. Justeru itu, sebuah Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia telah dibentuk untuk mengkaji dan memberi cadangan-cadangan kepada pihak kerajaan (Ghazali Mayudin et al., 2006). Dengan tertubuhnya suruhanjaya tersebut, adalah diharapkan bahawa imej pasukan polis akan menjadi lebih baik, menjadi pasukan yang bersih dari rasuah, dihormati, dipercayai dan juga disanjung tinggi oleh semua.

Menarik sekali apabila Pandian (2005) menggelar Dato’ Seri Abdullah sebagai “RIGHT Leader”, (di mana, *R-Responsive*, *I-Integriti*, *G-Good Governance*, *H-Humble*, *T-Tolerant*). Secara tersiratnya, gelaran “RIGHT Leader” amat sesuai untuk Dato’ Seri Abdullah kerana pentadbiran beliau mendukung kelima-lima ciri tersebut (Pandian, 2005, p. 65). Ini merupakan satu gagasan yang menjadi tonggak kekuatan kepimpinan Dato’ Seri Abdullah, yang juga melambangkan satu personaliti yang bersih dan dihormati. Dato’ Seri Abdullah sendiri pernah menyatakan: “*Saya mempunyai tanggungjawab untuk*

melaksanakan apa yang telah saya janjikan. Ini semua akan saya lakukan kerana ia bukan sekadar isu, bukan sekadar pendekatan popular untuk meraih undi, ia perkara yang sebenar, inilah agenda yang hendak saya capai” (Pandian, 2005, p. 65).

Dengan ciri-ciri tersebut yang diaplikasikan dengan betul, ianya membolehkan Dato’ Seri Abdullah merealisasikan sepenuhnya agenda pembangunan negara untuk menjadikan Malaysia sebuah negara yang cemerlang, gemilang dan terbilang. Sebenarnya, matlamat tersebut adalah selari dengan objektif Wawasan 2020 bagi menjadikan Malaysia sebagai salah sebuah negara maju pada tahun 2020 dari pelbagai aspek, termasuk dari segi perkhidmatan, infrastruktur dan pembangunan mentaliti penduduknya bagi membentuk sebuah masyarakat cemerlang dengan minda kelas pertama. (Pandian, 2005, p. 65)

3.5.2 Strategi Dato’ Seri Abdullah Dalam Menguruskan Sektor Awam

Apabila mengambil alih pucuk pimpinan pada bulan Oktober 2003, Dato’ Seri Abdullah telah berjanji akan menyempurnakan “*perjuangan belum selesai*” yang ditinggalkan oleh Dr. Mahathir. Secara tersiratnya, ini bermakna bahawa Dato’ Seri Abdullah akan meneruskan semua usaha-usaha pembangunan negara yang telah dirancang dan dimulakan oleh Dr. Mahathir. Di samping itu, Dato’ Seri Abdullah juga menerokai agenda-agenda baru bagi Malaysia demi untuk kemajuan dan kesejahteraan masa depan rakyat Malaysia berdasarkan konsep “*One Nation, One Destiny*”. (Pandian, 2005)

Oleh yang demikian, Dato’ Seri Abdullah perlu menguruskan kejayaan lepas dengan bijak supaya apa yang sedia ada dikekalkan dan ditambah nilainya, di samping mencetuskan idea-idea baru yang tidak bercanggah bagi melahirkan satu keseimbangan antara yang

lama dengan yang baru, antara pembangunan ekonomi dengan pembangunan sahsiah kerana perkembangan moral yang positif adalah penting bagi memastikan maruah rakyat, martabat negara dan bangsa akan terus terpelihara. (Pandian, 2005)

Di bawah pentadbiran Dato' Seri Abdullah, perkhidmatan awam di negara ini menampakkan ciri-ciri perubahan ke arah kebaikan, khasnya dalam hubungan dengan pelanggan yang rata-rata merupakan rakyat Malaysia. Hal ini dijelaskan oleh Pandian (2007) yang menyatakan bahawa: "*Perkhidmatan Awam yang menjadi nadi kepada struktur pentadbiran hari ini telah menampakkan perubahan di bawah pentadbiran Dato' Seri Abdullah*" (Pandian, 2007, p. 5). Selain pernah berkhidmat sebagai penjawat awam di masa mudanya, Dato' Seri Abdullah juga mempunyai ciri-ciri peribadi yang mesra rakyat. Perkara ini dihuraikan dengan jelas oleh Pandian (2007) dalam kajiannya iaitu: "*Kebijaksanaannya untuk mendekati orang awam dilihat menjadi indikator terpenting untuk kejayaan. Amalan bersih, cekap, amanah yang diuar-uarkan sebenarnya sangat bersesuaian dengan jiwa Perdana Menteri kita. Gelaran Mr. Clean secocok dengan penampilan dan cara hidup Dato' Seri Abdullah*" (Pandian, 2007, p. 5). Dalam konteks ini, Dato' Seri Abdullah menunjuk sendiri keperibadian dan cara-cara hidup, yang beliau mahu para penjawat awam mencontohi dan ikuti semasa berkhidmat dalam kerajaan. Dapat dirumuskan bahawa dalam perkhidmatan awam itu, Dato' Seri Abdullah sebenarnya "*walk the talk*" dan menggalakkan para penjawat awam berbuat demikian juga.

3.5.3 Dato' Seri Abdullah Membawa Kepimpinan "*Servant-Leadership*"

Menurut kajian yang dijalankan oleh Burns (1978), kepimpinan adalah merupakan suatu aspek kuasa. Justeru itu, kepimpinan boleh ditafsirkan sebagai tindakan pemimpin yang

mempengaruhi pengikut-pengikutnya bertindak untuk memenuhi beberapa matlamat yang mewakili nilai, motivasi, aspirasi dan pengharapan bagi kedua-dua belah pihak iaitu pemimpin dan pengikut-pengikutnya (Ahmad Atory, 1998). Dalam hal ini, gaya kepimpinan Dato' Seri Abdullah semasa menjadi Perdana Menteri Malaysia bolehlah disifatkan sebagai kepimpinan "*servant-leadership*". Banyak ketika dalam ucapannya, Dato' Seri Abdullah menunjukkan sifat-sifat "*servant-leadership*" yang mengutamakan kebajikan rakyat. Sebagai contoh, Dato' Seri Abdullah sering mengatakan, "*jangan bekerja untuk saya, tetapi berkerja bersama-sama saya*" (Pandian, 2006, p. 33). Dari kata-kata tersebut, jelas menunjukkan bahawa Dato' Seri Abdullah mengutamakan bekerja secara berpasukan, dan menganggap beliau sendiri sebagai ahli pasukan itu. Ini merupakan satu daripada sifat-sifat kepimpinan "*servant-leadership*" yang mengutamakan kehendak pengikut daripada kehendak diri sendiri.

Jika diperhatikan dalam banyak situasi, Dato' Seri Abdullah mempunyai watak yang sederhana dan berjiwa rakyat. Beliau adalah seorang pemimpin yang prihatin dan memahami keperluan masyarakat, di samping ingin berdampingan dan ingin mengetahui tentang masalah-masalah mereka. Hal ini jelas dilihat apabila beliau menyatakan bahawa beliau tidak mahu disogok dengan "*cerita elok-elok belaka*" tetapi sering menegaskan bahawa beliau sendiri mahu mengetahui perkara yang sebenar, walaupun kenyataan itu pahit, apabila beliau sering berkata: "*Beritahu saya perkara sebenar. Kadang-kadang orang tak memberi (maklumat benar), takut Pak Lah akan menangis, takut susah hati dan tidak boleh tidur. Saya bersedia, boleh dan sanggup mendengar apa yang benar. Kalau tak sanggup, tak payah jadi pemimpin*" (Pandian, 2006, p. 32).

Penyelidik berpendapat bahawa salah satu daripada beberapa sifat mulia Dato' Seri Abdullah adalah tidak mendiskriminasikan rakyat. Ini amat penting apabila seorang pemimpin mentadbir sebuah negara dengan masyarakat yang majmuk seperti Malaysia. Dato' Seri Abdullah melihat rakyat kesemuanya adalah sama rata tanpa mengira bangsa, agama dan keturunan. Ini merupakan satu kekuatan dalam personaliti Dato' Seri Abdullah. (Pandian, 2006).

Konsep kepimpinan "*servant-leadership*" telah diperkenalkan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970-an melalui artikelnya bertajuk "*The Servant as Leader*" (Russell dan Stone, 2002). Mengikut Greenleaf, "*the servant-leader is one who is a servant first*". Kepimpinan jenis ini lazimnya mementingkan perkhidmatan kepada rakyat, "*a holistic approach to work, promoting a sense of community, and the sharing of power in decision making*" (Russell dan Stone, 2002). Oleh itu, sifat-sifat murni yang ditunjukkan oleh kepimpinan Dato' Seri Abdullah, mirip kepada kepimpinan "*servant-leadership*".

Dalam hal ini, Russell dan Stone (2002, p. 146) telah mengenalpasti sepuluh ciri dan sifat seorang pemimpin yang bergelar "*servant-leadership*". Sebahagian besar dari ciri-ciri di bawah ini boleh dikaitkan dengan sifat-sifat kepimpinan Dato' Seri Abdullah:

- i) Mendengar
- ii) Empati
- iii) Penyembuhan (healing)
- iv) Kesedaran
- v) Pujukan
- vi) Membangunkan konsep
- vii) Berpandangan jauh
- viii) Pengawasan

- ix) Komited kepada pembangunan modal insan
- x) Membangunkan masyarakat (p. 146).

Menurut Ahmad Atory (1998), di dalam negara-negara sedang membangun seperti Malaysia, pelbagai tindakan kepimpinan adalah di dalam keadaan transaksi atau pertukaran. Justeru itu, wujudnya proses tawar-menawar atau pertukaran perhubungan antara individu-individu, antara kumpulan-kumpulan atau antara kelompok-kelompok yang lebih besar. Oleh sebab transaksi itu dipergunakan sedemikian rupa, kepimpinan transaksi ini lebih cenderung dan bergantung kepada wujudnya pertukaran nilai-nilai tersebut. Satu daripada nilai-nilai yang penting untuk kepimpinan transaksi adalah pergantungan kuat kepada birokrasi dalam masyarakat. Oleh yang demikian, jelas bahawa perkara ini berlaku di era Dato' Seri Abdullah di mana Dato' Seri Abdullah sendiri amat bergantung kuat kepada birokrasi awam bagi melaksanakan strategi-strategi pembangunannya untuk Malaysia. (Ahmad Atory, 1998)

Mereka yang pernah menemui dan mengenali Dato' Seri Abdullah secara dekat berpendapat bahawa beliau adalah seorang insan yang mempunyai keperibadian mulia yang amat disenangi. Beliau adalah seorang insan yang alim dan berpegang kuat kepada ajaran agama Islam. Dalam tindak-tanduk hariannya, Dato' Seri Abdullah mengambil sikap yang sederhana. Di dalam diri Dato' Seri Abdullah itu sendiri, dapat dilihat kejujuran dan wajah dalaman yang tulus ikhlas seperti yang terpancar dalam bait-bait sajaknya yang berjudul "*Aku Cari Damai Abadi*" (Chamil Wariya, 2006).

Jelas bahawa elemen-elemen spiritual dalam ajaran Islam adalah sesuatu yang amat dekat dan sinonim dengan keperibadian Dato' Seri Abdullah dan beliau pula selalu berusaha berkongsi pandangan, pendapat dan perlakuan ini bersama rakyat. Oleh itu, penyelidik

berpendapat bahawa melalui sajak beliau, “*Ku Cari Damai Abadi*”⁸ ini, Dato’ Seri Abdullah dapat membawa para pemimpin masyarakat dan rakyat jelata semuanya supaya bertindak dan bergerak ke arah memperkasakan nilai-nilai spiritual dalam kehidupan harian mereka. Ianya turut melambangkan keperibadian Dato’ Seri Abdullah yang sederhana dan mengutamakan prinsip-prinsip Islam dalam kehidupan hariannya. Oleh itu, ianya perlu dijadikan tunjang dalam semua aktiviti seharian pemimpin dan rakyat, terutamanya dalam proses memajukan negara dan ummah, di samping meningkatkan lagi kefahaman tentang agenda agama, bangsa dan negara di Malaysia. (Chamil Wariya 2006)

Dalam ucapan sulungnya selepas menjadi Perdana Menteri, Dato’ Seri Abdullah telah menyatakan “*saya tidak minta tuan-tuan dan puan-puan (rakyat) bekerja untuk saya tapi minta tuan-tuan dan puan-puan (rakyat) bersama-sama bekerja dengan saya*” (Pandian, 2006, p. 33,). Pernyataan ini merupakan satu contoh yang jelas kepimpinan *servant-leadership* yang dibawa oleh Dato’ Seri Abdullah.

3.5.4 Dato’ Seri Abdullah Membawa Kepimpinan Altruistik

Di satu sudut yang lain, Ismail Noor (2004) melihat Dato’ Seri Abdullah sebagai seorang pemimpin altruistik. Menurut Ismail Noor (2004): “*Altruisme membawa konotasi mengenai prinsip kehidupan yang mengambil berat atau melakukan sesuatu untuk kebaikan orang lain, juga sentiasa menunjukkan belas ihsan dan prihatin terhadap kebajikan orang lain*” (Ismail Noor, 2004, p. 54). Seterusnya, beliau menyatakan bahawa pemimpin-pemimpin altruistik mempunyai ciri-ciri berikut: i) Tabah ii) Baik hati iii) Peramah iv) Berani v) Amanah vi) Suka membuat kebajikan vii) Mementingkan orang ramai viii) Berfikiran sivik/tatarakyat ix) Berperi kemanusiaan dan x) Beradab sopan

⁸ Lihat sajak “Ku Cari Damai Abadi di Apendiks.

(Ismail Noor, 2004, pp. 54-55). Penyelidik amat bersetuju dengan pendapat Ismail Noor (2004) ini kerana Dato' Seri Abdullah sememangnya mempunyai ciri-ciri pemimpin altruistik tersebut.

Dengan ciri-ciri peribadi yang mesra rakyat itu, Dato' Seri Abdullah telah dapat membangunkan negara ini mengikut lunas-lunas Wawasan 2020. Dalam hal ini, penyelidik bersetuju dengan pandangan Pandian (2006) bahawa Dato' Seri Abdullah perlu membangunkan ekonomi negara dan sahsiah bangsa serentak bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 apabila beliau menulis: *"Berkonsepskan One Nation, One Destiny, beliau perlu mengurus kejayaan lepas dan cuba melahirkan keseimbangan antara pembangunan ekonomi dan sahsiah kerana perkembangan moral penting untuk memastikan maruah terpelihara, martabat bangsa diikat kemerdekaannya"* (Pandian, 2006, p. 24).

Justeru itu, jelaslah bahawa cabaran utama kepimpinan Dato' Seri Abdullah adalah untuk membangunkan *"software of the nation"* iaitu pembangunan modal insan negara bagi mengimbangi kemajuan negara dalam bidang ekonomi, infrastruktur dan teknologi.

Seterusnya, Pandian (2006) menambah bahawa: *"Ciri-ciri kepimpinan yang diperlihatkan oleh Abdullah jelas berjiwakan rakyat, bersifat sederhana dan mahu berdampingan dengan rakyat untuk mendengar masalah mereka dan mencari jalan untuk menyelesaikannya"* (Pandian, 2006, p. 27). Hal ini diperjelaskan dalam ucapan sulungnya di Pulau Pinang pada 1 November 2003, *"bekerja bersama saya dan bukan untuk saya"*. Ciri-ciri keperibadian Dato' Seri Abdullah yang dipamerkan oleh Pandian jelas menunjukkan bahawa Dato' Seri Abdullah adalah seorang pemimpin altruistik.

Sementara itu, Mohamad Iqbal (2006) berpendapat bahawa Dato' Seri Abdullah mewarisi ciri-ciri sahsiah perjuang Melayu tulen yang antara lainnya: *"tidak melupakan nilai-nilai budi pekerti atau moral, berpegangan dengan keimanan terhadap agama Islam, keyakinan kepada diri sendiri dan perpaduan yang erat berdasarkan ajaran Al-Quran dan Sunnah Rasulullah"* (Mohamad Iqbal, 2006, p. 19). Seterusnya, beliau menambah: *"Sifatnya yang bak kata perpatah 'tunduk padi kerana masak' dan 'tidak hilang bisa ular menyusur akar' dan lain-lain yang melambangkan sifat tawaduk terdapat pada peribadi Datuk Seri Abdullah Badawi yang lebih mesra dipanggil Pak Lah"* (Mohamad Iqbal, 2006, p. 22).

3.6 Usaha-Usaha Reformasi Pentadbiran Era Dato' Seri Abdullah

Seperti yang telah dinyatakan dalam bahagian awal kajian, reformasi pentadbiran itu boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan utama, iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku. Ketiga-tiga jenis reformasi pentadbiran tersebut telah dijalankan di Malaysia. Namun hanya penekanannya yang berbeza dari satu pemimpin ke satu pemimpin yang lain. Sebagai contoh, Tun Abdul Razak menekan kepada reformasi pentadbiran struktur, sementara Dato' Seri Abdullah menekan kepada reformasi pentadbiran tingkahlaku. Manakala Dr. Mahathir mengambil pendekatan yang bersepadu dalam hal ini dimana ketiga-tiga jenis reformasi pentadbiran diberi penekanan di era pentadbirannya. Tesis ini pula adalah tentang reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah, dan sudah pasti penekanan diberi kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku. Ini tidak bermakna bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur atau reformasi pentadbiran sistem dan prosedur tidak dilakukan di era Dato' Seri Abdullah.

Dato' Seri Abdullah adalah pemimpin yang menggantikan Dr. Mahathir. Beliau bertindak sebagai pewaris dan penerus Wawasan 2020 dan membawa kesinambungan kepimpinan dan dasar-dasar awam yang telah diperkenalkan oleh Dr. Mahathir. Kepimpinan Dr. Mahathir memberi keutamaan kepada pembangunan fizikal dan infrastruktur negara, manakala kepimpinan Dato' Seri Abdullah pula lebih menumpukan kepada usaha-usaha pembangunan modal insan negara dalam memperkasakan sikap orang-orang Melayu.

Melalui pendekatan pembangunan modal insan itu, Dato' Seri Abdullah ingin melakukan perubahan jangka panjang dalam masyarakat, melibatkan perubahan sikap, nilai, tingkahlaku serta akhlak rakyat jelata, lebih-lebih lagi di kalangan para penjawat awam yang menerajui dan menggerakkan usaha-usaha pembangunan negara. Strategi tersebut turut melibatkan perubahan "*mindset*" dari segi kebiasaan, pandangan, emosi, psikologi, adat, cara hidup, kejiwaan dan kemanusiaan masyarakat, khasnya masyarakat orang-orang Melayu sendiri. Nyatalah bahawa Dato' Seri Abdullah perlu menguruskan dasar-dasar awam cetusan Dr. Mahathir, di samping membangun dan membentuk dasar-dasar pembangunan modal insan ciptaannya sendiri untuk Malaysia. Memberi fokus kepada pembangunan modal insan bermakna Dato' Seri Abdullah menekankan kepada reformasi pentadbiran tingkahlaku, dengan skop yang lebih besar, namun tidak terhad kepada penjawat awam sahaja, malah meliputi seluruh rakyat Malaysia.

Semenjak mengambil alih tampuk pemerintahan pada tahun 2003, Dato' Seri Abdullah selalu mengucapkan perkataan-perkataan berikut berulang kali iaitu: "*jangan kerja untuk saya, tetapi bekerja dengan saya*" dan "*infrastruktur kelas pertama tetapi pemikiran kelas ketiga*". Oleh yang demikian, Dato' Seri Abdullah lebih menekankan kepada pembangunan "*soft infrastructure*" yang berkait rapat dengan perubahan sikap dan cara

peribadi positif yang akan dapat mengubah “*mindset*” rakyat bagi menjadikan penduduk negara ini lebih mahir dan produktif, lebih berpandangan jauh dan komited dalam mengejar kemajuan dan kecemerlangan dalam kehidupan harian (INTAN, 2006).

Dalam ucapannya di Harvard Club of Malaysia, Dato’ Seri Abdullah pernah menyatakan: *“However, the software development of the country in terms of knowledge, skills and values has not kept pace with the country’s highways, airports and townships. In that sense, perhaps our cultural and ethical development must be made to catch up with our material and physical development”* (INTAN, 2006, p. 5). Seterusnya, Dato’ Seri Abdullah menegaskan betapa sukarnya membangunkan modal insan negara kerana melibatkan banyak proses dan memakan masa apabila beliau menyatakan: *“Unfortunately for politicians, software development is a marathon. It involves gradually and continuously strengthening institutions and building up human capital. As you can well imagine, this would require a wide-ranging set of actions, which would have a much longer and more uncertain timeframe for results”* (INTAN, 2006, p. 5).

Seterusnya, Dato’ Seri Abdullah membuat satu pengakuan bahawa beliau akan terus membangunkan modal insan negara kerana beliau berpendapat bahawa bidang ini amat penting bagi pembangunan dan “*survival*” negara Malaysia itu sendiri. Sehubungan dengan itu, Dato’ Seri Abdullah menegaskan bahawa perkara-perkara berikut perlu diberi perhatian dan dibangunkan untuk masa depan negara Malaysia:

- i) Sistem pendidikan negara bagi mengeluarkan graduan dan pelajar yang lebih sesuai dengan pasaran buruh negara
- ii) Sistem nilai perlu dibaiki bagi memerangi rasuah
- iii) Institusi kehakiman negara perlu dimantapkan

- iv) Institusi Parlimen perlu dimantapkan
- v) Sektor awam perlu dipertingkatkan keberkesanannya
- vi) Sektor swasta perlu berorientasikan prestasi dan produktiviti
- vii) Anggota masyarakat perlu diberi kebebasan untuk berinteraksi dengan kerajaan bagi memberi kritikan yang membangun. (INTAN, 2006).

Dato' Seri Abdullah sendiri mengakui bahawa beliau ingin melihat semua polisi, strategi dan janji-janji pilihanraya yang dibuatnya ditunaikan dan menjadi kenyataan (INTAN, 2006). Jika diperhalusi yang tersirat, cabaran utama Dato' Seri Abdullah adalah bagi membawa perubahan sikap dalam kalangan pemimpin dan masyarakat orang Melayu sendiri. Menurut Dato' Seri Abdullah, orang Melayu perlu berubah kepada sikap yang lebih positif dan lebih tekun dalam pekerjaan, selalu rajin dan proaktif, dan sanggup pula membuang sikap berfikiran sempit dan mempunyai mentaliti subsidi. Orang Melayu hari ini perlu inovatif, berfikiran yang lebih luas dan global, mampu berdaya saing dalam pelbagai bidang pekerjaan dan sektor ekonomi bagi mewujudkan satu bangsa Melayu yang cemerlang, gemilang, terbilang. (INTAN, 2006).

Tugas utama Dato' Seri Abdullah adalah untuk menjamin kesinambungan dasar-dasar awam kerajaaan yang telah dilaksanakan oleh Dr. Mahathir dan juga memastikan kesinambungan pelbagai kerja dan tugas yang telah diusahakan oleh pihak kerajaan demi pembangunan dan kemajuan negara ini. Sebagai pemimpin negara, Dato' Seri Abdullah perlu juga menokok-tambah kepada apa yang sedia ada di samping meningkatkan usaha ke arah peningkatan nilai tambah kepada kuantiti dan kualiti masyarakat dan orang Melayu sendiri. Secara amnya, pendekatan ini adalah untuk membina satu bangsa

Malaysia yang boleh dikatakan sebagai satu bangsa yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

Menukar “*mindset*” rakyat Malaysia, khasnya di kalangan orang Melayu, bukanlah suatu usaha yang mudah dan senang. Justeru itu, satu rancangan strategik dan pelan tindakan perlu diambil bagi membawa perubahan “*mindset*” yang dikehendaki, khasnya bagi mencapai objektif membangunkan “*satu tenaga kerja berkelas dunia yang berkemahiran dan berdisiplin, mampu merubah mengikut keperluan kerja yang sering berubah dan komited kepada pembelajaran sepanjang hayat*” (INTAN, 2006).

Di samping itu, Dato’ Seri Abdullah juga menyentuh tentang sistem penyampaian kerajaan, yang merupakan sebahagian dari birokrasi awam di Malaysia. Sebarang perubahan dalam birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan itu turut melibatkan perubahan dalam teras perkhidmatan awam itu sendiri. Di Malaysia, perkara ini perlu dan penting bagi menghadapi cabaran besar untuk menjadikan Malaysia lebih berdaya maju dan lebih berdaya saing dalam era globalisasi. Bagi menyahut permintaan para pelanggan, sistem penyampaian kerajaan di negara hari ini hendaklah dipertingkatkan bagi membolehkan Malaysia bersaing atas dasar kualiti, samada kualiti barangan mahupun kualiti perkhidmatan. Di samping itu, para pelabur asing di Malaysia sentiasa memerlukan perkhidmatan awam yang cekap dan sistem penyampaian yang mantap bagi memudahkan urusan mereka di negara ini.

3.6.1 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Dan Islam Hadhari

Dalam kajian ini, penyelidik mengenalpasti tiga jenis reformasi pentadbiran iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku. Antara ketiga-tiga jenis reformasi pentadbiran itu, reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah proses reformasi pentadbiran yang paling sukar dijalankan kerana ianya melibatkan usaha-usaha mewujudkan perubahan minda dan tingkahlaku kakitangan awam itu sendiri. Dalam hal ini, Dato' Seri Abdullah telah memperkenalkan pendekatan "Islam Hadhari" dengan tujuan membawa satu perubahan "*mindset*" dari segi pemikiran dan sikap umat Islam di negara ini, bagi berhijrah daripada keadaan kurang maju kepada keadaan yang lebih maju dan cemerlang. Penekanan di sini adalah kepada penguasaan ilmu pengetahuan dan kemahiran supaya umat Islam dapat memperkasakan diri, meningkatkan kemahiran untuk menjadi manusia yang lebih maju, khasnya untuk pembangunan ummah dan kesejahteraan rakyat. Dato' Seri Abdullah juga ingin membangunkan umat Islam di Malaysia sebagai masyarakat Islam yang maju, dan beliau ingin berkongsi pengalaman itu dengan negara-negara membangun yang lain dalam usaha membangun dan memajukan rakyat mereka sendiri.

Dato' Seri Abdullah pernah menjelaskan maksud Islam Hadhari apabila ditanya sedikit masa dahulu iaitu: *"Islam Hadhari, Islam itu Islamlah tetapi apabila guna perkataan Hadhari bersama ia adalah untuk menekankan bahawasanya Islam adalah Islam yang bertamadun. Islam yang boleh menyumbang kepada tamadun manusia kerana Islam itu satu agama yang sesuai sepanjang zaman. Agama yang mengajar kita supaya menguasai ilmu pengetahuan dan memperkasakan diri kita menjadi lebih baik"* (INTAN, 2006).

Dalam buku *“Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010”* ditekankan bahawa: *“Bagi mencapai keseimbangan antara pembangunan fizikal dengan kerohanian, kerajaan telah melancarkan rangka kerja pembangunan menyeluruh dan sejagat, iaitu Islam Hadhari (Civilisational Islam) pada tahun 2004”* (RMK-9, 2006, p. 9). Seterusnya dinyatakan akan matlamat-matlamat utama Islam Hadhari:

“Rangka kerja ini menekankan pembangunan yang selaras dengan rukun Islam dengan memberi tumpuan kepada meningkatkan kualiti hidup melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan pembangunan individu dan negara; pelaksanaan sistem ekonomi, perdagangan dan kewangan yang dinamik; mendorong pembangunan yang bersepadu dan seimbang yang melahirkan rakyat berilmu dan bertakwa serta berpegang teguh pada nilai murni dan jujur, amanah dan bersedia menyahut cabaran global” (RMK-9, 2006, p. 9).

Seterusnya, dalam buku yang sama dinyatakan sepuluh prinsip Islam Hadhari, iaitu:

- i) Keimanan dan ketaqwaan kepada Illahi
- ii) Kerajaan yang adil dan beramanah
- iii) Rakyat berjiwa merdeka
- iv) Penguasaan ilmu pengetahuan
- v) Pembangunan ekonomi yang seimbang dan komprehensif
- vi) Kehidupan berkualiti
- vii) Perlindungan hak kumpulan minoriti dan wanita
- viii) Keutuhan moral dan budaya
- ix) Pemeliharaan alam semula jadi
- x) Kekuatan pertahanan ((RMK-9, 2006, p. 9).

Semasa Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri, beliau telah berjaya membina sebuah masyarakat majmuk yang bersatu padu, membina infrastruktur fizikal moden yang berkaitan atau memberi lambang agama Islam, seperti yang terdapat di bangunan-bangunan indah di Putrajaya, masjid-masjid, KLIA, UIA, TAKAFUL, Bank Islam, lebuhraya dan sebagainya. Perkara yang belum dapat dilakukan oleh Dr. Mahathir adalah

membangunkan modal insan di kalangan masyarakat Melayu itu sendiri, dan inilah tugas yang perlu dipikul oleh Dato' Seri Abdullah. Islam Hadhari adalah satu pendekatan yang difikirkan sesuai dan mampu membawa perubahan kepada "*mindset*" orang-orang Melayu. Jika Dr. Mahathir telah mengisytiharkan Malaysia sebagai negara Islam pada 9 September 2003, maka adalah menjadi tanggungjawab Dato' Seri Abdullah pula merealisasikan konsep negara Islam dengan mengamalkan prinsip-prinsip Islam Hadhari.

Pihak kerajaan telah merangka pelbagai agenda pembangunan yang selaras dengan tuntutan Islam melalui pendekatan seimbang dalam aspek-aspek spiritual, ekonomi, pendidikan, kemasyarakatan, undang-undang dan sebagainya. Dalam hal ini, kerajaan menyedari bahawa Islam bukanlah suatu agama yang bersifat ritual semata-mata, tetapi satu agama yang bersifat praktikal, diturunkan oleh Allah untuk mengatur kehidupan masyarakat manusia di dunia secara lebih realistik. Berdasarkan kenyataan ini, suatu pendekatan yang dikenali sebagai "Islam Hadhari" telah diperkenalkan oleh Dato' Seri Abdullah untuk membangkitkan kesedaran baru di kalangan masyarakat Islam di Malaysia, khasnya orang-orang Melayu, tentang konsep sebenar ajaran Islam, dengan harapan ianya akan dapat memacu pembangunan ummah di Malaysia.

Pendekatan Islam Hadhari bukanlah satu ajaran baru atau mazhab baru, tetapi ianya lebih merupakan suatu usaha murni untuk mengembalikan umat Islam di negara ini kepada asas-asas utama ajaran Islam, menurut Al-Quran dan As-Sunnah sebagai teras pembinaan tamadun Islam dan masyarakat di Malaysia. Islam Hadhari merupakan suatu pendekatan, satu anjakan paradigma di kalangan orang-orang Islam untuk mengubah persepsi ummah terhadap ajaran Islam, sebagaimana yang telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Islam Hadhari tidak sedikit pun mengurangkan prinsip-prinsip akidah, syariat dan akhlak

dalam ajaran Islam, malahan ianya menekankan kepada penghayatan Islam yang syumul, lagi menyeluruh dan realistik bagi menterjemahkan ajaran-ajaran agama Islam itu ke dalam kehidupan harian orang-orang Melayu di Malaysia. Pendekatan Islam Hadhari telah membuktikan bahawa ajaran agama Islam itu dapat mendorong penganutnya menjadi umat yang lebih baik, sanggup berusaha kuat menjadi maju bagi mencapai kejayaan hidup di dunia dan di akhirat kelak. (Abdul Monir, 2005, p. 25)

Penyelidik berpendapat, pendekatan Islam Hadhari sebenarnya memberi penekanan kepada aspek-aspek pembangunan modal insan dan pembinaan peradaban moden dalam masyarakat Melayu. Kesemua usaha ini berdasarkan kepada pandangan dan ajaran Islam dengan memberi tumpuan kepada usaha-usaha mempertingkatkan mutu kehidupan harian melalui penguasaan ilmu dan kemahiran terkini, pembangunan modal insan serta pembangunan fizikal yang secukupnya.

Melalui jawatankuasa khas, beberapa prinsip Islam Hadhari telah dirangka khas bagi merangsang perubahan minda umat Islam di negara ini secara menyeluruh dan sistematik. Ianya tidak bersifat sektor atau partisan, dan ini memerlukan satu perubahan pandangan, iaitu dari pandangan yang sempit kepada pandangan yang lebih luas dan global. Islam Hadhari juga menekankan bahawa konsep hidup itu sebagai satu pengabdian kepada Allah manakala konsep kerja pula adalah satu ibadah. Manusia pula dianggap sebagai khalifah dan adalah menjadi tugas tanggungjawabnya mencari dan mencapai kekuatan dalam semua bidang kehidupan, khasnya bagi menjaga, memartabat dan memperkasakan agama, akal, nyawa, harta, keturunan, maruah, institusi, keluarga dan alam sekitar. (Abdul Monir, 2005, p. 41).

Mengikut Dato' Seri Abdullah, pendekatan Islam Hadhari bertujuan untuk membuktikan kemampuan Malaysia sebagai sebuah negara Islam contoh, yang sentiasa mengamalkan prinsip kesederhanaan, sesuai dengan tuntutan agama Islam itu sendiri. Islam Hadhari adalah selaras dengan dasar-dasar negara yang telah dilaksanakan masa kini dan yang akan dicapai pada masa hadapan seperti Wawasan 2020, Dasar Pembangunan Negara (DPN) dan sebagainya. Pendekatan Islam Hadhari menekankan kepada nilai-nilai pembangunan sejagat yang tidak bercanggah dengan mana-mana dasar awam dalam konteks masyarakat majmuk di negara ini. (Abdul Monir, 2005, 127).

3.6.2 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Dan Pelan Integriti Nasional

Pelan Integriti Nasional (PIN) telah dilancarkan pada 23 April 2004 sebagai satu pelan tindakan bersepadu kerajaan era pentadbiran Dato' Seri Abdullah bagi mengukuhkan tahap integriti nasional. Ianya merangkumi semua aspek dan komponen sosiopolitik dan ekonomi masyarakat di Malaysia, termasuk mereka yang berada dalam sektor awam, sektor swasta dan pertubuhan-pertubuhan bukan kerajaan. Terdapat perkaitan yang rapat antara usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku dengan elemen-elemen dalam Pelan Integriti Nasional.

Dato' Seri Abdullah telah meletakkan integriti dan penambahbaikan urustadbir korporat dan memerangi rasuah sebagai teras pentadbirannya: *"As you may be aware, I have made the promotion of good governance and ethical values, as well as the fight against corruption, central pillars of my administration"* (INTAN, 2006, p.40).

Usaha-usaha ini adalah untuk memastikan bahawa Malaysia akan terus menjadi sebuah negara yang kompetitif dan berdaya saing dalam menarik pelaburan asing. Para pelabur kini, boleh memilih negara yang mereka ingin melabur kerana sekatan-sekatan perdagangan telah pun dibuang dalam dunia tanpa sempadan. Lazimnya, negara-negara yang stabil, menawarkan suasana pelaburan yang menarik serta bebas rasuah selalunya menjadi pilihan mereka.

Dato' Seri Abdullah sendiri telah berjaya menterjemahkan imej kepimpinan yang baik dan bersih melalui penggubalan Pelan Integriti Nasional (PIN), penubuhan Institut Integriti Nasional (IIM) dan Penubuhan Suruhanjaya Mengkaji Perkhidmatan Pasukan Polis sebagai kesinambungan kepada dasar “Bersih, Cekap dan Amanah” yang pernah diutarakan oleh Dr. Mahathir. Hal ini diperjelaskan lagi oleh Pandian (2007) yang menyatakan bahawa: *“pihak polis telah dan sedang mengambil beberapa langkah untuk mengurangkan kadar jenayah. Antaranya Rakan Cop, penambahan tenaga dan kenderaan ronda, penambahan tenaga penyiasatan dan sebagainya”* (p. 60).

Beberapa langkah telah diambil untuk menangani masalah rasuah dalam perkhidmatan awam di era Dato' Seri Abdullah, terutamanya mengurangkan “*redtape*” dalam jentera pentadbiran kerajaan. Di samping itu, PIN diperkenalkan bagi menerapkan nilai-nilai moral yang tinggi dan positif kepada kakitangan kerajaan, satu amalan yang perlu mereka amalkan semasa dalam perkhidmatan, demi mewujudkan etika kerja yang baik dan sikap-sikap murni bagi meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja (PIN, 2004).

Secara amnya, konsep integriti itu luas, meliputi ciri-ciri yang unggul seperti ikhlas, jujur, bermaruah serta berhemah yang diamalkan oleh seseorang. Integriti juga boleh dikaitkan

dengan imej sesebuah organisasi. Bagi sesebuah organisasi awam, integriti dicerminkan dengan pelaksanaan kod etika, piagam pelanggan, sistem dan proses kerja yang baik serta pematuhan kepada amalan-amalan terbaik. Seterusnya, ciri-ciri yang baik ini perlu dihayati oleh setiap anggota sehingga ianya menjadi sebahagian dari budaya organisasi tersebut (PIN, 2004, p. 18). Selain dari itu, “integriti” boleh juga dimaksudkan melaksanakan amanah atau kuasa yang dipertanggungjawabkan menurut kepentingan umum. Oleh itu, para penjawat awam tidak boleh sama sekali menyalahgunakan kuasa bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, saudara mara atau kaum kerabat terdekat.

Mantan Perdana Menteri, Dr. Mahathir pula berpendapat bahawa integriti itu berkait rapat dengan pembentukan dan pengukuhan etika yang baik. Contohnya, amanah dalam pengurusan di pejabat adalah sebahagian daripada etika yang baik (INTAN, 2006, p. 63). Dato’ Seri Abdullah pernah mengatakan: *“Untuk melangkah ke masa hadapan yang lebih cemerlang, negara kita harus bijak mengurus kejayaan, serta dengan tegas dan berkesan mengatasi pelbagai kelemahan dan kekurangannya. Cabaran besar yang perlu ditanganinya dalam usaha ialah pemantapan etika dan integriti”* (PIN, 2004, p. vii). Seterusnya, Dato’ Seri Abdullah mengatakan: *“...objektif umum PIN ialah memenuhi cabaran keempat Wawasan 2020 iaitu membentuk sebuah masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etikanya, dengan para warganya mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh, dan ditunjangi oleh budi pekerti yang luhur”* (PIN, 2004, p. vii).

Gerakan pemantapan integriti yang dipacu oleh Pelan Integriti Nasional (PIN) dan dikoordinasikan oleh Institut Integriti Malaysia (IIM) adalah suatu gagasan besar, menyeluruh dan kian menarik di kalangan pelbagai lapisan masyarakat. Ianya sedang menjadi suatu kekuatan masyarakat bagi menguruskan kejayaan dan mengatasi

kelemahan-kelemahan dengan cara yang berkesan, termasuk di kalangan para penjawat awam. (PIN, 2004)

Dengan pemantapan integriti di kalangan kakitangan awam, adalah diharapkan bahawa kadar rasuah dalam negara akan menurun, kualiti serta keberkesanan sistem penyampaian kerajaan akan meningkat. Usaha-usaha ini akan membolehkan Malaysia melangkah ke hadapan untuk mencapai Wawasan 2020 dan menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020, mengikut acuannya sendiri dan sejajar dengan visi Dato' Seri Abdullah menjadikan Malaysia sebuah negara cemerlang, gemilang dan terbilang (INTAN, 2006). Dalam mempromosikan integriti dalam masyarakat, kerajaan telah meneruskan usaha-usaha ke arah menggilap sikap dan etika para penjawat awam.

3.7 Usaha-Usaha Memantapkan Birokrasi Awam Di Malaysia

Setelah mengambil alih jawatan Perdana Menteri pada 31 Oktober, 2003, Dato' Seri Abdullah tidak banyak membuat perubahan dalam birokrasi awam, malah meneruskan rentak pentadbiran era Dr. Mahathir. Jayasooria (2006) pernah menegaskan: *“Tahun pertama Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri telah memperlihatkan satu kesinambungan dalam pelaksanaan polisi dan program yang telah digariskan dalam Rancangan Malaysia Kelapan dan Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga”* (dalam Pandian, 2006, p. 78). Langkah Dato' Seri Abdullah itu adalah sesuai dan seiring dengan perkembangan birokrasi awam ketika itu, tetapi penekanannya adalah kepada pembangunan modal insan negara.

Matlamat utama memantapkan birokrasi awam adalah bagi mewujudkan sebuah jentera pentadbiran kerajaan yang cekap, berkesan dan berintegriti bagi tujuan pembangunan negara. Secara amnya, sebarang tindakan atau aktiviti yang menjurus kepada pemantapan birokrasi awam di negara ini bolehlah dikategorikan sebagai sebahagian daripada usaha-usaha dalam gerakan reformasi pentadbiran itu sendiri. Mungkin ianya merupakan satu usaha yang kecil oleh ketua jabatan bagi memudahkan orang ramai bertemu dan berurusan dengan jabatannya pada waktu cuti hujung minggu. Ini adalah satu langkah ke arah reformasi pentadbiran sistem dan prosedur oleh ketua jabatan berkenaan bagi meningkatkan produktiviti dan keberkesanan jabatan tersebut. Sebenarnya, pelbagai usaha penambahbaikan terhadap birokrasi awam boleh dibuat dan dimulakan oleh para penjawat awam bagi meningkatkan keberkesanan jentera pentadbiran awam dan sistem penyampaian kerajaan bagi mencapai matlamat Wawasan 2020. Untuk mencapai matlamat murni tersebut, rakyat Malaysia perlu mengatasi pelbagai cabaran yang tidak kurang sukarnya. Kejayaan akan dapat dicapai hanya dengan usaha yang jitu, kerjasama yang erat dan perpaduan yang utuh sahaja di kalangan pelbagai kaum di negara ini.

3.7.1 Meningkatkan Daya Saing Negara

Sebagai sebuah negara yang bergantung kepada eksport, Malaysia perlu berdaya saing dalam arena perdagangan antarabangsa, khasnya dari segi kualiti barangan dan perkhidmatannya. Dato' Seri Abdullah menyatakan bahawa: “... *perkhidmatan awam mempunyai cabaran yang amat besar bagi menjadikan Malaysia lebih berdaya maju dan berdaya saing dalam persiapan menyahut cabaran era globalisasi atau dunia tanpa sempadan. Malaysia harus bersaing atas asas kualiti, sama ada kualiti barangan mahu pun kualiti perkhidmatan*” (INTAN, 2007).

Dari saranan di atas, jelas menunjukkan bahawa tanggungjawab menyediakan barangan atau perkhidmatan yang terbaik terletak di bahu para pekerja Malaysia, sama ada mereka terdiri dari para penjawat awam atau mereka yang bekerja di sektor swasta. Penyelidik berpendapat bahawa, untuk maju ke hadapan dan mencapai matlamat Wawasan 2020, gandingan dan kerjasama erat di antara kedua-dua sektor, awam dan swasta amat diperlukan. Gandingan kedua-dua sektor ini dapat melahirkan perkhidmatan yang lebih profesional, berpengetahuan, mudah didekati pelanggan, amanah dan adil, lantas mewujudkan barangan dan perkhidmatan kelas pertama di Malaysia. Oleh itu, perkhidmatan kelas pertama dapat menggalakkan pengeluaran produk dan menzahirkan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. Pelbagai usaha perlu diambil oleh pihak kerajaan dan juga pihak swasta dalam meningkatkan mutu perkhidmatan dan produk Malaysia, lantas dapat meningkatkan produktiviti dan juga daya saing negara ini.

3.7.2 Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan Barisan Hadapan

Setelah dilantik menjadi Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah berazam agar rakyat mendapat perkhidmatan berkualiti dan menghapuskan rasuah. *“Bagi membuktikan bahawa Datuk Seri Abdullah sungguh-sungguh untuk memperbaiki khidmat kaunter sektor awam, beliau pada 13 November membuat pemeriksaan mengejut ke kaunter perkhidmatan ibu pejabat Jabatan Imigresen di Kuala Lumpur”* (Chamil Wariya, 2004, p. 195).

Perkhidmatan barisan hadapan dalam mana-mana jabatan kerajaan amat penting sekali kerana lazimnya, mereka boleh mencorakkan imej jabatan berkenaan kerana mereka selalu berinteraksi dengan pelanggan dan juga orang awam. Dalam hal ini, INTAN (2006), melaporkan bahawa: *“Usaha terbaru, iaitu Kempen Budi Bahasa dan Nilai-nilai Murni.*

Melalui kempen ini, YAB Perdana Menteri berharap perkhidmatan awam, terutamanya yang berkhidmat di kaunter atau frontline, jabatan penguatkuasaan seperti Polis, Kastam dan Imigresen dapat menghayati dan menunjukkan ciri-ciri positif yang terkandung dalam kempen tersebut" (INTAN, 2006, p. 6). Sewajarnya, pihak swasta perlu menyokong kempen-kempen dan usaha-usaha kerajaan bagi menanamkan budaya beretika murni dan berbudi bahasa dalam semua urusan dengan pelanggan, baik dari dalam ataupun luar negeri.

Dalam hal ini, penyelidik ingin mencadangkan agar pihak sektor swasta, khasnya gedung-gedung perniagaan, pejabat-pejabat mereka juga perlu mengambil tindakan yang serupa, khususnya bagi memperkemaskan perkhidmatan barisan hadapan mereka kepada para pelanggan dari dalam dan luar negeri. Kualiti perkhidmatan dan produk yang tinggi sudah pasti mencerminkan satu suasana kehidupan yang mewah dan selesa, selari dengan ciri-ciri negara maju.

Dalam satu majlis, Dato' Seri Abdullah berkata bahawa: *"Kita perlu memikirkan bagaimana cara untuk menambah nilai supaya apa yang kita rancang dan laksanakan mempunyai kualiti yang tinggi terutama dalam menghasilkan produk dan perkhidmatan yang mampu bersaing dipasaran global"* (INTAN, 2006, p. 7). Kenyataan ini jelas menunjukkan bahawa tahap sistem penyampaian kerajaan yang ada pada hari ini perlu dipertingkatkan lagi dari segi kualiti untuk menyahut saranan Perdana Menteri itu. Sebenarnya, ianya merupakan satu cabaran besar kepada semua lapisan penjawat awam dan pekerja swasta di Malaysia. (MAMPU, 2006, p. 40)

3.7.3 Meningkatkan Kecekapan Penjawat Awam

Penjawat awam kita telah banyak berbakti. Jentera pentadbiran awam sedia ada hari ini telah dapat mengimplementasikan pelbagai dasar kerajaan awam, melaksanakan pelbagai projek pembangunan negara dan pemodenan masyarakat di negara ini. Mereka telah bersedia membantu kerajaan merealisasikan impian menjadikan Malaysia sebuah negara maju pada tahun 2020. Persoalannya, tahap daya saing negara yang menjadi faktor penentu bagi kejayaan dan tercapainya matlamat Wawasan 2020, selalu berubah mengikut keadaan semasa dan juga dalam konteks kemajuan yang dicapai oleh negara-negara pesaing yang lain. Perkhidmatan Awam Malaysia yang telah menyumbangkan tenaga dan kepakaran ke arah pembangunan negara ini sejak kemerdekaan negara pada tahun 1957, dijangka berupaya memikul tanggungjawab yang sama bagi membawa Malaysia ke arah status negara maju pada tahun 2020, di samping menyokong usaha-usaha kerajaan meningkatkan lagi tahap daya saing negara di pasaran global.

Kerajaan telah melaksanakan pelbagai usaha untuk meningkatkan tahap kecekapan, ketelusan, dan keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di era Dato' Seri Abdullah, sejajar dengan kehendak dan harapan pelanggan serta tuntutan para pemimpin. Usaha-usaha penambahbaikan birokrasi awam dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan bukanlah suatu perkara yang baru, ianya telah dijalankan seiring dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran yang diberi penekanan sejak zaman Tun Abdul Razak lagi. Budaya pembaharuan dalam birokrasi awam dan pemantapan dalam sistem penyampaian kerajaan dilakukan secara berterusan dan telah pun mendatangkan hasilnya. Sistem penyampaian kerajaan yang cekap amat diperlukan bagi menjamin kelancaran dan keberkesanan dasar-dasar awam dan strategi pembangunan negara. (MAMPU, 2006)

Secara ringkasnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan di era Dato' Seri Abdullah adalah bertujuan:

- i) Memberi khidmat yang cekap, cepat, menepati keperluan dan kehendak para pelanggan, yang sebahagian besarnya adalah rakyat Malaysia
- ii) Menyediakan perkhidmatan yang cepat, berkesan kepada sektor swasta
- iii) Memastikan sistem dan prosedur kerja yang kemas, cekap bagi menghalang peluang berlakunya penyelewengan, salahguna dan rasuah. (MAMPU, 2006).

3.7.4 Meningkatkan Usaha Mengurangkan Kerenah Birokrasi

Mengurangkan kerenah birokrasi merupakan salah satu daripada usaha-usaha meningkatkan keberkesanan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan. Chamil Wariya (2004) menjelaskan: *“Bagi mencapai matlamat ini, selepas sidang Kabinetnya yang pertama, beliau mengarahkan jabatan-jabatan kerajaan supaya mengurangkan kerenah birokrasi dan memperkuat perkhidmatan awam dalam usaha memerangi rasuah”* (p. 194).

Bagi mengurangkan kerenah birokrasi, Dato' Seri Abdullah sendiri telah mengarahkan semua kementerian, menubuhkan, *“Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Kerenah Birokrasi”* bagi tujuan:

- i) Manambahbaik sistem dan prosedur kerja

- ii) Mengkaji dan mengenalpasti undang-undang dan peraturan yang usang dan mencadangkan pindaan-pindaan
- iii) Mengkaji semula piagam pelanggan setiap kementerian
- iv) Mengkaji dan menentukan bekalan peralatan yang secukupnya untuk kegunaan para penjawat awam (MAMPU, 2006, pp. 1-3).

Secara tidak langsung, langkah-langkah tersebut menunjukkan bahawa kerajaan pimpinan Dato' Seri Abdullah juga mengambil pelbagai langkah bagi meningkatkan keberkesanan birokrasi awam dan juga sistem penyampaian kerajaan. Lazimnya, usaha-usaha ini adalah tergolong dalam gerakan reformasi pentadbiran tingkahlaku.

3.7.5 Memudahkan Proses Penurunan dan Perwakilan Kuasa

Dato' Seri Abdullah telah mengarahkan supaya agensi-agensi kerajaan mewujudkan lebih banyak "*pusat membuat keputusan*". Cadangan dan pendekatan ini akan menggalakkan pegawai yang lebih rendah untuk turut serta dalam proses membuat keputusan. Ketua Setiausaha Negara (KSN), melalui suratnya bertarikh 16 Februari 2005, telah mengarahkan agensi-agensi kerajaan memperjelaskan prinsip-prinsip yang terlibat dalam mekanisme penurunan dan perwakilan kuasa ini. (MAMPU, 2006, p. 3) Ianya merupakan salah satu usaha bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan.

3.7.6 Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan Kaunter

Perkhidmatan kaunter adalah satu aspek yang amat penting dan wajib dalam semua perkhidmatan kerajaan. Di sinilah para penjawat awam boleh berinteraksi dengan orang

ramai, yang sebenarnya adalah para pelanggan agensi-agensi kerajaan. Oleh itu, semua agensi-agensi kerajaan di era Dato' Seri Abdullah, diminta meningkatkan kecekapan perkhidmatan kaunter masing-masing bagi memenuhi kehendak dan citarasa para pelanggan. Antara usaha-usaha penambahbaikan perkhidmatan kaunter adalah seperti berikut:

- i) Menyediakan jumlah kaunter yang mencukupi
- ii) Menyediakan kaunter khas dan kaunter kecemasan
- iii) Menyediakan pelbagai perkhidmatan di setiap kaunter
- iv) Memusatkan semua perkhidmatan kaunter di satu lokasi
- v) Menyediakan nombor giliran dan melayan semua pelanggan (MAMPU, 2006, pp. 4-5).

3.7.7 Memperbanyakkan Pejabat-Pejabat Perkhidmatan Pelanggan

Satu lagi usaha yang boleh meningkatkan kualiti perkhidmatan barisan hadapan adalah dengan mewujudkan “Pejabat Perkhidmatan Pelanggan”. Semua pejabat dan agensi kerajaan telah digalakkan mewujudkan pejabat perkhidmatan pelanggan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan mereka. Bagi menyelaraskan usaha-usaha ini, kerajaan telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 1 Tahun 2005 bertajuk “Panduan Bagi Mewujudkan Pejabat Perkhidmatan Pelanggan Di Agensi Kerajaan”. Ini adalah satu daripada usaha-usaha meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan. (MAMPU, 2006, pp. 6-7)

3.7.8 Meningkatkan Pelaksanaan Standard MS ISO 9000

Seperti yang diketahui, matlamat perkhidmatan awam di negara ini adalah untuk menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, cekap, cepat dan boleh dipercayai. Satu daripada cara-caranya adalah dengan pelaksanaan Standard MS ISO 9000 di pejabat dan agensi kerajaan. Melalui cara ini, khasnya sistem pengurusan yang berkualiti, cekap dan berkesan, perkhidmatan awam yang diberikan akan sentiasa konsisten dan memenuhi kehendak pelanggan. Kerajaan telah melaksanakan Standard MS ISO 9000 sejak tahun 1994 dan berterusan hingga ke era Dato' Seri Abdullah. Pelaksanaan Standard MS ISO 9000 adalah satu usaha untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan di semua agensi kerajaan. (MAMPU, 2006) Peralihan kepada MS ISO 9001:2000 adalah digalakkan bagi mewujudkan kesinambungan kepada usaha-usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang telah dimulakan di era Dr. Mahathir lagi. (MAMPU, 2006, pp. 7-8)

3.7.9 Meningkatkan Kewujudan Sistem Pengukuran Prestasi

Amalan pengukuran prestasi berasaskan petunjuk prestasi utama (KPI) di syarikat-syarikat berkaitan kerajaan, seperti PETRONAS, Sime Darby, MAS, TNB, Tabung Haji, Proton, dan Perodua telah dapat meningkatkan produktiviti, kualiti dan prestasi syarikat-syarikat tersebut, walaupun kebanyakan tenaga kerjanya terdiri dari kaum bumiputera. Pihak kerajaan ingin mengamalkan konsep yang serupa dalam agensi-agensi kerajaan bagi meningkatkan prestasi dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan. Untuk melaksanakan program ini, kerajaan telah mengeluarkan pekeliling bertajuk "Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama". (MAMPU, 2006, pp. 8-9)

Ini merupakan salah satu usaha bagi meningkatkan produktiviti jentera pentadbiran kerajaan.

3.7.10 Meningkatkan Penggunaan ICT Dalam Urusan Jabatan

Penggunaan ICT sebagai “*enabler*” bagi meningkatkan kualiti dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan telah diketahui umum. Kerajaan telah mengambil pelbagai langkah dalam penggunaan ICT bagi meningkatkan kecekapan penjawat awam dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan, antaranya melalui internet, kios, telefoni/IVR, SMS, di samping menubuhkan banyak pusat perkhidmatan kerajaan menggunakan perkhidmatan dalam talian (MAMPU, 2006, pp.11-12).

Dalam era Dato’ Seri Abdullah, Projek Kerajaan Elektronik diimplementasikan dengan cara yang lebih meluas bagi mengemblengkan kesepakatan antara agensi-agensi kerajaan, syarikat-syarikat swasta dan orang ramai bagi meningkatkan kemajuan negara dalam bidang ICT, seperti: i) E-Perolehan, ii) Sistem Pengurusan Maklumat Sumber Manusia (HRMIS) iii) Sistem Pemantauan Projek (SPP II) iv) Bursa Buruh Elektronik v) Persekitaran Pejabat Generik vi) E-Khidmat dan vii) E-Syariah (MAMPU, 2006).

Di samping itu, aduan awam hari ini boleh menjadi salah satu petunjuk untuk memantau dan mengukur kualiti perkhidmatan kerajaan. Semua agensi kerajaan diarah mewujudkan satu sistem pengurusan aduan awam yang berkesan dan telus. Di peringkat pusat, tanggungjawab pengurusan aduan awam terletak di bawah Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri. Sebagai contoh, pada tahun 2005, terdapat 1,999 kes aduan awam dari bulan Januari ke bulan Ogos, di mana 1,156 adalah ditujukan kepada agensi

kerajaan peringkat persekutuan dan 842 ditujukan kepada agensi kerajaan peringkat negeri (MAMPU, 2006, pp. 13-15). Langkah ini amat baik kerana ianya memungkinkan satu sistem pemantauan terhadap kualiti perkhidmatan awam diwujudkan dalam negara.

3.8 Rumusan

Bab tiga ini memulakan perbincangan tentang peranan para pemimpin dalam menggerakkan usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini. Sumbangan para pemimpin sebelum Dato' Seri Abdullah dinyatakan, dan dibincangkan sepintas lalu. Penyelidik juga menyentuh tentang riwayat hidup Dato' Seri Abdullah semasa kecil dan persekolahan di Kepala Batas dan Bukit Mertajam, serta semasa beliau menuntut di Universiti Malaya. Bab ini juga memberi fokus kepada ciri-ciri kepimpinan Dato' Seri Abdullah sebagai pemimpin belia dan sebagai seorang Perdana Menteri Malaysia.

Era pentadbiran Dato' Seri Abdullah juga melihat usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur dan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, namun skalanya jauh lebih kecil dari usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku. Era Dato' Seri Abdullah adalah era reformasi pentadbiran tingkahlaku. Banyak usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan yang berbentuk reformasi tingkahlaku seperti: i) *Multi Service Caunter* ii) Pusat Sehenti (*one-stop centre*) iii) Sistem Pengurusan Giliran Elektronik (*Electronic Queue Management System* iv) Kaunter Khas Dan Kaunter Kecemasan v) Buka kaunter semasa waktu rehat *lunch (Peak Period)* vi) Meja Bantuan Pelanggan (*Customer Service Desk*) vii) Mempamerkan Masa Layanan (*Serving Time*) viii) Mempamerkan Plate Nama (*Plate Name*) ix) Kotak Cadangan x) Sistem GIRO.

Walau bagaimanapun, sebahagian besar bab tiga ini diperuntukkan kepada membincangkan tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku yang menjadi teras pemerintahan Dato' Seri Abdullah. Sebahagian dari usaha-usaha reformasi pentadbiran ini telah dimulakan di era Dr. Mahathir, tetapi diperhebatkan kegiatannya di era Dato' Seri Abdullah. Pelbagai topik dihuraikan dengan panjang lebar, termasuk Islam Hadhari, Pelan Integriti Nasional dan usaha-usaha pemantapan sistem penyampaian kerajaan yang merupakan variabel endogenus dalam kajian ini. Manakala konsep integriti yang menjadi "*mediating variable*" turut juga mendapat perhatian dan dihuraikan secara terperinci. Penyelidik percaya bahawa "integriti" dapat menjadi faktor penyumbang utama ke arah mencapai kejayaan dalam mana-mana usaha reformasi pentadbiran di negara ini.

Bab 4

SOROTAN KARYA

4.1 Mukadimah

Mengikut Harold F. Gortner (1981), semua organisasi awam wujud dan hidup kerana dua sebab sahaja, iaitu: *“First, they function efficiently enough to fulfill the purpose for which they were established. Second, they continue to fulfill a function that some part of society desires”* (p. 37). Pandangan Gortner amat menarik kerana organisasi awam yang tidak melakukan fungsi dan tanggungjawab yang sepatutnya akan mati dan hilang di dunia, seperti hilangnya sebuah kerajaan. Contohnya, kerajaan dan empayar Rom di suatu ketika dahulu atau Kerajaan Melayu Melaka pada tahun 1511.

Menyentuh tentang pentadbiran awam, organisasi awam dan peranan kerajaan, White (1926) pernah mengatakan bahawa pentadbiran awam itu adalah pengurusan sumber manusia dan kebendaan untuk mencapai matlamat negara apabila beliau menulis: *“public administration is the management of men and materials in the accomplishment of the purposes of the state”* (Dlm. Gortner, 1981, p. 7). Dari pandangan Gortner dan pendapat White itu, jelas menunjukkan bahawa setiap tamadun manusia mempunyai kerajaan tersendiri. Dengan adanya kerajaan, lahirlah pelbagai organisasi awam yang menjalankan tugas-tugas untuk negara. Secara kolektifnya, organisasi-organisasi awam ini disebut sebagai “jentera pentadbiran kerajaan” atau “jentera pentadbiran” akan bertukar mengikut kerajaan yang memerintah. Di negara ini, bentuk dan jenis pemerintahan berubah dari kerajaan Melayu feudal kepada kerajaan demokrasi moden ala-Inggeris (*Westminster Democracy*) selepas negara mencapai kemerdekaan pada 31 Ogos 1957. Di awal

kemerdekaan, negara mewarisi birokrasi awam ala-Inggeris. Tambahan pula, para pegawai pentadbir terdiri dari pegawai-pegawai dagang dari United Kingdom. Pada masa itu Perdana Menteri pertama negara ini ialah Tunku Abdul Rahman Putra Al-Haj. Tugas utama birokrasi awam pada waktu itu adalah menjaga keamanan negara dan tidak banyak cabaran yang dihadapi.

Walau bagaimanapun, Tun Abdul Razak yang menjadi Timbalan Perdana Menteri ketika itu merasakan bahawa birokrasi awam di negara ini, yang baru mencapai kemerdekaan perlu memainkan peranan yang lebih besar, jauh lebih besar dari kemampuannya. Di sinilah perlunya satu proses perubahan terhadap susun atur jentera pentadbiran kerajaan. Perubahan terhadap jentera kerajaan dikenali sebagai “reformasi pentadbiran” yang juga merupakan tema utama tesis ini. Mengikut Caiden (1969), reformasi pentadbiran menjadi bertambah penting hari ini apabila beliau menulis: *“The crucial role of administrative reform in compemporary society reflects general importance of administration in a complex civilization, where increased specialization, diversification, and fragmentation depend on complicated mechanisms of integration and coordination controlled largely by professional administrators”* (p. 4).

Reformasi pentadbiran adalah satu topik yang jarang mendapat perhatian ramai. Tidak banyak orang membuat kajian tentang bidang ini. Gerald E. Caiden (1969), penulis buku *“Administrative Reform”* mengaku betapa susahnyanya mendapat bahan rujukan tentang reformasi pentadbiran apabila beliau menulis: *“There was no comprehensive study of administrative reform in any major textbook. If reform was mentioned at all, it was relegated to a small section at the end of a chapter on process or dynamics, or was hurriedly tucked away in the last chapter”* (p. ix). Ketiadaan bahan rujukan tentang topik

ini membuat penyelidik bertekad untuk membuat kajian dalam bidang ini. Di Malaysia sendiri, antara sarjana yang sering menulis tentang reformasi pentadbiran adalah Tan Sri Dr. Abdullah Sanusi Ahmad, Tun Ahmad Sarji Abdul Hamid dan Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain.

Menurut Caiden (1969), “reformasi pentadbiran” adalah “... *the artificial inducement of administrative transformation against change*” (p. 1). Seterusnya, Caiden (1969) menerangkan bahawa reformasi pentadbiran itu adalah satu percaturan politik dalam pentadbiran, yang melibatkan banyak elemen-elemen lain apabila beliau menulis: “*Administrative reform is power politics in actions; it contains ideological rationalizations, fights for control of areas, services, and people, political participants and institutions, power drives, campaign strategies and obstructive tactics, compromises and concessions*” (p. 9).

Harold F. Gortner (1981) pernah juga menyatakan bahawa kejayaan sesebuah kerajaan amat bergantung kepada bagaimana birokrasi awamnya berfungsi apabila beliau menulis: “*The success of a government rests as much on the way the public bureaucracy functions as on any other part of the government system*” (p. 3). Seterusnya, beliau menerangkan bahawa President George Washington amat menyedari perkara ini sehingga beliau membentuk “*national bureaucracy*” yang pertama di Amerika Syarikat. Oleh itu, bolehlah dirumuskan bahawa wujudnya hubung kait yang rapat antara kerajaan dengan birokrasi awam di Malaysia.

Malaysia merupakan satu contoh yang baik bagi menyokong pendapat Gortner (1981), di mana sistem kerajaannya telah berjaya menggembelngkan semua tenaga dan sumber,

termasuk dari sektor swasta dalam usaha-usaha membangunkan negara selepas mendapat kemerdekaan pada tahun 1957. Sejarah negara ini juga menunjukkan bahawa usaha-usaha pembangunan negara, disertai dengan aktiviti reformasi pentadbiran yang aktif, amat menyerlah dan ketara sekali di era Tun Abdul Razak dan Tun Dr. Mahathir sebagai Perdana Menteri Malaysia.

Menyentuh tentang birokrasi awam di Malaysia, pandangan Robert Tilman (1964) yang disiarkan dalam sebuah buku, *"The Malaysian Bureaucracy"*, dipetik: *"Contemporary Malayan bureaucracy must be viewed as a product of the total Malayan environment, for its development has been influenced by the culture, history, and politics of Hinduised, Islamic, colonial and independent Malaya"* (Abdullah Sanusi, Norma dan Abdul Kuddus, 2003, pp. 7-8). Pandangan ini jelas menunjukkan bahawa birokrasi awam di Malaysia berkait rapat dan dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran tempatan, khususnya pengaruh budaya, agama, ekonomi dan politik. Ini bermakna, ciri-ciri birokrasi awam di era Dato' Seri Abdullah juga dipengaruhi dan diwarna-warnikan oleh keadaan dan peristiwa semasa waktu itu.

Bagi merumuskan pendapat Frank Goodnow, Gortner (1981) pernah menyatakan bahawa *"...that public administrators were not, and should not be, involved in politics; they were to manage the business of government according to the principles being applied to the successful businesses of the day"* (p. 7). Seterusnya beliau menyarankan supaya kakitangan awam perlu lebih profesional, bebas dari aktiviti-aktiviti yang berbaur politik dan seterusnya memberi fokus dan masa sepenuhnya kepada urusan mentadbirkan kerajaan (Gortner, 1981). Jika ini berlaku, birokrasi awam di Malaysia akan menjadi lebih

efisien, sistem penyampaian kerajaan lebih berkesan dan memenuhi kehendak para pelanggan.

4.2 Konsep Reformasi Pentadbiran

Konsep “reformasi pentadbiran” atau “pembaharuan pentadbiran” adalah konsep teras dalam kajian ini dan merupakan perkara utama yang akan dikaji. Secara amnya, “reformasi” membawa makna perubahan atau pembaharuan bagi mencapai keadaan yang lebih baik. Sementara perkataan pentadbiran pula merujuk kepada aktiviti mengurus atau mentadbir sesuatu jabatan atau organisasi. Oleh yang demikian, “reformasi pentadbiran” bolehlah diertikan sebagai membawa perubahan kepada sistem pentadbiran sesebuah kerajaan atau organisasi. Matlamat utama reformasi pentadbiran lazimnya, menjurus kepada usaha-usaha penambahbaikan yang berterusan bagi meningkatkan produktiviti, keberkesanan dan kecekapan sesebuah birokrasi awam bagi mencapai pembangunan negara dan masyarakat.

Para sarjana dalam bidang pentadbiran awam amat jarang memberi definisi tentang reformasi pentadbiran yang tepat, boleh diterima dan dipersetujui oleh semua pihak. Definisi “reformasi pentadbiran” berbeza dari seorang sarjana kepada seorang sarjana yang lain. Mungkin inilah sebabnya, kenapa definisi rasmi tentang reformasi pentadbiran tidak wujud hingga ke hari ini. Apa yang berlaku pada masa ini, setiap sarjana memberi definisi mereka tersendiri, apabila menulis tentang “reformasi pentadbiran”.

Bagi Caiden (1969) yang pernah mengajar sains politik di Hebrew University di bawah Professor Yehezkel Dror, reformasi pentadbiran adalah bidang baru. Masih banyak

persoalan dan perkara utama dalam bidang ini yang masih belum terjawab. Berikut adalah sebahagian dari persoalan-persoalan yang dikemukakan oleh Caiden (1969) tentang reformasi pentadbiran:

- i) Apakah hubungan reformasi pentadbiran dengan reformasi masyarakat dan apakah yang membezakannya dari reformasi lain dalam masyarakat?
- ii) Bagaimanakah reformasi pentadbiran berhubung kait dengan perubahan sosial dalam masyarakat?
- iii) Kenapa ada orang yang menentang reformasi pentadbiran?
- iv) Apakah matlamat pembawa obor reformasi pentadbiran dan bagaimana reformasi pentadbiran dinilai?
- v) Apakah pendapat ahli teori pentadbiran tentang reformasi pentadbiran?
- vi) Bolehkah para penjawat awam mempelajari dari kejayaan atau kegagalan lepas sebelum melaksanakan sesuatu program reformasi pentadbiran?
- vii) Apakah yang telah diketahui tentang reformasi pentadbiran? (Caiden, 1969, pp. 6-7).

Begitulah persoalan-persoalan besar tentang reformasi pentadbiran, yang masih belum terjawab dan di luar skop penyelidikan ini. Persoalan-persoalan utama yang pernah dibangkitkan oleh Caiden (1969) ini seharusnya menjadi panduan dan penandaarasan kepada mereka yang ingin membuat kajian tentang reformasi pentadbiran.

Bagi Ahmad Atory (1998), wujudnya, “*definitional jungle*” berhubung dengan konsep pembaharuan pentadbiran terutama yang berhubung dengan matlamat, proses dan kandungan” (p. 13). Keadaan ini membayangkan terlalu banyak definisi tentang

“pembaharuan pentadbiran” atau “reformasi pentadbiran” yang diutarakan oleh para sarjana yang lepas. Ianya juga membayangkan wujudnya pertelingkahan di antara para sarjana tersebut tentang makna konsep yang diperkatakan itu. Seterusnya, Ahmad Atory (1998) merumuskan perkara ini dengan mengatakan, *“Selanjutnya, didapati ramai sarjana yang menjalankan penyelidikan ke atas pembaharuan pentadbiran tidak membuat sebarang percubaan untuk mendefinisikan konsep tersebut secara jelas”* (p. 13).

Berikut ialah beberapa pandangan dari para sarjana tentang pembaharuan atau reformasi pentadbiran:

- i) **Gerald E. Caiden (1969):** *“Administrative reform – the artificial inducement of administrative transformation against resistance – has existed ever since men conceived better ways of organizing their social activities”* (p. 1).
- ii) **Hahn-Bee Lee (1970):** *“pembaharuan dilihat sebagai satu proses yang generik atau yang umum melangkau ke semua peringkat pentadbiran; ianya pula digarap sebagai satu keupayaan yang pokok yang dikehendaki untuk pengenalpastian kreativiti ke dalam matlamat-matlamat pentadbiran”* (Ahmad Atory, 1998, p. 13).
- iii) **Yehezkel Dror (1971):** *Pembaharuan pentadbiran itu adalah, “perubahan yang terarah bagi ciri-ciri utama sesuatu sistem pentadbiran”* (Ahmad Atory, 1998, p. 13).

- iv) **Leemans, A.F. (1976):** Pembaharuan pentadbiran itu merujuk kepada, *“apa juga pembaharuan bagi jentera-jentera pentadbiran nasional dan juga peringkat kerajaan yang lebih rendah adalah dianggap sebagai perubahan yang terarah”* (Ahmad Atory, 1998, p. 13).
- v) **Jon S.T. Quah (1976):** pembaharuan pentadbiran itu adalah, *“suatu percubaan yang terancang untuk mengubah (i) struktur dan prosedur birokrasi dan (ii) tingkahlaku birokrat awam yang terlibat supaya dapat meningkatkan keberkesanan organisasi serta memperoleh matlamat-matlamat pembangunan nasional”* (Ahmad Atory, 1998, pp. 13-14).
- vi) **Ahmad Atory Hussain (1998):** pembaharuan pentadbiran sebagai: *“suatu usaha bersepadu untuk membawa perubahan-perubahan dalam pentadbiran awam demi untuk meningkatkan keupayaan pentadbiran awam bagi mencapai matlamat-matlamat pembangunan nasional”* (p. 14).

Dari pandangan dan pendapat yang tersebut di atas, nyata bahawa konsep “perubahan pentadbiran” adalah sama dengan konsep “reformasi pentadbiran”. Dalam terminologi hari ini, penyelidik ingin mencadangkan bahawa konsep reformasi pentadbiran itu boleh juga dikenali sebagai “transformasi pentadbiran”. Oleh yang demikian, penyelidik akan menggunakan konsep yang diutarakan oleh Caiden (1969) mengenai “reformasi pentadbiran” (p. 1).

Dari pandangan Caiden (1969) di atas, reformasi pentadbiran itu adalah satu aktiviti sosial yang sengaja diusahakan bagi mendatangkan penambahbaikan dalam sistem pentadbiran.

Pentadbiran yang lebih baik akan meningkatkan produktiviti masyarakat secara keseluruhannya. Peningkatan produktiviti akan membawa banyak impak yang positif kepada masyarakat, jika kesan sampingan yang buruk dapat diurus dan dikawal secara berkesan. Definisi reformasi pentadbiran oleh Dror (1970) lebih ringkas dan pendek, tetapi menyokong pandangan Caiden (1969) apabila beliau mengatakan “*perubahan yang terarah*” dan Dror juga menyebut, “*dalam sesuatu sistem pentadbiran*”, menunjukkan berlakunya proses “reformasi pentadbiran” ini dalam konteks yang terkawal.

Definisi “reformasi pentadbiran” yang diberikan oleh **Hahn-Bee Lee (1970)** juga merujuk kepada perubahan proses sosial yang berlaku dalam bidang pentadbiran bagi mencapai matlamat-matlamat pentadbiran. Pandangan ini hampir menyerupai dengan pendapat yang telah diutarakan oleh **Leemans (1976)** yang mengatakan bahawa reformasi pentadbiran adalah pembaharuan yang terarah bagi jentera-jentera pentadbiran peringkat nasional.

Pandangan Quah (1976) dan Ahmad Atory (1998) tentang pembaharuan atau reformasi pentadbiran mempunyai banyak persamaan. Pandangan mereka juga tidak lari jauh dari pendapat yang pernah diutarakan oleh Caiden (1969) dan sarjana-sarjana lain sebelum mereka. Oleh yang demikian, reformasi pentadbiran merujuk kepada idea-idea yang dapat dirumuskan seperti berikut:

- (i) Reformasi pentadbiran adalah satu proses perubahan sosial
- (ii) Perubahan sosial yang dirancang dan diimplementasikan
- (iii) Perubahan yang terarah dan mempunyai matlamat untuk pembangunan nasional

- (iv) Perubahan yang meliputi keseluruhan jentera pentadbiran di peringkat nasional, negeri dan daerah
- (v) Perubahan yang meliputi struktur, sistem, prosedur birokrasi awam dan tingkahlaku kakitangannya.

Ahmad Atory (1998) menerangkan tentang “reformasi pentadbiran” dengan mengatakan: *“definisi ini juga direka bentuk untuk memenuhi: (i) pembaikan-pembaikan organisasi (iaitu struktur dan prosedur) dan (ii) pembaikan-pembaikan di dalam tingkahlaku pegawai awam”* (p. 14). Dalam kajian ini, penyelidik telah membahagikan “reformasi pentadbiran” kepada tiga kumpulan utama, iaitu:

- i) Reformasi pentadbiran struktur
- ii) Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur
- iii) Reformasi pentadbiran tingkahlaku (Ahmad Atory, 1998, p. 14)

Reformasi pentadbiran struktur merujuk kepada perubahan-perubahan mega yang berlaku dalam sesuatu sistem pentadbiran. Lazimnya, reformasi pentadbiran struktur dilakukan oleh pemimpin politik tertinggi dalam sesebuah negara, atau oleh menteri yang bertanggungjawab dalam sesebuah kementerian. Sebagai contohnya, Kementerian Koperasi dan Keusahawanan dibubarkan oleh YAB Dato’ Seri Mohd Najib apabila mengambil alih pemerintahan negara dari Dato’ Seri Abdullah.

Mengikut Ahmad Atory (1998), reformasi pentadbiran struktur telah lama wujud dan bergerak aktif semenjak era teori klasik lagi dan dipengaruhi kuat oleh fahaman Weber dan Taylor (p. 15). Melalui reformasi pentadbiran struktur, elemen-elemen dalam

organisasi atau struktur organisasi disusun semula bagi mendapat struktur organisasi yang optimum, berfungsi dengan baik bagi mencapai produktiviti yang optimum. Contoh struktur organisasi formal yang optimum diperkenalkan oleh Max Weber, yang menekankan struktur organisasi yang statik, dan mengabaikan aspek-aspek kemanusiaan dalam organisasi. Begitu juga “Pengurusan Saintifik Taylor” yang kurang memberi keutamaan kepada aspek-aspek kemanusiaan dan pekerja bawahan dalam organisasi (Ahmad Atory, 1998, p. 15). Di awal tahun kemerdekaan, para pemimpin politik menggunakan pendekatan reformasi pentadbiran struktur bagi membangunkan negara dan mengukuhkan kedudukan mereka dalam masyarakat.

Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur merujuk kepada perubahan-perubahan yang berlaku dan melibatkan elemen-elemen, sistem dan prosedur dalam sesebuah organisasi awam, kementerian atau jabatan kerajaan. Mengikut Ahmad Atory (1998), reformasi pentadbiran sistem dan prosedur telah diperkenalkan di negara ini sebelum kemerdekaan seperti penubuhan Pejabat Belanjawan dalam Perbendaharaan pada tahun 1949 (p. 19). Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur juga melibatkan usaha-usaha penambahbaikan dalam perancangan, kewangan, belanjawan, perakaunan, kaedah-kaedah pengurusan pembekalan dan penghapusan (p. 18).

Reformasi pentadbiran tingkahlaku merujuk kepada usaha-usaha membawa perubahan ke atas tingkahlaku para penjawat awam. Mengikut Ahmad Atory (1998), pembaharuan-pembaharuan tingkahlaku lazimnya dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip sosiologi dan psikologi, digunakan bagi membawa peningkatan dalam produktiviti organisasi awam ataupun para penjawat awam (p. 19).

Usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku boleh dibahagikan kepada penambahbaikan dalam bidang pengurusan perjawatan di satu pihak, dan penambahbaikan dalam kelakuan para penjawat awam itu sendiri. Usaha-usaha penambahbaikan dalam pengurusan perjawatan perlu menambahbaik kehidupan harian penjawat awam dan menambahkan motivasi mereka bekerja. Sementara penambahbaikan kedua pula berfokus kepada membina jati diri, meningkatkan integriti dan produktiviti penjawat awam itu sendiri.

Ahmad Atory (1998) pernah memetik pandangan Arthur Lewis yang mengatakan: “...*Satu perkhidmatan awam yang baik merupakan satu prasyarat kepada pembangunan yang pesat. Perancangan pembangunan secara praktiknya menjadi sukar sehinggalah sesebuah negara itu menubuhkan sebuah perkhidmatan awam yang mampu melaksanakan rancangan-rancangan pembangunan...*” (p. 20). Begitulah pentingnya usaha-usaha pembangunan modal insan dalam pembangunan negara. Kuasa-kuasa besar dunia termasuk Amerika Syarikat, mengakui betapa pentingnya peranan pelajaran dan latihan dalam membangunkan sebuah organisasi awam, dan lahirlah beberapa institut latihan khas untuk para penjawat awam di Malaysia, Filipina dan Thailand (p. 20).

4.3 Reformasi Pentadbiran Sebagai Satu Sistem Terbuka

Caiden (1969) pernah mengulas pandangan Boulding (1956) dan mengatakan bahawa konsep sistem boleh digunakan bagi membantu kita memahami pelbagai hubungan antara pelbagai sistem apabila beliau menulis: “*It is a valuable theoretical tool which is being used to integrate human knowledge by discovering basic common principles that will lead to interdisciplinary hypotheses and formal identities between various systems, both*

physical and social” (p. 45). Seterusnya, Caiden (1969) juga merumuskan bahawa konsep sistem boleh digunakan bagi menganalisis pelbagai gelagat sosial apabila beliau menulis: *“The idea of system can be used to analyze social behavior or motivated relations existing, developing, and changing between systems, and between components of a system”* (p. 46).

Oleh itu, birokrasi awam boleh dilihat sebagai sebuah sistem, sering mendapat input-input dari luar dan diproses bagi mengeluarkan output dalam bentuk perkhidmatan kepada para pelanggannya. Untuk melihat isu-isu yang kompleks dalam birokrasi awam, penyelidik menggunakan kerangka kajian yang berdasarkan kerangka analisis sistem Easton yang telah diubahsuai oleh Ahmad Atory (Ahmad Atory, 1994, p. 14). Seperti yang dinyatakan oleh Gortner (1981) di atas, birokrasi awam itu adalah sebahagian sistem kerajaan semasa. Model kajian ini melihat birokrasi awam itu sebagai sebuah sistem terbuka, dinamik dan mempunyai banyak elemen-elemen yang berinteraksi antara satu sama lain. Oleh itu, elemen-elemen utama dalam model kajian ini adalah: (i) Input (ii) Truput (iii) Output (iv) Outcome (Ahmad Atory, 1994, p. 14) (v) Malaysia Maju⁴ dan (vi) Masyarakat Agung (Ahmad Atory, 2006).

Mengikut Ahmad Atory (2006)⁵, proses reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan lazimnya melibatkan pelbagai elemen, meliputi seluruh birokrasi awam itu dan para individual di dalamnya yang dikenali sebagai penjawat awam. Tambahan pula, terdapat pelbagai kumpulan (formal dan tidak formal) serta institusi-institusi dalaman dan luaran serta rakyat jelata dan orang luar yang sentiasa berinteraksi

⁴ Konsep “Malaysia Maju” dan “Masyarakat Agung” dinyatakan oleh Ahmad Atory Hussain kepada penyelidik dalam perbincangan pada tahun 2006

⁵ Sesi temubual penyelidik bersama Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain pada 26 Julai 2006.

dengan para penjawat awam dalam persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang selalu berubah-ubah dalam sesebuah negara itu. Birokrasi awam di Malaysia hari ini mempunyai semua ciri-ciri di atas dan sering dipengaruhi oleh pelbagai faktor, dari dalam dan luar negeri.

Hal ini menjadi bertambah rumit apabila wujudnya proses globalisasi dalam dunia tanpa sempadan, di mana pengaruh-pengaruh dari luar dapat masuk ke dalam sistem birokrasi awam di Malaysia tanpa sekatan dan ianya memberi kesan dan impak kepada keadaan dan suasana dalaman sistem pentadbiran itu sendiri. Akibatnya, elemen-elemen dalam sistem pentadbiran di Malaysia menjadi dinamik, hidup dan sentiasa berubah-ubah serta sentiasa berhubung kait antara satu sama lain. Oleh yang demikian, untuk memahami situasi dan hubung kait yang kompleks ini, penyelidik memilih pendekatan analisis sistem untuk kajian ini, satu pendekatan yang pernah digunakan oleh Ahmad Atory pada tahun 1994 (Ahmad Atory, 1994, pp. 14-16).

Secara amnya, pendekatan Ahmad Atory (1994) ini adalah selari dengan pandangan Caiden (1969) yang pernah mencadangkan bahawa pendekatan sistem perlu digunakan bagi menganalisis pelbagai perubahan sosial dan reformasi pentadbiran apabila beliau menulis: *“The application of the idea of system to social phenomena has important bearings on theories of social change and of administrative reforms”* (p. 45).

Seterusnya Caiden (1969) dalam kajiannya mendapati bahawa, sistem itu mengandungi beberapa variabel yang berhubung kait antara satu sama lain dan saling berubah apabila beliau menulis: *“Systems are merely sets of related variables, the boundaries being set by their overall purpose. The relationships between the variables are different; they change*

as the variables interact with variables outside the system” (p. 45). Kajian yang dilakukan Caiden (1969) ini amat menarik dan sesuai pula dengan kajian ini. Oleh itu, kajian ini akan menggunakan pendekatan sistem seperti yang pernah dilakukan oleh Ahmad Atory pada tahun 1994.

Dalam membincangkan “*general system theory*” oleh Von Bertalanffy (1950), Ahmad Atory (1994) telah mendefinisikan sistem terbuka sebagai “*satu set elemen-elemen yang wujud dalam keadaan saling berkait antara satu sama lain dan dengan persekitaran*” (Ahmad Atory, 1994, p. 13). Model sistem terbuka yang asal dari Easton (1957) mengandungi hanya tiga komponen (elemen) utama iaitu Input, Truput dan Output. Walau bagaimanapun, Ahmad Atory (1994) menambah satu lagi komponen yang disebut sebagai “*Outcome*” atau kesan (pp. 13-15). Dalam kajian ini, penyelidik menambah dua lagi komponen selepas “*outcome*” iaitu: “*Malaysia Maju*” dan “*Masyarakat Agung*” seperti yang diilham dan dicadangkan oleh Ahmad Atory pada tahun 2006⁶.

Daniel Katz dan Robert Kahn (1966) pernah menegaskan bahawa penggunaan teori sistem terbuka mendekatkan kita kepada kajian struktur sosial apabila mereka menulis: “*Through the application of open system theory, we are beginning to move toward a social psychology concerned with social structure*” (p. 48). Katz dan Kahn (1966) dalam kajiannya menyatakan bahawa pendekatan teori sistem terbuka menekankan kepada dua aspek utama dalam corak gelagat sosial manusia. Pertama, sifat sistem yang mana pergerakan dalam satu bahagian akan mengakibatkan pergerakan dalam bahagian-bahagian lain yang boleh diduga, dan yang kedua, sifat keterbukaan kepada input-input dari persekitarannya. Kedua-dua sarjana ini bersependapat mengatakan teori sistem

⁶ Sesi temubual penyelidik bersama Profesor Dr. Ahmad atory Hussain.

terbuka menekankan bahawa wujudnya hubungan yang rapat di antara struktur sistem dengan persekitarannya dan tanpa input yang berterusan dari persekitarannya, sesuatu sistem itu akan menjadi lemah dan akhirnya mati. Di samping itu, mereka menegaskan bahawa hampir semua sistem sosial bergantung kepada usaha dan motivasi manusia untuk terus berfungsi dan hidup (Katz dan Kahn, 1966, p. 17).

Manakala kajian yang dijalankan oleh Zaheruddin Othman (1998) mengatakan bahawa teori sistem terbuka yang dipelopori oleh Katz dan Kahn (1966) itu merupakan rangka kerja yang mempunyai pengertian yang luas. Ianya boleh digunakan untuk menghuraikan kelakuan kehidupan organisma dan juga bagi menerangkan bentuk-bentuk perubahan dan proses berulang-ulang dalam sebarang bentuk kejadian. Penyelidik bersetuju dengan pandangan ini dan ingin menggunakan pendekatan yang sama dalam kajian sistem pentadbiran di Malaysia semasa kerajaan Abdullah Ahmad Badawi.

Zaheruddin (1998) dalam kajiannya mengatakan bahawa model ini boleh digunakan untuk memahami, menghuraikan jenis dan peringkat fenomena serta bentuk-bentuk perubahan dan proses berulang-ulang dalam sesuatu organisasi. Oleh itu, teori sistem terbuka ini menitikberatkan hubungan yang rapat di antara struktur dan sokongan persekitaran, di mana pengaliran tenaga dari persekitaran luaran masuk ke dalam sistem, dan mengalami proses transformasi dan kemudiannya keluar balik ke dalam persekitaran luaran sebagai output (Zaheruddin, 1998; Ahmad Atory, 1994). Semua elemen output itu pula akan masuk balik ke dalam sistem sebagai maklum-balas (*feedback*). Fenomena ini akan berterusan menjadi satu pusingan atau putaran, di mana output-output dalam bentuk maklum-balas (*feedback*) akan masuk semula ke dalam sistem tersebut sebagai input, di

mana setiap pusingan akan meningkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan sistem berkenaan (Ahmad Atory, 1994).

Zaheruddin (1998) dalam kajiannya turut memetik pandangan Maurer (1971) yang mengatakan terdapat tiga sifat utama sistem terbuka:

- i) Sifat keterbukaan sistem yang boleh menerima semua input-input dari persekitarannya
- ii) Wujudnya sistem pengkodan yang memastikan spesifikasi pengambilan sumber tenaga dan maklumat dari persekitarannya
- iii) Wujudnya sistem perempadanan yang berfungsi untuk menapis atau menyekat semua aktiviti kemasukan ke dalam sistem.

Dalam memperkatakan isu yang sama, Ahmad Atory (1985, pp. 113-120) memetik pandangan Katz dan Kahn (1966) yang mengatakan bahawa semua organisasi sosial merupakan sebuah sistem terbuka, di mana tenaga-tenaga Input, setelah diproses menjadi Output terus keluar ke dalam alam persekitarannya. Kemudian masuk semula ke dalam sistem terbuka itu, dan ini membayangkan betapa rapatnya hubungan di antara organisasi tersebut dengan persekitarannya.

Justeru itu, suatu sistem yang terbuka lebih banyak berinteraksi dengan persekitarannya, dari segi menerima bahan dan sumber daripada persekitaran luar, memproses dan seterusnya menghasilkan output, bahan yang baru. Nyata bahawa pada peringkat putaran inilah terjadinya sistem terbuka. Organisasi awam akan menerima Input daripada persekitaran dalam bentuk ilmu dan teknologi, kepakaran, kewangan dan pelbagai sumber

(tenaga buruh, peralatan mesin, maklumat dan sebagainya). Input-input itu (termasuk reformasi pentadbiran) diproses melalui Truput dan seterusnya menghasilkan Output dalam bentuk sistem dan prosedur kerja baru (sistem penyampaian kerajaan) dan perkhidmatan. Proses putaran ini berlaku berulang-ulang dan berterusan dalam sesebuah organisasi awam dan ciri putaran ini secara tidak langsung akan membentuk struktur sesuatu organisasi yang lebih mantap dan berdaya saing dalam persekitarannya (Ahmad Atory, 1985, p. 117).

Ahmad Atory (1985) menyatakan bahawa: *“Pemahaman tentang fungsi dan objektif sesebuah organisasi kemanusiaan bukanlah satu perkara yang mudah. Ia melibatkan tafsiran yang berbeza”* (p. 114). Penyelidik bersetuju dengan pandangan tersebut kerana menganalisis sebuah organisasi besar, seperti sistem Perkhidmatan Awam Malaysia, bukanlah suatu perkara yang mudah dan senang. Terdapat banyak jabatan, bahagian, unit dan elemen serta pelbagai faktor yang perlu dipertimbangkan apabila seseorang itu menganalisis sesuatu organisasi awam sebesar itu. Seterusnya beliau mengatakan bahawa: *“Organisasi-organisasi sosial adalah berupa sistem terbuka. Dalam sistem terbuka tenaga-tenaga input dan kemasukan semula output ke dalam input bagi memperlihatkan perhubungan di antara organisasi dan alam persekitaran”* (p. 114).

Menurut Ahmad Atory (1985), sesuatu sistem terbuka itu mempunyai sembilan ciri-ciri utama seperti berikut:

i) Input (Kemasukan tenaga dan bahan mentah)

Ahmad Atory (1985), dalam kajiannya mendapati sistem terbuka mendapat input dari alam persekitaran luarannya. Input adalah amat penting bagi mengeluarkan output dan kemasukan tenaga dan sumber tambahan dari persekitaran akan menguatkan lagi sesebuah organisasi itu. Contohnya, sesebuah organisasi sosial seperti birokrasi Perkhidmatan Awam Malaysia, membawa masuk input-input seperti modal (kewangan dan insan), teknologi, kepakaran (reformasi pentadbiran), buruh, dan barang peralatan pejabat bagi membolehkannya berfungsi memproses (truput) dan mengeluarkan output-output dalam bentuk sistem dan prosedur baru, perkhidmatan atau barangan (p. 116).

ii) Truput (Pemerosesan tenaga/maklumat)

Mengikut Ahmad Atory (1985) lagi, satu sistem terbuka itu memproses atau mentransformasikan tenaga, sumber-sumber, kepakaran dan maklumat yang masuk ke dalam sistem menjadi output. Sesuatu organisasi itu mempunyai tujuan atau matlamat tertentu bagi mengeluarkan output dalam bentuk sistem baru, barangan atau perkhidmatan. Bagi mengeluarkan pelbagai sistem dan prosedur baru, perkhidmatan dan barangan yang baik, berkualiti dan cepat, truput mestilah dapat melakukan pemerosesan atau transformasi dalam birokrasi awam dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam kajian ini, Truput itu sebenarnya, adalah birokrasi awam (p. 117).

iii) Output (Pengeluaran)

Dalam sistem terbuka, output adalah hasil dengan nilai tambah yang dikeluarkan dari proses transformasi (Truput), mungkin dalam bentuk sistem dan prosedur kerja yang baru, perkhidmatan atau barangan. Melalui sistem terbuka, output dikeluarkan untuk para pelanggan atau pengguna dalaman atau luaran sistem tersebut. Dalam kajian ini, “output” merujuk kepada “sistem penyampaian kerajaan”. Apa yang penting di sini, adalah memastikan semua output mestilah memenuhi kehendak dan citarasa para pelanggan, yang mungkin terdiri dari pelbagai organisasi dalaman birokrasi awam itu sendiri, pihak swasta, orang perseorangan, anggota masyarakat, para penjawat awam, dan juga organisasi-organisasi dari dalam dan luar negeri (Ahmad Atory, 1985, p. 117).

iv) Menganggap Sistem Sebagai Satu Putaran Peristiwa

Corak aktiviti pertukaran atau transaksi dalam sistem terbuka adalah bersifat putaran. Hasil atau output yang dikeluarkan oleh sesuatu organisasi akan masuk ke dalam alam persekitarannya, kemudian akan masuk semula ke dalam sistem terbuka itu sebagai input dalam bentuk maklum balas (*feedback*). Dengan hasil pertukaran ini, organisasi lazimnya akan mendapat wang atau sumber baru, dan seterusnya membolehkan organisasi tersebut mendapat lebih banyak input dalam bentuk pelbagai sumber seperti bahan mentah, maklumat, tenaga dan sumber manusia untuk diproses menjadi output. Putaran aktiviti ini akan berterusan, di mana pembekalan sumber dan tenaga atau input baru akan membuat sesebuah organisasi itu akan terus berfungsi, hidup, dinamik dan berdaya saing secara berterusan bagi memastikan kesinambungan wujudnya organisasi tersebut dalam persekitarannya yang selalu berubah-ubah. Menurut Ahmad Atory (1985), organisasi

tersebut adalah Perkhidmatan Awam Malaysia, yang berperanan sebagai pembawa obor pembangunan negara tercinta ini (p. 117).

v) Entropi Negatif

Mengikut Ahmad Atory (1985) proses entropi mengandaikan bahawa semua organisasi akan menemui kehancuran (atau mati) di suatu masa nanti. Sistem terbuka perlu menghalang proses ini daripada berlaku dengan cara membawa masuk lebih banyak sumber, modal dan kepakaran terkini, melatih para pekerja menjadi lebih cekap dan memperbagaikan aktiviti-aktiviti organisasi bagi memastikan kewujudan sistem tersebut di masa-masa akan datang. Hanya dengan kaedah ini, akan wujud kedinamikan proses dan aktiviti bagi memastikan sesebuah organisasi itu terus hidup dan mampu bersaing dalam persekitarannya yang sentiasa berubah-ubah dari masa ke semasa (p. 118).

vi) Input Maklumat, Tindak Balas Negatif dan Proses Koding

Sistem terbuka lazimnya mementingkan aliran masuk maklumat selain dari bahan mentah, tenaga dan sumber manusia bagi membolehkan organisasi itu terus hidup dan juga membolehkan struktur sistem organisasi itu mengetahui keadaan persekitarannya. Perkara yang menariknya adalah maklumat tindak balas negatif adalah amat penting untuk sistem terbuka kerana ianya membolehkan sistem tersebut membaiki dirinya. Melalui proses koding yang ketat, hanya maklumat atau sumber-sumber yang berguna sahaja di terima masuk sebagai input kepada sesebuah sistem terbuka. Langkah ini memastikan bahawa sistem itu akan dapat terus hidup dan berjuang. Sebagai contoh, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) mengenakan syarat-syarat yang amat ketat bagi kemasukan pegawai-

pegawai baru ke dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, khasnya bagi mereka yang berminat menjadi Pegawai Tadbir dan Diplomatik (Ahmad Atory, 1985, p. 118).

vii) Keperbezaan (*Differentiation*)

Sesuatu sistem terbuka mementingkan “*differentiation* dan *elaboration*” bergerak dari keadaan generalisasi kepada satu situasi pengkhususan di mana setiap organisasi perlu mempunyai bahagian-bahagian tertentu yang berbeza dengan bahagian-bahagian lain. Hal ini akan memudahkan sistem tersebut berfungsi dan terus bersaing bagi memastikan kesinambungan aktiviti-aktivitinya, dan mengekalkan kewujudannya dalam keadaan dan persekitaran yang sentiasa dinamik dan berubah-ubah (Ahmad Atory, 1985, p. 119).

viii) Matlamat Yang Sama (*Equifinality*)

Mengikut prinsip *equifinality*, (Von Bertalanfy, 1940), setiap sistem akan mencapai matlamat yang sama akhirnya, walaupun setiap elemen dalam organisasi itu memilih jalan yang berlainan. Ini penting untuk kesinambungan sesuatu sistem terbuka itu (Ahmad Atory, 1985). Prinsip ini amat menarik kerana ianya dapat membantu kita memahami sistem perkhidmatan awam di Malaysia. Menurut pendapat Ahmad Atory (1985), terdapat pelbagai kementerian, jabatan dan organisasi awam ditubuhkan, dengan sistem dan aktivitiya tersendiri, berbeza antara satu sama lain. Namun matlamat mereka akhirnya selari dan seiring, iaitu membawa Malaysia mencapai status negara maju menjelang tahun 2020 (Ahmad Atory, 1985, p. 119).

ix) Keadaan Yang Mantap dan Homeostatis Dinamik

Sistem terbuka berada dalam keadaan yang mantap di mana wujudnya aliran masuk input-input yang berterusan dari alam persekitaran luarannya dan wujud pula proses pengeksporan output dari sistem tersebut yang juga bersifat berterusan. Akibatnya, sistem terbuka berada dalam "*steady state*" kerana pertukaran tenaga di antara sistem dengan alam persekitaran luarannya adalah bersifat berterusan. Le Chatelier menyatakan bahawa kecenderungan untuk sistem mengekalkan keadaan yang mantap dalam organisasi disebut "*homeostatis*". Untuk tujuan itu, sistem terbuka lazimnya mengimport lebih banyak input dari apa yang diperlukan untuk memproses output dan juga bertindak balas sebaik mungkin dengan kehendak-kehendak atau desakan dari alam persekitarannya bagi menghalang berlakunya proses entropi (Ahmad Atory, 1985, p. 119).

Penyelidik sedar bahawa matlamat utama usaha-usaha reformasi pentadbiran semasa kerajaan Dato' Seri Abdullah adalah untuk mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Bukanlah suatu perkara yang mudah tanpa sokongan kuat dari birokrasi awam dan juga para penjawat awam di negara ini. Dari laporan-laporan di akhbar tempatan, bolehlah dirumuskan bahawa birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di negara ini belum lagi mencapai tahap kualiti dan keberkesanan yang diharapkan. Malah masih banyak lagi ruang kelemahan yang perlu diperbaiki, masih banyak lagi usaha-usaha penambahbaikan yang perlu dirancang dan diimplementasikan supaya birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan menjadi lebih baik, mantap, lengkap dan berkesan.

Reformasi pentadbiran itu perlu dilihat dalam konteks yang lebih luas, meliputi birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan dari pelbagai aspek, meneliti pendapat dan

pandangan para sarjana dalam bidang perkhidmatan awam dan bidang-bidang berkaitan dengannya bagi menambahkan kefahaman kita dalam isu-isu berkaitan dengan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia, khasnya di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri.

Seterusnya, kajian ini juga perlu melihat dan membincangkan secara ringkas beberapa konsep utama yang menjadi teras dan intipati kepada kajian ini. Dalam hal ini, konsep “pembangunan” merupakan antara konsep teras. Matlamat utama proses reformasi pentadbiran adalah memudahkan proses pembangunan negara. Apabila menyentuh tentang pembangunan negara, seseorang itu tidak dapat lari dari memperkatakan tentang konsep “birokrasi awam” yang boleh dianggap sebagai jentera pembangunan negara di Malaysia (Ahmad Atory, 1998, p. 1). Secara amnya, orang sering menilai sesebuah birokrasi awam atau jentera pembangunan itu dalam konteks produktiviti, keberkesanan atau kecekapan para anggotanya, iaitu para penjawat awam.

Mengikut Caiden (1969), teori pentadbiran (*administrative theory*) adalah bidang baru apabila beliau menulis: “*The discipline of administrative theory is relatively new, and is beset by controversial philosophical and methodological issues*” (p. 1). Para sarjana dalam bidang ini seperti Simon (1946), Waldo (1948), Landau (1966) Biller (1968) dan LaPorte (1968) telah membuat sumbangan mereka dalam bidang ini, namun mereka masih belum setuju dalam beberapa isu utama (Caiden, 1969, p. 3). Seterusnya, Caiden (1969), menyatakan bahawa bidang reformasi pentadbiran menjadi kian penting dalam masyarakat hari ini kerana keadaan dalam pentadbiran menjadi lebih kompleks dan organisasi awam memerlukan perkhidmatan dari pakar dalam pentadbiran (p. 4).

4.4 Pandangan Sarjana Tentang Reformasi Pentadbiran

Caiden (1969), pernah menyatakan bahawa reformasi pentadbiran boleh menyelesaikan masalah masyarakat hari ini apabila beliau menulis: *“At heart I was a reformer and believed that administrative reform could help solve contemporary problems”* (p. ix). Beliau menyatakan sedemikian kerana pengalamannya yang luas dalam mengkaji reformasi pentadbiran di Great Britain, Kanada dan Australia. Beliau mengaku tidak banyak sarjana menulis tentang reformasi pentadbiran.

Tujuan utama reformasi pentadbiran di Malaysia, sama ada di awal kemerdekaan negara atau pada hari ini, adalah untuk meningkatkan kemampuan birokrasi awam bagi tujuan pembangunan negara. Reformasi pentadbiran, penambahbaikan sistem penyampaian kerajaan dan pembangunan negara adalah tiga elemen yang tidak dapat dipisahkan kerana mempunyai hubung kait yang rapat sekali. Contohnya, jika usaha-usaha reformasi pentadbiran berjaya, maka wujudlah satu peningkatan kualiti dan kemampuan birokrasi awam. Ini bermakna sistem penyampaian kerajaan telah menjadi lebih efisien dan lebih berkesan dalam memenuhi tuntutan para pelanggannya. Ianya juga bermakna sudah terdapat peningkatan produktiviti organisasi awam, keberkesanan unit penyampaian, kualiti perkhidmatan kerana taraf kecekapan penjawat awam sudah meningkat.

Manusia hidup bermasyarakat dari zaman purba lagi dan setiap aktiviti sosial manusia itu berlaku secara berkumpulan dan berlaku dalam organisasi. Oleh yang demikian, setiap ahli masyarakat moden hari ini akan beruntung sekiranya proses pentadbiran menjadi lebih baik. Sebaliknya, mereka akan merungut jika proses pentadbiran itu lemah dan tidak adil. Dapatlah dikatakan bahawa proses pentadbiran itu mempunyai impak yang mendalam ke

atas kehidupan warga negara ini. Dalam hal ini, bolehlah dikatakan bahawa sesuatu reformasi pentadbiran itu, akan membawa impak yang positif kepada masyarakat atau kumpulan sasaran yang telah dikenalpasti.

Mengikut Leemans (1976), reformasi pentadbiran merujuk kepada sebarang pembaharuan yang berlaku kepada jentera pentadbiran kerajaan, sama ada di peringkat nasional atau yang lebih rendah, seperti peringkat negeri atau daerah. Sementara itu, Quah (1976) melihat reformasi pentadbiran sebagai usaha membawa perubahan kepada struktur dan prosedur birokrasi serta ke atas tingkahlaku kakitangan awam dengan tujuan meningkatkan keberkesanan sistem pentadbiran kerajaan itu sendiri (Ahmad Atory, 1998, p. 13).

4.4.1 Gerald E. Caiden (1969)

Antara nama-nama besar dalam bidang reformasi pentadbiran ialah Gerald E. Caiden yang pernah menulis buku "*Administrative Reform*" pada 1969. Beliau telah banyak membuat kajian tentang reformasi pentadbiran di negara-negara bukan blok komunis, terutamanya di Great Britain, Kanada dan Australia. Caiden (1969, p. 1) mendapati bahawa tidak banyak penulisan khusus mengenai reformasi pentadbiran, dan kalau ada pun, ianya lebih berfokus kepada sejarah pentadbiran sesebuah negara atau kajian kes yang tertentu sahaja. Caiden (1969, pp. 6-7) telah membangkitkan beberapa isu besar mengenai reformasi pentadbiran, apabila beliau mengemukakan persoalan-persoalan yang antaranya seperti berikut:

- i) Apakah reformasi pentadbiran?
- ii) Kenapa reformasi pentadbiran?
- iii) Apakah perbezaannya dengan reformasi sosial yang lain?
- iv) Apakah jenis reformasi pentadbiran yang berlaku, dan bolehkah kita meramalkan usaha-usaha reformasi pentadbiran?
- v) Apakah faktor-faktor yang membantu atau menghalang reformasi pentadbiran?

Caiden (1969) pernah menyatakan bahawa menguruskan hal-hal awam hari ini perlu mengambilkira isu-isu seperti keberkesanan, perubahan dan pendapat awam apabila menulis:

“To manage public affairs today without resort to administrative reform entails either total disregard of efficiency, public opinion, and internal cohesion (a luxury that few regimes can effort) or a remarkable capacity to absorb change without incurring sharp divisions of opinion. The status quo is always behind what needs to be done” (Caiden, 1969, p.97).

Bagi Caiden (1969), pentadbiran itu adalah produk budaya sesebuah masyarakat apabila beliau menulis, *“Administration is a cultural product, a social subsystem reflecting the values of the wider society”* (p. 4). Selanjutnya Caiden (1969) menyatakan bahawa reformasi pentadbiran tidak boleh terjadi dengan sendirinya kerana ianya: *“a dependent variable”* (p. 12). Reformasi pentadbiran pada umumnya telah dimulakan oleh para pejuang reformasi pentadbiran dan diimplementasikan melalui sistem pentadbiran yang telah sedia ada, di mana birokrasi itu juga akan mengalami perubahan. Secara umumnya, Caiden (1969, p. 10), mendapati reformasi pentadbiran lebih dekat dan berhubung kait dengan pentadbiran awam.

Caiden (1969) dalam kajiannya mendapati bahawa reformasi pentadbiran telah lama wujud, iaitu semenjak manusia hidup bermasyarakat dan berpuak-puak, apabila beliau menulis: *“Administrative reform – the artificial inducement of administrative transformation against resistance – has existed ever since men conceived better ways of organizing their social activities”* (p. 1). Walau bagaimanapun, beliau menegaskan bahawa ianya tidak mendapat perhatian sewajarnya dari para sarjana. Landau (1966) pula turut mengatakan bahawa para sarjana bertelingkah mengenai definisi reformasi pentadbiran dan tentang teori pentadbiran itu sendiri. Akibatnya, tidak banyak kajian dibuat tentang reformasi pentadbiran (Caiden, 1969, pp. 1-2). Tambahan pula, Caiden (1969) pernah menjelaskan, *“There was no comprehensive study on administrative reform in any textbook”* (p. ix).

Caiden (1969) dalam kajiannya mengatakan bahawa tidak ada persetujuan di antara para sarjana mengenai definisi konsep “reformasi pentadbiran” itu dan beliau menambah, *“The comparative few writings devoted solely to administrative reform were fragmentary and embryonic, describing and analyzing narrow circumstances ”* (p. ix). Caiden (1969), menegaskan bahawa reformasi pentadbiran wujud berdasarkan kepada andaian yang perubahan itu lebih baik dari “*status quo*” apabila beliau menulis: *“Administrative reform rests on the assumption (or belief) that there is always a better alternative to the status quo”* (p. 23). Dalam konteks kajian ini, penyelidik menyokong pandangan Caiden (1969) yang mengatakan bahawa reformasi pentadbiran itu boleh jadi variabel bersandar atau variabel bebas apabila beliau menulis: *“Administrative reform can be a dependent variable, an independent variable, or both at the same time in circular fashion”* (p. 11).

Dalam hal ini, penyelidik amat bersetuju dengan pandangan Caiden (1969) kerana masyarakat kini hidup dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah. Perkembangan teknologi moden, perkembangan pengetahuan dan pengaruh luar akan sentiasa meresap masuk ke negara ini kerana Malaysia mengamalkan konsep sistem terbuka. Elemen-elemen luar akan mempengaruhi semua aktiviti kita, seperti aktiviti politik, pemerintahan, ekonomi dan aktiviti sosiobudaya, termasuklah aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan sistem penyampaian kerajaan. Bagi Caiden (1969), reformasi pentadbiran itu adalah sebahagian dari gelombang reformasi sosial bagi sesebuah masyarakat.

Seterusnya Caiden (1969) menerangkan bahawa penyelesaian kepada pelbagai masalah sosial pada masa kini adalah dengan menstruktur semula institusi-institusi yang ada dan membentuk institusi-institusi baru serta mengubah tingkahlaku dan sikap (*attitude*) kakitangan awam walaupun terdapatnya tentangan apabila beliau menulis: *“We need only to refer to such contemporary problems as the control of nuclear weapons and the threats of overpopulation, where the solutions entail reshaping existing institutions, or devising new ones and transforming existing habits and attitudes against considerable resistance”* (p. 10).

Sejarah pentadbiran awam di negara ini telah melihat bahawa cadangan-cadangan Caiden itu telah dipraktikkan oleh mantan Perdana Menteri Tun Abdul Razak (*institution building*) dan Tun Dr. Mahathir (*transforming existing habits and attitudes*). Caiden (1969) juga mengatakan bahawa, walaupun reformasi pentadbiran tidak pernah dikaji secara sistematik, tetapi ianya telah wujud dalam semua situasi pentadbiran apabila beliau menulis: *“Although as old as civilization itself, administrative reform has not been studied in any systematic way. Yet it is an important factor in administration dynamics, being*

present in every administrative situation as the hidden hand directing attention to maladministration” (p. 4).

Dari pandangan Caiden (1969) tersebut, penyelidik bertekad untuk memberi sedikit sumbangan dalam bidang ini. Penyelidik sedar betapa pentingnya reformasi pentadbiran di Malaysia perlu dikaji dengan teliti, khasnya dalam usaha-usaha kerajaan menggerakkan program-program pembangunan ke arah merealisasi Wawasan 2020. Namun masih terdapat banyak kelemahan dalam jentera pentadbiran kerajaan, khasnya amalan rasuah dan penyalahgunaan kuasa dalam perkhidmatan awam. Usaha-usaha reformasi pentadbiran sebenarnya turut mempengaruhi sistem penyampaian kerajaan yang akan memastikan kualiti perkhidmatan awam kepada rakyat dan sektor perdagangan di negara ini.

Seterusnya, Caiden (1969) memperjelaskan bahawa reformasi pentadbiran adalah sebahagian dari reformasi masyarakat (*societal reform*). Reformasi masyarakat pula, mengikut Caiden (1969), berpunca dari empat sebab utama, iaitu: (i) perubahan hubungan dengan alam persekitaran (ii) kemunculan idea baru dan inovasi (iii) keinginan untuk maju dengan menghapuskan gejala-gejala sosial yang tidak sihat dan (iv) sifat semula jadi manusia yang ingin menilai dan membandingkan aktiviti-aktiviti sosial mereka.

Caiden (1969) juga pernah merumuskan bahawa reformasi pentadbiran boleh dikategorikan kepada proses ekonomi atau proses psikologi apabila beliau menulis: *“Similarly one could describe administrative reform as an economic process (redistribution of resources and the alteration of end products) or a psychological process (the alteration of behavior patterns, beliefs, attitudes, and individual actions)”* (p. 76).

Penyelidik amat tertarik dengan huraian Caiden (1969) kerana fokusnya adalah pada proses ekonomi dan proses psikologi serentak dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran yang menjurus kepada penambahbaikan sistem penyampaian kerajaan. Ianya melibatkan peningkatan taraf ekonomi dan agihan kekayaan yang lebih adil dan saksama serta perubahan sikap, kepercayaan dan tingkahlaku semua pihak, khasnya di kalangan para kakitangan awam. Sebenarnya, idea-idea ini menjurus kepada usaha-usaha yang dilakukan oleh Dato' Seri Abdullah apabila beliau mengambil alih kepimpinan negara daripada Dr. Mahathir pada 31 Oktober 2003, dengan memperkenalkan konsep Islam Hadhari.

Caiden (1969) juga pernah menegaskan bahawa peranan reformasi pentadbiran awam hari ini perlu mengambil kira budaya masyarakat yang kompleks, lebih-lebih lagi dengan peningkatan pengkhususan, kepelbagaian dan "*fragmentation*" aktiviti-aktiviti sosial yang amat bergantung kepada sistem koordinasi dan integrasi yang kompleks. Sehubungan dengan itu, kejayaan program-program pembangunan di Malaysia selama ini adalah hasil daripada usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah berjaya membawa pembangunan kepada negara dan masyarakat yang berbilang kaum (Ahmad Atory, 1998).

Di dalam negara-negara yang membangun pada hari ini, para pentadbir dan ahli-ahli politik mempunyai kedudukan yang strategik bagi memulakan dan membawa perubahan dalam masyarakat melalui reformasi pentadbiran, terutamanya apabila berhadapan dengan tekanan dari luaran dan desakan dari dalaman. Bagi menjayakan sesuatu usaha reformasi pentadbiran, Caiden (1969) mengenalpasti tiga faktor utama:

- i) Faktor individu-individu yang mempunyai kemahiran, kecekapan, pengetahuan, serta nilai, moral, etika yang baik, mempunyai insentif, motivasi dan kepercayaan kepada diri sendiri untuk maju
- ii) Faktor kumpulan-kumpulan yang bersepakat, mempunyai satu visi dan sanggup berkerjasama dan taat setia bagi meningkatkan produktiviti bersama
- iii) Faktor institusi-institusi yang efisien, produktif, kompetitif dan mempunyai hubungan baik di antara satu sama lain dan sanggup menyesuaikan diri dengan keadaan persekitaran.

Sebagai rumusan, penyelidik bersetuju dengan pendapat Caiden (1969) bahawa bidang reformasi pentadbiran mempunyai masa depan yang cerah, jika para sarjana dapat bersetuju dengan satu definisi reformasi pentadbiran seperti dibayangkan oleh Caiden, *“The study of administrative reform is handicapped by the absence of a universally accepted definition”* (p. 43).

4.4.2 John D. Montgomery (1967)

Apabila mencari definisi yang sesuai untuk “reformasi pentadbiran”, Caiden (1969) pernah merujuk pandangan Montgomery (1967). Bagi Montgomery (1967), dalam kajiannya, menyatakan bahawa reformasi pentadbiran adalah satu percaturan politik apabila beliau menulis: *“Administrative reform is power politics in action; it contains ideological rationalizations, fights for control of areas, services and people, political*

participants and institutions, power drives, campaign strategies and obstruction tactics, compromises and concessions" (dlm. Caiden, 1969, p. 9). Kajian yang dilakukan oleh Montgomery (1967), mendapati bahawa reformasi pentadbiran melibatkan banyak elemen dan pihak dalam masyarakat. Semua elemen dan pihak berkenaan telah mempengaruhi kejayaan sesuatu program reformasi pentadbiran.

Malahan, dalam kajian yang dilakukan oleh Montgomery (1967) telah memberi definisi kepada konsep reformasi pentadbiran dengan mengatakan bahawa reformasi pentadbiran itu satu proses politik yang cuba mengaitkan hubungan birokrasi awam dengan elemen-elemen dalam masyarakat apabila beliau menulis: "*a political process designed to adjust the relationships between a bureaucracy and other elements in a society, or within a bureaucracy itself ... both the purposes of reforms and the evils addressed vary with the political circumstances*" (Caiden, 1969, p. 9). Pandangan Montgomery (dipetik oleh Caiden) ini sebenarnya, lebih mendekati kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran yang telah dilakukan di Malaysia selama ini. Kejayaan program-program pembangunan di Malaysia dalam jangka masa 54 tahun yang lalu mencerminkan wujudnya interaksi pelbagai pihak dalam masyarakat dengan birokrasi awam. Boleh dikatakan bahawa kejayaan-kejayaan itu bergantung kepada peranan para pemimpin politik dan pemimpin sektor awam negara, khasnya peranan yang dimainkan oleh para penjawat awam dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

4.4.3 Milton J. Esman (1972)

Menyentuh tentang reformasi pentadbiran dalam konteks pembangunan negara berbilang kaum seperti Malaysia, penyelidik ingin memetik pandangan Esman (1972), yang ditulis

selepas peristiwa berdarah tahun 1969: *“On May 13, 1969, the delicate understandings and institutions which had maintained a tolerable equilibrium in this plural society broke down under the strain of a hard-fought election campaign. The same group of politicians and civil servants who had governed the country since Independence in 1957 picked up the pieces and carried on”* (p. v). Secara tersiratnya, kumpulan di negara ini yang bertanggungjawab dan memimpin proses reformasi pentadbiran dan pembangunan di negara ini adalah terdiri dari para pemimpin politik dan pemimpin dalam sektor awam.

Dalam bukunya, *Administration and Development in Malaysia* (1972), Esman mengatakan bahawa *“development administration”* adalah satu bidang kajian baru kian mendapat tempatnya dalam dunia akademik apabila beliau menulis: *“Development administration is a new and rapidly growing field of academic inquiry and professional practice”* (p. 1). Seterusnya Esman menerangkan bahawa *“development administration”* itu melibatkan peranan pentadbiran dalam menguruskan proses-proses pertumbuhan ekonomi, perubahan masyarakat dan bina negara apabila beliau menulis: *“Its outer limits are not clearly defined, but its core is the role of governmental administration in inducing, guiding and managing the interrelated processes of nation building, economic growth and societal change”* (p. 1). Oleh itu, jelaslah bahawa aktiviti-aktiviti yang terkandung dalam *“development administration”* adalah menyerupai dengan bidang kajian di bawah tajuk, reformasi pentadbiran.

Kajian yang dilakukan oleh Esman (1972) mendapati bahawa: *“development administration”* adalah serupa dengan konsep “reformasi pentadbiran, yang menjadi teras penyelidikan ini. Ianya bersifat *“interdisciplinary”* yang banyak bergantung kepada ilmu dari bidang-bidang seperti sosiologi, psikologi, sains politik dan ekonomi, dan ianya

berfokus kepada usaha-usaha meningkatkan output atau produktiviti dari sektor-sektor utama ekonomi seperti pelajaran, pertanian, pembuatan dan pengangkutan (p. 1-2).

Menurut Esman (1972), "*development administration*" di mana-mana peringkat pentadbiran mempunyai empat elemen yang berkait rapat antara satu sama lain: (i) "*substantive element*" yang ingin melihat matlamat dan output bagi setiap tindakan awam dicapai (ii) "*managerial element*" yang memandu tindakan ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan (iii) "*social change element*" yang membantu mengubah tingkahlaku dalam kumpulan sasaran (iv) "*political element*" menguruskan pelbagai pertelingkahan di kalangan kumpulan-kumpulan yang terlibat (pp. 2-3).

Di samping itu, Esman (1972) menyanjung tinggi kebolehan dan kemampuan Tun Abdul Razak sebagai seorang pemimpin dan penggerak usaha-usaha reformasi pentadbiran dan menyifatkan Tun Abdul Razak sebagai: "...*one of Asia's most dynamic development politicians and Malaysia's superadministrator.*" Esman (1972), juga menyatakan bahawa Tun Abdul Razak telah berusaha membawa pemodenan ke dalam perkhidmatan awam di negara ini semenjak tahun 1956 lagi apabila beliau menulis: "*Since 1956 he has been struggling to modernize the civil service through continuous exhortation to officers to give up their old colonial ways and to become dynamic development administrators.* (p. 9).

Malah, dalam kajian yang dilakukan oleh Esman (1972) telah memperkenalkan enam strategi utama bagi melaksanakan reformasi pentadbiran di Malaysia yang menekankan betapa pentingnya peranan agen-agen perubahan bagi memudahkan kejayaan dan pencapaian hasil yang dikehendaki. Menurut beliau reformasi pentadbiran melibatkan penyediaan persekitaran politik yang sesuai di dalam perkhidmatan awam, perubahan

tingkahlaku kakitangan awam yang meliputi sistem, kaedah, pengetahuan, budaya dan politik dalam jabatan-jabatan kerajaan. Beliau menekankan bahawa proses reformasi pentadbiran itu perlu mendapat sokongan dari pihak atasan dan ianya perlu dijalankan secara serentak di beberapa jabatan yang telah dikenalpasti. Beliau telah mencadangkan bahawa pendekatan perubahan teknologi dimulakan dahulu kerana senang dilihat impaknya dan mudah difahami. Bagi jabatan-jabatan pula, beliau mencadangkan reformasi pentadbiran itu dimulakan dengan Kementerian atau Jabatan-jabatan Kerajaan Persekutuan yang melibatkan para pemimpin dalam Perkhidmatan Awam Malaysia (Esman, 1972).

Laporan dari kedua-dua orang pakar perkhidmatan awam Amerika Syarikat iaitu Esman (1972) dan Montgomery (1967) ini bertujuan untuk meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan dan mengurangkan kos pentadbiran serta mencadangkan penubuhan "*Development Administrative Unit*" (DAU), peningkatan usaha-usaha latihan bagi para penjawat awam dan latihan profesional bagi para Pegawai Tadbir dan Diplomatik (pegawai PTD) untuk membolehkan mereka memimpin program-program pembangunan negara yang telah ditentukan oleh para pemimpin politik (Esman, 1972).

Menurut Abdullah Sanusi et al., (2003), hasil dari Laporan Montgomery-Esman "*Development Administration Unit*" (DAU) ditubuhkan di Jabatan Perdana Menteri. DAU mempunyai empat fokus yang utama:

- i) Pemodenan dalam sistem perancangan, budget dan pengurusan kewangan Kerajaan Persekutuan
- ii) Pemodenan pengurusan personel dalam perkhidmatan awam

- iii) Pemodenan struktur organisasi dan metod dalam kementerian dan agensi-agensi kerajaan
- iv) Pemodenan pengurusan tanah dan kerajaan tempatan di peringkat negeri

Walau bagaimanapun, setelah beberapa tahun berfungsi, DAU menjadi kurang berkesan kerana kurang mendapat sokongan daripada pihak atasan dalam birokrasi kerajaan. Laporan Montgomery-Esman juga mencadangkan perlunya usaha-usaha peningkatan dalam bidang pendidikan dan latihan di kalangan para penjawat awam. Oleh itu, kerajaan telah menambah lagi budget latihan dan juga penubuhan bahagian latihan dan pembangunan kerjaya dalam Jabatan perkhidmatan Awam. Justeru itu, Laporan Suffian mengenai gaji dalam perkhidmatan awam pada tahun 1967 secara tidak langsung telah membawa satu pembaharuan dalam perkhidmatan awam di negara ini. (Abdullah Sanusi et al., 2003).

Bagi Esman (1972), usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini bermula dengan Tun Abdul Razak yang menjadi Timbalan Perdana Menteri semasa negara mencapai kemerdekaan pada 31 Ogos, 1957. Sebagai pemimpin yang bijak dan berpandangan jauh, Tun Abdul Razak telah mengenalpasti masalah-masalah yang dihadapi oleh negara, khasnya kelemahan birokrasi awam yang diwarisi dari pihak Inggeris. Beliau telah menggunakan pelbagai kaedah bagi mengubah cara bekerja, tingkahlaku dan minda para penjawat awam supaya dapat membantu mengimplementasikan program-program pembangunan negara. (pp. 135-137)

4.4.4 Osborne dan Gaebler (1992)

Menyentuh tentang reformasi pentadbiran di Malaysia, penyelidik ingin memetik pandangan Osborne dan Gaebler (1992) yang pernah menulis buku *“Reinventing Government”* dalam awal tahun 1990-an, di mana Wawasan 2020 dilancarkan. Kedua-dua penulis ini banyak dipengaruhi oleh pandangan dan fikiran para sarjana pengurusan baru seperti Robert Reich, Tom Peters, Robert Waterman, Alvin Toffler dan Peter Drucker. Buku Peter Drucker, *“The Age of Discontinuity”* banyak mempengaruhi idea-idea mereka, lantas mengemukakan satu konsep baru, iaitu *“reinventing government”* bagi menggantikan reformasi pentadbiran. (Osborne dan Gaebler, 1992, p. xi)

Menurut Osborne dan Gaebler (1992), menyatakan bahawa: *“Our governments are in deep trouble today. This book is for those who are disturbed by that reality. It is for those who care about government – because they work in government, or work with government, or study government, or simply want their governments to be more effective”* (p. xvi). Kajian yang dijalankan oleh Osborne dan Gaebler juga telah mengenalpasti bahawa ekonomi dunia yang berdasarkan teknologi dan pengetahuan hari ini bukan sahaja membuka peluang peniagaan yang luas, tetapi datang dengannya pelbagai masalah, yang terpaksa dihadapi oleh semua, khususnya sektor awam di seluruh dunia (p. xvi)

Bagi Osborne dan Gaebler (1992), kerajaan hari ini bukanlah kaku dan tidak berubah apabila mereka menulis: *“The idea of reinventing government may seem audacious to those who see government as something fixed, something that does not change. But in fact governments constantly change”* (p. xv). Mereka sedar dan melihat kerajaan hari ini dinamik dan boleh berubah-ubah mengikut kehendak dan keperluan semasa. Osborne dan

Gaebler (1992) merumuskan bahawa kerajaan-kerajaan di seluruh dunia hari ini memberi respons yang baik kepada perubahan-perubahan masa kini apabila mereka menulis: “*The emergence of a post-industrial, knowledge-based, global economy has undermined the realities throughout the world, creating wonderful opportunities and frightening problems*” (p. vvi).

Bagi menangani cabaran-cabaran tersebut, Osborne dan Gaebler (1992, pp. ix-x) mencadangkan sepuluh prinsip utama bagi membawa perubahan dalam sektor awam dengan mewujudkan sepuluh jenis pentadbiran mengikut keperluan dan keadaan, serta bersesuaian pula dengan keadaan persekitaran, masa dan tempatnya. Jenis-jenis pentadbiran yang dicadangkan adalah seperti berikut:

- i) *Catalytic Government*: Pentadbiran yang mempunyai kepimpinan yang jelas
- ii) *Community-owned Government*: Pentadbiran yang memberi fokus kepada anggota masyarakat dan kebajikan
- iii) *Competitive Government*: Pentadbiran yang mengutamakan persaingan.
- iv) *Mission-Driven Government*: Pentadbiran yang berpandukan misi yang jelas bagi mencapai matlamat yang dituju
- v) *Results-Oriented Government*: Pentadbiran yang mengutamakan hasil kerja, prestasi dan produktiviti
- vi) *Customer-Driven Government*: Pentadbiran yang mengutamakan pelanggan dan kebajikan mereka
- vii) *Enterprising Government*: Pentadbiran yang sanggup mengambil risiko untuk kebaikan dan keuntungan
- viii) *Anticipatory Government*: Pentadbiran yang selalu mengambil langkah-langkah awal menghalang masalah dari berlaku demi kebajikan dan kebaikan rakyatnya

- ix) *Decentralised Government*: Pentadbiran yang mengutamakan kerja berpasukan dan kuasa membuat keputusan di peringkat yang paling bawah yang dibenarkan oleh undang-undang
- x) *Market-Oriented Government*: Pentadbiran yang berorientasikan pasaran demi keuntungan dan kebaikan rakyat

Boleh dikatakan bahawa semua pandangan Osborne dan Gaebler tersebut sesuai dan berkait rapat dengan penambahbaikan pentadbiran awam di Malaysia.

4.4.5 Wright (1994)

Menyentuh tentang perkara ini, Wright (1994) yang memetik pandangan Kratvetz (1988) yang pernah menyatakan bahawa penstrukturan semula tempat kerja dan tenaga kerja kini terlalu hebat apabila beliau menulis: *“The restructuring of the workplace and the workforce has been called a ‘revolution’ unparalleled in the past 300 years”* (Wright, 1994). Mengikut pandangan beliau, proses penstrukturan semula ini adalah proses global yang mempengaruhi semua negara-negara perindustrian dunia. Penstrukturan semula juga berlaku dalam perkhidmatan awam. Ianya berpunca dari kemajuan dan perubahan dalam tenaga buruh, pengembangan sektor perkhidmatan, peningkatan industri berteknologi tinggi dan bilangan profesional di pasaran buruh (Wright, 1994).

Menyentuh perkara yang sama, Wright (1994) juga menyatakan bahawa penekanan kepada modal insan dan prestasi kerja telah merebak ke sektor awam apabila beliau menulis: *“The emphasis on HRM and performance also is found in the public sector, where not-for-profit organizations and all levels of government are seeking to maximize the productivity of employees and improve the quality / delivery of service”* (p. 18).

Pandangan Wright (1994) ini amat menarik, kerana beliau telah menyentuh soal produktiviti kakitangan dan kualiti sistem penyampaian yang sebenarnya merupakan salah satu teras kajian ini. Beliau juga telah mengenalpasti bahawa persoalan utama dan juga anak kunci kepada kejayaan sesuatu sistem penyampaian itu adalah modal insannya dan perkara inilah yang menjadi teras utama reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah. Di samping itu, Wright (1994) menegaskan bahawa penstrukturan semula tempat kerja dan tenaga kerja adalah salah satu dari cabang-cabang reformasi pentadbiran yang penting.

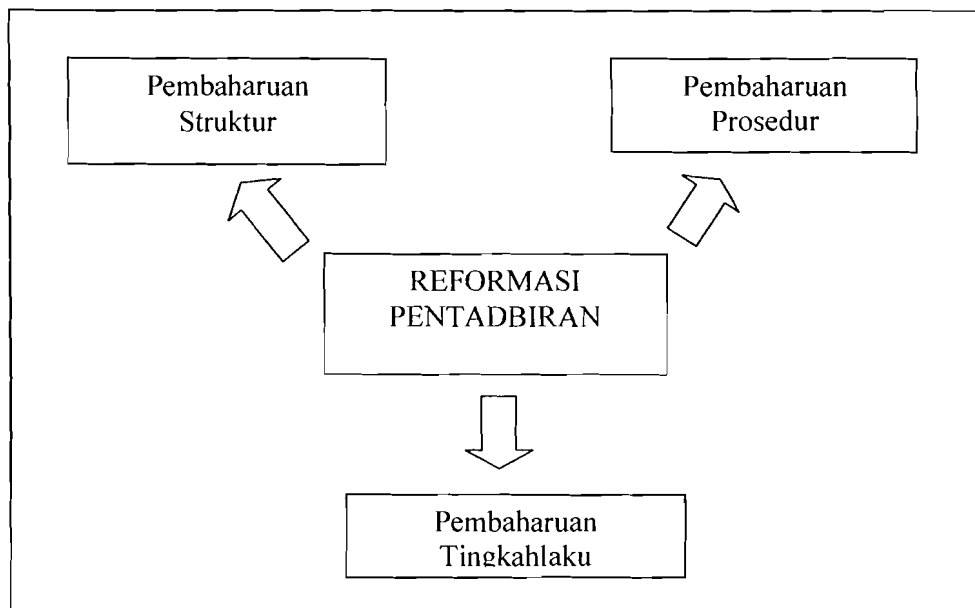
4.4.6 Ahmad Atory Hussain (1994)

Ahmad Atory Hussain adalah seorang sarjana pentadbiran awam dan penulis yang dihormati di Malaysia. Beliau merupakan satu-satunya anak Malaysia yang menjadi Editor Koresponden bagi majalah "*International Journal of Public Administration*" berpusat di Pennsylvania, Amerika Syarikat. Ahmad Atory telah menulis lebih dari 30 buah buku dalam bidang pentadbiran awam dan pengurusan.

Malah dalam kajian yang dilakukan oleh Ahmad Atory (1994), "*Sektor awam adalah suatu unsur yang perlu dalam usaha negara bergerak cepat ke arah pemodenan dan pembangunan yang berasaskan sebuah negara perindustrian*" (p. 1). Menyentuh tentang perkara ini, Ahmad Atory (1998) pernah mendefinisi reformasi pentadbiran sebagai, "...*suatu usaha bersepadu untuk membawa perubahan-perubahan dalam perkhidmatan awam demi untuk meningkatkan keupayaan pentadbiran awam bagi mencapai matlamat-matlamat pembangunan nasional*" (p. 14). Beliau memberi penekanan kepada proses penambahbaikan yang melibatkan struktur organisasi birokrasi perkhidmatan itu sendiri dan prosedur kerja serta tingkahlaku kakitangan awam. Secara tidak langsung, boleh

dikatakan bahawa Ahmad Atory (1998) telah membahagikan reformasi pentadbiran itu kepada tiga: (i) pembaharuan struktur (ii) pembaharuan prosedur dan (ii) pembaharuan tingkahlaku (Ahmad Atory, 1998). Tiga bentuk reformasi pentadbiran dapat dilihat dalam rajah 4.1 berikut.

Rajah 4.1: Bentuk Reformasi Pentadbiran



Sumber: Ahmad Atory, 1998

Seterusnya Ahmad Atory (1994 dan 1998) menyatakan bahawa usaha-usaha pembangunan di dalam sesebuah negara perlu mengambil kira peredaran zaman, keterbukaan pasaran dunia dan yang paling penting ialah pengaruh teknologi komunikasi dan maklumat (ICT). Antara cabaran utama pekhidmatan awam hari ini ialah:

- i) Matlamat dan objektif yang hendak dicapai oleh pekhidmatan awam adalah lebih banyak dan berubah-ubah kerana pengaruh globalisasi dan ICT
- ii) Pentadbiran awam menjadi lebih rumit kerana pengaruh globalisasi yang membuat isu-isu sejagat merentasi sempadan

- iii) Pengaruh teknologi membuat maklumat pentadbiran bertukar dengan cepatnya. Kakitangan awam perlu berubah, cekap dalam ICT dan memberi tindakbalas yang cepat kepada pelanggan dalam pasaran yang dinamik dan terbuka.

Mengikut Ahmad Atory (1994 dan 1998), reformasi pentadbiran di Malaysia telah dimulakan pada zaman pemerintahan Inggeris lagi. Sebagai contohnya, penjajah Inggeris telah menubuhkan Bahagian Pejabat dan Perbelanjaan (*Office and Budget Division*) dalam Perbendaharaan pada tahun 1949 bagi memperbaiki prosedur-prosedur kerja dan mengurangkan kos pengurusan. Organisasi Perbendaharaan dan Bahagian Kaedah (OPBK) juga telah ditubuhkan pada tahun 1949 yang bertujuan untuk melaksanakan pembaharuan pentadbiran yang pertama di Tanah Melayu selepas Perang Dunia Kedua. Seterusnya Ahmad Atory (1994 dan 1998) juga menegaskan bahawa selepas negara mencapai kemerdekaan, reformasi pentadbiran digerakkan dengan tujuan menstruktur semula sistem pentadbiran Inggeris yang diwarisi untuk tujuan pembangunan nasional.

Ahmad Atory (1998), mengatakan bahawa: *“Kemuncak kepada reformasi pentadbiran bermula apabila kerajaan Malaysia menjemput dua orang pakar pentadbiran Amerika Syarikat untuk memeriksa sistem pentadbirannya dan seterusnya membuat beberapa perakuan bagi memperbaiki keupayaannya ke arah pembangunan”* (p. 5) Kedua-dua pakar tersebut adalah Milton J. Esman dan John F. Montgomery. Kajian yang dilakukan oleh Esman (1972), telah menerangkan bahawa usaha-usaha kerajaan di zaman Tun Abdul Razak bagi membawa perubahan ke dalam jentera kerajaan melalui pembentukan institusi, satu jenis reformasi pentadbiran struktur apabila beliau menulis: *“This book concerns an effort to strengthen one section of Malaysia’s government elite, its senior administrators,*

through and strategy of planned and guided change designated as institution building” (p. vi).

Kajian yang dilakukan oleh Ahmad Atory (1994) yang berfokus kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia 1980-1992 mempunyai impak yang besar ke atas kajian ini kerana terdapat persamaan bidang kajian, tetapi berbeza dari segi masa dan persekitaran politik dan ekonomi. Kajian ini memberi fokus kepada reformasi pentadbiran dalam era Dato' Seri Abdullah dan selepas tahun 2000. Secara tidak langsung, ianya merupakan satu proses kesinambungan kepada kajian yang pernah dibuat oleh Ahmad Atory dalam era Dr. Mahathir.

Malah, dalam kajian yang dilakukan Ahmad Atory (1994), mempunyai tiga objektif utama: (i) menganalisis reformasi pentadbiran di Malaysia dari tahun 1981 hingga 1991 (ii) menganalisis usaha-usaha kerajaan membawa perubahan tingkahlaku di kalangan para birokrat pentadbiran awam (iii) membincangkan usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dilancarkan oleh kerajaan pimpinan Dr. Mahathir bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti birokrasi kerajaan.

Penyelidik berpendapat bahawa kajian yang dilakukan oleh Ahmad Atory (1994) merupakan satu kaji selidik ilmiah pertama yang memberi fokus kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia khasnya di awal era kepimpinan Dr. Mahathir sebagai Perdana Menteri. Kajian tersebut menerangkan perkembangan reformasi pentadbiran yang bermula semenjak awal tahun 1960-an dan mendapati bahawa kepimpinan politik mempunyai pengaruh yang kuat ke atas kejayaan usaha-usaha reformasi pentadbiran. Dalam hal ini, Ahmad Atory (1994) menganggap Dr. Mahathir sebagai penggerak utama

kejayaan reformasi pentadbiran di zamannya apabila beliau menulis, “*We argue that Dr. Mahathir’s leadership is a prime mover or a ‘catalyst’ for success in reform efforts*” (p. 371).

Ahmad Atory (1994) dalam kajiannya juga mendapati bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran telah berjaya membawa peningkatan produktiviti birokrasi kerajaan dan sistem penyampaian kerajaan menjadi lebih baik. Maklum balas dari para penjawat awam juga menunjukkan bahawa wujudnya perubahan tingkahlaku kakitangan di jabatan-jabatan kerajaan yang telah diswastakan. Pelbagai slogan seperti “Bersih, Cekap dan Amanah” atau “Kepimpinan Melalui Teladan” telah dilancarkan dan memberi impak yang positif di kalangan para penjawat awam. Kajian yang dilakukan oleh Ahmad Atory (1994) juga menunjukkan bahawa intipati reformasi pentadbiran di era Dr. Mahathir berfokus kepada perubahan struktur, sistem dan prosedur serta tingkahlaku para penjawat awam di samping meneruskan usaha-usaha reformasi melalui konsep “*institution-building*” yang telah dimulakan oleh Tun Abdul Razak dan disambung oleh Dr. Mahathir.

Dari perspektif sejarah, Ahmad Atory (1994) meletakkan kajian yang dilakukannya dalam konteks pembangunan negara semenjak mencapai kemerdekaan pada tahun 1957 sehingga tahun 1994. Menurut Ahmad Atory (1994), sektor awam adalah penting dan merupakan unsur utama dalam membawa negara ke arah pemodenan dan pembangunan. Oleh yang demikian, beliau telah mencadangkan supaya birokrasi kerajaan distruktur semula bagi menyokong sektor swasta, bersama-sama mempercepatkan proses pertumbuhan ekonomi dan pemodenan masyarakat di Malaysia.

Ahmad Atory (1994) merumuskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dr. Mahathir dijalankan secara bersepadu, menggunakan kombinasi dari ketiga-tiga model (reformasi pentadbiran struktur, sistem dan prosedur serta reformasi pentadbiran tingkahlaku) reformasi pentadbiran bagi mengelak kegagalan sesuatu usaha reformasi pentadbiran itu. Tambahan pula, pentadbiran Dr. Mahathir mengawasi dengan teliti sebarang usaha dan tindakan membawa pembaharuan dan pembaharuan ke dalam masyarakat Malaysia seperti yang ditegaskan oleh Ahmad Atory (1994), *“A new economic policy, the National Development, has been introduced and it contains part from the basic principles of the previous NEP, a new emphasis to suit the new environment in line with new goals set in Vision 2020”* (p. 471).

4.5 Reformasi Pentadbiran Dan Pembangunan Negara

Mengikut Ahmad Atory (1998), istilah pembangunan menjadi popular di kalangan para pemimpin negara-negara membangun di Asia Tenggara selepas Perang Dunia II. Pembangunan adalah proses yang berterusan dan mempunyai pelbagai dimensi. Matlamat pembangunan bukan sahaja tertumpu kepada pembangunan ekonomi, tetapi meliputi juga bidang-bidang lain seperti pengagihan kekayaan, penghapusan kemiskinan, peningkatan penggunaan teknologi moden dan tenaga buruh tempatan. Malaysia mempunyai program “Rancangan Pembangunan Lima Tahun” tersendiri (p. 2).

Dasar-dasar pembangunan negara di Malaysia bermula semenjak tahun 1950 lagi, dengan dasar awam negara peringkat pertama adalah “Draf Rancangan Pembangunan Malaya (1950-1955)”. Ianya diikuti pula oleh Rancangan Lima Tahun Pertama Malaya (1955-1960), tiga tahun sebelum negara mencapai kemerdekaan dari British. Perdana Menteri

Dato' Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak melancarkan Rancangan Malaysia ke Sepuluh dalam tahun 2011.

Berbanding dengan kajian terdahulu, khususnya kajian yang dilakukan oleh Ahmad Atory (1994), yang memberi fokus kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia selepas tahun 2000, khasnya, dari tahun 2003 sehingga tahun 2009, di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri. Penyelidik berpendapat bahawa era selepas 2000 adalah amat penting bagi rakyat dan negara ini kerana ianya melihat tiga jenis corak pemerintahan yang berlainan. Di awal dekad 2000-2010, Malaysia diperintah oleh kerajaan pimpinan Dr. Mahathir, kemudian diganti oleh pemerintahan Dato' Seri Abdullah Badawi. Pada 2 April, 2009, Dato' Seri Mohd Najib mengambil alih tugas dan tanggungjawab sebagai Perdana Menteri Malaysia. Walaupun perdana menteri silih berganti, namun jentera pentadbiran di Malaysia diterajui oleh sebuah birokrasi awam yang sama.

Untuk menjalankan peranannya sebagai pemangkin pembangunan negara, birokrasi awam perlu melalui perubahan-perubahan yang tertentu, terutamanya dari segi struktur, sistem dan prosedur kerja, dan juga melibatkan perubahan-perubahan minda, sikap dan nilai di kalangan para penjawat awam itu sendiri. Jangkamasa daripada tahun 2000 sehingga tahun 2010 merupakan 10 tahun dipertengahan daripada 30 tahun perjalanan negara ke arah mencapai Wawasan 2020. Mengikut jangkaan Wawasan 2020, adalah diharapkan bahawa Malaysia akan dapat menjadi sebuah negara maju dengan acuannya yang tersendiri menjelang tahun 2020. Persoalannya, mampukah jentera pentadbiran awam atau birokrasi awam hari ini, membantu negara dan rakyat negara ini mencapai status negara maju pada tahun 2020?

Di samping itu, Abdullah Sanusi et al., (2003) dalam kajiannya telah menganalisis peranan yang dimainkan oleh perkhidmatan awam dalam membentuk polisi-polisi dan melaksanakan program-program pembangunan sejak Malaysia mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Ketiga-tiga penulis ini menyentuh tentang reformasi pentadbiran apabila mereka menulis: *"It also examines the success achieved by the civil service in initiating and administering management reforms in the light of the development phases of the country"*. Usaha-usaha reformasi pentadbiran di akhir-akhir ini, khususnya di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah, menekankan kepada perubahan nilai dan sikap kakitangan awam itu sendiri melalui konsep "Islam Hadhari" dan Pelan Integriti Nasional (PIN) yang melibatkan perubahan nilai, gelagat, tingkahlaku, minat, tugas, tanggungjawab moral, hasrat, pilihan dan kesukaan-kesukaan yang membina peribadi seseorang itu. Ini merupakan satu pendekatan kelakuan (*behavioral approach*) yang membawa reformasi pentadbiran dalam sistem penyampaian kerajaan. Kejayaan usaha-usaha reformasi dalam sesuatu sistem pentadbiran itu akan mengakibatkan reformasi dalam sistem-sistem lain di negara tersebut. Pencetus reformasi pentadbiran ini mungkin datangnya daripada luar, tetapi cadangan-cadangan perubahan yang diberikan boleh diterima dan diimplementasikan. (Caiden, 1969)

Abdullah Sanusi et al., (2003) dalam kajiannya menerangkan secara terperinci akan usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia semenjak negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Peralihan daripada pemerintahan Inggeris kepada pentadbiran anak tempatan berlaku apabila negara mencapai kemerdekaan adalah licin dan tidak banyak perubahan berlaku dalam pentadbiran awam Malaya ketika itu. Melalui program Malayanisasi (*Malayanisation programme*), banyak pegawai dagang telah digantikan dengan anak tempatan kecuali dalam jawatan-jawatan yang kritikal. Apa yang menarik pada waktu

tersebut ialah penubuhan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) bagi menangani isu-isu berkaitan pengambilan kakitangan baru, kenaikan pangkat dan disiplin dalam perkhidmatan awam.

Di era Tun Abdul Razak, khasnya pada tahun-tahun 1970-an, fokus utama kerajaan adalah kepada pembangunan luar bandar bagi meningkatkan kedudukan sosioekonomi orang Melayu luar bandar supaya sama dengan penduduk bukan Melayu di bandar-bandar. Melalui sistem buku merah, kemampuan pentadbiran kerajaan dipertingkatkan bagi memenuhi cabaran program pembangunan luar bandar. Ini merupakan pendekatan dari bawah ke atas di mana idea dan cadangan dibuat diperingkat bawah, dikemukakan kepada pihak atasan untuk kelulusan dan diimplementasikan melalui sistem “Bilik Operasi” yang diperkenalkan oleh Tun Abdul Razak. (Abdullah Sanusi et al., 2003)

Awal tahun 1970-an melihat pelancaran Dasar Ekonomi Baru (DEB) oleh Tun Abdul Razak dan penubuhan pelbagai agensi kerajaan seperti SEDC, DARA, MIDA, MIDF, PETRONAS dan lain-lain bagi menjalankan tugas-tugas pembangunan negara dan pemodenan masyarakat. Agensi-agensi ini telah diberi peruntukan kewangan yang besar bagi latihan dan pembangunan sumber manusia. Tahun-tahun 1970-an juga melihat usaha-usaha penubuhan institusi-institusi pengajian tinggi seperti USM, UKM, UPM dan UTM serta pembesaran INTAN bagi membangunkan sumber manusia negara. Jelaslah bahawa Tun Abdul Razak merupakan seorang pemimpin yang dinamik dan penggerak reformasi pentadbiran dalam Perkhidmatan Awam Malaysia di zamannya. (Abdullah Sanusi et al., 2003)

Semasa menjadi Timbalan Perdana Menteri, Dr Mahathir telah melihat banyak kelemahan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Antara langkah awal beliau ke arah membaiki jentera pentadbiran kerajaan adalah penubuhan MAMPU di Jabatan Perdana Menteri bagi menerajui usaha-usaha memodenkan jentera pentadbiran kerajaan. Berbeza dari DAU, MAMPU mendapat sokongan kuat daripada Dr. Mahathir sendiri, selaku Timbalan Perdana Menteri ketika itu dan Ketua Setiausaha Negara (Abdullah Sanusi et al., 2003).

Apabila Dr. Mahathir mengambil alih jawatan Perdana Menteri pada tahun 1981, usaha-usaha reformasi pentadbiran dalam perkhidmatan awam telah dipertingkatkan dengan hebat sekali bagi memenuhi tuntutan-tuntutan awam dan pihak swasta dalam pembangunan negara. Oleh itu, jelas menunjukkan bahawa pihak perkhidmatan awam, khususnya kakitangan awam amat diperlukan untuk bersama-sama berganding bahu dengan pucuk pimpinan politik dalam menjalankan dasar-dasar kerajaan dan juga program-program pembangunan negara. (Ahmad Atory, 1998)

Antara langkah pertama yang dilakukan oleh Dr. Mahathir bagi membawa pembaharuan ke dalam pentadbiran awam di negara ini adalah dengan mensyaratkan semua kakitangan awam memakai tanda nama. Walaupun ianya merupakan satu pembaharuan kecil sahaja, tetapi ianya amat bermakna dan impaknya amat mendalam kerana kakitangan kerajaan kini boleh dikenali walau di mana sahaja. Mereka semestinya bertanggungjawab dan berkelakuan baik. Dr. Mahathir sendiri sentiasa memakai tanda nama dan sikap beliau begitu telah memberi impak yang amat besar ke atas kakitangan awam. Beliau juga telah memperkenalkan kad perakam waktu, yang merupakan satu langkah ke arah menghargai masa dan menepati masa. (Ahmad Atory, 1998)

Dalam hal ini juga, Dr. Mahathir memimpin melalui teladan dengan merakam sendiri kehadirannya di pejabat dan beliau sendiri memakai tanda nama. Walaupun kedua-dua pembaharuan ini kecil dan merupakan antara usaha-usaha awal Dr. Mahathir untuk mengubah tingkahlaku para penjawat awam, ianya telah berjaya meningkatkan “*personal accountability*” di kalangan penjawat awam. (Abdullah Sanusi et al., 2003)

Selain itu, Dr. Mahathir turut juga memperkenalkan pelbagai usaha penambahbaikan dalam jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan yang memberi perkhidmatan terus kepada orang ramai, khususnya di hospital-hospital, Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Imigresen, Jabatan Pendaftaran Negara bagi mengurangkan kesusahan orang ramai melalui sistem dan prosedur perkhidmatan kaunter yang baru, lebih baik dan berkesan. Dr. Mahathir juga memperkenalkan Polisi Pandang ke Timur yang berfokus kepada usaha-usaha meniru dan menerapkan nilai-nilai dan etika kerja orang-orang Jepun dan Korea ke dalam Perkhidmatan Awam Malaysia yang merupakan satu lagi langkah yang diambil oleh beliau untuk mengubah tingkahlaku kakitangan awam negara ini. (Abdullah Sanusi et al., 2003)

Menyentuh tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku ke arah pemantapan sistem penyampaian kerajaan, penyelidik ingin memetik pandangan Ahmad Sarji (1996), “*Teras kepada usaha-usaha pembaharuan ini ialah pembentukan budaya kerja cemerlang yang berasaskan nilai-nilai utama seperti kualiti, produktiviti, inovasi, integriti, disiplin, akauntabiliti dan profesionalisme*” (Ahmad Sarji, 1996).

Ahmad Sarji (1996) menegaskan bahawa bagi mencapai matlamat Wawasan 2020, negara memerlukan sebuah sistem perkhidmatan awam yang cekap, berkesan dan mampu

menyediakan perkhidmatan dengan cepat dan berkualiti kepada para pelanggannya. Bagi meningkatkan keberkesanan jentera pentadbiran awam, perlu wujud perubahan minda dan peralihan paradigma dari cara lama kepada satu pentadbiran yang baru, lebih proaktif dan responsif kepada pelbagai perubahan dalam permintaan pelanggan. Jelas menunjukkan bahawa secara tidak langsung, Ahmad Sarji (1996) telah menggariskan ciri-ciri utama sebuah birokrasi awam yang baik dan berkesan.

Dari pendapat dan pandangan yang dibincangkan di atas, nyata bahawa reformasi pentadbiran di Malaysia melibatkan banyak bidang dan elemen yang berkait rapat dengan pentadbiran sektor awam, khasnya dari segi pendekatan reformasi pentadbiran struktur, prosedur dan tingkahlaku bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan.

4.6 Gerakan Reformasi Pentadbiran Di Malaysia

Gerakan reformasi pentadbiran di negara ini dimulakan oleh pihak British selepas Perang Dunia II (1945), bagi menyusun semula pentadbiran negara, khususnya dalam bidang pengurusan kewangan dan perolehan bagi membangun semula negara yang rosak teruk akibat peperangan. Mungkin juga usaha-usaha tersebut dibuat untuk membangunkan semula bekas tanah jajahan mereka, lantas menguatkan lagi kedudukan mereka di negara ini selepas Perang Dunia II (Ahmad Atory, 1998, pp. 126-127). Secara amnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan utama, (i) reformasi pentadbiran struktur (ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan (iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku.

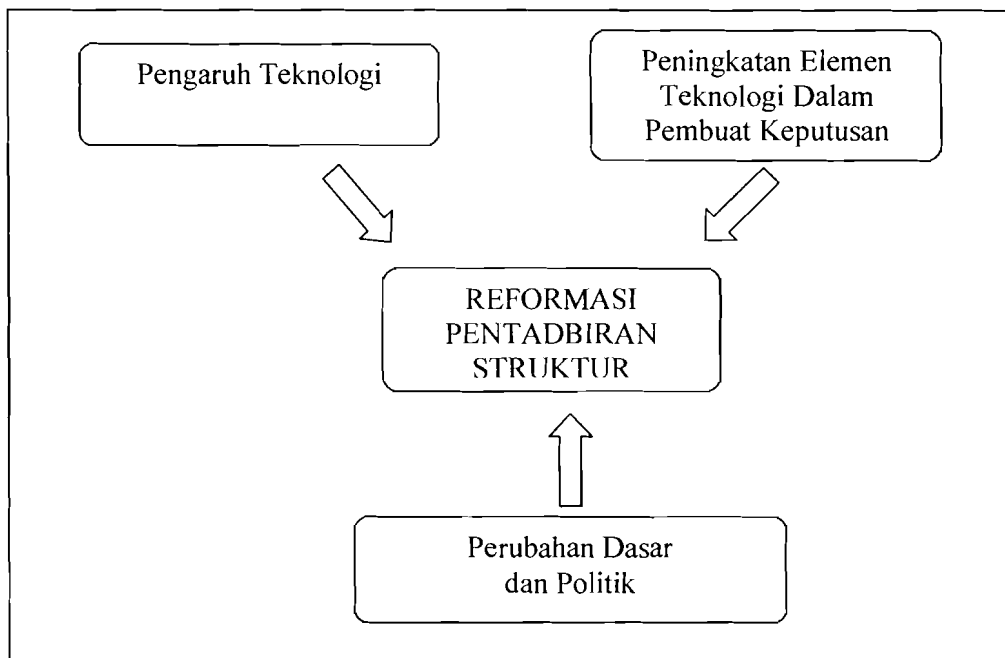
4.6.1 Reformasi Pentadbiran Struktur

Secara amnya, bolehlah dikatakan bahawa reformasi pentadbiran struktur adalah perubahan peringkat makro dalam sistem pentadbiran, khususnya bagi meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi awam dalam mengeluarkan barangan atau perkhidmatan. Lazimnya, ia berskala besar yang melibatkan penubuhan organisasi-organisasi awam yang baru, melibatkan perubahan susun atur kementerian-kementerian atau jabatan-jabatan dalam birokrasi kerajaan. Reformasi pentadbiran struktur lazimnya dilakukan oleh pucuk pimpinan, seperti yang pernah dilakukan oleh Tun Abdul Razak sendiri melalui konsep “*institution building*” (Ahmad Atory, 1998, p. 14). Perkara yang sama juga telah berlaku apabila Dato’ Seri Abdullah mengambil alih tugas Perdana Menteri daripada Dr. Mahathir. Sebagai contohnya, Dato’ Seri Abdullah telah menubuhkan Institut Integriti Malaysia (IIM) dalam tahun 2004.

Mengikut Ahmad Atory (1994), reformasi pentadbiran struktur boleh juga melibatkan perubahan struktur dalam hubungan antara organisasi awam dengan masyarakat atau parti politik. Seterusnya, beliau menyatakan bahawa reformasi pentadbiran struktur boleh berlaku dalam sesebuah organisasi, melibatkan perubahan dalam bahagian-bahagian dalaman sesebuah organisasi itu, khasnya bagi mendapatkan prestasi organisasi yang optimum mengikut model organisasi terbaik yang diperkenalkan oleh Weber. Model Weber ini memberi fokus kepada struktur organisasi yang statik tanpa kakitangan kerana Weber sendiri tidak mementingkan peranan kakitangan organisasi dalam kajian-kajiannya. (Ahmad Atory, 1994, pp. 25-27)

Dalam kajiannya, Ahmad Atory (1994) mengenalpasti tiga pengaruh utama dalam reformasi pentadbiran struktur dalam Perkhidmatan Awam Malaysia: i) pengaruh teknologi moden, ii) peningkatan elemen teknologi dalam pembuat keputusan, iii) perlu menangani perubahan dasar dan politik (Ahmad Atory, 1994, pp. 27-28). Hal ini dapat dijelaskan lagi menerusi rajah 4.2 seperti berikut:

Rajah 4.2: Pengaruh Reformasi Struktur



Sumber: Ahmad Atory, 1994

Dalam hal ini, Ahmad Atory (1994) merumuskan bahawa: *“The main objectives of structural reforms include the reduction of overlapping and duplicating functions, redefinition of responsibilities, reduction of span of control and redesigning of organization and institutions”* (Ahmad Atory, 1994, p. 28).

Dari segi sejarahnya, reformasi pentadbiran struktur dan prosedur dalam pentadbiran awam di Malaysia dimulakan seawal tahun 1949, apabila kerajaan Inggeris pada masa itu

menubuhkan Organisasi Perbendaharaan dan Bahagian Kaedah (OPBK) bagi mengemaskinikan pengurusan kewangan (Ahmad Atory, 1998, pp. 14-16). Sementara di era pasca kemerdekaan, teknik “Bilik Gerakan” yang pernah diperkenalkan oleh Tun Abdul Razak merupakan salah satu dari reformasi pentadbiran struktur yang berjaya kerana mendapat sokongan kuat dari pucuk pimpinan, khasnya Tun Abdul Razak sendiri. (Ahmad Atory, 1998, p. 141)

Selain itu, pendekatan “pembangunan institusi” (*institution building*) adalah satu contoh reformasi pentadbiran struktur makro yang berkesan dan berjaya, yang pernah diperkenalkan oleh kerajaan di era Tun Abdul Razak. Mengikut Esman (1972), “*Institution building is a strategy of planned and guided social change*” (p. 290). Melalui strategi “pembangunan institusi” ini, Tun Abdul Razak telah menubuhkan banyak institusi/organisasi awam yang baru seperti FELDA, UDA, MARA dan lain-lain lagi bagi membantu beliau membangunkan negara Malaysia ini (Ahmad Atory, 1998, pp. 118-119).

4.6.2 Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur

Secara amnya, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah reformasi pentadbiran struktur pada peringkat mikro, peringkat yang jauh lebih kecil. Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur boleh berlaku dalam sesebuah organisasi, mungkin melibatkan perubahan aliran tugas kerja yang perlu dikemaskinikan. Ahmad Atory (1994), menyatakan bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah yang paling rendah sekali, tertumpu kepada penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja dalam organisasi, seperti yang pernah dinyatakan iaitu: “*The lowest level of structural reforms*

includes improvement in procedures or changing the routine of public administration” (p. 29).

Menurut pandangan Ahmad Atory (1994) itu, jelas dilihat bahawa proses reformasi pentadbiran itu bermula dari reformasi pentadbiran struktur (peringkat makro) bergerak kepada reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di peringkat mikro, melibatkan perubahan-perubahan pada skala yang lebih kecil dalam sesuatu birokrasi awam. Sementara reformasi pentadbiran tingkahlaku pula memberi tumpuan kepada usaha-usaha mengubah tingkahlaku mereka yang berada dalam organisasi awam dengan tujuan meningkatkan prestasi organisasi awam tersebut. Ini jelas menunjukkan bahawa wujudnya perkaitan yang rapat antara ketiga-tiga jenis reformasi pentadbiran yang dinyatakan itu dan lazimnya, mereka saling mempengaruhi antara satu sama lain.

Sebagai contoh, program reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang paling baik berlaku pada bulan Februari 2007. Dato’ Seri Abdullah telah menubuhkan sebuah entiti baru yang dikenali sebagai “Jawatankuasa Penyelarasan Penyampaian Perkhidmatan” (3P) bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian khidmat kerajaan kepada rakyat (*Bernama*, 2007, Februari 8). Dato’ Seri Abdullah pernah menegaskan: *“Memperbaiki sistem penyampaian khidmat adalah terlalu penting. Langkah-langkah tertentu mesti diperkenalkan supaya rakyat mendapat khidmat yang pantas dan berkualiti”* (Chamil Wariya, 2007).

4.6.3 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Berbeza dengan reformasi pentadbiran struktur dan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, reformasi pentadbiran tingkahlaku memberi fokus kepada proses membawa perubahan kepada mereka yang bertugas dalam birokrasi awam yang dikenali sebagai penjawat awam. Reformasi pentadbiran tingkahlaku boleh juga berlaku kepada kakitangan sesebuah organisasi swasta atau syarikat persendirian melalui pendekatan yang berdasarkan ilmu dan pengalaman dalam bidang psikologi dan sosiologi. Mengikut Ahmad Atory (1994), reformasi pentadbiran tingkahlaku terbahagi kepada dua: i) peningkatan personel ii) penambahbaikan sikap dan tingkahlaku kakitangan (pp. 29-31).

Di samping itu, Ahmad Atory (1994) menyatakan bahawa pembangunan personel dalam perkhidmatan awam telah dianggap penting oleh banyak pihak dalam menggerakkan jentera kerajaan dan proses pembangunan dalam sesebuah negara. Melalui kesedaran ini, terbinalah beberapa pusat latihan untuk kakitangan awam di negara-negara seperti Thailand, Filipina dan India selepas Perang Dunia II, khususnya dalam tahun-tahun 1960-an (pp. 33-36). Untuk meningkatkan proses pembangunan negara, kursus-kursus jangka pendek telah ditawarkan kepada kakitangan awam, di samping usaha-usaha dibuat bagi meningkatkan gaji dan kemudahan untuk kakitangan awam bagi menambat hati mereka untuk terus kekal dalam perkhidmatan awam (Ahmad Atory, 1994). Di Malaysia sendiri, Institut Tadbir Negara (INTAN) ditubuhkan khas bagi melatih kakitangan awam. Semua pegawai PTD diwajibkan menjalankan latihan di INTAN sebelum mereka diserapkan ke dalam perkhidmatan awam.

Usaha-usaha penambahbaikan sikap, kepimpinan dan tingkahlaku para penjawat awam diberi penekanan di era Tun Abdul Razak dan Dr. Mahathir. Pendekatan sains sosial dalam memulakan usaha-usaha reformasi bagi menambahbaikan sikap dan tingkahlaku adalah penting kerana perubahan dalam sikap dan tingkahlaku kakitangan awam akan meningkatkan produktiviti organisasi awam dan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan bagi memudahkan proses pembangunan negara. (Ahmad Atory. 1994, pp. 32-35) Seterusnya Ahmad Atory (1998) menyatakan bahawa reformasi pentadbiran tingkahlaku boleh mengutarakan dua pendekatan bagi membawa perubahan ke dalam birokrasi awam, iaitu: (i) strategi manipulatif yang dipelopori oleh Kurt Lewin atau ii) strategi perubahan nilai yang dipelopori oleh Chris Argyris (p. 23).

4.7 Sistem Penyampaian Kerajaan

Bagi Ahmad Atory (2007), sistem penyampaian kerajaan itu meliputi semua elemen-elemen dalam birokrasi kerajaan. Ianya meliputi semua kementerian, agensi-agensi kerajaan dan badan berkanun. Secara amnya, semua kementerian dan agensi kerajaan ini memberi perkhidmatan kepada pelbagai pihak, impaknya amat besar ke atas kehidupan semua rakyat Malaysia, termasuk juga para pedagang dan pelawat asing yang berada di negara ini dan juga kepada para penjawat awam sendiri.

Adalah menjadi harapan Dato' Seri Abdullah untuk melihat sektor awam terus maju dengan berbagai-bagai kaedah bagi meningkatkan prestasi dan menambahkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan. Dalam masa lebih 50 tahun yang lalu, perkhidmatan awam negara ini yang menjadi jentera sistem penyampaian kerajaan, telah

berjaya membantu kerajaan membangunkan negara dan masyarakat kita ke suatu tahap kemajuan yang menjadi kebanggaan bagi setiap rakyat Malaysia hari ini.

Istilah “sistem penyampaian kerajaan” atau “sistem penyampaian awam” timbul dan menjadi begitu popular sekali di alaf baru ini. Banyak pihak menggunakannya secara bebas dan meluas tanpa memberi sebarang definisi tentang konsep ini. Persidangan Perkhidmatan Awam Kesembilan (2004, Jun, 24-26) telah menggunakan istilah ini sebagai tema utama persidangan, iaitu: “*Strengthening Public Service Delivery: Forging Ahead Together*” (Malek Shah dan Muhamad, 2005).

Dalam persidangan tersebut, Dato’ Seri Mohd. Najib (2004) mengatakan bahawa untuk mewujudkan budaya berprestasi tinggi, sektor awam memerlukan satu transformasi dan perubahan budaya: “*The process of building and sustaining a high performance culture requires a transformation of the public sector and a cultural change*” (Malek Shah dan Muhamad, 2005). Seterusnya beliau menegaskan bahawa membawa perubahan budaya bukanlah satu perkara yang senang, kerana ianya memerlukan tindakan yang berani dan usaha yang berterusan daripada kakitangan awam itu sendiri: “*And culture change requires bold actions and concerted efforts to reassess the way we execute our tasks, the way we measure and appraise performance, the way we link performance to rewards, the way we develop and grow talented civil servants and the way we manage non-performance*” (Malek Shah dan Muhamad, 2005). Apa yang disarankan oleh Dato’ Seri Mohd. Najib itu adalah salah satu daripada tiga aspek utama yang ditekankan dalam kajian ini, iaitu perlunya perubahan tingkahlaku di kalangan kakitangan awam untuk membolehkan penambahbaikan dalam seluruh sistem penyampaian kerajaan itu sendiri.

Menyentuh tentang sistem penyampaian kerajaan, penyelidik ingin merujuk kepada pandangan Osborne dan Gaebler (1992) yang mengatakan bahawa sesebuah masyarakat yang bertamadun itu tidak boleh wujud tanpa sebuah kerajaan yang efektif apabila mereka menulis: “...we believe that civilized society cannot function effectively without effective government – something that is all too rare today” (p. xvi). Seterusnya mereka menegaskan bahawa: “one-size-fits-all services, are not up to the challenges of a rapidly changing information society and knowledge-based economy” (p. xvi).

Kajian yang dilakukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) mendapati bahawa cabaran utama birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan hari ini ialah untuk memenuhi cita rasa para pelanggan, termasuk para pemimpin, anggota sektor awam dan swasta, pelbagai organisasi dari dalam dan luar negeri serta rakyat jelata yang sentiasa berubah-ubah, hidup dalam satu persekitaran sosioekonomi yang terbuka, dan berteraskan ilmu pengetahuan. Oleh yang demikian, para peneraju sistem penyampaian kerajaan, khasnya anggota birokrasi awam yang terlibat secara langsung, perlu mengambil iktibar dari saranan tersebut dan berusaha memberi perkhidmatan yang berkualiti, memenuhi cita rasa pelanggan dan para pemimpin mereka sendiri.

Menyentuh tentang soal kualiti perkhidmatan, Zeithaml et al., (1990) dalam kajiannya mengenalpasti tiga proses yang dapat mengekalkan kualiti perkhidmatan awam apabila mereka menulis: “Executives who are truly dedicated to service quality must put in motion a continuous process for: (i) monitoring customers’ perceptions of service quality; (ii) identifying the causes of service-quality shortfalls; and (iii) taking appropriate action to improve the quality of service” (Zeithaml et al., 1990).

Sebenarnya, masalah sistem penyampaian kerajaan yang kurang berkesan bukan sahaja dihadapi oleh Malaysia, malah di negara-negara Komanwel yang lain juga. Hal ini jelas dinyatakan oleh Draper (2004), *“Service delivery continues to be a major challenge for Commonwealth public service. A major focus of reform in many countries is the redesign of structures, systems, and processes to improve the delivery of services”* (Zeithaml et al., 1990).

Malah, kajian yang dilakukan oleh Draper (2004) juga menegaskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di kebanyakan negara-negara Kommonwel yang lain berfokus kepada struktur organisasi, sistem dan proses kerja bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian. Dalam hal ini, Malaysia telah pun melewati peringkat ini kerana reformasi pentadbiran di era Dato’ Seri Abdullah lebih menekankan kepada perubahan tingkahlaku dan pembangunan modal insan yang bersepadu.

Dalam ucapan dasar Presiden di Perhimpunan Agong UMNO pada tahun 2004, Dato’ Seri Abdullah menyatakan: *“Gagasan Ketujuh: Meningkatkan prestasi sektor awam terutama memperbaiki sistem penyampaian dan berperanan sebagai pemudah cara membantu peranan sektor swasta”* (Dato’ Seri Abdullah, 2004). Oleh yang demikian, jelas menunjukkan bahawa prestasi birokrasi awam di Malaysia belum lagi mencapai tahap yang diharapkan oleh pihak kerajaan. Kelemahan-kelemahan dalam jentera pentadbiran awam semestinya boleh dipertingkatkan lagi kerana masih terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam sistem penyampaian sedia ada.

4.7.1 Konsep Keberkesanan Dalam Sistem Penyampaian Kerajaan

Secara umumnya, konsep keberkesanan, kecekapan dan produktiviti adalah tiga konsep yang serangkai, kerana mereka saling berkait rapat, berhubungan dan saling mempengaruhi antara satu sama lain. Ahmad Atory (1998) juga turut mengatakan bahawa konsep keberkesanan, kecekapan dan produktiviti saling berkaitan antara satu sama lain, khususnya dalam soal sistem penyampaian kerajaan (p. 29). Penyelidik telah membincangkan tentang birokrasi kerajaan sebagai sebuah organisasi besar dan rumit, di mana ketiga-tiga konsep: keberkesanan, kecekapan dan produktiviti saling berinteraksi antara satu sama lain. Menurut pandangan Ahmad Atory (1998), *“Keberkesanan pula, di satu sudut yang lain, adalah yang berorientasikan keputusan atau hasil (result-oriented), iaitu satu tugas yang diberi dengan sejumlah input yang ada dan di dalam satu set masa tertentu”* (p. 29).

Keberkesanan dalam konteks sistem penyampaian kerajaan bermaksud sesuatu tugas yang dijalankan dengan baik sekali, mencapai matlamat dan hasil yang dikehendaki. Dalam hal ini, Ahmad Atory (1998) menyatakan: *“Keberkesanan terbina di atas efficacy atau kesesuaian dan membicarakan soalan-soalan seperti: “Adakah ia berfungsi secara praktiknya?”* dan beliau menambah bahawa: *“...keberkesanan memerlukan pertimbangan-pertimbangan kebolehmungkinan (probabilistic judgements) mengenai keadaan-keadaan realiti masa itu”* (pp. 30-31).

Selanjutnya beliau mendapati bahawa kecekapan dalam konteks perkhidmatan awam atau sistem penyampaian kerajaan, lazimnya berfokus kepada tiga fungsi utama: (i) penilaian keberkesanan terutamanya dalam hubungan dengan semakan semula perbelanjaan (ii)

melibatkan analisis sama ada program-program sedia ada memenuhi objektif-objektif polisi (iii) melibatkan isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan di peringkat mikro seperti pembahagian pekerjaan dan para pekerja untuk keberkesanan organisasi (p. 36).

Menurut Pearce dan Robinson (1989) dalam kajian yang dilakukan pula mengatakan bahawa konsep keberkesanan merujuk kepada kejayaan mencapai matlamat organisasi, apabila mereka menulis: “*Effectiveness refers to the successful achievement of organizational goals*”. Mereka juga menerangkan bahawa sesebuah organisasi itu adalah berkesan jika sekiranya dapat mencapai objektif-objektif yang dirancang. Dalam hal ini, Ahmad Atory (1998) menyatakan bahawa konsep keberkesanan itu lazimnya berkaitan dengan hasil kerja (*result-oriented*), (p. 29). Secara amnya, semua usaha-usaha reformasi pentadbiran bertujuan meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan.

Bagi penyelidik, sistem penyampaian kerajaan yang berkesan lahir daripada birokrasi awam yang mempunyai strukturnya yang baik dan mantap dengan sistem dan proses kerja yang mudah dan senang dilakukan oleh para penjawat awam yang berilmu, berkemahiran dan mempunyai integriti dan profesionalisme yang tinggi.

4.7.2 Konsep Kecekapan Dalam Sistem Penyampaian Kerajaan

Konsep kecekapan adalah satu konsep yang selalu digunakan, namun ianya amat sukar diberi definisi yang boleh diterima oleh semua. Banyak sarjana telah mencuba memberi makna dan definisi konsep ini. Umumnya, kecekapan bolehlah diertikan sebagai kemampuan atau kebolehan melakukan sesuatu dengan cepat dan sempurna. Dalam konteks kajian ini, kecekapan merujuk kepada kemampuan mencapai sesuatu matlamat

atau tujuan sesebuah jabatan/organisasi awam. Kita sering merujuk kepada seseorang yang menjalankan tugas dengan baik dan mencapai matlamatnya sebagai orang yang mempunyai “kecekapan yang tinggi”. Kecekapan lebih merujuk kepada kemampuan atau kemahiran seseorang penjawat awam itu menjalankan tugas hariannya.

Menurut pandangan Ahmad Atory (1998), “...kecekapan adalah berkait dengan kos yang sedikit (*least cost*) untuk mengeluarkan output semaksimum yang diinginkan”. Terdapat pelbagai bentuk kecekapan, antaranya kecekapan teknikal, kecekapan ekonomi, kecekapan berasaskan kos (*cost-based efficiency*) dan kecekapan berasaskan kebajikan, di mana keluaran yang dihasilkan mestilah yang paling bernilai sekali bagi pelanggan yang amat memerlukannya (pp. 31-33).

Manakala kajian yang dilakukan oleh Pearce dan Robinson (1989) menyatakan bahawa kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada kecekapan dan keberkesanan operasinya. Bagi mereka, “*Efficiency as used in management context, is expressed as the quantity of inputs that the firm uses in order to produce one unit of its output*”. Menurut pandangan Ahmad Atory (1994) pula, konsep kecekapan lazimnya berkaitan dengan kos, di mana penggunaan kos yang paling sedikit bagi mendapat output yang sebanyak mungkin. Pearce dan Robinson (1989) seterusnya menerangkan tentang konsep kecekapan dengan mengatakan: “...when a company is able to increase the number of units that it produces or the number of customers that it serves, while keeping the quantity of its inputs the same, the company has improved its efficiency” (Pearce dan Robinson, 1989). Oleh yang demikian, kecekapan sesebuah organisasi itu boleh diukur dari aspek kuantiti input yang digunakan bagi menghasilkan satu unit pengeluaran atau perkhidmatan.

4.7.3 Konsep Produktiviti Dalam Sistem Penyampaian Kerajaan

Dalam konteks perkhidmatan awam, lazimnya konsep “produktiviti” ditafsirkan sebagai kemampuan seseorang penjawat awam itu mengeluarkan output atau perkhidmatan dalam sesuatu masa tertentu.

Menurut pandangan Ahmad Atory (1998), *“Manakala produktiviti (daya keluaran) pula merujuk kepada pencapaian keputusan akhir (end-result achievement) yang disasarkan atau yang dirancang”* (p. 29). Seterusnya, Ahmad Atory (1994) menerangkan bahawa konsep produktiviti itu mengukur sejauh mana sesuatu sistem berfungsi apabila beliau menulis: *“It is a measure of how well an operation system functions”* (p. 47) Beliau juga menambah, *“productivity is seen as the ratio of some output over some input”* dan turut memetik pandangan Peter Drucker yang mengatakan bahawa: *“tanpa objektif produktiviti, sesebuah organisasi tidak ada arah, dan tanpa pengukuran produktiviti, ianya tidak ada kawalan”* (p. 47).

Seterusnya penyelidik ingin memetik pandangan Nadler (1980) tentang konsep produktiviti, apabila beliau menulis: *“Productivity means bringing about the desired increase in production without increasing the size of the workforce or adding new equipment, but through greater efficiency of both”*. Dalam konteks sistem penyampaian kerajaan di negara ini, perkara yang tersirat dari idea beliau itu ialah, produktiviti jentera penyampaian kerajaan masa kini boleh dipertingkatkan tanpa menambah bilangan kakitangan awam atau peralatan pejabat. Apa yang perlu adalah peningkatan usaha dan prestasi di kalangan kakitangan awam itu sendiri bagi menggunakan sumber yang ada secara yang lebih berkesan dan optima.

Ahmad Atory (1994) dalam kajiannya turut mengulas pandangan Bain (1982) tentang produktiviti apabila beliau menulis: *“...produktiviti bukan semata-mata sebagai satu ukuran pengeluaran atau output yang dikeluarkan tetapi ia juga sebagai satu ukuran bagaimanakah sumber-sumber itu digabungkan dan dipergunakan sebaik-baiknya untuk menyempurnakan keputusan-keputusan khusus yang diingini”* (p. 48).

4.7.4 Konsep Integriti Dalam Sistem Penyampaian Kerajaan

Mengikut “Pelan Integriti Nasional (PIN) yang dilancarkan pada 23 April 2004, *“Integriti secara umumnya ialah kualiti unggul yang wujud secara keseluruhan dan padu pada individu dan organisasi. Integriti kerkaitan erat dengan etika. Ia adalah berlandaskan etika dan pencerminan etika dalam tindakan sehari-hari”* (Pelan Integriti Nasional, 2004, p. 18).

Seterusnya, Pelan Integriti Nasional (PIN) juga menerangkan tiga jenis integriti di peringkat yang lebih mikro, iaitu: i) Integriti Individu ii) Integriti Organisasi dan iii) Integriti Penjawat Awam. Bagi PIN, *“Integriti individu ialah keselarasan di antara apa yang dikatakan oleh individu dengan apa yang dikotakannya; keselarasan di antara tindakannya dengan prinsip moral, etika dan undang-undang; serta keselarasan di antara kepentingan diri dengan kepentingan umum”* (PIN, 2004, p. 18). Sementara itu, Pelan Integriti Nasional juga menerangkan bahawa setiap organisasi di negara ini mesti berintegriti dalam urusan hariannya: *“Integriti organisasi tercermin dalam perumusan dan pelaksanaan kod etika, piagam pelanggan atau sistem dan proses kerja serta pematuhan kepada amalan terbaik”* (PIN, 2004, p. 18).

Untuk maju ke hadapan dan menjadi negara maju menjelang tahun 2020, para penjawat dalam perkhidmatan awam perlu mempunyai integriti yang kuat dalam menjalankan amanah dan tanggungjawab menurut kepentingan umum. Dalam hal ini, PIN menggariskan beberapa elemen bagi menegakkan integriti penjawat awam, antaranya: i) melaksanakan amanah dan tanggungjawab dengan baik mengikut kepentingan umum ii) tidak boleh menyalahgunakan kuasa untuk kepentingan diri dan keluarga iii) jika berlaku konflik dalam membuat keputusan, penjawat awam perlu memberi keutamaan kepada kepentingan awam iv) penjawat awam perlu berlaku telus dan mematuhi ketuanya (PIN, 2004, p.18).

Bagi Mumtaz Begam dan Mohammad Sani (2009), Integriti sering dikaitkan dengan nilai amanah, jujur, kebolehpercayaan, dan juga sentiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil kesempatan untuk kepentingan sendiri. (Mumtaz Begam dan Mohammad Sani, 2009, p. 2) Seterusnya mereka memberi senarai elemen-elemen dalam integriti seperti: *“kepercayaan, keberanian, kejujuran, bertanggungjawab, akauntabiliti, keadilan, maklum balas, hormat-menghormati, dan perikemanusiaan”* (Mumtaz Begam dan Mohammad Sani, 2009, p. 2).

Bagi tempoh empat tahun pertama penubuhannya, yang secara kebetulan hampir sama dengan era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah, Pelan Integriti Nasional (2004, p. 22) mensasarkan matlamat-matlamat berikut:

- i) Mengurangkan gejala rasuah, penyelewengan dan salahguna kuasa secara berkesan

- ii) Meningkatkan kecekapan dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam dan mengatasi kerenah birokrasi
- iii) Meningkatkan tadbir urus korporat dan etika perniagaan
- iv) Memantapkan institusi keluarga dan komuniti
- v) Meningkatkan kualiti hidup dan kesejahteraan masyarakat

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penyelidik ingin merumuskan bahawa konsep “integriti” itu mempunyai tiga elemen utama iaitu: i) amanah ii) bersih dan iii) cekap. Amanah bermaksud jujur dan bermoral tinggi seperti sifat-sifat murni Nabi Muhammad. Konsep “bersih” pula merujuk kepada sifat tiada rasuah dan tiada penyalahgunaan kuasa dalam urusan harian. Sementara konsep “cekap” pula bermaksud komited kepada tugas dan melakukan yang terbaik mungkin apabila diberi tugas dan tanggungjawab. Dalam kajian ini, integriti merupakan variabel pengantara atau *“moderating variable”*.

4.8 Faktor-Faktor Mempengaruhi Reformasi Pentadbiran

Reformasi pentadbiran di Malaysia adalah perubahan ke atas birokrasi awam yang dicetuskan oleh pihak atasan, khasnya para pemimpin dan kerajaan bagi mempercepatkan proses pembangunan negara. Oleh yang demikian, banyak faktor yang mempengaruhi usaha-usaha reformasi pentadbiran di Malaysia khususnya, faktor-faktor politik, ekonomi dan juga sosiobudaya.

Bagi mengetahui faktor-faktor ini secara lebih terperinci, perlu ditekankan bahawa reformasi pentadbiran mengikut pandangan Caiden (1969) menyatakan bahawa: *“Administrative reform is the artificial inducement of administrative transformation,*

against resistance” (p. 65). Seterusnya, kajian yang dilakukan oleh Caiden (1969) turut menerangkan: *“It is artificial because it is man-made, deliberate, planned; it is not natural, accidental or automatic. It is induced because it involves persuasion, argument, and the ultimate threat of sanctions; it is not universally accepted as the obvious or true course. It is irreversible process”* (p. 65). Mengikut Ahmad Atory (1998), agen-agen reformasi pentadbiran mengandungi beberapa unsur yang asas, seperti parti-parti politik, birokrasi awam, para teknokrat, pemimpin-pemimpin politik dan faktor-faktor persekitaran dan semasa. Di samping itu, kadar pembangunan sesebuah negara juga mempunyai hubung kait yang rapat dengan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan, lantas mempengaruhi kejayaan atau sebaliknya sesuatu program reformasi pentadbiran, dari yang paling kecil hingga yang sebesar-besarnya program reformasi pentadbiran yang membantu menjayakan matlamat Wawasan 2020.

Mengikut pandangan Ahmad Atory (1998), konsep “pembangunan” ini popular dan mempunyai pelbagai dimensi dalam konteks negara-negara yang sedang membangun. Bagi Malaysia, beliau memperjelaskan bahawa objektif pembangunan itu sendiri tidak terhad kepada pertumbuhan ekonomi negara tersebut semata-mata, tetapi meliputi, *“...pengagihan pendapatan dan kekayaan yang saksama, penghapusan kemiskinan, penggemblengan/penggunaan sumber-sumber guna tenaga yang lebih penuh penyenggaraan alam sekitar dan penggunaan teknologi baru dan institusi-institusi ke arah pemodenan negara”* (pp. 111-112).

4.8.1 Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Birokrasi Awam

Dalam banyak segi, birokrasi awam boleh membantu dan menjadi agen perubahan kepada program-program reformasi pentadbiran yang berkesan. Para penjawat awam yang sentiasa menjalankan aktiviti-aktiviti pentadbiran dalam semua organisasi awam di negara ini menjadi pembawa obor perubahan yang diperkenalkan oleh kerajaan. Sebaliknya, para penjawat awam juga boleh menjadi penghalang utama kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran atau program-program penambahbaikan sistem penyampaian kerajaan. Ini kerana birokrasi awam adalah jentera utama pentadbiran negara dan jentera Perkhidmatan Awam Malaysia, sementara anggotanya adalah kakitangan awam, pembawa obor pembangunan di negara ini.

Pengalaman di Malaysia menunjukkan wujudnya pertalian dan hubungan yang erat antara birokrasi awam dengan parti politik yang memerintah semenjak negara mencapai kemerdekaan. Ahmad Atory (1994) menyatakan bahawa pengaruh birokrasi awam amat kuat di bekas-bekas tanah jajahan British yang lain seperti India, Singapura, Pakistan dan Sri Lanka. Justeru itu, bolehlah dirumuskan bahawa sokongan padu birokrasi awam amat diperlukan bagi kejayaan sesuatu usaha reformasi pentadbiran untuk meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan.

Menurut pandangan Ahmad Atory (1994), para teknokrat dalam perkhidmatan awam adalah kaum muda yang kini menduduki jawatan-jawatan penting dan berpengaruh dalam kerajaan. Mereka yang berpelajaran tinggi selalunya mempunyai kelulusan dari luar negeri dan mempunyai kemahiran profesional dalam bidang-bidang tertentu. Mereka ini adalah pemimpin di masa depan dan mampu membawa perubahan-perubahan dalam masyarakat.

Kepentingan para teknokrat jelas dinyatakan oleh Ahmad Atory (1994): *“There is no doubt that technocrats are a force for progress and an element of power in developing countries since their assumptions, perceptions and values have been shown to call for a substantial transformation of society”* (p. 60).

Di Malaysia, penjawat awam yang berpotensi tinggi lazimnya telah dipilih dan dihantar ke luar negeri, khasnya ke Amerika Syarikat dan United Kingdom untuk mengikuti kursus-kursus ijazah sarjana atau kedoktoran mulai awal tahun 1970-an. Mereka pulang dengan membawa segulung ijazah, pengetahuan dan kemahiran baru dan ditempatkan di jabatan-jabatan strategik dalam sistem Perkhidmatan Awam Malaysia seperti Unit Perancang Ekonomi (EPU), Perbendaharaan, JPA, MAMPU, ICU dan INTAN. Mereka ini adalah para teknokrat yang dipertanggungjawabkan dengan tugas memimpin dan merancang usaha-usaha reformasi pentadbiran (Ahmad Atory, 1998).

4.8.2 Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Pembangunan

Dalam perbincangan tentang pertumbuhan ekonomi negara ini di masa lalu, Ahmad Atory (1998) pernah menyatakan bahawa pertumbuhan ekonomi Malaysia di tahun-tahun 1990-an amat mengagumkan apabila beliau menulis: *“Kadar KNK Malaysia juga turut bertambah tinggi daripada RM21,548 juta dalam tahun 1970 kepada RM79,109 juta dalam tahun 1990 dan terus meningkat purata 7 peratus dari tahun 1990 hingga tahun 2000”* (p. 407). Malah era Dr. Mahathir merekodkan pertumbuhan KNK yang tertinggi dalam sejarah negara seperti diperjelaskan oleh Ahmad Atory (1998), *“Direkodkan juga bahawa kadar KNK dari tahun 1988 hingga 1990 ialah 9 peratus hingga ke 10 peratus, satu kadar yang tertinggi di dunia pernah direkodkan dalam abad ini”* (p. 407). Jelaslah

bahawa gelombang pembangunan era Dr. Mahathir akan mempengaruhi dasar-dasar dan usaha-usaha pembangunan sosioekonomi di era seterusnya, khasnya di era Dato' Seri Abdullah yang mewarisi sebuah kerajaan yang mantap dan sistem penyampaian kerajaan yang boleh dibanggakan apabila beliau mengambil alih tampuk pentadbiran negara pada 31 Oktober 2003.

Mengikut pandangan Abdul Rahman (2004), pembangunan negara sebelum merdeka adalah tidak terancang dan bagi memenuhi kehendak pihak penjajah sahaja apabila beliau menulis: *"Semasa penjajahan, 'pembangunan', 'pemodenan' dan 'perindustrian' yang dilaksanakan hanya memihak kepada kepentingan penjajahan, terutama untuk memudahkan penjajah melakukan eksploitasi ekonomi"* (p. 50). Seterusnya Abdul Rahman (2004) menyatakan bahawa selepas mencapai kemerdekaan, pembangunan di Malaysia adalah bersifat "berancang" dan memenuhi keperluan rakyat ketika itu apabila beliau menulis: *"Melalui perancangan yang rapi, sesebuah negara itu dapat mengenalpasti masalah kehidupan dan menentukan prioriti pembangunan yang benar-benar bersesuaian dengan keperluan manusia yang bertamadun"* (pp. 50-51). Mengenai matlamat pembangunan di Malaysia, beliau turut menyatakan bahawa: *"Pembangunan di Malaysia juga bertujuan untuk membebaskan rakyat daripada keadaan kemiskinan, penindasan, pergantungan dan sebagainya. Usaha pembangunan yang dilakukan oleh kerajaan juga bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup rakyat"* (p. 51).

Pandangan Abdul Rahman (2004) menarik kerana beliau melihat konsep pembangunan dari beberapa sudut dan dimensi. Mengikut beliau, di zaman penjajah, pembangunan hanya untuk memudahkan proses eksploitasi kekayaan negara oleh penjajah tetapi selepas kemerdekaan, pembangunan adalah untuk mengisi kemerdekaan itu sendiri dan untuk

memastikan rakyat mendapat kehidupan yang lebih baik. Beliau juga mengatakan bahawa pembangunan negara itu perlu melibatkan pembangunan sumber manusia dalam konteks persekitarannya. Hal ini penting kerana pembangunan sumber manusia itu adalah teras utama masyarakat Islam Hadhari yang telah diperkenalkan oleh Dato' Seri Abdullah dalam era pentadbirannya. Campurtangan daripada pihak pemerintah dalam proses pembangunan negara adalah perkara yang amat penting kerana lazimnya: *“Dalam konteks Malaysia, kerajaan secara sedar telah mengatur dan mengarah perubahan masyarakat ke arah objektif-objektif yang telah ditetapkan terlebih dahulu”* (Abdul Rahman, 2004, p. 51).

Wan Azmi (1992) menjelaskan bahawa proses pembangunan itu melibatkan perancangan, pertumbuhan dan perubahan dalam masyarakat ke arah mencapai kemajuan sosial. Selalunya, proses pembangunan boleh dilihat daripada pelbagai aspek seperti perubahan dan pertumbuhan dengan menggunakan potensi yang ada secara optimum. Justeru itu, pembangunan dalam masyarakat Malaysia hari ini perlulah melibatkan perubahan struktur, sistem dan tingkahlaku anggota masyarakat. Perubahan dalam tingkahlaku melibatkan perubahan nilai dan norma hidup dalam keluarga serta persekitaran dalaman dan luaran dalam masyarakat itu sendiri (Wan Azmi, 1992).

Manakala Syed Hussein Alatas (2002) menyatakan bahawa: *“Pada awal 1960-an, 1970-an bahkan 1950-an sewaktu saya belajar di University Amsterdam, saya sering menemui kata-kata pembangunan yang dipaparkan kepada kita, iaitu pembangunan ekonomi, pembangunan industri, pembangunan bangunan, hingga konsep pembangunan itu disebatikan dengan industri, ekonomi dan teknologi”* (p.34). Seterusnya, beliau mengenalpasti lima ciri-ciri pembangunan yang boleh diringkaskan seperti berikut:

- i) Pembangunan itu mempunyai sifat insaniah
- ii) Setiap pembangunan dalam masyarakat mesti dilaksanakan oleh pemimpin yang jujur
- iii) Kefahaman tentang pembangunan dan kesedaran tentang pembangunan mesti wujud di kalangan masyarakat
- iv) Setiap usaha pembangunan mesti didasarkan kepada ilmu
- v) Sifat-sifat yang langsung tidak diungkapkan oleh mereka yang mempelajari masalah pembangunan terutama sekali pelopor ilmu pembangunan (pp. 35-36).

Antara sarjana tempatan yang pernah mengkaji dan menulis tentang pembangunan ialah Syed Husin Ali. Dalam bukunya, “Apa Erti Pembangunan”, Syed Husin Ali (1979) pernah menyatakan: *“Sekiranya beginilah keadaannya, apakah maksud sebenar pembangunan ekonomi? Tujuan utama pembangunan ekonomi ialah untuk menaikkan taraf hidup ekonomi sebahagian besar rakyat, bukan sebahagian kecil semata-mata”* (p. 4). Seterusnya, beliau merumuskan bahawa: *“Adalah sangat penting mencapai taraf yang tinggi dalam bidang ekonomi kerana ini boleh menjadi asas yang kukuh bagi mendatangkan kebahagiaan dalam bidang lain – bidang pelajaran, bidang kemasyarakatan, bahkan bidang kebudayaan, dan seterusnya.* (p. 4). Untuk mencapai peningkatan dalam bidang ekonomi, beliau mencadangkan perlunya disingkirkan punca-punca yang menyebabkan kemunduran di samping merapatkan jurang perbezaan antara yang kaya dan yang miskin di negara ini.

Hanya dengan kesanggupan untuk membuang amalan-amalan dan prinsip-prinsip yang menjadi penghalang kepada pembangunan, barulah masyarakat itu boleh bergerak ke arah

pembangunan yang sejati. Dalam konteks pembangunan dan penambahbaikan sistem penyampaian di Malaysia, amalan yang sama perlu dilakukan, di mana amalan-amalan yang tidak baik, proses-proses kerja yang lapuk dibuang dan digantikan dengan yang lebih baik. Sementara nilai hidup dan etika kerja yang lebih baik dan profesional dipertingkatkan.

Pandangan Abd. Rahim (2000) dalam kajiannya adalah hampir sama dengan pendapat Syed Husin Ali (1979) apabila beliau menulis, *“Matlamat utama pembangunan di negara-negara membangun ialah untuk menghapuskan kemiskinan, mengatasi masalah ketidakseimbangan dan ketidakadilan sosial yang berlaku khususnya di kalangan kaum. Pengagihan kekayaan negara yang tidak seimbang merupakan faktor utama menyebabkan ketidakadilan sosial semakin meruncing di antara kaum”* (Abd. Rahim, 2000). Pendapat ini, secara umumnya menyokong pendapat Syed Husin Ali (1979) yang menyentuh tentang matlamat pembangunan itu adalah untuk merapatkan jurang perbezaan antara yang kaya dan miskin serta membetulkan ketidakseimbangan agihan kekayaan dalam masyarakat majmuk seperti yang terdapat di Malaysia.

Sementara itu, Rahimah Abdul Aziz (1989) pernah mengatakan bahawa usaha-usaha pembangunan di negara bekas tanah jajahan yang dibuat mengikut model Rancangan Marshall pernah dipraktikkan di Eropah Barat adalah kurang berjaya. Hal ini disebabkan negara-negara bekas tanah jajahan ini tidak mempunyai ciri-ciri penting yang dimiliki oleh negara-negara seperti Perancis, Holland atau Belgium kerana negara-negara ini masih kekurangan dalam bidang institusi pelajaran, teknologi, ekonomi, politik dan lain-lain yang membolehkan negara-negara berkenaan itu membangun. Hal ini menarik kerana menekankan betapa pentingnya peranan pelbagai institusi-institusi dalam proses

pembangunan masyarakat dan negara. Tanpa wujudnya pelbagai kerangka institusi sosial, ekonomi, politik dan budaya yang kukuh, usaha-usaha pembangunan di negara ini akan kurang menyerlah dan mungkin juga tidak akan berjaya.

Di negara ini, wawasan untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 adalah suatu perkara yang dinanti-nantikan oleh semua. Banyak sarjana tempatan telah mengkaji dan menulis tentang kerajaan, pentadbiran awam dan pembangunan Malaysia dari pelbagai aspek dan dimensi. Di antara nama-nama besar tempatan yang pernah menulis tentang pembangunan di Malaysia adalah Profesor Di Raja Ungku Aziz, Dr. Syed Husin Ali, Dr. Syed Hussein Alatas, Dr. Abdullah Sanusi Ahmad, Tun Ahmad Sarji Abdul Hamid, Dr. Shamsul Amri, Dr. Ahmad Atory Hussain dan lain-lain lagi. Sementara itu, terdapat juga beberapa orang sarjana barat yang telah mengkaji dan menulis tentang pembangunan di Malaysia, antaranya ialah F.W. Riggs, John D. Montgomery, Edward Weidner, Merle Fainsod, Milton J. Esman, Lee Sigelman, La Palembang dan lain-lain.

Menurut Ahmad Atory (1985), konsep pembangunan itu adalah luas bukan sahaja meliputi pertumbuhan ekonomi, malah ianya meliputi agihan pendapatan dan kekayaan negara, penghapusan kemiskinan, penggunaan sumber dan tenaga secara optimum, penjagaan alam sekitar dan penggunaan teknologi baru ke arah pemodenan masyarakat dan negara. (p. 125). Oleh yang demikian, sebuah sistem penyampaian kerajaan yang baik dan berkesan sewajarnya mampu menggalakkan penggunaan sumber yang optima bagi pertumbuhan ekonomi, menghapuskan kemiskinan dan membetulkan kepincangan dalam agihan kekayaan dalam masyarakat.

Penyelidik berpendapat, untuk menjadi sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020, seharusnya sistem kerajaan, pemerintahan dan pentadbiran serta sistem politik dan sosial di Malaysia perlu dibangunkan terlebih dahulu. Keadaan ini telah pun wujud di Malaysia tetapi ianya perlu ditambahbaik dan ditingkatkan kualitinya. Untuk merealisasikan hasrat tersebut, ianya memerlukan usaha yang lebih gigih dari semua pihak khususnya, dari para penjawat awam bagi membolehkan peningkatan taraf ekonomi negara dan rakyat. Komitmen dari para penjawat awam juga akan mampu mewujudkan peningkatan tahap pendidikan dan latihan dengan penggunaan teknologi baru, lantas membawa kepada peningkatan daya saing negara dan rakyat Malaysia dengan semangat juang yang kuat, serta semangat keusahawanan yang gigih di kalangan rakyat Malaysia bagi mencapai matlamat Wawasan 2020.

4.8.3 Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Kepimpinan

Konsep “keimpinan” diberi pelbagai definisi oleh para sarjana. Antaranya seperti Stogdill (1974) merumuskan bahawa terdapat banyak definisi mengenai kepimpinan. Menurut pandangan Block (1993) *“the strength in the concept of leadership is that it connotes initiative and responsibility...”* Sarros dan Butchatsky (1996) pula mengatakan, *“leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individuals as well as the organization or common good”*. Anderson (1988) pula mendefinisi “keimpinan” seperti berikut: *“leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieves high performance”*. Sementara Roach dan Behling (1988) pula mentakrifkan “keimpinan” sebagai satu proses mempengaruhi aktiviti-aktiviti bagi sebuah kumpulan yang terorganisasi untuk mencapai matlamat organisasi mereka. Pada amnya, kepimpinan

didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelakuan dan tindak tanduk manusia yang berkaitan dengan tugas mereka, supaya mereka sanggup berusaha ke arah pencapaian sesuatu tujuan organisasi.

Rikand (1999) dalam kajiannya mengatakan terdapatnya tiga ciri utama dalam definisi kepimpinan: (i) Kepimpinan mesti melibatkan orang lain atau pihak lain sama ada pekerja-pekerja bawahan yang dipertanggungjawabkan atau para pengikut. Ahli-ahli kumpulan membantu mentakrifkan status pemimpin, dan mewujudkan proses kepimpinan melalui kesanggupan mereka untuk menerima pengagihan kuasa yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan ahli-ahli kumpulan (ii) Para pemimpin pula mempunyai autoriti untuk memberi arahan berkenaan dengan sesetengah kegiatan anggota daripada kegiatan kumpulan, manakala anggota-anggota pula tidak boleh mengarah aktiviti-aktiviti pemimpin mereka (iii) Para pemimpin boleh juga mempengaruhi melalui arahan yang dilaksanakan oleh pekerja-pekerjanya.

Dari segi jenis, secara umumnya terdapat tiga gaya kepimpinan yang berpengaruh, iaitu: i) kepimpinan autokratik ii) kepimpinan demokratik dan iii) kepimpinan *laissez-faire* (Lewin et al., 1939). Pemimpin autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan positif. Biasanya, pemimpin jenis ini memerlukan staf untuk menurut perintah yang diarahkannya dan cenderung memimpin mengikut kehendaknya seperti di dalam perkara mengenai pemberian tugas, ganjaran, hukuman dan sebagainya. Sementara, kepimpinan demokratik pula merujuk kepada pemimpin yang menggalakkan penglibatan dan penyertaan staf dalam tindakan dan pembuat keputusan. Kepimpinan jenis ini juga sering dianggap kepimpinan berbentuk partisipatif. Gaya kepimpinan yang ketiga adalah kepimpinan bercorak *laissez-faire*. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini sedikit sekali

menggunakan kuasanya. Pemimpin jenis ini akan memberi staf di bawah kawalannya kebebasan penuh untuk mengendalikan kerja mereka. Pemimpin sedemikian biasanya memberi kebebasan kepada pekerja untuk menentukan matlamat mereka sendiri serta cara-cara untuk mencapainya. Peranannya sebagai pemimpin adalah memberi panduan agar terlaksananya operasi-operasi stafnya, seperti memberi maklumat berhubung dengan persekitaran luaran kepada kumpulan pekerjaanya.

Seseorang pemimpin yang dipilih atau dilantik itu bertanggungjawab kepada sesebuah organisasi, pertubuhan, parti politik atau negara keseluruhannya. Sebenarnya, proses kedinamikan dalam peranan dan tanggungjawabnya mencerminkan kemampuannya sebagai seorang pemimpin. Kepimpinan, secara amnya merangkumi fungsi seorang ketua dalam proses orientasi sesebuah organisasi, termasuk personaliti dan kesan terhadap kedudukan individu itu, satu usaha mencari pengaruh, satu proses membentuk keyakinan, satu model tindakan meliputi interaksi kekuasaan untuk mencapai matlamat akhir (Jamaie Hamil, 2006).

Ahmad Atory (1994) dalam kajiannya pernah menegaskan bahawa parti politik memainkan peranan penting dalam menjayakan proses reformasi pentadbiran apabila beliau menulis: *“Besides the military, which is one of several power elements in most developing countries, political parties are considered to be the important agent in ensuring the success of administrative reform”* (p. 52). Di Malaysia, pemimpin parti pemerintah utama (UMNO), Dato’ Seri Abdullah Ahmad Badawi telah dilantik sebagai Perdana Menteri Malaysia yang kelima pada 31 Oktober 2003. Kejayaan Dato’ Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri pada tahun pertama memegang jawatan jelas dirumuskan oleh Chamil Wariya apabila beliau menulis: *“Tiga bulan selepas memegang*

jawatan itu, sebahagian besar media Barat memuji kepimpinan Abdullah. Mereka melihat beliau sebagai seorang pemimpin yang boleh membawa perubahan” (Chamil Wariya, 2004, p. 36).

Menyentuh tentang peranannya sebagai agen perubahan, sebagai pembawa obor reformasi pentadbiran, Dato’ Seri Abdullah bertekad memerangi gejala rasuah habis-habisan. Beliau juga berhasrat membawa ketelusan dalam pemerintahan dan pentadbirannya. Sifat Dato’ Seri Abdullah yang sederhana, sedia menjadi pendengar yang baik dan melakukan permuafakatan dalam isu-isu besar negara telah diterima baik oleh semua pihak di Malaysia (Chamil Wariya, 2004, p. 29). Berdasarkan faktor-faktor ini, usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan di era Dato’ Seri Abdullah mendapat sambutan dan sokongan dari semua pihak dalam kerajaan.

Pendidikan awal dan asuhan keluarga mempengaruhi peribadi dan ciri-ciri kepimpinan Dato’ Seri Abdullah. Seperti yang diketahui ramai, Dato’ Seri Abdullah adalah dari keluarga golongan ulama kerana datuknya Sheikh Abdullah Fahim merupakan seorang ulama terkenal dan pernah mengasaskan sebuah sekolah agama yang terkenal di utara Semenanjung Malaysia (Chamil Wariya, 2005). Selepas mendapat ijazah sarjana muda dari Universiti Malaya pada tahun 1964, Dato’ Seri Abdullah menyertai perkhidmatan awam di Jabatan Perkhidmatan Awam. Dalam bidang politik pula, beliau menyertai UMNO pada tahun 1964, mewakili Parlimen Kepala Batas semenjak tahun 1978 dan menduduki Majlis Tertinggi UMNO semenjak 1981 (Chamil Wariya, 2006, pp. 147-148). Setelah memegang pelbagai jawatan dalam Kabinet Dr. Mahathir, Dato’ Seri Abdullah dilantik menjadi Timbalan Perdana Menteri pada 8 Januari, 1999. Mengikut Chamil Wariya, Dato’ Seri Abdullah berada pada kedudukan yang strategik untuk menjadi

Perdana Menteri. Pada 31 Oktober, 2003, Dato' Seri Abdullah dilantik menjadi Perdana Menteri Malaysia, menggantikan Tun Dr. Mahathir (Chamil Wariya, 2004, pp. 19-20).

Dalam dunia tanpa sempadan ini, pelbagai faktor mempengaruhi usaha-usaha pembangunan, reformasi pentadbiran dan penambahbaikan sistem penyampaian awam di Malaysia. Pentingnya pengaruh luar dalam pembangunan dan pentadbiran negara dilahirkan oleh Dato' Seri Abdullah sendiri dalam ucapan pertamanya di Dewan Rakyat, di mana beliau mengatakan bahawa Malaysia tidak boleh hidup terasing, kerana globalisasi serta kemajuan teknologi komunikasi dan maklumat menjadikan dunia berangkai. Pengaruh-pengaruh luar akan terus mencorakkan aktiviti-aktiviti dalaman negara Malaysia, termasuk dalam usaha-usaha penambahbaikan sistem penyampaian kerajaan yang jelas mendapat sokongan kuat dari Dato' Seri Abdullah. (Chamil Wariya, 2005).

Dato' Seri Abdullah telah memperkenalkan konsep sebuah negara yang “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang” sewaktu menghadapi pengundi pada Pilihan Raya Umum 2004. Beliau berjanji menjadikan Malaysia sebuah negara cemerlang, gemilang dan terbilang. Konsep ini adalah sejajar dengan matlamat Wawasan 2020 untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju mengikut acuan sendiri dengan sembilan ciri-ciri istimewa yang pernah digariskan oleh Dr. Mahathir. Dato' Seri Abdullah juga pernah menegaskan hal ini dalam buku Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) apabila beliau menulis: *“Menyedari akan pentingnya kerjasama dan usaha bersepadu semua pihak, kita telah memilih ‘Bersama Ke Arah Cemerlang, Gemilang dan Terbilang’ sebagai tema Rancangan Malaysia Kesembilan”*. Dalam perutusan tersebut, Dato' Seri Abdullah juga

menekankan betapa perlunya memperbaiki mutu penyampaian kerajaan dan mengurangkan kerenah birokrasi (EPU-RMK-9).

Mengikut Chamil Wariya (2005), Dato' Seri Abdullah menggariskan lapan bidang yang akan diberi perhatian khusus bagi mencapai matlamat pembangunan negara yang meliputi pembangunan dalam bidang-bidang seperti ekonomi, pendidikan, agama, sahsiah, akhlak dan nilai-nilai etika, serta undang-undang, keselamatan dan perkhidmatan awam. (Chamil Wariya, 2005).

Lazimnya, para pemimpin politik dalam kerajaan yang memerintah mempunyai pengaruh yang kuat dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran kerana mereka mempunyai pengaruh yang besar, dapat menggerakkan pengikut yang banyak dan sumber-sumber kritikal bagi menjayakan projek-projek pilihan mereka (Ahmad Atory, 1994). Oleh yang demikian, usaha-usaha penambahbaikan sistem penyampaian kerajaan akan mendapat sokongan kuat dari Perdana Menteri dan para pemimpin politik dalam kerajaan.

Dalam negara-negara membangun seperti Malaysia, peranan agen-agen reformasi pentadbiran amat penting bagi memastikan kejayaan usaha-usaha reformasi pentadbiran. Ahmad Atory (1994) menegaskan bahawa: "*Reform agents comprise several basic reform elements such as political parties, the bureaucracy, technocrats, political leaders and the environment*" (pp. 59-60).

Penyelidik bersetuju dengan pandangan Ahmad Atory (1994) yang mengatakan bahawa selain dari itu, pihak tentera, parti-parti politik memainkan peranan yang cukup besar dalam kehidupan sosioekonomi dan politik dalam negara-negara membangun, khasnya

dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran. Sebagai contohnya, "*Parti Kongress India pada suatu ketika pernah menyokong gerakan pembaharuan*" (Ahmad Atory, 1994). Pengaruh peranan tentera ke atas reformasi pentadbiran jelas di Thailand pada tahun 2006, di mana pihak tentera telah menggulingkan kerajaan Thaksin dan menggantikan dengan yang baru. Di Singapura pula, parti politik yang memerintah tetap kekal dan menang setiap kali pilihan raya dan membentuk kerajaan. Pengaruh parti pemerintah ke atas reformasi pentadbiran dalam perkhidmatan awam negara tersebut amat kuat dan jelas sekali. Hal yang sama berlaku di negara ini, di mana parti UMNO terus menerajui kerajaan daripada semenjak negara mencapai kemerdekaan lagi. Parti-parti politik lazimnya dapat menarik banyak pengikut dan sokongan dalam banyak aktiviti-aktiviti yang dirancang oleh mereka (Ahmad Atory, 1998).

Pengalaman Malaysia menunjukkan bahawa parti UMNO menyokong kuat usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dilancarkan oleh pemerintah di era Tun Abdul Razak dan Dr. Mahathir. Dalam hal ini, keputusan memulakan usaha-usaha reformasi pentadbiran dalam perkhidmatan awam adalah keputusan politik dan digerakkan oleh pucuk kepimpinan politik (Ahmad Atory, 1998). Peranan para penjawat awam adalah melaksanakan usaha-usaha reformasi pentadbiran supaya seiring dengan hasrat dan kehendak pemerintah.

4.8.4 Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Agen-Agen Perubahan

Usaha-usaha membawa pembaharuan dan pembangunan ke dalam masyarakat selalunya didahului dengan adanya sejumlah bilangan orang yang mempolopori, menggerakkan dan menyebarluaskan proses pembaharuan dan perubahan tersebut. Orang-orang itu, dalam penyelidikan sains sosial dikenali sebagai "agen-agen perubahan". Menurut Duncan dan

Zaltman (1973), kelayakan asas untuk menjadi “agen perubahan” adalah tiga elemen penting, iaitu:

- i) Kelayakan teknik, iaitu kebolehan teknik dalam tugas tertentu tentang projek perubahan yang berkenaan
- ii) Kemampuan pentadbiran, iaitu pensyaran pentadbiran yang paling utama iaitu kemahuan untuk memperuntukkan waktu untuk persoalan yang realatif secara terperinci
- iii) Hubungan antara peribadi, suatu sifat yang paling penting adalah empati iaitu kemampuan seseorang untuk mengenal pasti dirinya dengan orang lain, memahami perspektif dan perasaan mereka dengan seakan-akan mengalaminya sendiri (Mohd. Hamdan dan Zulkarimen, 1992).

Menurut kajian yang dilakukan oleh Rogers dan Shoemaker (1971) pula, orang-orang yang melaksanakan tugas mewujudkan usaha perubahan sosial dalam masyarakat itu dinamakan agen perubahan. Mereka merupakan petugas profesional yang mempengaruhi keputusan inovasi khalayak ramai menurut arah yang diingini oleh agen perubahan yang terlibat. Oleh itu, semua orang yang bekerja untuk mempelopori, merancang dan melaksanakan program-program perubahan sosial adalah “agen perubahan”. Mohd. Hamdan dan Zulkarimen (1992) turut menyatakan bahawa agen perubahan berperanan sebagai mata rantai komunikasi antara dua pihak (atau lebih) sistem sosial yang menghubungkan antara suatu sistem sosial yang menjadi khalayak dalam usaha perubahan tersebut (Mohd. Hamdan dan Zulkarimen, 1992).

Havelock (1973) pula menyatakan bahawa agen-agen perubahan memainkan peranan sebagai pemangkin dalam proses perubahan, iaitu dengan menggerakkan masyarakat yang hendak melakukan perubahan. Selain itu, agen-agen perubahan juga memainkan peranan sebagai penyelesaian kepada persoalan-persoalan utama dalam masyarakat tersebut. Secara amnya, peranan agen-agen perubahan dapat dilihat dari tiga perspektif iaitu sebagai penggerak, perantara dan penyelesaian. Sebagai penggerak, peranan agen-agen perubahan meliputi fungsi fasilitator, penganalisis dan pengembang kepimpinan. Fasilitator adalah orang yang membangkitkan motivasi dan rangsangan dengan mengusahakan pengenalan isu yang berkembang dan keinginan masyarakat, agar masyarakat bergerak, serta mempengaruhi mereka melalui nasihat dan petunjuk. Penganalisis pula adalah orang yang melakukan pengenalpastian atas alternatif yang dikemukakan oleh masyarakat atau sebagai pemberi input bagi tenaga ahli dalam menganalisis masyarakat secara menyeluruh (Havelock, 1973).

Sementara sebagai pengembang kepimpinan, seorang agen perubahan berfungsi melakukan pengenalpastian, melatih, menyelenggara serta meningkatkan kemampuan pemimpin setempat termasuk mengukuhkan kedudukan mereka di tengah-tengah masyarakat sebagai satu usaha untuk membina kesinambungan dalam proses pembangunan. Peranan agen perubahan sebagai perantara meliputi fungsi pemberi maklumat dan penghubung. Fungsi pemberi maklumat dilakukan dalam bentuk seperti memperkenalkan fakta, menghubungkan khalayak dengan pakar rujuk, menyiapkan bahan dan peralatan pendidikan, melaksanakan pengajian dan memperolehi pengetahuan serta kemahiran teknikal bagi masyarakat setempat dan pada masa yang tepat. Fungsi penghubung ialah untuk menyambungkan masyarakat setempat dengan tenaga ahli atau

pakar, sistem kemasyarakatan, para perumus dasar dan juga pihak yang lain (Mohd. Hamdan dan Zulkarimen, 1992).

4.8.5 Hubungan Reformasi Pentadbiran Dengan Proses Globalisasi

Globalisasi mempunyai kesan dan impak yang luas ke atas semua aspek kehidupan di negara ini, termasuklah ke atas usaha-usaha kerajaan membawa pembaharuan dan penambahbaikan kepada birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan. Menurut pandangan Muhammad Rais (2003) menegaskan bahawa melalui proses globalisasi, dunia menjadi lebih kecil di mana negara-negara kecil sering tersepit antara syarikat-syarikat gergasi dunia, khasnya di dunia tanpa sempadan dengan perkembangan pesat di bidang teknologi, komunikasi dan maklumat. Bagi mencapai Wawasan 2020, beliau menekankan beberapa pendekatan yang antaranya: i) meletak satu objektif yang realistik ii) berfikiran positif iii) mengambil contoh yang terbaik di dunia iv) menggunakan pentadbiran yang berteraskan pengetahuan v) penggunaan kerajaan elektronik yang meluas (Muhammad Rais, 2003).

Dalam usaha menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020, Malaysia perlu menghadapi saingan global secara bersepadu dan holistik seperti diperjelaskan oleh Mustapa Mohamad (2005):

In terms of global competitiveness, since Malaysia is advancing into a holistic and competitive environment it is necessary that it takes certain measures to enhance its competitive position. It can benchmark against countries such as the US, Singapore, Canada and Australia in its endeavour to move up the competitive ladder. Singapore, for instance, has moved from Number 8 ranking in 2002 to Number 2 in 2004. Malaysia has moved from Number 21 in 2003 to Number 17 in 2004” (INTAN, 2005, p. 17).

Adalah amat perlu bagi Malaysia mencontohi dan mengambil langkah-langkah yang pernah dibuat di Australia, Kanada dan Singapura. Proses globalisasi melihat kemunculan negara-negara perindustrian baru, di mana pelbagai fenomena ekonomi, sosial, budaya dan politik merentasi sempadan, khasnya dengan penggunaan sains, teknologi maklumat dan internet. Dalam situasi globalisasi, permintaan rakyat menjadi lebih pelbagai dan amat rumit. Rakyat mahukan tindak balas yang lebih cepat dan perkhidmatan yang lebih berkualiti. Sebenarnya, perkhidmatan awam dalam era globalisasi ini perlulah berorientasikan pelanggan dengan kerajaan yang demokratik, selalu berlaku adil kepada semua golongan masyarakat dalam menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan yang berkualiti dan mesra rakyat.

4.9 Rumusan

Dalam bab ini, penyelidik telah mengemukakan satu ulasan karya tentang reformasi pentadbiran dan konsep-konsep berkaitan dengannya, di samping memuatkan idea-idea dan pandangan dari para sarjana tentang reformasi pentadbiran di Malaysia. Dalam hal ini, penyelidik memberi penekanan kepada pandangan dan idea-idea dari beberapa orang sarjana barat dan tempatan, seperti Caiden (1969), Esman (1972), Osborne dan Gaebler (1992) dan Ahmad Atory (1994), yang telah banyak memperkatakan tentang reformasi pentadbiran dalam karya dan kajian mereka. Penyelidik juga memperuntukkan sedikit ruang dan masa bagi membincangkan konsep “sistem penyampaian kerajaan” dan konsep “integriti” yang merupakan elemen-elemen utama dalam kajian ini.

Bab 5

METODOLOGI PENYELIDIKAN

5.1 Mukadimah

Bab ini memberi fokus kepada kaedah penyelidikan kajian, menerangkan secara terperinci mengenai pelbagai tajuk berkaitan, bermula dari peringkat pemilihan topik, tempat kajian, reka bentuk penyelidikan, populasi dan pensampelan, cara pengumpulan data, instrumen kajian hingga kepada cara-cara menganalisis dan menginterpretasikan data, termasuk juga tentang membuat rumusan kajian. Di samping itu, perbincangan tentang kesahan, kebolehpercayaan instrumen kajian dan pembolehubah-pembolehubah yang diselidik diuraikan lebih lanjut. Seterusnya, bab ini turut membincangkan prosedur pengumpulan data dan prosedur penganalisisan data menggunakan pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM).

Mengikut John W. Creswell (2009), reka bentuk penyelidikan itu adalah perancangan dan prosedur untuk membuat kajian, dari awal hingga akhir apabila beliau menulis: “*Research designs are plans and the procedures for research that span the decisions from broad assumptions to detailed methods of data collection and analysis*” (Creswell, 2009, p. 3). Seterusnya, beliau menjelaskan bahawa pilihan reka bentuk penyelidikan dan pendekatan penyelidikan amat bergantung kepada kemampuan, pengetahuan dan pengalaman seseorang penyelidik dan tajuk kajian yang dipilihnya.

Bagi memudahkan perbincangan, bab ini dibahagikan kepada sembilan bahagian, yang mana dalam bahagian pertama, fokus tertumpu kepada membincangkan tentang definisi

terma-terma utama kajian. Bahagian kedua pula membincangkan tentang pendekatan-pendekatan penyelidikan, yang secara amnya, terbahagi kepada tiga, iaitu penyelidikan kualitatif, penyelidikan kuantitatif dan pendekatan penyelidikan campuran metod. Bahagian ketiga membincangkan tentang reka bentuk penyelidikan dan variabel-variabel yang terdapat dalam kerangka penyelidikan yang diutarakan. Seterusnya, bahagian keempat menerangkan lokasi kajian, populasi dan pensampelan responden. Dalam bahagian kelima, diterangkan bagaimana kaedah dan prosedur pengumpulan data. Manakala bahagian keenam menghuraikan definisi setiap variabel dalam kerangka kajian. Seterusnya bahagian ketujuh memberi fokus kepada pendekatan analitikal. Bahagian kelapan dan kesembilan akan membuat kesimpulan dan merumuskan intipati keseluruhan bab ini.

5.2 Definisi Kajian

Secara umumnya, perkataan “kajian” merujuk kepada sesuatu kegiatan atau usaha-usaha mengkaji tentang sesuatu perkara berdasarkan kepada data dan maklumat terperinci dalam jangka masa yang tertentu. Sementara “penyelidikan” pula diertikan sebagai perbuatan menyelidik dan memeriksa sesuatu kejadian atau objek dengan teliti. Sesuatu penyelidikan berakhir dengan rumusan dan pembentangan dapatan-dapatan kajian. Kebiasaannya, penyelidik memberi cadangan-cadangan yang mendatangkan manfaat kepada generasi akan datang. Dalam konteks kajian ini, adalah diharapkan bahawa penyelidik dapat memberi maklumat baru, data tambahan tentang reformasi pentadbiran di era Dato’ Seri Abdullah dari pelbagai aspek, yang meliputi aspek-aspek seperti keberkesanan sistem penyampaian kerajaan, kecekapan penjawat awam, produktiviti organisasi awam dan juga

tentang pengaruh-pengaruh konsep “integriti” dalam membangunkan modal insan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Mengikut Neuman (2003), penyelidikan itu adalah kaedah bagi penyelidik mendapatkan jawapan apabila beliau menulis: *In simple terms, research is a way of going about findings answers to questions* (p. 2). Seterusnya, beliau menerangkan bahawa secara sedar atau tidak, penyelidik selalu berdepan input-input penyelidikan sosial apabila beliau menulis: *“Educators, administrators, government officials, business leaders, human service providers, and health care professionals regularly use social research findings and principles in their jobs* (p. 1).

Secara ringkasnya, penyelidikan sosial melibatkan proses mempelajari sesuatu yang baru. Mengikut Neuman (2003), penyelidikan sosial melibatkan penggunaan pelbagai pendekatan bagi memperolehi pengetahuan baru dan menarik apabila beliau menulis: *“Social research is a collection of methods people use systematically to produce knowledge”* (p. 2). Dalam hal ini, Merriam (1998) mengibaratkan usaha merancang sesuatu projek penyelidikan itu sebagai membuat perancangan untuk bercuti, apabila beliau menulis:

“Plannning a research project can be compared to planning for a vacation trip. Before starting out, you consider what sort of trip most appeals to you, what you like to do, what it might cost, where you want to go, how best to get there, how long to stay, and so on” (Merriam, 1998, p.3).

Dalam kajian ini, penyelidik mengambil iktibar akan saranan Merriam (1998) dan pandangan Neuman (2003) itu bagi mengkaji tentang reformasi pentadbiran di era Dato’ Seri Abdullah.

Bagi memulakan sesuatu penyelidikan, penyelidik itu mestilah mempunyai perasaan ingin mengetahui dan juga mempunyai minat yang kuat untuk menerokai perkara-perkara baru dalam bidang yang diminatinya. Dalam hal ini, penyelidik amat berminat dalam bidang pentadbiran awam dan ingin mengetahui lebih lanjut mengenai reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia, khususnya di era Dato' Seri Abdullah. Memang benar bahawa era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah satu jangka masa yang pendek, hanya 5 tahun 5 bulan sahaja namun ianya merupakan satu era yang unik dalam sejarah pemerintahan negara ini. Era Dato' Seri Abdullah berada di antara era Dr. Mahathir dengan era Dato' Seri Mohd. Najib. Jika diperhatikan secara lebih terperinci, perwatakan dan gaya kepimpinan Dato' Seri Abdullah adalah amat berbeza dari gaya kepimpinan Dr. Mahathir ataupun Dato' Seri Mohd. Najib. Mungkin juga kerana Dato' Seri Abdullah adalah bekas pegawai PTD dan merupakan dari kumpulan birokrat Melayu, sementara Dr. Mahathir (perubatan) dan Dato' Seri Mohd Najib (ekonomi) adalah dari kumpulan teknokrat Melayu yang fasih berbahasa Inggeris.

Menurut Neuman (2003), untuk mencapai matlamat penyelidikannya, seseorang penyelidik perlu bersedia, sanggup merancang strategi yang mantap dan berfikiran terbuka dan logik, mampu pula mengikuti syarat-syarat yang telah ditetapkan bagi menggembleng teori, idea dan fakta-fakta terkini secara sistematik bagi mendapat jawapan-jawapan kepada persoalan utama kajian. Dalam hal ini, penyelidik sudah bersedia dan amat tertarik dengan pandangan Neuman (2003) yang telah menggariskan beberapa ciri yang perlu dimiliki oleh seseorang penyelidik yang baik, apabila beliau menulis: *"It is an exciting process of discovery, but it requires persistence, personal integrity, tolerance for ambiguity, interaction with others, and a pride in doing quality work"* (Neuman, 2003, p. 2).

Justeru itu, jelaslah bahawa seseorang penyelidik yang baik adalah seorang yang berintegriti tinggi, seorang yang tidak mudah menyerah kalah dan sanggup pula berusaha kuat bagi menjalankan satu kajian dengan baik bagi menghasilkan output yang berkualiti dan dapat pula dimanfaatkan oleh para penyelidik muda dan generasi yang akan datang.

5.3 Pendekatan Penyelidikan

Menyentuh tentang jenis penyelidikan atau pendekatan penyelidikan, Creswell (2009) berpendapat bahawa seseorang penyelidik itu berdepan dengan tiga pilihan: (i) penyelidikan kualitatif (ii) penyelidikan kuantitatif dan (iii) penyelidikan campuran metod (*mixed methods research*). Walau bagaimanapun, Creswell (2009) mengingatkan kita bahawa tidak wujud perbezaan yang ketara antara pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif apabila beliau menulis: “*Qualitative and quantitative approaches should not be viewed as polar opposites or dichotomies; instead, they represent ends on a continuum. A study tends to be more qualitative than quantitative or vice versa*” (Creswell, 2009, p. 3).

5.3.1 Penyelidikan Kualitatif (*Qualitative Research*)

Mengikut Creswell (2009), sesuatu penyelidikan kualitatif itu adalah satu kaedah untuk mengetahui dan memahami sesuatu isu atau masalah masyarakat itu dari perspektif ahli kumpulan itu sendiri apabila beliau menulis: “*Qualitative research is a means for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribed to a social or human problem*” (p.4). Seterusnya, beliau menegaskan bahawa penyelidikan itu melibatkan prosedur mengumpul dan menganalisis data apabila beliau menulis: “*The*

process of research involves emerging questions and procedures, data typically collected in the participant's setting, data analysis inductively building from particulars to general themes, and the researcher making interpretations of the meaning of the data" (p.4).

Untuk itu, penyelidik telah menjalankan kajian atau mengumpul data dalam "*participant's setting*" dan menganalisis data secara induktif (*inductive style*) kerana penyelidik sendiri terlibat dalam aktiviti kehidupan kumpulan yang hendak dikaji.

5.3.2 Penyelidikan Kuantitatif (*Quantitative Research*)

Penyelidik juga menggunakan pendekatan penyelidikan kuantitatif. Mengikut Creswell (2009), "*Quantitative research is a means for testing objective theories by examining the relationship among variables. These variables, in turn, can be measured, typically on instruments, so that numbered data can be analyzed using statistical procedures*" (p.4). Beliau menyatakan bahawa penyelidikan kuantitatif adalah untuk menguji teori-teori atau hipotesis-hipotesis yang telah dikemukakan menggunakan prosedur dan pendekatan statistik. Dalam kajian ini, penyelidik telah menggunakan pendekatan statistik "*structural equation modeling*" (SEM), yang dianggapkan lebih "*powerful*" dari perisian SPSS dalam penganalisan data. Penyelidik menggunakan soal selidik bagi mengumpul data dan maklumat dari para responden yang terdiri dari pegawai PTD yang bertugas di kawasan Putrajaya, Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan (PPKP).

5.3.3 Penyelidikan Metode Campuran (*Mixed Methods Research*)

Pendekatan penyelidikan metode campuran adalah berbeza dari kedua-dua pendekatan penyelidikan di atas. Creswell (2009) menjelaskan bahawa penyelidikan metod campuran

ini menggunakan lebih dari satu pendekatan, selalunya menggunakan kedua-dua jenis penyelidikan secara serentak apabila beliau menulis: *“Mixed methods research is an approach to inquiry that combines or associates both qualitative and quantitative forms. It involves philosophical assumptions, the use of qualitative and quantitative approaches, and the mixing of both approaches in a study”* (p. 4). Dalam kajian ini, penyelidik memilih dan mengambil pendekatan *“mixed methods research”* bagi menguatkan lagi keputusan-keputusan kajian dan juga berdasarkan pandangan Neuman (2003) yang mengatakan: *“Qualitative and quantitative research differs in many ways, but they complement each other, as well”* (pp.4-5).

5.4 Reka Bentuk Penyelidikan

Reka bentuk kajian adalah pelan tindakan yang memperlihatkan secara terperinci bagaimana sesuatu kajian itu dijalankan (Sabitha Merican, 2006). Ianya juga berfungsi sebagai *“road-map”* atau panduan dalam membantu penyelidik dalam tugasannya, terutama dalam proses mengumpul dan menganalisis data serta membuat pentafsiran, hasil daripada penyelidikan yang dijalankan. Reka bentuk penyelidikan juga menjadi model bagi membolehkan penyelidik membuat inferens berkenaan pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Penyelidikan yang dijalankan ini merupakan kajian berbentuk kuantitatif deskriptif, yang bermatlamat untuk meninjau dan meneroka sumber ralat dalam pengukuran tinjauan (*survey*) dengan menggunakan instrumen soal selidik yang digunakan bagi memperolehi maklumat daripada para responden, khasnya para pegawai PTD. Reka bentuk penyelidikan adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 5.1 seperti berikut:

Jadual 5.1: Reka Bentuk Penyelidikan

Reka bentuk kajian	Kaedah Pengumpulan	Responden/Sampel	Jenis Data
Kajian Deskriptif / Inferensi	Soal Selidik	Pegawai PTD	Kuantitatif Deskriptif (Tinjauan)

Sumber: Sabitha Merican, 2006

Fokus utama penyelidikan ini adalah reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan di era Dato' Seri Abdullah dan secara lebih spesifiknya, dari bulan November 2003 hingga ke hujung bulan Mac 2009. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui pendapat para pegawai PTD tentang pelbagai usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan dalam jangka masa tersebut, termasuklah usaha-usaha reformasi pentadbiran yang diteruskan dari era Dr. Mahathir. Penyelidik juga ingin mengetahui tentang elemen-elemen dalam sistem penyampaian kerajaan dan apakah hubung kaitnya dengan integriti penjawat awam. Kajian ini adalah berbentuk "*exploratory and evaluative*" dengan pendekatan "*mixed methods research*" yang lazimnya saling berkaitan antara satu sama lain.

Penyelidik juga ingin mengetahui sama ada usaha-usaha reformasi pentadbiran, khususnya faktor-faktor reformasi pentadbiran struktur, faktor-faktor reformasi pentadbiran sistem

$$01 \quad C1 \quad C : (H) \quad (C - [-] -) \dots = (O) O \quad (O) O \quad (O) O \quad (O) O$$

Jadual 5.1: Reka Bentuk Penyelidikan

Reka bentuk kajian	Kaedah Pengumpulan	Responden/Sampel	Jenis Data
Kajian Deskriptif / Inferensi	Soal Selidik	Pegawai PTD	Kuantitatif Deskriptif (Tinjauan)

Sumber: Sabitha Merican, 2006

Fokus utama penyelidikan ini adalah reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan di era Dato' Seri Abdullah dan secara lebih spesifiknya, dari bulan November 2003 hingga ke hujung bulan Mac 2009. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui pendapat para pegawai PTD tentang pelbagai usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan dalam jangka masa tersebut, termasuklah usaha-usaha reformasi pentadbiran yang diteruskan dari era Dr. Mahathir. Penyelidik juga ingin mengetahui tentang elemen-elemen dalam sistem penyampaian kerajaan dan apakah hubung kaitnya dengan integriti penjawat awam. Kajian ini adalah berbentuk "*exploratory and evaluative*" dengan pendekatan "*mixed methods research*" yang lazimnya saling berkaitan antara satu sama lain.

Penyelidik juga ingin mengetahui sama ada usaha-usaha reformasi pentadbiran, khususnya faktor-faktor reformasi pentadbiran struktur, faktor-faktor reformasi pentadbiran sistem dan prosedur serta faktor-faktor reformasi pentadbiran tingkahlaku yang mempunyai hubung kait dengan sistem penyampaian kerajaan, khususnya dengan kecekapan penjawat awam, keberkesanan unit penyampaian dan produktiviti organisasi awam. Secara khasnya, penyelidik juga ingin mengetahui adakah usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur atau reformasi pentadbiran sistem dan prosedur atau reformasi pentadbiran tingkahlaku memberi kesan secara langsung kepada sistem penyampaian kerajaan dari segi keberkesanan, kecekapan dan produktiviti. Tambahan pula, penyelidik ingin mengetahui sama ada faktor "integriti" penjawat awam mempunyai kesan "*moderating*" antara usaha-

usaha reformasi pentadbiran dengan tahap pencapaian dalam sistem penyampaian kerajaan.

Memandangkan bahawa kajian ini berbentuk “*exploratory*”, maka adalah menjadi harapan penyelidik agar dapatan-dapatan dari analisis deskriptif nanti dapat membantu dan memperkemaskan lagi hipotesis-hipotesis analitikal yang telah dikemukakan dalam kajian ini.

5.4.1 Pembolehubah (*Variable*)

Penyelidikan ini mempunyai pembolehubah bersandar atau Variabel Endogenus (*Dependent Variable*) sebagai Y, pembolehubah bebas atau Variabel Eksogenus (*Independent Variable*) sebagai X dan Pembolehubah Pengantara atau *Moderating Variable* sebagai Z. (Sabitha Marican, 2006).

5.4.1.1 Variabel Endogenus (variabel bersandar) adalah **Sistem Penyampaian Kerajaan (Y)** yang merangkumi tiga elemen utama, iaitu:

- (i) Produktiviti organisasi awam
- (ii) Keberkesanan unit penyampaian
- (iii) Kecekapan penjawat awam.

5.4.1.2 Variabel Eksogenus (variabel bebas) dalam kajian ini adalah **Reformasi Pentadbiran (X)**, yang merupakan faktor penentu kepada pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Reformasi pentadbiran boleh dibahagi kepada tiga elemen utama, iaitu:

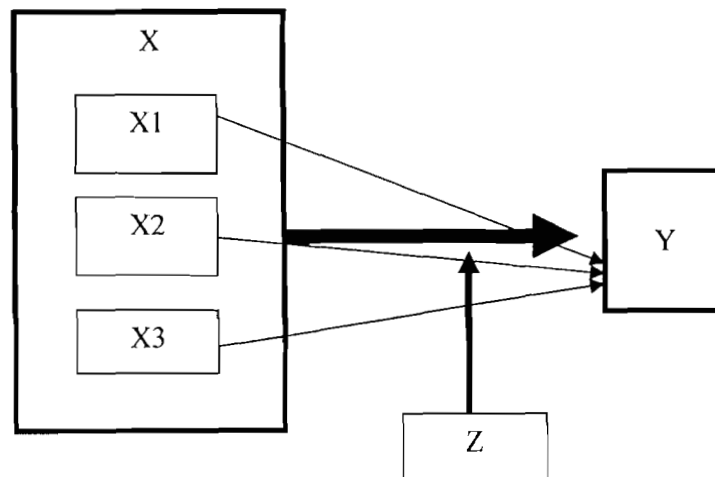
- (i) Reformasi pentadbiran struktur
- (ii) Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur
- (iii) Reformasi pentadbiran tingkahlaku

5.4.1.3 Variabel Pengantara (*Moderating Variable*) bagi kajian ini adalah **Integriti (Z)**, yang dibahagikan kepada tiga elemen utama, iaitu:

- (i) Bersih (ii) Cekap (iii) Amanah

Rajah 5.1 menerangkan lebih mendalam mengenai hubung kait antara Pembolehubah Bersandar (Y) dengan Pembolehubah bebas (X) dan Pembolehubah Pengantaraan (Z).

Rajah 5.1: Model Hubungkait Antara Pembolehubah

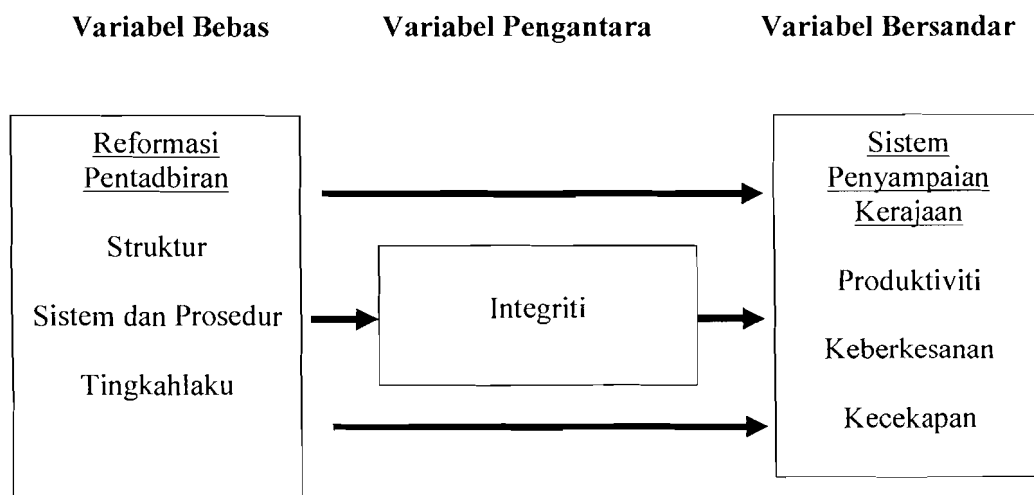


Sumber: Data Tinjauan yang diolah, 2010

5.4.1.4 Kerangka Analisis Kajian

Dalam kerangka analisis kajian ini, “*Exogenous Variable*” atau Variabel Bebas adalah “**reformasi pentadbiran**” yang dibahagikan kepada tiga bahagian utama, iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku. Manakala “*Endogenous Variable*” atau Variabel Bersandar adalah “**sistem penyampaian kerajaan**”, yang dibahagi kepada tiga bahagian utama, iaitu: i) kecekapan penjawat awam ii) keberkesanan unit penyampaian iii) produktiviti birokrasi awam. Sementara “*Mediating Variable*” atau Variabel Pengantara dalam kajian ini adalah “**integriti**”. Hubung kait antara variabel-variabel ini dirumuskan dengan jelas dalam kerangka analisis kajian dalam rajah 5.2. Bahagian seterusnya dalam bab ini akan difokuskan kepada perbincangan tentang variabel-variabel dalam konteks pentadbiran Dato’ Seri Abdullah.

Rajah 5.2: Kerangka Analisis Kajian



Sumber: Data Tinjauan yang diolah, 2010.

5.5 Populasi dan Pensampelan

Malaysia, seperti juga Australia (Canberra) atau Kanada (Ottawa), mempunyai satu kawasan atau negeri dikenali sebagai Wilayah Persekutuan. Bagi Malaysia, kawasan tersebut dikenali sebagai Putrajaya, Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan (PPKP). Penyelidik telah mengedarkan borang soal selidik kajian ini di PPKP Putrajaya. Memandangkan kajian ini adalah tentang birokrasi awam di Malaysia, maka PPKP Putrajaya menjadi kawasan yang dipilih untuk mengedarkan borang soal selidik kajian ini. Antara sebab-sebab kenapa PPKP Putrajaya dipilih adalah seperti berikut:

- i) Putrajaya adalah Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
- ii) Jabatan Perdana Menteri terletak di Putrajaya
- iii) Terdapat banyak kementerian beroperasi di Putrajaya
- iv) Putrajaya menjadi ibu negara, tempat tumpuan para pegawai PTD

Objektif utama menjalankan kajian dan tinjauan (*survey*) di kawasan Putrajaya adalah untuk mendapat pandangan dan persepsi para responden, yang terdiri daripada pegawai-pegawai tadbir dan diplomatik tentang pelbagai usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan.

Penyelidik ingin juga mengetahui tentang reaksi dan persepsi para pegawai PTD terhadap usaha-usaha kerajaan memodenkan sistem pentadbiran awam di Malaysia. Dalam hal ini, Ahmad Atory (1994) menyatakan: “*Analysis of such opinions provides an insight into how civil servants view current reform measures...*” (p. 353). Dengan menganalisis pendapat dan pandangan para penjawat awam, khususnya para pegawai PTD, penyelidik akan lebih

memahami tingkahlaku birokrasi awam di Malaysia, di samping mengetahui sikap dan pendapat para penjawat awam terhadap usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan, khususnya di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

Kajian ini mengambil kaedah pendekatan “kuantitatif deskriptif” yang mana ianya tidak bergantung semata-mata kepada input-input para responden soal selidik sahaja, malah penyelidik juga turut mengadakan beberapa temubual dengan para pesara PTD yang terpilih, di samping mengadakan beberapa sesi perbincangan (*focused-group discussions*) dengan beberapa orang sarjana yang berminat dengan tajuk penyelidikan ini. Dalam hal ini, penyelidik amat berterima kasih kepada mereka yang telah ditemubual kerana mereka bukan sahaja menjawab soalan-soalan yang ditanya, malah sudi menerangkan secara panjang lebar mengenai isu-isu yang dibangkitkan⁷. Sesungguhnya, maklumbalas dan input-input yang diberikan oleh mereka amat berguna kepada penyelidikan ini.

Seterusnya, penyelidik juga memperolehi banyak data dan maklumat sekunder melalui penyelidikan dan pembacaan dari bahan-bahan yang didapati di internet, khasnya tentang topik-topik berkaitan dengan reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan. Penyelidik juga telah membuat penyelidikan perpustakaan (*library research*) yang sangat intensif, di mana penyelidik telah membaca pelbagai buku, majalah, laporan dan risalah terbitan Kerajaan Malaysia termasuk hasil-hasil kajian penuntut peringkat diploma di Perpustakaan INTAN, Kuala Lumpur. Penyelidik juga membaca pelbagai surat khabar tempatan, serta mendengar pelbagai rakaman ucapan para pemimpin Malaysia yang lepas, khasnya ucapan-ucapan Dr. Mahathir dan Dato' Seri Abdullah, di samping ucapan-ucapan

⁷ Lihat nama-nama mereka dalam Apendiks

Ketua Setiausaha Negara (KSN) yang banyak menyentuh tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran dalam birokrasi awam Malaysia, sistem penyampaian kerajaan dan soal-soal pembangunan negara.

Bagi mendapatkan data primer, penyelidik memilih pendekatan tinjauan melalui borang soal selidik kerana para responden dalam kajian ini adalah pegawai-pegawai PTD dalam Perkhidmatan Awam Malaysia yang bertugas di Putrajaya. Mereka ini sentiasa sibuk dengan tugas-tugas harian mereka dan sukar untuk didampingi melalui kaedah-kaedah penyelidikan yang lain. Melalui pendekatan ini, penyelidik telah berjaya mendapat input-input yang amat bernilai dari responden yang sukar didekati, sukar ditemubual untuk tujuan penyelidikan. Para pegawai PTD mempunyai kedudukan yang istimewa dan tinggi dalam hierarki Perkhidmatan Awam Malaysia, khasnya bagi mereka yang sudah pun berada dalam kumpulan gred jawatan JUSA.

Mengikut sumber Jabatan Perkhidmatan Awam (2008), terdapat sebanyak 8196 orang pegawai PTD di Malaysia pada tahun 2008. Lazimnya, mereka ini ditempatkan di semua organisasi Kerajaan Persekutuan, khasnya di Jabatan Perdana Menteri (JPM), Kementerian-kementerian, Kerajaan-kerajaan Negeri, Pejabat-pejabat Daerah (Selangor, Perak, Pahang, Negeri Sembilan dan Melaka) dan Badan-badan berkanun. Bagi kajian ini, jadual 5.2 merumuskan taburan para pegawai PTD tersebut.

Jadual 5.2: Populasi Pegawai PTD – 2008

Bil.	Kementerian/Jabatan	Bil. PTD
1	Jabatan Perdana Menteri	2823
2	Kem. Belia dan Sukan	46
3	Kem. Kamajuan Luar Bandar dan Wilayah	184
4	Kem. Dalam Negeri	143
5	Kem. Kesihatan	304
6	Kem. Kewangan	603
7	Kem. Luar Negeri	638
8	Kem. Pelajaran	460
9	Kem. Pelancongan	71
10	Kem. Pembangunan Usahawan dan Koperasi	165
11	Kem. Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat	154
12	Kem. Pengajian Tinggi	214
13	Kem. Pengangkutan	228
14	Kem. Perdagangan Antarabangsa Industri	284
15	Kem. Perdagangan Dalam Negeri dan Dan Hal Ehwal Pengguna	149
16	Kem. Pertahanan	193
17	Kem. Pertanian dan Industri Asas Tani	167
18	Kem. Perumahan dan Kerajaan Tempatan	207
19	Kem. Perusahaan Perladangan dan Komoditi	82
20	Kem. Sains, Teknologi dan inovasi	149
21	Kem. Sumber Asli dan Alam Sekitar	351
22	Kem. Sumber Manusia	99
23	Kem. Tenaga, Air dan Komunikasi	110
24	Kem. Wilayah Persekutuan	93
25	Kem. Kebudayaan, Kesenian dan Warisan	143
26	Kem. Kerja Raya	136
	JUMLAH	8196

Sumber: JPA, 2008

Walau bagaimanapun, bukan semua kementerian telah berpindah ke Putrajaya pada masa tinjauan (*survey*) dijalankan di PPKP. Terdapat beberapa kementerian yang masih lagi berada di Bandaraya Kuala Lumpur, seperti Kementerian Kerja Raya, Kementerian Pertahanan, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, Kementerian Pelancongan, Kementerian Kebudayaan, Kesenian Dan Warisan dan juga beberapa agensi Kerajaan Pusat dan badan-badan berkanun. Pegawai-pegawai PTD dalam kementerian-kementerian di luar Putrajaya tidak termasuk dalam kajian ini.

Bagi Neuman (2003) tujuan utama pensampelan adalah untuk membuat rumusan yang betul mengenai kumpulan yang lebih besar apabila beliau menulis: *“Their primary goal is to get a representative sample, or a small collection of units or cases from a much larger collection or population, such that the researcher can study the smaller group and produce accurate generalizations about the larger group”* (p. 211). Apabila membincangkan tentang pensampelan (*sampling*), Nueman (2003) merujuk kepada pandangan Howard Becker yang mengatakan: *“Sampling is a major problem for any type of research. We can’t study every case of whatever we’re interested in, nor should we want to”* (dlm. Nueman, 2003, p. 210).

Secara amnya, kajian ini melibatkan pegawai PTD yang berada PPKP sahaja. Taburan para responden mengikut kementerian dan jabatan adalah seperti berikut:

Jadual 5.3: Pensampelan Kajian Pegawai PTD Di Putrajaya

Bil.	Kementerian/Jabatan	Bil. PTD
1	Jabatan Perdana Menteri	2823
2	Kem. Belia dan Sukan	46
3	Kem. Kamajuan Luar Bandar dan Wilayah	184
4	Kem. Dalam Negeri	143
5	Kem. Kesihatan	304
6	Kem. Kewangan	603
7	Kem. Luar Negeri	638
8	Kem. Pelajaran	460
9	Kem. Pengajian Tinggi	214
10	Kem. Pengangkutan	228
11	Kem. Perdagangan Dalam Negeri dan Dan Hal Ehwal Pengguna	149
12	Kem. Pertanian dan Industri Asas Tani	167
13	Kem. Perumahan dan Kerajaan Tempatan	207
14	Kem. Perusahaan Perladangan dan Komoditi	82
15	Kem. Sains, Teknologi dan inovasi	149
16	Kem. Sumber Asli dan Alam Sekitar	351
17	Kem. Sumber Manusia	99
18	Kem. Tenaga, Air dan Komunikasi	110
19	Kem. Wilayah Persekutuan	93
	JUMLAH	7050

Sumber: JPA, 2008.

Pensampelan amat penting dalam pendekatan penyelidikan kuantitatif kerana dengan menganalisis sifat-sifat kumpulan yang lebih kecil, penyelidik boleh membuat ramalan yang hampir tepat tentang ciri-ciri populasi yang sedang dikaji. Dalam kajian ini, populasi adalah para Pegawai Tadbir dan Diplomatik. Tujuan utama proses pensampelan adalah untuk mendapat "*a representative sample*" yang boleh mewakili populasi yang lebih besar seperti para pegawai PTD yang bertugas di Putrajaya.

Dari jumlah 8196 orang pegawai PTD, kira-kira 7050 berada dalam kementerian-kementerian dan Jabatan Perdana Menteri yang beroperasi di kawasan Putrajaya. Umumnya, para pegawai PTD adalah kumpulan populasi istimewa, golongan elit dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Dengan kedudukan istimewa tersebut, penyelidik merasakan bahawa mereka ini amat sukar untuk dihubungi dan sukar pula ditembusi untuk mendapat respons yang sewajarnya dalam kajian ini. Antara sarjana dan penyelidik yang pernah membuat kajian dan mengumpul data dari para pegawai PTD di Malaysia adalah Ahmad Atory Bin Hussain (1994) dan Malik Shah Bin Mohd Yusoff (1994). Pada pandangan penyelidik, mereka juga telah menghadapi masalah yang serupa dalam usaha mengumpul data dari para pegawai PTD pada ketika itu.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan "*purposive/judgemental sampling*" kerana pengalaman lepas dari penyelidik-penyelidik lain jelas menunjukkan bahawa pegawai-pegawai tinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia sukar memberi kerjasama dalam mengisi borang soal selidik yang diedarkan kepada mereka. Sebagai contoh, dalam kajian Ahmad Atory (1994) tentang reformasi pentadbiran di era Dr. Mahathir, hanya 44.3% dari para responden terlibat yang memulangkan borang soal selidik mereka.

Populasi kajian ini terdiri daripada para pegawai PTD dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Dari segi taburannya, mereka bekerja di Jabatan Perdana Menteri dan kementerian-kementerian yang bertempat di Putrajaya, pusat pentadbiran negara. Di akhir proses pengumpulan data, terdapat sejumlah 450 borang soal selidik lengkap diisi dan dipulangkan kepada penyelidik. Bilangan ini merupakan 64.3 peratus daripada 700 borang soal selidik yang telah diedarkan kepada para responden. Jumlah ini sebenarnya, 86 orang atau sebanyak 23.6 peratus melebihi dari jumlah minima yang sepatutnya dikutip mengikut jadual penentuan saiz sampel oleh Sekaran, iaitu 364 orang sahaja, yang dipilih melalui kaedah "*Propotionate Stratified Random Sampling*" (Sekaran, 2003).

Berdasarkan bilangan kementerian dan unit-unit dalam Jabatan Perdana Menteri yang beroperasi di Putrajaya, bilangan pegawai PTD yang bertugas di kawasan Putrajaya adalah sebanyak 7050 orang. Berdasarkan bilangan tersebut, saiz sampel kajian ini adalah 364 orang sahaja, apabila diambil melalui kaedah "*the Propotionate Stratified Random Sampling*" (Sekaran, 2003). Sebaliknya, Anderson dan Garbing (1988) berpendapat bahawa angka yang lebih kecil sudah mencukupi, dan mereka mencadangkan saiz sampel kajian ini antara 200 hingga 250 adalah mencukupi melalui pendekatan "*structural equation modeling*". Dalam hal ini, Boomsma (1982) dan Loehlin (1992) juga bersetuju dengan cadangan saiz sampel antara 200 ke 250 sahaja. Sebenarnya, saiz sampel dalam kajian ini adalah 450 orang responden, lebih daripada mencukupi bagi syarat-syarat yang diperlukan untuk analisis data dan kajian. Tidak ada kertas soal selidik yang dipulangkan itu rosak atau tidak boleh digunakan dalam analisis data kajian ini. Mungkin juga kerana setiap responden adalah pegawai PTD, dan kelulusan minima mereka adalah ijazah pertama universiti tempatan atau luar negeri.

Penyelidik sedar bahawa tinjauan boleh dilakukan dengan menggunakan kaedah soal selidik melalui pos atau melalui e-mail. Bagi kes ini dan di sesetengah kementerian, penyelidik berjumpa sendiri dengan pegawai yang bertanggungjawab bagi mengedarkan borang-borang soal selidik. Di samping itu, penyelidik juga menggunakan kaedah temubual (secara bersemuka atau melalui telefon) bagi mendapatkan maklumat tentang persepsi, pandangan dan sikap para responden terhadap perkara yang hendak dikaji. Bilangannya tidak banyak kerana keterbatasan masa dan sumber kewangan. Dalam semua pendekatan ini, penyelidik memberi keutamaan kepada reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan, dua isu besar yang menjadi perkara utama dalam kajian ini.

Mengikut pendapat Malek Shah (1994), temubual secara bersemuka dengan para responden adalah satu daripada kaedah penyelidikan kualitatif. Ianya merupakan salah satu pendekatan terbaik bagi mendapatkan maklumat. Melalui pendekatan ini, penyelidik dapat melihat secara serentak fakta-fakta sosiologi (jantina, umur, pekerjaan, gred jawatan dan tahap pendidikan tertinggi) serta psikologi (pandangan, sikap dan kelakuan) semasa seseorang responden itu ditemubual. Antara kebaikan pendekatan penyelidikan kualitatif ini ialah:

- i) Membolehkan responden memberi pandangan mereka secara terus
- ii) Penyelidik boleh membantu responden dengan menerangkan maksud soalan, khasnya bagi responden yang berpendidikan rendah
- iii) Mendapat respons dengan cepat dari responden
- iv) Peratusan respons adalah tinggi berbanding dengan kaedah tinjauan (*survey*) secara pos.

Walau bagaimanapun, kelemahan utama kaedah temubual secara bersemuka ialah kosnya yang tinggi dari segi masa dan kewangan. Sesetengah responden pula mungkin enggan ditemubual dan selalu mengelak diri daripada bertemu dengan penyelidik. Lazimnya, kebanyakan temujanji untuk temubual terpaksa diubah berkali-kali, mungkin kerana para responden kurang memberi keutamaan kepada temujanji penyelidikan berbanding dengan tugas-tugas mereka yang lain.

5.6 Prosedur Pengumpulan Data

Daripada perbincangan dengan graduan yang lepas, penyelidik sedar betapa sukar untuk mendapatkan kerjasama daripada para responden untuk mengisi borang soal selidik, lebih-lebih lagi dari penuntut Ph.D yang mereka tidak kenali. Penyelidik menggunakan beberapa strategi dan bersedia menghadapi cabaran ini.

Antara langkah-langkah awal penyelidik adalah dengan menulis sepucuk surat kepada Ketua Setiausaha Negara (KSN), menyatakan bahawa penyelidik sedang membuat kajian tentang birokrasi awam dan memohon kebenaran untuk mengedarkan borang soal selidik kepada pegawai PTD di Putrajaya. Setelah mendapat kebenaran, penyelidik telah merancang satu strategi bagaimana untuk mengedar dan memungut balik borang-borang soal selidik yang telah diisi dan dilengkapkan oleh responden.

Bagi mengedarkan borang soal selidik kepada para responden, penyelidik memilih kaedah penghantaran melalui pos (dengan stem dikembalikan) atau melalui wakil jabatan atau wakil kementerian setelah mendapat kebenaran dari Ketua Setiausaha Kementerian. Cara ini mempunyai banyak kebaikannya, terutama dari segi masa diambil yang pendek dan

kosnya yang murah. Borang soal selidik mempunyai soalan-soalan yang berstruktur di mana jawapan-jawapannya telah pun disediakan bagi memudahkan para responden menjawabnya. Para responden hanya perlu memilih salah satu daripada jawapan-jawapan yang telah disediakan. Penyelidik percaya, melalui pendekatan ini, input dan data senang dianalisis, dan unsur-unsur berat sebelah (*bias*) dapat dikurangkan.

Tambahan lagi, kaedah ini juga memberi peluang kepada para responden menjawab soalan-soalan yang sensitif dengan lebih selesa dan ikhlas kerana mereka boleh merahsiakan jawapan mereka. Satu sahaja kelemahan keadah tinjauan ini ialah peratusan pulangan borang-borang soal selidik secara amnya adalah rendah (Malek Shah, 1994). Menyedari hakikat ini, penyelidik telah mengambil beberapa langkah bagi memastikan bahawa peratusan pulangan borang soal selidik dalam kajian ini lebih tinggi dari biasa.

Setelah mendapat kelulusan dari KSN bagi menjalankan penyelidikan bertajuk: “Reformasi Pentadbiran Di Malaysia Semasa Kerajaan Abdullah Ahmad Badawi”, penyelidik mengambil langkah-langkah seperti berikut:

- i) Menulis surat/e-mail kepada semua Ketua Setiausaha Kementerian memohon kebenaran mengedarkan borang soal selidik dan memohon nama seorang pegawai yang boleh membantu dalam usaha penyelidikan ini
- ii) Berhubung dan berbincang dengan wakil-wakil kementerian/jabatan yang telah dikenalpasti bagi melicinkan proses pengedaran dan pungutan balik
- iii) Bagi kementerian yang kurang berkerjasama, penyelidik memilih secara rawak sebanyak 30 orang daripada pegawai PTD dalam kementerian tersebut melalui senarai nama dalam kementerian berkenaan dan penyelidik

akan mengirimkan secara terus borang-borang soal selidik kepada mereka melalui e-mail dan memohon mereka memberi kerjasama dalam mengisi borang soal selidik tersebut.

Penyelidik memilih kaedah tinjauan dengan pengedaran borang soal selidik melalui pos, melalui wakil kementerian dan melalui e-mail kerana beberapa sebab tertentu, antaranya:

- i) Kajian ini melibatkan para pegawai PTD yang berpendidikan tinggi dan mempunyai ijazah, mereka memahami isu-isu yang hendak dikaji
- ii) Para responden merupakan kumpulan elit dalam Perkhidmatan Awam Malaysia dan mereka ini sentiasa sibuk dengan tugas-tugas harian
- iii) Kaedah ini senang diimplementasikan melalui kerjasama jabatan pengurusan sumber manusia di setiap kementerian atau jabatan kerajaan
- iv) Kosnya yang jauh lebih murah dan tidak mengambil masa yang lama, Soalan-soalannya yang berstruktur menyenangkan para responden menjawab serta memudahkan usaha-usaha penganalisan data.

Prosedur pengumpulan data dalam kajian ini mengandungi dua cara, iaitu: (i) Soal selidik tertutup untuk data kuantitatif dan (ii) Soal selidik terbuka, temu bual dan juga *focus-group discussion (FGD)* dengan beberapa orang untuk mendapatkan data kualitatif. Semua data dikumpul, dikodkan dan seterusnya dianalisis mengikut perisian “*Statistical Package for Social Science*” (SPSS) versi 18, dan juga dengan pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM) dengan bantuan perisian AMOS versi 16.0 *for windows*. Sebelum analisis dijalankan, data tersebut telah disaring terlebih dahulu. Penyaringan data dijalankan bagi melihat ciri-ciri sebenar yang wujud sebelum analisis dapat dijalankan.

Penyaringan data amat penting dalam memastikan data yang dianalisis adalah tepat dan taburan normaliti yang diterima sebagai syarat penganalisisan teknik statistik inferensi (Sabitha Marican, 2006). Di samping itu, penyaringan yang dijalankan bagi mengenalpasti wujudnya “*missing value*” yang timbul akibat kegagalan responden dalam menjawab soal selidik yang diberikan dan seterusnya boleh menjejaskan analisis data dalam kajian ini.

Proses penganalisisan data melibatkan beberapa kaedah seperti analisis deskriptif, serta “*Structural Equation Modeling*” (SEM), satu analisis statistik yang terkini dan kian mendapat sambutan di kalangan para penyelidik sains sosial kerana aplikasinya lebih meluas dan menyeluruh dari pendekatan SPSS. Dalam hal ini, Byrne (2008) menerangkan tentang SEM iaitu:

“The term structural equation modeling conveys two important aspects of the procedure: (a) that the causal processes under study are represented by a series of structural (i.e., regression) equations, and (b) that these structural relations can be modeled pictorially to enable a clearer conceptualization of the theory under study. The hypothesized model can then be tested statistically in a simultaneous analysis of the entire system of variables to determine the extent to which it is consistent with the data” (Byrne, 2008, p. 3).

5.6.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer adalah data asal yang dikumpulkan secara khusus untuk menjawab persoalan kajian. Ianya adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh penyelidik untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam kajian ini. Data primer juga seringkali diistilahkan sebagai data mentah (*raw data*). Sumber-sumber maklumat untuk kajian data primer selalunya adalah maklumat yang dikumpulkan sendiri oleh penyelidik melalui eksperimen atau kajian lapangan (contoh: soal selidik, pemerhatian dan temuduga). Data primer boleh juga

dikumpulkan dari individu, kumpulan fokus ataupun panel pakar (Sabitha Marican, 2003, p. 159).

Kebanyakan data primer dalam kajian ini didapati dari borang soal selidik yang bertujuan untuk mendapatkan input-input dari para pegawai PTD terhadap pelbagai usaha reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah. Pada masa yang sama, penyelidik juga telah mengadakan beberapa sesi temubual susulan dengan pegawai-pegawai berkenaan dan para pesara pegawai PTD bagi mendapatkan maklumat tambahan.

Oleh yang demikian, bagi mengatasi masalah-masalah yang tersebut di atas, penyelidik telah memilih kaedah tinjauan menggunakan borang soal selidik bagi mendapat respons dan input dari para responden. Secara amnya, kaedah ini mengandungi satu set borang soal selidik, yang direka bentuk khas bagi mendapatkan jawapan-jawapan tertentu dari para responden. Borang soal selidik tersebut mengandungi soalan-soalan yang berstruktur, terbahagi kepada beberapa bahagian yang tertentu seperti berikut:

- i) Muka depan: Surat penyelidik kepada responden;
- ii) Bahagian I: Maklumat Umum Latar Belakang Responden
- iii) Bahagian II: Reformasi Pentadbiran
 - a. Reformasi Pentadbiran Struktur
 - b. Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur
 - c. Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku
 - d. Integriti
 - e. Produktiviti Organisasi Awam
 - f. Keberkesanan Unit Penyampaian
 - g. Kecekapan Penjawat Awam
- iv) Nota: Sila beri komen yang bersesuaian bagi topik penyelidikan ini.

5.6.2 Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Sabitha Marican (2003), data sekunder menggunakan data yang telah dikumpulkan oleh pengkaji lain. Sebenarnya, data sekunder adalah data yang pada awalnya dikumpulkan pada masa lepas untuk tujuan lain tetapi ianya sesuai digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang dijalankan oleh penyelidik masa kini.

Data sekunder diperolehi melalui pencarian bahan-bahan rujukan di beberapa perpustakaan awam di negara ini, termasuk perpustakaan-perpustakaan awam di Padang Besar, Kangar, Jitra, Alor Setar, Kajang, dan Bangi. Penyelidik sering juga mengunjungi beberapa perpustakaan utama di universiti-universiti tempatan, seperti Perpustakaan Utama Universiti Utara Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Teknologi Malaysia, Universiti Malaya, Open University Malaysia, Universiti Tenaga Nasional dan Universiti Putra Malaysia di samping Perpustakaan Utama INTAN, Perpustakaan Dewan Bahasa dan Pustaka, Perpustakaan Nasional Malaysia dan juga perpustakaan utama di Kementerian Kesihatan Malaysia. Di samping itu, penyelidik sering melayari internet untuk mendapat artikel-artikel tentang reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan, konsep integriti, pembangunan, “*good governance*” dan lain-lain lagi. Penyelidik juga sering mendapat data dan maklumat daripada bahan-bahan rujukan, buku-buku serta majalah-majalah ilmiah.

Di samping itu, penyelidik juga turut menyemak dan membaca keratan-keratan akbar tempatan dari tahun-tahun 2000 hingga tahun 2010 khususnya teks-teks ucapan mantan Perdana Menteri Dr. Mahathir dan Dato’ Seri Abdullah.

5.6.3 Data Kuantitatif

Data kuantitatif berkaitan dengan pembolehubah yang ditetapkan, dianalisis dengan menggunakan statistik berupa peratusan (%), min dan kecenderungan lain yang bersesuaian dengan tujuan penyelidikan ini. Data daripada set soal selidik itu diinterpretasikan selari dengan pembolehubah yang diselidik dan semuanya menggunakan perisian SPSS dan pendekatan “*Structural Equation Modeling*”.

Mengikut Creswell (2009), kajian kuantitatif adalah satu penyelidikan tentang fenomena sosial yang berdasarkan teori dan maklumat yang dianalisis dengan pendekatan statistik apabila beliau mengatakan bahawa kajian kuantitatif itu: “*an inquiry into a social or human problem, based on testing a theory composed of variables, measured with numbers, and analyzed with statistical procedures, in order to determine whether the predictive generalizations of the theory hold true*” (p. 145).

Pendekatan kajian kuantitatif lazimnya menggunakan kaedah tinjauan yang mempunyai banyak kebaikan, antaranya:

- i) Lebih objektif, kerana tiada penglibatan secara langsung,
- ii) Boleh dikatakan tidak *bias* atau berat sebelah;
- iii) Lebih formal, menggunakan proses deduktif
- iv) Lebih tepat dengan tinggi nilai kebolehpercayaan (*reliability*);
- v) Cepat, murah dan senang diuruskan

Mengikut Welch dan Comer (1988), birokrasi awam kini sering menggunakan pendekatan kuantitatif bagi menjayakan program-program kemasyarakatan apabila mereka menulis: *“Whether in universities, police departments, or health agencies, bureaucracies increasingly rely on statistics and quantitative measures for information about the scope and success of their programs”* (p. 2).

Sementara itu, Neuman (2003) mengatakan bahawa tinjauan merupakan satu kaedah pengumpulan data yang amat disukai oleh para penyelidik sains sosial apabila beliau menulis: *“The survey is the most likely used data-gathering techniques in sociology, and it is used in many other fields, as well”* (p. 35). Kajian ini juga menggunakan pendekatan tinjauan (*survey*) bagi mendapatkan maklumat dan respons dari para pegawai PTD di Putrajaya kerana beberapa sebab, antaranya, ianya adalah pengumpulan data yang termurah, cepat bagi mendapat maklum balas dan senang diuruskan, sangat sesuai dengan keadaan penyelidikan yang kurang peruntukan kewangan dan membuat penyelidikan dalam masa yang amat terhad.

Hal ini adalah selari dengan pandangan Rosti Saruwono (1993) yang mengatakan bahawa tinjauan adalah kaedah yang termurah dalam mengumpul data dari populasi yang besar apabila beliau menulis: *“...the efficient and economic means of gathering data from a large sample of respondents who may be spread out geographically is the mail questionnaire. Response rates of 40%-60% are typical (Oppenheim, 1966) and this should be taken into account in determining the sample size”* (p. 143).

Neuman (2003) menyatakan bahawa sesuatu yang kita ketahui hari ini datangnya dari pelbagai punca dan sumber, ada yang betul dan sebaliknya. Pengetahuan dari penyelidikan

ilmiah selalunya betul kerana berdasarkan kepada beberapa fakta yang nyata. Sesuatu penyelidikan ilmiah itu adalah satu metode yang sistematik bagi menjumpai fakta-fakta baru atau mengukuhkan fakta-fakta lama yang telah sedia ada. Inilah harapan penyelidik apabila membuat keputusan untuk menjalankan penyelidikan ini melalui proses tinjauan menggunakan proses edaran soal selidik secara pos dan juga melalui e-mail.

Kaedah tinjauan ini boleh direka bentuk mengikut keadaan dan kegunaannya. Di barat, kaedah tinjauan digunakan untuk pelbagai tujuan, seperti bagi mendapat pandangan awam tentang pilihanraya (*political polls*). Ianya boleh juga digunakan bagi mendapat pandangan atau persepsi awam terhadap sesuatu produk baru atau sesuatu isu yang mendesak dalam masyarakat, seperti isu rasuah. Kaedah tinjauan boleh mengukur sikap dan tingkahlaku individu, pandangan awam, atau pandangan dan persepsi para responden tertentu terhadap beberapa isu dalam sesuatu kajian. (Malek Shah, 1994)

Secara amnya, kaedah tinjauan melibatkan pengumpulan data dari sampel populasi yang dipilih secara rambang. Seseorang penyelidik itu boleh menggunakan pelbagai kaedah pengumpulan data yang difikirkan sesuai untuk kajiannya. Biasanya, tidak ada satu kaedah pengumpulan data yang terbaik dan boleh disesuaikan untuk semua jenis penyelidikan dan situasi. Oleh yang demikian, para penyelidik lazimnya, memilih beberapa kaedah pengumpulan data atau maklumat dalam sesuatu penyelidikan bagi memastikan dapatan-dapatan kajian mereka adalah konsisten. Biasanya, para penyelidik menggunakan beberapa teknik pengumpulan data. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan sekurang-kurangnya tiga dari kombinasi teknik-teknik berikut:

- i) Penyelidikan di perpustakaan
- ii) Pembacaan buku, majalah, artikel, ucapan dan sebagainya
- iii) Menonton video dan mendengar rakaman ucapan
- iv) Mengadakan temubual (secara bersemuka/ melalui telefon)
- v) Mengedar borang soal selidik melalui di pos
- vi) Mengedar soal selidik melalui e-mail
- vii) Menganalisis data dan input dari borang soal selidik
- viii) Menganalisis maklumat data dari sumber sekunder.

5.6.4 Data Kualitatif

Pendekatan ini lazimnya melibatkan temuduga yang mendalam dan tidak berstruktur bagi tujuan mendapatkan pandangan yang mendalam dan terperinci mengenai usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah. Seramai lima orang telah ditemuduga untuk tujuan ini. Mereka ini pernah bertugas di Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan beberapa kementerian di Putrajaya. Penyelidik merasakan bahawa sesi temubual tersebut memberi kesan yang mendalam kepada kefahaman penyelidik mengenai topik-topik utama dalam kajian ini. Dari penerangan para pesara dari kumpulan pegawai PTD tersebut, penyelidik lebih mengetahui dan memahami bagaimana dasar-dasar kerajaan dibuat dan diimplementasikan oleh para penjawat awam.

Para responden yang terlibat diberi peluang untuk bercakap secara bebas khasnya bagi menyatakan tentang pengalaman dan pendapat mereka tentang topik-topik utama dalam kajian ini. Penyelidik telah menggunakan maklumat yang didapati dari temubual dengan bekas-bekas pesara PTD ini bagi mereka bentuk soalan-soalan dalam soal selidik kajian.

Penyelidik telah menggabungkan dapatan-dapatan daripada temu bual tersebut dan daripada hasil pembacaan bagi membentuk konsep dan pemahaman menyeluruh mengenai reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan, termasuk pandangan mereka terhadap konsep integriti dalam perkhidmatan awam. Menurut Churchill (1999), temu bual secara mendalam adalah satu teknik penyelidikan yang berguna bagi tujuan eksplorasi dan membangunkan model sesuatu kajian. Eisenhardt (1989) pula mengatakan pendekatan kualitatif amat berguna dan sesuai untuk perkara yang belum lagi dikaji. Walau bagaimanapun, Strauss dan Corbin (1990), menyatakan bahawa penyelidik perlu mendapat rujukan daripada kajian-kajian lepas bagi memahami dapatan kajian dari *eksploratory study*.

Temu bual bersemuka lazimnya dibuat secara tidak berstruktur. Penyelidik telah bertanya kepada responden agar menerangkan latar belakang mereka dalam perkhidmatan awam dan apakah jawatannya di era Dato' Seri Abdullah. Penyelidik turut juga bertanyakan perihal responden tersebut mengenai keterlibatan responden secara langsung dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan. Penyelidik juga menggalakkan responden menerangkan lebih lanjut tentang urustadbir yang baik, rasuah, integriti dan tingkahlaku penjawat awam sebagai maklumat tambahan.

Penyelidik juga menerangkan kepada para responden bahawa tujuan penyelidikan dijalankan adalah untuk melihat usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020.

5.6.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk membolehkan frekuensi dan peratusan data individu (*personal data*) atau klasifikasi pembolehubah (*classification variables*), min dan sisihan piawai bagi maklumat umum tentang diri, umur, jantina, tahap pendidikan tertinggi, tempoh perkhidmatan dan jawatan mereka dalam perkhidmatan awam.

5.7 Ujian Hipotesis Korelasi *Pearson*

Ujian Hipotesis Korelasi *Pearson* digunakan untuk melihat, wujud atau tidak wujud hubungan yang signifikan antara pembolehubah bebas (bentuk-bentuk reformasi pentadbiran awam) dengan pembolehubah bersandar (sistem penyampaian kerajaan). Di samping itu, penyelidik turut mengkaji kekuatan hubungan yang wujud antara konsep integriti dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan.

5.8 Ujian Regresi Mudah

Ujian Regresi Mudah akan digunakan untuk meramalkan varian bentuk-bentuk reformasi pentadbiran. Di samping itu, ianya juga digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan pembolehubah peramal (*predictor variables*) kepada pembolehubah bersandar.

5.9 Ujian Awal (*Pilot Test*)

Mengikut Neuman (2003), semua penyelidikan kuantitatif menggunakan ujian awal atau “*pilot test*” bagi memastikan kesesuaian alat pengumpul maklumat. Mengikut Rosti

Saruwono (1993), “...a pilot test is to assess the suitability of the questionnaire in terms of the contents, the words used, ordering, layout, length of questionnaire, approximate time to complete it, etc” (p. 136). Dalam kajian ini, alat pengumpul maklumat adalah borang soal selidik. Setelah soal selidik siap, penyelidik telah mengadakan ujian awal atau “*pilot test*” di Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) di Putrajaya bagi memastikan soalan-soalan dalam borang soal selidik tersebut dapat difahami dan mengikut ciri-ciri yang dicadangkan oleh Rosti Saruwono (1993), di samping untuk memastikan proses menjawab soalan berjalan lancar. Bagi tujuan ini, penyelidik telah mengedarkan sebanyak 30 set borang soal selidik di KKM tersebut dengan bantuan seorang pegawai PTD yang merupakan rakan seperjuangan penyelidik. Input-input dari ujian awal ini telah membolehkan penyelidik membuat pembetulan kepada soalan-soalan yang dikemukakan kepada para responden. Maklum balas dari para responden dalam “*pilot test*” ini akan dianalisis dan pembetulan akan dibuat kepada borang soal selidik dan soalan-soalan dikemukakan mengikut cadangan-cadangan yang diterima nanti.

5.10 Instrumen Kajian

Instrumen utama yang digunakan dalam kajian ini adalah borang soal selidik. Borang soal selidik yang telah direka bentuk itu adalah berdasarkan kepada kajian-kajian peringkat Ph.D. yang pernah dilakukan oleh Ahmad Atory Hussain (1994), Malek Shah Mohd Yusoff (1994) dan Rosti Saruwono (1993). Buku-buku khusus tentang metod penyelidikan sosial tulisan Cresswell (2009), Chua Yan Piaw (2009), Lay Yoon Fah dan Khoo Chwee Hoon (2008), Merriam (1998), Carr dan Kemmis (1986) dan Neuman (2003) dengan sedikit pengubahsuaian selaras dengan tajuk dan tujuan penyelidikan ini.

Borang soal selidik yang digunakan bagi kajian ini adalah seperti di lampiran 1. Setiap borang soal selidik telah dikepilkan bersama dengan sepucuk surat pendahuluan yang menerangkan tentang tujuan dan kepentingan kajian ini di samping jaminan bahawa kesemua maklumbalas bagi soal selidik ini adalah bersifat sulit dan terhad, digunakan untuk tujuan akademik sahaja. Ciri-ciri borang soal selidik kajian ini adalah seperti berikut:

Bahagian I : Bahagian ini mengandungi soalan-soalan yang menggunakan teknik pengukuran *Nominal Scale* dan *Ratio Scale* (Sekaran, 2003) yang berkaitan dengan maklumat umum tentang latar belakang para responden, khususnya dari segi umur, jantina, gred jawatan, kumpulan kerja responden, tahap pendidikan tertinggi, bilangan latihan yang dihadiri dan tempoh dalam jawatan, tempoh dalam perkhidmatan awam Malaysia.

Bahagian II : Bahagian ini mengandungi 7 kumpulan kecil yang terdiri daripada variabel bersandar, variabel bebas dan variabel pengantara. Bahagian ini mengandungi 73 soalan yang diajukan kepada para responden. Teknik pengukuran “*Itemized Rating Scale*” (Sekaran, 2003) telah digunakan untuk mengukur kepentingan faktor reformasi pentadbiran dalam sistem penyampaian kerajaan iaitu (1 = Amat Tidak Berkesan, 2 = Tidak Berkesan, 3 = Neutral, 4 = Berkesan dan 5 = Amat Berkesan) serta (1 = Amat Tidak Bersetuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3 = Neutral, 4 = Bersetuju dan 5 = Amat Bersetuju). Kiraan mata (*score*) untuk setiap faktor reformasi pentadbiran ini telah diperolehi melalui purata kiraan mata (*mean score*) bagi 73 item indikator yang telah disenaraikan untuk setiap faktor reformasi

pentadbiran awam. Bagi tujuan tersebut, borang soal selidik dibahagikan kepada bahagian-bahagian kecil dari A hingga G seperti di bawah:

Bahagian II A: Reformasi Pentadbiran-Struktur

Bahagian ini terdiri daripada soalan-soalan mengenai maklumat tentang reformasi di peringkat struktur. Ianya turut mengandungi pendapat mengenai reformasi struktur serta impaknya kepada sistem penyampaian kerajaan. Teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Berkesan, 2 = Tidak Berkesan, 3 = Neutral, 4 = Berkesan dan 5 = Amat Berkesan) digunakan untuk mengukur kepentingan usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur ini sebagai kriteria peningkatan sistem penyampaian kerajaan. Kiraan mata (*score*) untuk setiap faktor reformasi pentadbiran ini telah diperolehi melalui purata kiraan mata (*mean score*) bagi 12 item indikator yang telah disenaraikan untuk setiap faktor reformasi pentadbiran struktur.

Bahagian II B: Reformasi Pentadbiran-Sistem Dan Prosedur

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan berbentuk pernyataan berkaitan dengan maklumat umum tentang reformasi sistem dan prosedur. Pendapat mengenai reformasi pentadbiran sistem dan prosedur bagi meningkat kemantapan sistem penyampaian kerajaan. Teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Berkesan, 2 = Tidak Berkesan, 3 = Neutral, 4 = Berkesan dan 5 = Amat Berkesan) telah digunakan untuk mengukur kepentingan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur sebagai kriteria peningkatan sistem penyampaian kerajaan. Kiraan mata (*score*) untuk setiap faktor reformasi pentadbiran ini telah diperolehi melalui purata kiraan mata (*mean score*) bagi 10

item indikator yang telah disenaraikan untuk setiap faktor reformasi pentadbiran sistem dan prosedur.

Bahagian II C: Reformasi Pentadbiran-Tingkah laku

Bahagian ini mengandungi 10 soalan menggunakan teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) yang berkaitan dengan reformasi pentadbiran tingkah laku. Pendapat mengenai penerapan konsep Islam Hadhari ke dalam perkhidmatan awam bagi meningkatkan integriti organisasi-organisasi awam. Teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Berkesan, 2 = Tidak Berkesan, 3 = Neutral, 4 = Berkesan dan 5 = Amat Berkesan) telah digunakan untuk mengukur kepentingan usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkah laku sebagai kriteria peningkatan sistem penyampaian kerajaan. Kiraan mata (*score*) untuk setiap faktor reformasi pentadbiran tingkah laku telah diperolehi melalui purata kiraan mata (*mean score*) bagi 10 item indikator yang telah disenaraikan untuk setiap faktor reformasi pentadbiran tingkah laku.

Bahagian II D: Faktor Integriti Sebagai Variabel Pengantara

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan tentang integriti para penjawat awam. Teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Bersetuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3 = Neutral, 4 = Bersetuju dan 5 = Amat Bersetuju) telah digunakan untuk mengukur kepentingan faktor integriti sebagai variabel pengantara dalam kajian ini. Kiraan mata (*score*) untuk setiap faktor integriti ini telah diperolehi melalui purata kiraan mata (*mean score*) bagi 10 item indikator yang telah disenaraikan untuk faktor integriti.

Bahagian II E: Produktiviti Organisasi Awam

Bahagian ini mengandungi 11 soalan tentang produktiviti organisasi awam dan menggunakan teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Bersetuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3 = Neutral, 4 = Bersetuju dan 5 = Amat Bersetuju) untuk mengukur tahap produktiviti organisasi awam di Malaysia.

Bahagian II F: Keberkesanan Unit Penyampaian

Bahagian ini mengandungi 11 soalan tentang keberkesanan unit penyampaian dan menggunakan teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Bersetuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3 = Neutral, 4 = Bersetuju dan 5 = Amat Bersetuju) untuk mengukur tahap keberkesanan unit penyampaian dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Bahagian II G: Kecekapan Penjawat Awam

Bahagian ini mengandungi 9 soalan tentang kecekapan penjawat awam dan menggunakan teknik pengukuran *Itemized Rating Scale* (Sekaran, 2003) iaitu (1 = Amat Tidak Bersetuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3 = Neutral, 4 = Bersetuju dan 5 = Amat Bersetuju) untuk mengukur tahap kecekapan penjawat awam di Malaysia.

Di akhir borang soal selidik kajian tersebut, penyelidik telah meletakkan satu soalan berbentuk *open-ended*, untuk membolehkan para responden menyatakan pandangan serta pendapat mereka tentang bagaimana bentuk reformasi pentadbiran ini mempengaruhi atau tidak mempengaruhi peningkatan sistem penyampaian kerajaan. Di samping itu, para responden digalakkan menulis sebarang komen tentang reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan dan juga tentang penyelidikan ini sendiri.

5.11 Definisi Variabel-Variabel Kajian

5.11.1 Variabel Eksogenus 1: Reformasi Pentadbiran Struktur

Reformasi Pentadbiran Struktur berfokus kepada usaha-usaha membawa perubahan kepada struktur birokrasi awam itu sendiri, bagi menambahbaik kedudukan dan susunan supaya lebih efisien dan efektif dalam memainkan peranan mereka. Pada kebiasaannya, reformasi pentadbiran struktur berskala besar dan melibatkan kementerian-kementerian di Putrajaya. Sebanyak 12 soalan berkaitan dengan masyarakat, birokrasi dan politik diajukan kepada para responden bagi mengetahui pendapat dan persepsi mereka tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur yang dijalankan semasa pemerintahan Dato' Seri Abdullah.

Jadual 5.4: Reformasi Pentadbiran Struktur

Eksogenus	Dimensi	Constructs (n=12)
Reformasi Pentadbiran Struktur	Birokrasi	Penubuhan kementerian baru
		Mengurangkan kerenah birokrasi
		Wujudkan Lembaga Kemajuan Wilayah
	Masyarakat	Wujudkan pejabat perkhidmatan pelanggan
		Penubuhan Suruhanjaya Penambahbaikan Pasukan Polis Diraja Malaysia
		Penubuhan Akademi Anti Rasuah Malaysia
	Politik	Penubuhan Lembaga Pembangunan Wilayah
		Penubuhan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman
		Penubuhan kementerian baru
		Pelan Integriti Nasional (PIN)

Sumber: Data Tinjauan

5.11.2 Variabel Eksogenus 2: Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Dari segi skalanya, Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur adalah jauh lebih kecil dari Reformasi Pentadbiran Struktur. Fokus Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur adalah bagi membawa perubahan dan penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja

dalam jabatan-jabatan kerajaan atau organisasi awam. Matlamat utama usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan di samping mengurangkan kos mengurus. Sebanyak 10 soalan yang ditanya adalah berkaitan dengan penggunaan ICT dan teknologi, pembuat keputusan dan tindakan.

Jadual 5.5: Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur

Eksogenus	Dimensi	Constructs (n=10)
Reformasi Pentadbiran	ICT dan Teknologi	ICT meningkatkan mutu perkhidmatan Kerajaan Elektronik
		Penggunaan ICT meningkat keberkesanan
	Pembuat keputusan	Membuat keputusan melalui ICT
		Budaya kerja cemerlang meningkatkan profesionalisme
Sistem & Prosedur	Tindakan	PEMUDAH mempercepatkan pembuat keputusan
		Meningkatkan keberkesanan melalui ICT
		Penubuhan Biro Pengaduan Awam
		Flying squad meningkatkan keberkesanan
		PEMUDAH memudahkan urusan

Sumber: Data Tinjauan

5.11.3 Variabel Eksogenus 3: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Secara amnya, matlamat utama Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku adalah bagi membawa perubahan kepada modal insan dalam perkhidmatan awam di Malaysia, iaitu perubahan di kalangan para penjawat awam itu sendiri. Modal insan adalah aset terpenting dalam mana-mana organisasi di abad ke-21. Sebanyak 10 soalan dikemukakan kepada para responden bagi mendapat pandangan dan maklum balas dari mereka tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku yang jalankan di era dato' Seri Abdullah.

Jadual 5.6: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Eksogenus	Dimensi	Constructs (n=10)
Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku	Pengurusan Sumber Manusia	Islam Hadhari memantapkan pengurusan sumber manusia
		Pengurusan pampasan dan gaji
		Melanjutkan umur persara
		Penggunaan ICT dalam pengurusan sumber manusia
		Kewangan sebagai sumber motivasi
	Sikap Penjawat Awam	Revolusi mental dan slogan
		Slogan menggalakkan prestasi
		Agenda pembangunan sosial
		Penubuhan Institut Integriti Malaysia

Sumber: Survey data

5.11.4 Variabel Endogenus: Produktiviti Organisasi Awam

Produktiviti organisasi awam ditentukan oleh banyak faktor dalaman dan luaran, dan setengah daripadanya berkait rapat dengan ciri-ciri penjawat awam itu sendiri. Mungkin juga produktiviti sesebuah jabatan kerajaan itu dipengaruhi oleh pelbagai faktor luaran seperti visi dan misi jabatan, kepimpinan, kebudayaan dan peralatan pejabat. Sebanyak 11 soalan diajukan kepada para responden bagi mengetahui apakah faktor-faktor yang mempengaruhi produktiviti jabatan kerajaan atau organisasi awam.

Jadual 5.7: Produktiviti Organisasi Awam

Endogenus	Dimensi	Constructs (n=11)
Produktiviti Organisasi Awam	Tujuan	Visi jabatan sebagai pendorong
		Pemimpin jabatan
		Misi jabatan sebagai panduan
	Kuasa	Kepimpinan Perdana Menteri
		Kuasa digunakan meningkatkan produktiviti
		Agihan kuasa dalam jabatan
	Budaya Organisasi	Budaya organisasi dan produktiviti
		Budaya organisasi dan prestasi
		Agihan kuasa selaras dengan tugas
	Sumber	Sumber manusia dan produktiviti
		Peruntukan kewangan
		Bekalan peralatan pejabat

Sumber: Data Tinjauan

5.11.5 Variabel Endogenus: Keberkesanan Unit Penyampaian

Meningkatkan keberkesanan unit penyampaian dalam birokrasi awam adalah salah satu daripada matlamat reformasi pentadbiran di negara ini. Banyak cara boleh dilakukan bagi meningkatkan keberkesanan unit-unit penyampaian, khasnya unit-unit penyampaian barisan hadapan yang sentiasa berinteraksi dengan para pengguna. Dalam kes ini, sebanyak 11 soalan, berkaitan dengan penggunaan ICT di pejabat-pejabat kerajaan, latihan yang diterima oleh kakitangan awam serta etika kerja dalam birokrasi awam itu sendiri.

Jadual 5.8: Keberkesanan Unit Penyampaian

Endogenus	Dimensi	Constructs (n=11)
Keberkesanan Unit Penyampaian	Penggunaan ICT	Kerajaan Elektronik
		ICT meningkatkan keberkesanan
		ICT dan kerjasama antara agensi
	Latihan	Islam Hadhari dan pembelajaran sepanjang hayat
		Latihan dalaman meningkat keberkesanan
		Pembangunan modal insan dan " <i>learning organization</i> "
	Etika Kerja	Islam Hadhari dan budaya kecemerlangan
		Islam Hadhari dan budaya berprestasi tinggi
		Slogan "bekerja dengan saya".
		Islam Hadhari dan <i>personal accountability</i>

Sumber: Data Tinjauan

5.11.6 Variabel Endogenus: Kecekapan Penjawat Awam

Kecekapan penjawat awam kian menjadi kritikal dan penting bagi birokrasi awam beroperasi di abad ke-21 yang serba moden dan canggih ini. Penjawat awam, bukan sahaja aset paling berharga tetapi juga merupakan aset paling fleksibel dalam birokrasi awam hari ini. Pelbagai faktor boleh mempengaruhi kecekapan penjawat awam, antaranya, taraf pendidikan mereka, latihan yang diterima dan sikap penjawat awam itu sendiri. Sebanyak

9 soalan berkaitan pendidikan, latihan dan sikap diajukan kepada para responden kajian ini.

Jadual 5.9: Kecekapan Penjawat Awam

Endogenous	Dimensi	Constructs (n=9)
Kecekapan Penjawat Awam	Pendidikan	Pendidikan mempengaruhi kecekapan
		Pembelajaran sepanjang hayat
	Sikap	Islam Hadhari memperkasakan sikap
		Islam Hadhari meningkatkan akauntabiliti
	Latihan	Faktor peribadi dan imej birokrasi
		Latihan meningkatkan kecekapan
		Kekerapan latihan dan kecekapan
		Faktor peribadi dan produktiviti

Sumber: Data Tinjauan

5.11.7 Variabel Pengantara: Integriti

Dalam kajian ini, penyelidik telah memilih “integriti” sebagai variabel pengantara (*moderating variable*) bagi melihat kesan dan impaknya ke atas hubung kait antara reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan. Integriti adalah item baru yang dimasukkan khas dalam kajian ini bagi menguji sejauh manakah pengaruhnya ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini.

Secara amnya, penyelidik berpendapat bahawa integriti mempunyai pengaruh secara langsung ke atas variabel bersandar atau variabel endogenous. Bagi memudahkan kefahaman dan selaras dengan idea dan pandangan Dr. Mahathir (bersih, cekap dan amanah), penyelidik telah membahagikan soalan tentang “integriti” kepada tiga kumpulan utama, iaitu: i) amanah, ii) bersih, dan iii) cekap. Sebanyak 10 soalan telah dikemukakan kepada para responden yang terdiri daripada para penjawat awam, bagi mengetahui

pendapat dan pandangan mereka tentang integriti dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia.

Jadual 5.10: Integriti

Variabel Pengantara	Dimensi	Constructs (n=10)
Integriti	Bersih	Bersih dari rasuah
		Penggunaan kuasa secara adil
		Boleh dipercayai dalam menjalankan tugas
	Cekap	Bertugas dengan penuh tanggungjawab
		Bertugas secara profesional
		Ilmu dan kompetensi yang sesuai
	Amanah	Kejujuran intelek
		Bersikap amanah
		Bertindak jujur

Sumber: Data Tinjauan

5.12 Kebolehpercayaan (*Reliability*)

Menurut Abdullah Abdul Ghani et al., (2003), sesuatu penyelidikan yang dilaksanakan mestilah mempunyai keputusan berdasarkan pertimbangan yang benar dan tidak *bias* atau bebas daripada ralat (*error*). Keputusan tersebut boleh dipercayai dan dapat memberi pengukuran yang konsisten secara menyeluruh terhadap pelbagai pembolehubah kajian (*variable*) yang ingin dikaji. Kebolehpercayaan (*reliability*) bermaksud ukuran yang menunjukkan kestabilan dan konsistensi terhadap sesuatu ukuran beberapa item dalam komponen sesuatu konsep. Hasil kebolehpercayaan bagi mengukur kesahan beberapa item dalam komponen pada kebiasaannya dirujuk pada nilai koefisien *Alpha*.

Mengikut pandangan Erasmus (1997), menyatakan bahawa alat pengukuran yang baik itu perlu mengikut prosedur dan piawaian tertentu yang mempunyai kebolehpercayaan dan

kesahan yang tinggi. Manakala Rubio et al., (2003) menambah bahawa ukuran tersebut perlulah mudah dan senang untuk digunakan.

Menurut Smith dan Robertson (1986), "*realibility is often defined as the extent to which scores on a measure of free from random errors*". Sementara, Schaap (2003) pula mengatakan "*reliability simply tells one how confident one could be that the scores obtained with the instrument are consistent and accurate*".

Secara amnya, kebolehpercayaan pada tahap ≥ 0.70 bagi reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan dan integriti menunjukkan kebolehpercayaan relatif.

Penyelidik menjalankan tinjauan (*survey*) awal menggunakan 30 orang responden ($n=30$). Input dari mereka dianalisis (*exploratory factor analysis*) bagi menentukan "*dimensionality of the measurement scale*". Borang soal selidik mempunyai 73 item berkaitan dengan reformasi pentadbiran, integriti dan sistem penyampaian kerajaan. Hanya soalan yang mempunyai *factor loading* yang tinggi dari ≥ 0.5 telah dikekalkan untuk analisis seterusnya.

Penggunaan *Cronbach's Alpha* adalah bagi mengukur hubungan antara item dengan item (*intercorrelation of items*). Jika sekiranya nilai alpha item-item tersebut lebih besar nilainya atau serupa dengan 0.6, maka item-item tersebut adalah diterima. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan nilai pemisah 0.7. Mengikut Hair (1998), "*Cronbach's Alpha is the most common form of internal consistency reliability coefficient*" Dalam hal ini, jika alpha bersamaan kosong (0), nilai sebenarnya tidak diukur, jika sekiranya alpha bersamaan (1.0), semua item adalah betul dan tidak ada komponen *error*.

5.13 Ujian Kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha*

Ujian kebolehpercayaan bagi item-item dalam reformasi pentadbiran struktur adalah seperti yang terdapat dalam jadual 5.11 di bawah.

Jadual 5.11: Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur

No.	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
A2	0.57	0.885
A5	0.78	0.857
A6	0.76	0.862
A8	0.77	0.857
A9	0.78	0.853
A12	0.82	0.849
Bilangan sampel (n)		449
KMO		0.90
Cronbach's Alpha		0.881

Sumber: Survey Data

Berdasarkan jadual 5.11 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* bagi item-item berkaitan dengan reformasi pentadbiran struktur adalah pada 0.881. Hal ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan untuk mengukur kebolehpercayaan *exogenous variable*/variabel bebas adalah tinggi (dari 0.853 hingga 0.885) dari segi kebolehpercayaan. Ini disebabkan semakin hampir nilai *Cronbach's Alpha* kepada nilai 1, maka semakin tinggilah kebolehpercayaan item-item yang direka (Sekaran, 2003).

Sementara itu, ujian kebolehpercayaan bagi item-item berkaitan dengan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah tinggi seperti yang terdapat dalam jadual 5.12 di bawah ini.

Jadual 5.12: Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

No.	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
B3	0.69	0.870
B5	0.77	0.840
B6	0.87	0.822
B7	0.76	0.851
B8	0.66	0.858
Bilangan sampel (n) 448		
KMO 0.90		
Cronbach's Alpha 0.876		

Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan jadual 5.12 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* bagi item-item berkaitan dengan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah 0.876. Ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan bagi mengukur nilai kebolehpercayaan *exogenous variable*/variabel bebas reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah tinggi dari segi kebolehpercayaannya.

Sementara Jadual 5.13 berikut telah merakamkan nilai-nilai ujian kebolehpercayaan bagi item-item yang berkaitan dengan dalam reformasi pentadbiran tingkahlaku. Keenam-enam item tersebut mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

Jadual 5.13: Ukuran Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

No.	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
C1	0.75	0.858
C3	0.68	0.875
C5	0.55	0.893
C6	0.91	0.843

C7	0.88	0.844
C8	0.75	0.866
Bilangan sampel (n)		
449		
KMO		
0.90		
Cronbach's Alpha		
0.884		

Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan jadual 5.13, nilai *Cronbach's Alpha* bagi reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah 0.884. Ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan bagi mengukur nilai kebolehpercayaan *exogenous variable*/variabel bebas reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah tinggi dari segi kebolehpercayaannya.

Seterusnya, ujian kebolehpercayaan juga dijalankan bagi item-item yang berkaitan dengan faktor integriti sebagai *mediating variable*/variabel pengantara. Keputusan menunjukkan bahawa kadar kebolehpercayaan adalah tinggi seperti yang disenaraikan dalam jadual 5.14 seperti berikut.

Jadual 5.14: Ukuran Bagi Integriti

No.	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
D3	0.86	0.806
D5	0.85	0.815
D6	0.89	0.733
D7	0.89	0.736
D9	0.77	0.830
Bilangan sampel (n)		
448		
KMO		
0.90		
Cronbach's Alpha		
0.823		

Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan jadual 5.14 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* bagi faktor integriti adalah 0.823. Ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan bagi mengukur nilai kebolehpercayaan bagi *moderating variable*/variabel pengantara adalah tinggi dari segi kebolehpercayaannya.

Seterusnya, penyelidik menjalankan ujian kebolehpercayaan bagi item-item yang digunakan dalam ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan, iaitu elemen-elemen yang mewakili i) produktiviti organisasi awam ii) keberkesanan unit penyampaian dan iii) kecekapan penjawat awam, yang mana kesemuanya dirumuskan dalam jadual 5.15 seperti berikut:

Jadual 5.15: Ukuran Bagi Sistem Penyampaian Kerajaan

No.	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
E1	0.73	0.951
E3	0.89	0.951
E4	0.84	0.952
E5	0.74	0.953
E7	0.51	0.956
F3	0.52	0.954
F4	0.83	0.949
F5	0.77	0.950
F7	0.93	0.949
F8	0.92	0.949
F9	0.95	0.948
G3	0.59	0.954
G4	0.94	0.949
G5	0.88	0.950
G6	0.93	0.949

Bilangan sampel (n)	449
KMO	0.90
Cronbach's Alpha	0.954

Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan jadual 5.15 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* bagi setiap item yang mewakili “produktiviti organisasi awam”, “keberkesanan unit penyampaian” dan “kecekapan penjawat awam” dalam sistem penyampaian kerajaan adalah tinggi, pada tahap 0.954. Ini menunjukkan bahawa item-item yang digunakan bagi mengukur nilai kebolehpercayaan *endogenous variable/variable* bersandar iaitu “sistem penyampaian kerajaan” dalam kajian ini adalah tinggi dari segi kebolehpercayaannya.

5.14 Kesahan (*Validity*)

Manakala konsep kesahan (*validity*) pula merupakan penentuan kepastian terhadap sesuatu item variabel yang mempunyai kesahan terhadap kebagusan pengukuran (*goodness of measure*). Terdapat beberapa jenis ujian kesahan yang digunakan bagi sesuatu kebagusan pengukuran. Janya terbahagi kepada tiga, iaitu: (i) Kesahan Kandungan (*content validity*) (ii) Kriteria berkaitan dengan kesahan (*criterion-related validity*) (iii) Konstruk Kesahan (*construct validity*) (Abdullah Abdul Ghani et al., 2003). Menurut Peter (1981), “*The construct validity is defined as a degree to which a measure assesses the construct it is purported to assess*”.

5.15 Model Persamaan Struktur (*Structural Equation Modeling*)

Fasa seterusnya adalah melibatkan proses analisis *Structural Equation Model (SEM)* menggunakan perisian AMOS Version 16.0 bagi menganalisis dan mengesahkan model yang dicadangkan. Menurut Chua Yan Piaw (2009), SEM merupakan kaedah analisis yang direka khas untuk menganalisis data kuantitatif. SEM menggunakan kaedah menguji model (*model testing*) untuk menyelidik perhubungan sebab akibat antara sekumpulan variabel dalam kajian.

Penganalisan melalui SEM ini adalah kerana SEM mempunyai kelebihan dalam menganalisis multivariat secara bersama dan serentak. Melalui program AMOS, analisis SEM memiliki alur diagram yang boleh menjelaskan idea penyelidik mengenai hubungan antara variabel dan dapat mengukur dimensi-dimensi yang membentuk variabel penelitian (*unidimensional*) yang di hipotesiskan dalam model dengan menggunakan Analisis Faktor Pengesahan atau “*Confirmatory Factor Analysis*” (Hair et al., 1996).

Menurut pandangan Hair et al., (1996), SEM adalah teknik “*multivariate*” variasi ganda dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi ganda) iaitu menguji hubungan bersandar (*dependence relationship*) dan analisis faktor (dengan variabel ganda) untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan bersandar. Dalam mengolah data, *Statistical Program for Social Science (SPSS)* digunakan dari program AMOS Version 16.0. Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan SEM boleh dipakai untuk menguji dan menganalisis model penelitian yang telah diajukan.

Seterusnya, SEM merupakan lanjutan daripada analisis *General Linear Model* (GLM) yang digunakan untuk menguji satu set persamaan regresi linear. Analisis SEM biasanya dilaksanakan dengan menggabungkan konsep analisis path (*path analysis*) dan analisis faktor (Chua Yan Piaw, 2009).

SEM mampu mengukur dan menguji model dan hipotesis yang dibangunkan melalui teori dan hipotesis yang diajukan. Oleh kerana itu, ketepatannya hanya diukur dengan model estimasi, yang lazimnya didasarkan kepada pengukuran tingkat signifikan daripada beberapa “*goodness of fit*” sebagai “*input matrix*”, yang ketepatan model ditentukan dari “*cut of value*” seperti yang diuraikan di bawah ini.

i) χ^2 Chi-Square Statistik

Apabila chi-square rendah model dipandang baik atau memuaskan, semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu diterima berdasarkan kemungkinan dengan *cut of value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$

ii) Goodness of Fit Index (GFI)

GFI adalah ukuran non-statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1 (*perfect fit*)

iii) Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau serupa dengan 0.08 merupakan indeks dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit model* berdasarkan *degrees of freedom*

iv) CMIN/DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagikan dengan Degree of Freedom. CMIN/DF merupakan statistik

chi-square, X^2 dibagi DF nya disebut X^2 relatif. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah dari *acceptable fit* antara model dan data

v) ***Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)***

AGFI adalah tingkat penerimaan yang dicadangkan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar daripada 0.90

vi) ***Comparative Fit Index (CFI)***

Jika nilai CFI adalah mendekati 1, ianya menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai CFI yang dicadangkan adalah ≥ 0.95 . Oleh yang demikian, indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

Jadual 5.16: Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut of Value
Chi Square significance probability	≥ 0.05
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.90
Root Mean Square error Approximation (RMSEA)	≤ 0.8 atau 0.04
Comparative Fit Index (CFI)	≤ 0.90
Minimum Sampel Discrepancy (MSC)	≤ 2.00

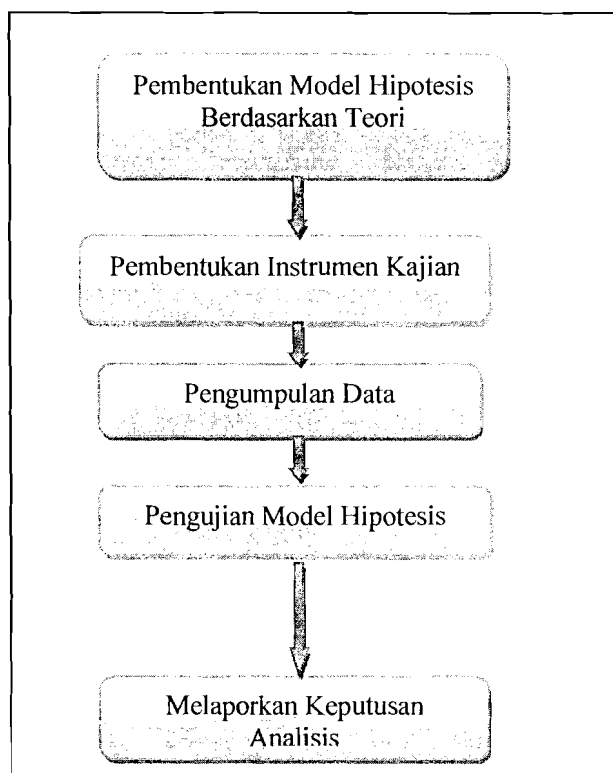
Sumber: Ferdinand, Agusty (2000)

Dalam SEM, terdapat dua komponen iaitu pengukuran dan struktural. Komponen pengukuran menunjukkan variabel laten (*latent variables*) dan komponen struktural pula merumuskan hipotesis hubungan sebab akibat antara variabel laten dan melakukan uji hipotesis dari keseluruhan model.

Analisis SEM dilaksanakan melalui lima langkah iaitu (i) pembentukan model hipotesis berdasarkan teori (ii) pembentukan instrumen kajian (iii) pengumpulan data (iv) pengujian model hipotesis dan akhir sekali (v) melaporkan keputusan analisis.

Secara amnya, proses SEM adalah seperti yang ditunjukkan dalam rajah 5.3 seperti berikut.

Rajah 5.3: Analisis SEM



Sumber: Chua Yan Piaw (2009).

5.16 Pengujian Hipotesis

Model dalam rajah 5.3 merumuskan hipotesis-hipotesis dalam kajian ini. Secara umumnya, model ini mengandungi Variabel Eksogenus/Variabel Bebas yang terdiri dari tiga elemen utama: i) reformasi pentadbiran struktur ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur serta iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku. Sementara Variabel Endogenus /Variabel Bersandar dalam kajian ini adalah sistem penyampaian kerajaan yang mempunyai tiga elemen utama: i) produktiviti organisasi awam ii) keberkesanan unit

penyampaian dan iii) kecekapan penjawat awam. Variabel Pengantara (*Mediating Variable*) bagi kajian ini adalah faktor "integriti".

Secara amnya, penyelidik berpendapat bahawa reformasi pentadbiran (*eksogenous variable*) mempunyai kesan positif dan signifikan ke atas sistem penyampaian kerajaan (*endogenous variable*). Penyelidik ingin mengetahui sama ada andaian atau anggapan ini betul atau sebaliknya. Reformasi Pentadbiran diwakili oleh **H1, H2 dan H3** seperti dalam rajah 5.4. Penyelidik juga berpendapat bahawa faktor integriti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan: produktiviti organisasi awam, keberkesanan unit penyampaian dan kecekapan penjawat awam. Dalam hal ini, integriti diwakili oleh **H4, H5 dan H6** seperti yang ditunjukkan dalam rajah 5.4. Di samping itu, penyelidik juga ingin mengetahui sama ada reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan produktiviti organisasi awam dan kecekapan penjawat awam dan dalam hal ini diwakili oleh **H7 dan H8** seperti yang ditunjukkan dalam rajah 5.4. Ujian hipotesis adalah seperti berikut:

Hipotesis 1: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Hipotesis 2: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Hipotesis 3: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Hipotesis 4: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Hipotesis 5: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Hipotesis 6: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.

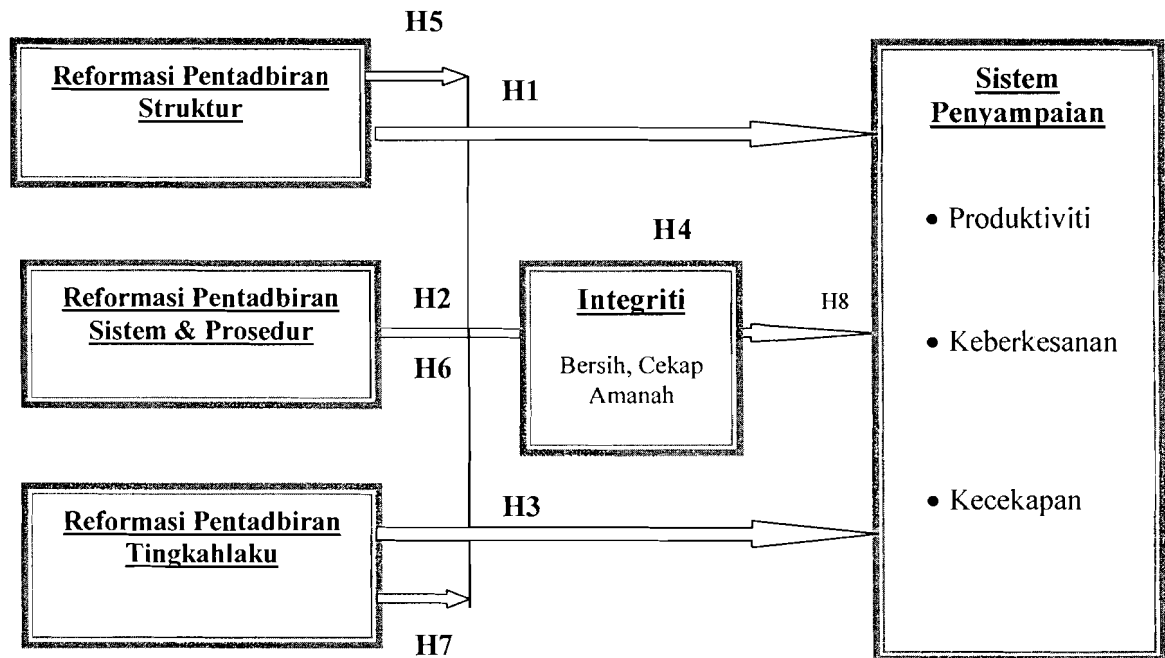
Hipotesis 7: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Hipotesis 8: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemboolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan keberkesanan unit penyampaian.

Rajah 5.4: Kerangka Hipotesis



Sumber: Dipadankan dari model Ahmad Atory (1994) dengan pertambahan integriti sebagai variabel pengantara.

Melalui pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM), beberapa variabel dalam kajian ini termasuk “*moderating variable*” telah melalui “*path analysis*”. Mengenai perkara ini, Byrne (2008) pernah merumuskan, “... *the factor analytical model (i.e. EFA or CFA) focuses solely on how and the extent to which the observed variables are linked to their underlying latent factors. More specifically, it is concerned with the extent to which the observed variables are generated by the underlying latent construct and, thus, strength of the regression paths from the factors to the observed variables (i.e., the factor*

loadings) are of primary interest". Dalam hal ini, perisian AMOS versi 16.0 telah digunakan untuk mendapat keputusan ujian hipotesis.

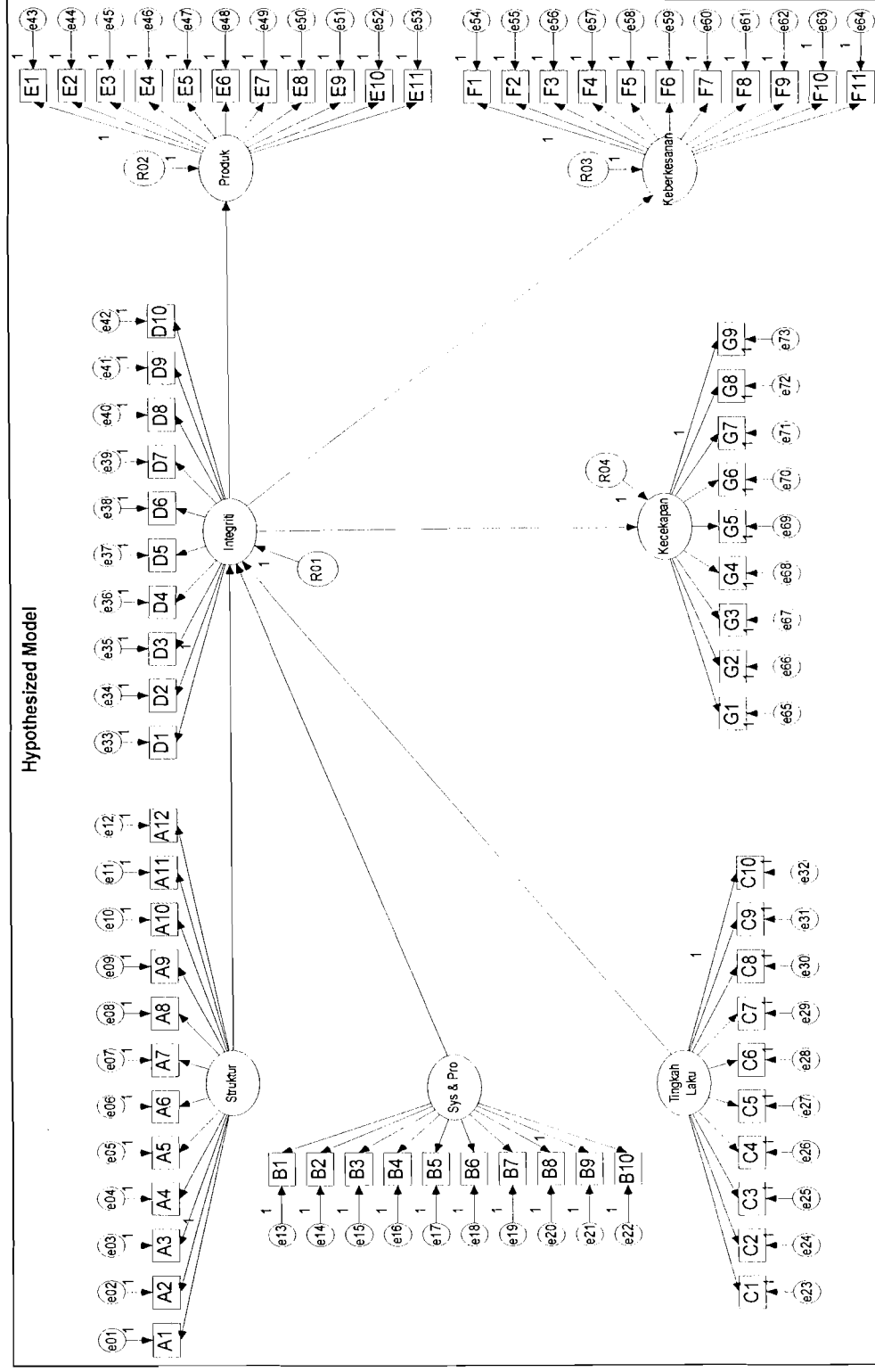
Seterusnya, pengujian hipotesis yang dilakukan itu adalah berdasarkan atas pengolahan data penelitian dengan penggunaan analisis *SEM*, dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR), dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan nilai batasan-batasan statistik yang disyaratkan, iaitu di atas 1.96 untuk nilai CR, dan di bawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil sesuatu olah data itu menunjukkan nilai yang memenuhi syarat-syarat yang disebutkan tadi, maka hipotesis yang berkenaan boleh diterima. Sebaliknya, jika hasil sesuatu olah data itu menunjukkan keputusan data itu melebihi atau di luar batasan statistik yang disyaratkan itu, maka hipotesis itu ditolak.

5. 17 Model Hipotesis

Dengan menggunakan pendekatan "*Structural Equation Modeling*" satu model hipotesis telah dapat dibangunkan seperti yang terdapat dalam rajah 5.5 di bawah, yang menggabungkan beberapa elemen pilihan yang terdapat dalam hipotesis-hipotesis yang hendak diuji dalam kajian ini.

(Sila lihat di muka sebelah)

Rajah 5.5: Model Hipotesis



Sumber: Data Tinjauan

5.18 Rumusan

Penyelidik memulakan bab ini dengan membincangkan pendekatan penyelidikan dalam kajian ini dengan lebih terperinci dan memberi fokus khas kepada prosedur-prosedur bagaimana penyelidikan ini dijalankan. Setelah penyelidik mengenalpasti topik utama kajian, penyelidik memilih sub-topik yang hendak dikaji dan membuat pembacaan lanjut. Prosedur penyelidikan ini dimulakan dengan membangunkan reka bentuk penyelidikan, dituruti dengan usaha-usaha mengenalpasti kawasan kajian dan populasi yang hendak dikaji. Prosedur pensampelan membabitkan pemilihan responden kajian dan diikuti dengan langkah-langkah terperinci mengenai proses pengumpulan data.

Penyelidik menggunakan pendekatan kuantitatif, disokong oleh penyelidikan kualitatif. Sebanyak 700 borang soal selidik telah diedarkan, namun hanya sebanyak 450 responden sahaja yang telah memulangkan borang soal selidik mereka. Ini telah melebihi bilangan yang disyaratkan oleh Sekaran. Kebanyakan responden terdiri daripada para pegawai PTD di kawasan Putrajaya. Jumlah responden bagi kajian ini dipilih melalui kaedah *the Proportionate Stratified Random Sampling* (Sekaran, 2003).

Bab ini juga menghuraikan dan memberi definisi setiap variabel yang terdapat dalam kajian ini. Variabel Eksogenus adalah reformasi pentadbiran yang terdiri dari (i) Reformasi Pentadbiran Struktur (ii) Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur (iii) Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku. Manakala Variabel Endogenus adalah Sistem Penyampaian Kerajaan yang terdiri dari (i) produktiviti organisasi awam (ii) keberkesanan unit penyampaian (iii) kecekapan penjawat awam. Variabel Pengantara dalam kajian ini

adalah Integriti yang mengandung tiga elemen utama: amanah, bersih dan cekap. Akhir sekali disediakan kerangka hipotesis bagi meringkaskan pendekatan penyelidikan ini.

Bab 6

ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

6.1 Mukadimah

Kajian ini adalah tentang reformasi pentadbiran semasa pemerintahan Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri Malaysia yang kelima. Bab enam ini membincangkan tentang dapatan kajian dan tentang analisis data dari tinjauan (*survey*) yang telah dijalankan di kawasan Putrajaya antara Oktober dan Disember, 2010. Melalui tinjauan tersebut, penyelidik telah berjaya mengumpulkan pelbagai input, pandangan dan respons dari pegawai (PTD) yang bertugas di Putrajaya tentang reformasi pentadbiran yang dijalankan oleh kerajaan. Penyelidik percaya bahawa analisis ke atas pelbagai input dari tinjauan (*survey*) tersebut akan memberi kita maklumat terkini tentang pendapat dan pandangan pegawai PTD tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran kerajaan, di samping membuka satu ruang untuk penyelidikan lebih lanjut tentang tajuk ini atau birokrasi awam di Malaysia pada masa akan datang.

Di samping ingin mengetahui persepsi dan pendapat pegawai PTD tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran kerajaan Dato' Seri Abdullah. Penyelidik juga ingin mengetahui adakah reformasi pentadbiran mempunyai hubungan kait dan pengaruh yang signifikan ke atas sistem penyampaian kerajaan. Seterusnya penyelidik ingin mengetahui adakah faktor “integriti” mempunyai sebarang pengaruh ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran dan juga ke atas keberkesanan sistem penyampaian kerajaan.

Secara amnya, borang soal selidik kajian ini mengandungi tiga bahagian utama, iaitu i) surat penyelidik kepada responden ii) tentang latar belakang responden dan iii) tentang reformasi pentadbiran.

Bahagian pertama mengandungi surat penyelidik bertarikh 10 Oktober 2010 kepada para responden menyatakan tujuan tinjauan (*survey*) tersebut dijalankan, sementara bahagian kedua berfokus kepada mendapatkan maklumat umum latar belakang responden. Bahagian ketiga pula berfokus kepada pandangan dan persepsi para pegawai PTD tentang reformasi pentadbiran. Bahagian ketiga ini sebenarnya mengandungi tujuh bahagian iaitu: (i) Reformasi pentadbiran struktur (ii) Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur (iii) Reformasi pentadbiran tingkahlaku (iv) Integriti (v) Produktiviti organisasi awam (vi) Keberkesanan unit penyampaian dan (vii) Kecekapan penjawat awam.

6.2 Data Deskriptif Kajian

6.2.1 Maklumat Demografi Responden

Sebanyak 700 borang soal selidik telah diedarkan kepada para pegawai PTD di Putrajaya, yang merupakan responden dalam kajian ini. Para responden diberi pilihan untuk menjawab soalan-soalan dalam borang soal selidik melalui borang yang diedarkan atau memilih untuk menjawab secara atas talian dan memulangkan jawapan mereka terus kepada penyelidik. Penyelidik juga mengirim sebanyak 100 borang soal selidik dalam bentuk "*softcopy*" kepada pegawai-pegawai PTD di beberapa kementerian di Putrajaya. Dari jumlah 700 borang soal selidik yang telah diedarkan kesemuanya, terdapat sebanyak 450 atau 64.2 peratus dari borang-borang soal selidik tersebut telah dipulangkan dan didapati sesuai untuk dianalisis. Kadar 64.2 peratus pulangan merupakan satu kadar

pulangan yang cukup baik berbanding dengan kadar pulangan bagi penyelidik-penyelidik sebelum ini. Sebagai contoh, kadar pulangan bagi kajian oleh Ahmad Atory Hussain pada tahun 1994 adalah 44.3 peratus sahaja. (Ahmad Atory, 1994, p. 353)

Pada pendapat penyelidik, kadar pulangan yang tinggi ini adalah berpunca dari cara pengedaran borang soal selidik tersebut. Pada mulanya, penyelidik menulis kepada Ketua Setiausaha Negara (KSN) bagi mendapat restu dan kebenaran bertulis dari beliau menjalankan kajian tentang reformasi pentadbiran di Malaysia. Setelah mendapat respons yang positif dari KSN, penyelidik merancang strategi-strategi seterusnya bagi mendapat data primer untuk kajian ini.

Langkah berikutnya, penyelidik menulis kepada setiap kepada Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Pengarah Unit, seperti MAMPU, JPA, EPU dan ICU di Jabatan Perdana Menteri di kawasan Putrajaya bagi memohon kebenaran mereka mengedar borang soal selidik kepada pegawai-pegawai PTD dalam kementerian atau jabatan-jabatan di bawah seliaan mereka. Dalam kajian ini, proses edaran borang soal selidik dilakukan melalui tiga kaedah utama setelah mendapat kebenaran dari Ketua Setiausaha Kementerian, iaitu: i) melalui wakil kementerian/jabatan; ii) melalui pos; dan iii) melalui atas talian (*e-mail*). Lazimnya, setelah mendapat kebenaran bertulis dari Ketua Setiausaha Negara, penyelidik akan menulis kepada Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Pengarah (MAMPU, JPA, EPU & ICU di Jabatan Perdana Menteri) bagi memohon kebenaran membuat kajian dan mengedar borang soal selidik. Selepas itu, penyelidik telah menghubungi wakil-wakil dari Kementerian atau unit-unit dalam Jabatan Perdana Menteri bagi urusan edaran dan kutipan semula borang-borang soal selidik.

6.2.2 Responden Kajian

Penyelidik telah mengedarkan borang soal selidik kepada 19 buah organisasi awam di Putrajaya, terdiri dari kementerian-kementerian dan unit-unit utama di bawah Jabatan Perdana Menteri. Sebanyak lima set soal selidik telah diedarkan kepada pegawai PTD yang baru bersara bagi mendapatkan pandangan mereka tentang reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah, dan dua orang sahaja yang memulangkan kembali borang soal selidik yang lengkap diisi. Taburan responden mengikut kementerian adalah seperti dalam jadual 6.1 di bawah.

Jadual 6.1: Taburan Responden Mengikut Kementerian

Bil.	Kementerian/Jabatan	(n=450)	Peratus (%)
1	Jabatan Perdana Menteri	243	54.4
2	Kementerian Kewangan	19	4.2
3	Kemajuan Belia dan Sukan	4	0.8
4	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah	23	5.1
5	Kementerian Dalam Negeri	2	0.4
6	Kementerian Kesihatan	8	1.8
7	Kementerian Luar Negeri	5	1.1
8	Kementerian Pelajaran	28	6.2
9	Kementerian Pengajian Tinggi	4	0.8
10	Kementerian Pengangkutan	10	2.2
11	Kem. Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan	19	4.2
12	Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani	9	2.0
13	Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan	16	3.6
14	Kementerian Perusahaan Perladangan dan Komuniti	19	4.2
15	Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi	7	1.6
16	Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar	8	1.8
17	Kementerian Sumber Manusia (99)	10	2.2
18	Kementerian Tenaga, Teknologi Hajau dan Air	8	1.8
19	Kementerian Wilayah Persekutuan	6	1.3
20	Lain-Lain (Pesara Pegawai PTD)	2	0.4
	JUMLAH	450	100.0

Sumber: Data Tinjauan, 2010.

Proses pengumpulan data ini adalah untuk mendapatkan input-input dari para pegawai PTD atau "*Officers of the Malaysian Administrative and Diplomatic Service*" yang dikenali juga sebagai "*MCS Officers*" pada suatu masa dahulu. Mereka ini adalah kaum elit dalam birokrasi awam di negara ini, yang rata-ratanya sukar dihubungi untuk tujuan penyelidikan. Bilangan mereka pada bila-bila masa juga sukar ditentukan, dan Ahmad Atory (1994) pernah menyatakan: "*As of 1991, the total number of civil servants in Malaysia is 700,000. Of the total, 80,138 persons are group A officers and of this, about 3.38% or 2,715 persons are MCS officers*". Dalam tahun 2008, bilangan pegawai PTD adalah 8196 orang (data JPA, 2008), satu bilangan yang jauh lebih besar berbanding dengan 2,715 orang pada tahun tahun 1991 (Ahmad Atory, 1994, p. 355).

Berdasarkan jadual 6.1, seramai 243 orang atau 54.4 peratus dari responden adalah dari unit-unit utama (JPA, EPU, ICU dan MAMPU) dalam Jabatan Perdana Menteri, dengan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) merupakan penyumbang terbesar. Oleh itu, pengaruh dari para responden di bawah Jabatan Perdana Menteri adalah kuat dalam kajian. Sementara selebihnya (45.6%), adalah responden dari pelbagai kementerian di Putrajaya, termasuk dua orang responden atau 0.4% dari kumpulan para pesara PTD. Antara Kementerian, Kementerian Pelajaran (6.2%) dan Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah (5.1%) merupakan antara penyumbang responden terbesar berbanding dengan Kementerian Dalam Negeri (0.4%) dan Kementerian Luar Negeri (1.1%) yang merupakan antara penyumbang yang paling sedikit. Tidak ada responden dari kementerian-kementerian yang berada di luar kawasan Putrajaya.

Secara terperinci, jadual 6.2 di bawah ini menyatakan dengan jelas mengenai taburan responden kepada tiga kumpulan utama: i) Jabatan Perdana Menteri (54.4%) ii)

Kementerian (45.1%) dan iii) Kumpulan Pesara PTD (0.4%). Nyata sekali bahawa lebih daripada separuh responden (54.4%) dari responden dalam kajian ini datangnya dari unit-unit dalam Jabatan Perdana Menteri (JPA, EPU, ICU dan MAMPU).

Jadual 6.2: Tempat Berkhidmat Responden

Tempat Berkhidmat	N	%
Kementerian	201	44.7
Jabatan Perdana Menteri	245	54.4
Lain-lain	4	0.9
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

6.2.3 Gred Jawatan Responden

Para responden dalam kajian ini adalah pegawai-pegawai PTD, yang rata-rata mempunyai kelulusan sekurang-kurangnya ijazah sarjana muda, atau kelulusan profesional yang diiktiraf setaraf dengan ijazah pertama oleh kerajaan Malaysia. Adalah difahamkan bahawa kemasukan para pegawai baru ke dalam Perkhidmatan Awam Malaysia hari ini terpaksa melalui proses tapisan dan saringan yang amat ketat. Gred jawatan responden yang paling rendah direkodkan dalam kajian ini adalah gred 41, yang lazimnya merupakan gred permulaan bagi para pegawai PTD yang memulakan kerjaya dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Dalam kajian ini, dan berdasarkan jadual 6.3 di bawah, para responden boleh dibahagikan kepada enam kumpulan utama mengikut gred jawatan masing-masing, iaitu dari Gred 41, Gred 44, Gred 48, Gred 52, Gred 54 dan gred JUSA. Taburan para responden mengikut gred pula menunjukkan seramai 226 orang atau 50.2 peratus daripada responden berada dalam Gred 41. Oleh itu, secara tidak langsung, bolehlah dikatakan bahawa separuh

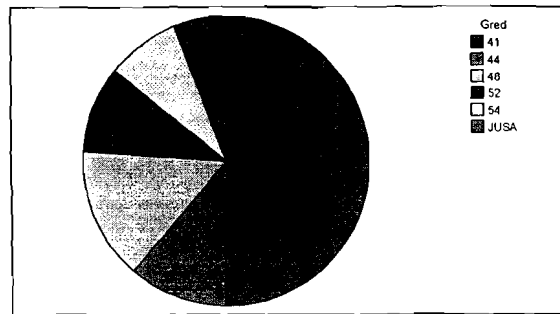
daripada responden kajian ini adalah kaum muda, yang berada dalam gred 41. Tidak salah kalau dikatakan bahawa input-input dari tinjauan ini nanti akan diwarna-warnikan oleh pandangan dan pendapat golongan muda yang baru berkhidmat dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Kalau dilihat lebih jauh, mereka ini adalah pewaris dan bakal pemimpin birokrasi awam dari hari ini hingga tahun 2020, satu jangka masa yang amat penting dalam sejarah dalam pembangunan Malaysia. Manakala seramai 51 orang responden lagi atau 11.3 peratus berada dalam Gred 44. Oleh itu, secara keseluruhannya, bolehlah dikatakan bahawa 61.5 peratus dari responden dalam kajian ini adalah kaum muda mengambil kira mereka yang berada dalam Gred 44. Terdapat 67 orang, atau 14.9 peratus dari responden yang berada dalam Gred 48, yang lazimnya dianggap sebagai golongan pertengahan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Para responden yang berada dalam gred jawatan 52, 54 dan Jusa, lazimnya adalah ketua-ketua jabatan atau ketua bahagian, dan mereka merupakan golongan pemimpin dan pembuat keputusan dalam birokrasi awam dalam negara pada hari ini. Kumpulan ketua jabatan dan pembuat keputusan ini membentuk 23.6 peratus daripada para responden dalam kajian ini. Secara terperinci, terdapat seramai 45 orang responden atau 10.0 peratus dari responden berada dalam Gred 52, diikuti oleh 35 orang responden atau 7.8 peratus responden dari Gred 54. Seramai 26 orang atau 5.8 peratus daripada para responden dalam tinjauan ini berada dalam kumpulan Gred Jawatan JUSA.

Jadual 6.3: Gred Jawatan Responden

Gred	N	%
JUSA	26	5.8
54	35	7.8
52	45	10.0
48	67	14.9
44	51	11.3
41	226	50.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.1: Gred Jawatan Responden



Sumber: Data Tinjauan

6.2.4 Kumpulan Jawatan Responden

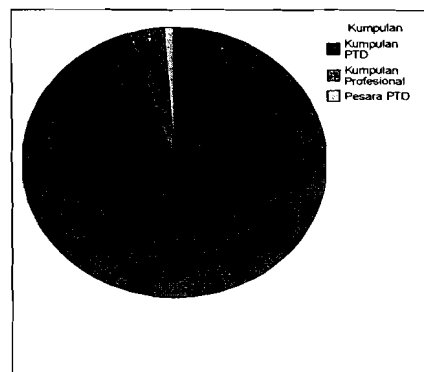
Secara umumnya, para responden dalam kajian ini boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan utama, iaitu: i) Kumpulan Pegawai PTD ii) Kumpulan Profesional dan iii) Kumpulan Pesara PTD. Berdasarkan kepada jadual 6.4 di bawah, seramai 428 orang atau 95.1 peratus adalah dari kumpulan Pegawai PTD. Jelas bahawa sebahagian besar (95.1%) daripada responden dalam kajian ini terdiri dari para pegawai PTD. Manakala, responden kedua tertinggi bilangannya adalah dari kumpulan profesional iaitu seramai 20 orang atau 4.4 peratus dari responden dalam kajian ini. Mereka mungkin terdiri dari kumpulan para doktor, peguam atau akauntan, yang bukan berada dalam kumpulan pegawai-pegawai PTD. Terdapat juga dua orang atau 0.4 peratus daripada responden kajian yang datangnya dari kumpulan pesara PTD, kumpulan terkecil dalam kajian ini.

Jadual 6.4: Kumpulan Jawatan Responden

Kumpulan	N	%
Kumpulan PTD	428	95.1
Profesional	20	4.4
Pesara PTD	2	0.4
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.2: Klasifikasi/Kumpulan Responden



Sumber: Data Tinjauan

6.2.5 Jantina Responden

Dapatan dari tinjauan ini menunjukkan satu trend yang menarik. Komposisi jantina dalam populasi Perkhidmatan Awam Malaysia hari ini telah berubah, menunjukkan pertambahan bilangan kaum wanita dalam perkhidmatan tadbir dan diplomatik. Dari tinjauan ini, nyata dan jelas bahawa, bilangan responden wanita adalah lebih tinggi, iaitu seramai 243 orang atau 54.0 peratus dibandingkan dengan responden lelaki iaitu seramai 207 orang atau 46.0 peratus. Ini amat berbeza dengan dapatan dari kajian oleh Ahmad Atory (1994) pada awal 1990-an, di mana para responden wanitanya membentuk hanya 15.0 peratus daripada responden kajian, sementara responden lelakinya adalah pada kadar 85.0 peratus dari keseluruhan responden beliau ketika itu. Jika data ringkas kajian ini diambil sebagai perbandingan, bolehlah dirumuskan bahawa wujudnya pertambahan kaum wanita dalam Perkhidmatan Awam Malaysia yang amat ketara sekali, meningkat dari 15.0 peratus pada awal tahun 1990-an kepada 54.0 peratus pada tahun 2010, iaitu dalam jangkamasa 19 tahun sahaja. Trend ini berpunca dari sikap kerajaan yang amat positif terhadap kaum wanita, lantas membuka peluang pendidikan yang luas kepada kaum wanita negara ini, menyebabkan banyak institusi-institusi pengajian tinggi di Malaysia kini dibanjiri oleh pelajar-pelajar wanita. Di samping itu, pihak Perkhidmatan Awam Malaysia juga

mengamalkan sikap terbuka dalam pengambilan pegawai baru, di mana tidak ada diskriminasi terhadap kaum wanita seperti yang berlaku di beberapa negara di Asia, Timur Tengah dan Afrika.

Jadual: 6.5: Jantina Responden

Jantina	N	%
Lelaki	207	46.0
Perempuan	243	54.0
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

6.2.6 Kekerapan Program Latihan Dihadiri Responden

Lazimnya, latihan dalam perkhidmatan dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan kakitangan awam dan seterusnya menjurus kepada peningkatan produktiviti organisasi awam tersebut. Oleh itu, penyelidik ingin mengetahui tentang bilangan program latihan dalam perkhidmatan yang pernah dihadiri oleh para responden dalam masa dua tahun yang lepas. Berdasarkan jadual 6.6 di bawah, sebahagian besar dari responden, iaitu seramai 285 orang atau 63.3 peratus dari mereka telah menghadiri 6 atau lebih program latihan dalam perkhidmatan dalam masa dua tahun yang lepas, menunjukkan intensiti latihan dalaman bagi pegawai-pegawai PTD ini. Hanya seramai 163 orang atau 36.2 peratus dari responden menghadiri kurang dari 5 program latihan dalam perkhidmatan dalam masa dua tahun lepas. Ini membayangkan bahawa para responden, rata-ratanya, mendapat latihan dalam perkhidmatan secukupnya bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan mereka dalam menjalankan tugas harian mereka.

Jadual: 6.6: Kekerapan Latihan Responden

Latihan	N	%
0	20	4.4
1-5	143	31.8
6-10	112	24.9
> 10	173	38.4
<i>Missing System</i>	2	0.4
Jumlah	448	99.6

Sumber: Data Tinjauan

6.2.7 Tahap Pendidikan Responden

Tahap pendidikan biasanya menentukan banyak perkara dalam kehidupan, termasuk kecekapan, keberkesanan dan produktiviti seseorang itu ditempat kerja. Tahap pendidikan sesuatu masyarakat menentukan taraf ekonomi dan kemajuan masyarakat dan negara tersebut. Negara maju seperti Amerika Syarikat, Jerman, United Kingdom, Jepun dan Korea Selatan lazimnya mempunyai tahap pendidikan yang tinggi.

Keberkesanan dan produktiviti sesebuah organisasi awam itu ditentukan oleh banyak faktor, dan antara faktor terpenting adalah tahap pendidikan kakitangannya. Dalam perkhidmatan awam di Malaysia, penyelidik percaya bahawa tahap pendidikan adalah salah satu dari faktor penting bagi menentukan produktiviti dan keberkesanan sesebuah jabatan. Dapatan kajian ini menunjukkan 99.6 peratus responden mempunyai sekurang-kurangnya ijazah pertama, dengan hanya 0.4 peratus lagi mempunyai kelulusan professional, yang penyelidik percaya, adalah sama setaraf dengan ijazah pertama. Secara lebih terperinci, jadual 6.7 berikut menunjukkan 277 orang atau 61.6 peratus dari responden mempunyai ijazah sarjana muda. Sementara seramai 155 orang lagi atau 34.4 peratus mempunyai ijazah sarjana muda dan juga ijazah sarjana. Menariknya, seramai 16 orang atau 3.6 peratus daripada responden dalam kajian ini mempunyai ijazah sarjana

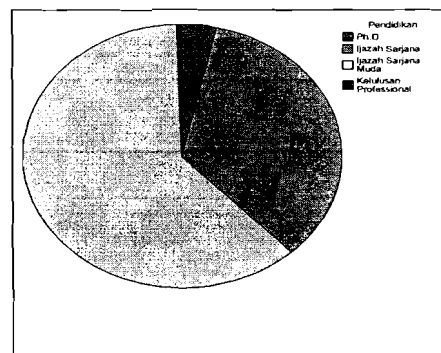
muda, ijazah sarjana dan ijazah kedoktoran serentak. Oleh itu, secara kasarnya, bolehlah dikatakan bahawa sebanyak 38 peratus daripada para responden dalam kajian ini mempunyai ijazah sarjana dan ijazah kedoktoran. Justeru, pandangan input-input dari kumpulan para responden ini perlu diberi pertimbangan sewajarnya, khasnya dalam konteks hala tuju dan pembangunan birokrasi awam di masa hadapan kerana mereka mewakili para cerdik pandai dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Jadual: 6.7: Tahap Pendidikan

Pendidikan	N	%
Ph.D	16	3.6
Ijazah Sarjana	155	34.4
Ijazah Sarjana Muda	277	61.6
Kelulusan Profesional	2	0.4
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.3: Pendidikan Tertinggi Responden



Sumber: Data Tinjauan

6.2.8 Umur Responden

Kebanyakan dari para responden kajian ini terdiri dari kaum muda, para pelapis dan bakal pemimpin birokrasi awam di Malaysia pada masa hadapan. Berdasarkan kepada jadual 6.8 berikut, kebanyakan dari para responden dalam kajian ini adalah berumur di bawah

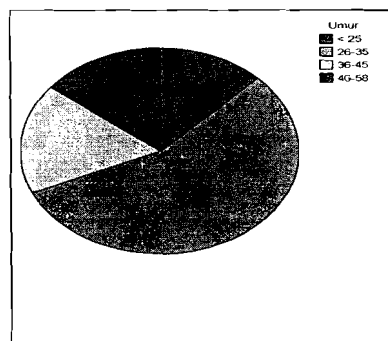
empat puluh, dengan seramai 308 orang atau 68.4 peratus responden berumur di bawah umur 35 tahun. Oleh yang demikian, pandangan dan input-input kajian ini membayangkan pendapat yang mirip kepada kaum muda, yang juga merupakan tenaga utama, penggerak jentera pentadbiran kerajaan ke arah mencapai Wawasan 2020. Sementara itu, terdapat 78 orang atau 17.4 peratus responden berumur dalam lingkungan umur 36 hingga 45 tahun. Mereka ini lazimnya adalah golongan pertengahan yang boleh menjadi para pemimpin birokrasi awam dalam masa sepuluh tahun dari sekarang. Terdapat seramai 64 orang atau 14.2 peratus responden bagi lingkungan umur 46 tahun ke atas yang kini menduduki jawatan-jawatan penting dalam birokrasi awam hari ini. Jadual 6.8 di bawah membariskan data dan maklumat yang jelas dan terperinci tentang perkara ini.

Jadual: 6.8: Umur Responden

Umur	N	%
< 25	56	12.4
26-35	252	56.0
36-45	78	17.3
46-58	64	14.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.4: Umur Responden



Sumber: Data Tinjauan

6.2.9 Tempoh Responden Dalam Jawatan Sekarang

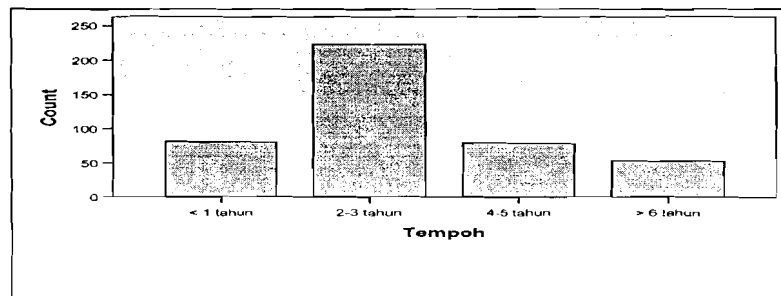
Secara amnya, sebahagian besar daripada para responden dalam kajian ini berada dalam jawatan mereka sekarang adalah kurang dari tiga tahun seperti yang ditunjukkan dalam jadual 6.9 berikut, di mana seramai 304 orang atau 69.7 peratus dari responden berada dalam kumpulan ini. Mereka berada dalam jawatan yang mereka sandang sekarang kurang dari tiga tahun. Hal ini membayangkan bahawa pihak pengurusan sumber manusia dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, khasnya pihak Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengambil langkah yang sewajarnya bagi mengurangkan salahguna kuasa di kalangan para penjawat awam. Amalan sering bertukar jawatan bagi para pegawai PTD ini boleh juga mengurang dan mengelakkan amalan rasuah di kalangan mereka. Amalan ini juga boleh memperkayakan ilmu dan pengalaman kerja bagi setiap pegawai PTD, lantas menyedia dan mempersiapkan mereka untuk memikul jawatan dan tanggungjawab yang lebih besar di masa hadapan. Terdapat juga seramai 53 orang atau 11.8 peratus responden berada dalam jawatan sekarang lebih dari 6 tahun atas permintaan jabatan atau atas sebab-sebab yang diputuskan oleh pihak pengurusan.

Jadual: 6.9: Tempoh Responden Dalam Jawatan Sekarang

Tempoh Jawatan Sekarang	N	%
< 1 tahun	81	18.0
2-3 tahun	223	49.6
4-5 tahun	79	17.6
> 6 tahun	53	11.8
<i>Missing System</i>	14	3.1
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.5: Tempoh Responden Dalam Jawatan Sekarang



Sumber: Data Tinjauan

6.2.10 Tempoh Responden Dalam Perkhidmatan Kerajaan

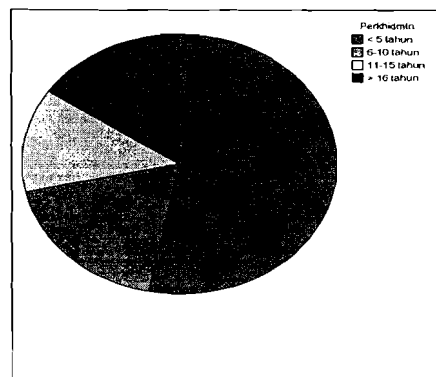
Secara keseluruhannya, lebih dari separuh dari responden dalam kajian ini berada dalam perkhidmatan awam kurang dari lima tahun. Berdasarkan kepada jadual 6.10 berikut, seramai 239 orang atau 53.1 peratus responden berada dalam perkhidmatan awam kurang dari lima tahun. Secara tersiratnya, ini bermakna bahawa lebih dari separuh daripada para responden dalam kajian ini adalah kaum muda yang memasuki Perkhidmatan Awam Malaysia lepas tahun 2000. Mereka mungkin bertugas dalam Perkhidmatan Awam Malaysia selepas Dato' Seri Abdullah dilantik sebagai Perdana Menteri pada bulan Oktober, 2003. Secara tidak langsung, fakta ini boleh mempengaruhi jawapan dan input-input mereka dalam borang soal selidik kajian. Jika dilihat secara terperinci, seramai 322 orang atau 71.6 peratus responden berada dalam Perkhidmatan Awam Malaysia kurang dari 10 tahun. Sementara itu, hanya 70 orang atau 15.6 peratus daripada responden berada dalam perkhidmatan awam lebih dari 16 tahun. Sesungguhnya, fakta-fakta ini mempengaruhi jawapan-jawapan mereka terhadap soalan-soalan dalam borang soal selidik kajian ini. Jadual 6.10 dan carta 6.7 di bawah merumuskan ciri-ciri tentang tempoh perkhidmatan responden dengan jelas sekali.

Jadual: 6.10: Tempoh Responden Dalam Perkhidmatan Kerajaan

Tempoh	N	%
< 5 tahun	239	53.1
6-10 tahun	83	18.4
11-15 tahun	58	12.9
> 16 tahun	70	15.6
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Carta 6.6: Tempoh Responden Dalam Perkhidmatan Kerajaan



Sumber: Data Tinjauan

6.3 Analisis Data

Pada keseluruhannya, bolehlah dirumuskan bahawa, usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan di era Dato' Seri Abdullah telah memberi impak yang positif ke atas birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia. Dapatan kajian ini menyokong dapatan-dapatan kajian yang pernah dibuat oleh Ahmad Atory (1994) yang turut merumuskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di tahun-tahun 1980-an mendatangkan impak yang positif. (p. 359) Memandangkan masa pentadbiran Dr. Mahathir adalah lama, melebihi dua dekad berbanding dengan era Dato' Seri Abdullah yang hanya selama 5 tahun 5 bulan, sudah pasti momentum kejayaan usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dr. Mahathir dapat juga dirasakan oleh para penjawat awam di

era Dato' Seri Abdullah. Oleh yang demikian, pandangan dan persepsi para responden kajian ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor sejarah, persekitaran semasa dan keperibadian mereka, yang diterjemahkan dalam bentuk jawapan-jawapan mereka yang dirakamkan melalui borang soal selidik kajian ini.

Dalam hal ini, penyelidik percaya bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah menjurus kepada membetulkan keadaan yang Dato' Seri Abdullah sendiri pernah bayangkan, "Malaysia tidak boleh lagi dilihat sebagai sebuah negara yang memiliki "infrastruktur kelas pertama" tetapi "mentaliti kelas ketiga" (RMK-9, 2006, p. vi). Kita perlu menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap pembangunan modal insan, yang menekankan bukan sahaja ilmu pengetahuan dan kemahiran, tetapi juga nilai etika, minda yang progresif dan kesedaran budaya yang tinggi" (RMK-9, 2006, p. vi).

Di samping itu, Dato' Seri Abdullah juga telah menggariskan lima teras utama, yang perlu menjadi matlamat untuk semua usaha-usaha reformasi pentadbiran semasa beliau menjadi Perdana Menteri. Lima teras utama yang digariskan oleh Dato' Seri Abdullah itu adalah seperti berikut:

- i) Bagi meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai yang lebih tinggi
- ii) Bagi meningkatkan keupayaan pengetahuan negara dan memupuk minda kelas pertama
- iii) Bagi menangani masalah ketidaksamaan sosioekonomi secara membina dan produktif
- iv) Bagi meningkatkan tahap dan kemampanan kualiti hidup

- v) Bagi mengukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan. (RMK-9, 2006, p. ix).

Terdapat banyak bukti yang menyatakan bahawa birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan hari ini adalah jauh lebih baik dari yang terdapat di tahun-tahun 1990-an, semasa Ahmad Atory menjalankan kajiannya pada tahun 1994. Penggunaan ICT kini lebih canggih di mana para pegawai kerajaan di jabatan-jabatan dan kementerian-kementerian dapat berhubung secara terus dengan orang ramai atas talian. Pelbagai usaha bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan telah dilakukan, merentasi sempadan pelbagai agensi kerajaan, yang antaranya melibatkan penurunan dan perwakilan kuasa, perkhidmatan kaunter yang lebih baik, pejabat perkhidmatan pelanggan yang mesra dan lain-lain bagi memanfaatkan para pengguna dan rakyat jelata. (RMK-9, 2006, p. xv)

Secara keseluruhannya, dapatan kajian yang dijalankan di Putrajaya ini, secara tidak langsung telah menunjukkan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan oleh pihak kerajaan di era Dato' Seri Abdullah telah dapat membawa kesan yang positif ke atas birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan. Hal ini juga mengesahkan bahawa birokrasi awam adalah pemudahcara proses pembangunan itu sendiri dan para penjawat awam pula adalah pembawa obor pembangunan itu sendiri. Mereka juga bertanggungjawab menggerakkan jentera pembangunan negara dan para pegawai PTD adalah golongan pemimpin mereka.

Menariknya, para penjawat awam juga terlibat secara langsung dengan pelbagai usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan dan mereka

merupakan agensi barisan hadapan dalam proses pembangunan negara ini, dahulu dan sekarang.

6.3.1 Pendekatan *Structural Equation Modeling* Dalam Analisis Data

Lazimnya, tugas menganalisis data dalam kajian seperti ini dibuat melalui penggunaan perisian “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS). Perisian yang senang dan biasa digunakan oleh banyak para penyelidik dalam bidang sains sosial di negara ini.

Walau bagaimanapun, dalam kajian ini, penyelidik mengambil pendekatan yang agak berlainan. Bagi menganalisis data dari 450 orang responden, yang terdiri daripada para pegawai PTD yang berkhidmat di Putrajaya, penyelidik telah memilih pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM) dengan bantuan perisian AMOS versi 16.0 bagi menganalisis data kajian. Penyelidik berharap agar lebih banyak penyelidik baru di negara ini menggunakan pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM) dalam penganalisan data kajian mereka kerana pelbagai kelebihan pendekatan SEM ke atas pendekatan SPSS yang telah berbakti sesekian lama itu.

Mengikut Byrne (2008), memang terdapat banyak kelebihan pendekatan SEM ini berbanding dengan program-program statistik yang lain bagi urusan memproses dan menganalisis data dalam penyelidikan sains sosial. Antara kebaikan penggunaan SEM adalah kerana ianya lebih efektif dan efisien dalam menganalisis data apabila Byrne menulis: *i) More effective and efficient in data analysis, ii) Facilitate the complexity of dynamic environment of the various research and fields of industry, iii) Introduce and improve cognitive and affective level of theoretical to practical*” (p. 4).

Seterusnya, Widodo (2006), pernah merumuskan bahawa “*Structural Equation Modeling*” (SEM) mempunyai sembilan keistimewaan dalam memproses dan menganalisis data dan keistimewaan itu adalah seperti berikut:

- i) Mampu menguji variabel endogenous dan variabel eksogenous dengan kesalahan pengukuran serentak
- ii) Mampu memodelkan variabel laten dengan sejumlah indikatornya
- iii) Mampu membezakan kesalahan pengukuran dan kesalahan model
- iv) Mampu menguji model secara keseluruhan
- v) Mampu memodelkan variabel mediator
- vi) Mampu memodelkan hubungan antara *error*
- vii) Mampu menguji silang koefisien model dari pelbagai kelompok sampel
- viii) Mampu memodelkan sesuatu fenomena yang berubah
- ix) Mampu menangani data tidak normal (Widodo, 2006).

Perisian *Structural Equation Modeling (SEM)* ini mempunyai dua aspek utama, iaitu aspek pengukuran dan aspek model struktur. Kedua-duanya boleh menentukan bahawa sesebuah model itu lengkap. Dua proses yang dicadangkan dalam *SEM* ialah menganggar model pengukuran terlebih dahulu sebelum menguji model sebenar yang *fit* (sesuai). (Byrne, 2008, p. 6)

Dalam hal ini, Ilham Sentosa, (2007) pernah menghuraikan pandangan Ferdinand (2002) tentang ciri-ciri kelebihan SEM berbanding dengan perisian yang lain, antaranya adalah seperti berikut:

- i) Andaian-andaian adalah jelas dan senang diuji untuk kefahaman
 - ii) Mempunyai “*graphical interface*” yang menarik
 - iii) Program SEM mampu membuat “*test of model fit*” secara serentak
 - iv) Perbandingan antara “*regression coefficient*”, “*means*”, dan “*variances*” boleh dibuat secara serentak
 - v) Model “*confirmatory factor analysis*” boleh digunakan untuk mengelak kesalahan
 - vi) SEM membekalkan satu kerangka analisis yang membolehkan beberapa “*linear models*” menjadi “fit” dengan penggunaan perisian yang flesibel.
- (Dlm. Ilham Sentosa, 2007, p. 174).

Kedua-dua penulis di atas menerangkan dengan nyata tentang kebaikan pendekatan SEM berbanding dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menganalisis data. Bagi merumuskan perkara ini, Ilham Sentosa (2007) pula mengatakan, “*Structural Equation Modeling (SEM) is a family of statistical techniques which incorporates and integrates path analysis and factor analysis*” (Ilham Sentosa, 2007, p. 172).

6.3.2 Ujian Min

6.3.2.1 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur

Berdasarkan kepada jadual 6.11 berikut, ujian min menunjukkan bahawa Reformasi Pentadbiran Struktur adalah penting dalam sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi Reformasi Pentadbiran Struktur iaitu 3.87 yang hampir kepada skala 4 iaitu berkesan.

Jadual 6.11: Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur

Item	N	Min
A2	450	4.03
A5	450	4.00
A6	449	3.64
A8	450	4.01
A9	450	3.89
A12	450	3.70
Jumlah	449	3.87

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.2 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Berdasarkan kepada jadual 6.12 di bawah, ujian min menunjukkan bahawa Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur adalah berkesan ke atas pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi reformasi pentadbiran sistem dan prosedur iaitu 4.00 berada dalam skala 4 iaitu berkesan.

Jadual 6.12: Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur

Item	N	Min
B3	449	4.08
B5	449	3.96
B6	449	3.87
B8	449	4.12
B9	449	3.98
Jumlah	449	4.00

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.3 Ujian Min Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Berdasarkan jadual 6.13 berikut, ujian min menunjukkan bahawa reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah berkesan dalam sistem penyampaian kerajaan. Ini telah dibuktikan

dalam keseluruhan min jawapan bagi reformasi pentadbiran tingkahlaku iaitu 3.76 yang hampir kepada skala 4 iaitu berkesan.

Jadual 6.13: Analisis Deskriptif Bagi Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Item	N	Min
C1	449	3.5657
C3	450	3.2733
C5	450	4.2222
C6	450	3.7511
C7	449	3.8062
C8	450	3.8844
Jumlah	449	3.76

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.4 Ujian Min Bagi Integriti

Berdasarkan kepada jadual 6.14 berikut, ujian min menunjukkan bahawa integriti memainkan peranan penting dalam pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi integriti iaitu 3.39 yang hampir kepada skala 4 iaitu bersetuju.

Jadual 6.14: Analisis Deskriptif Bagi Integriti

Item	N	Min
D3	450	3.9622
D5	450	3.7867
D6	450	4.0022
D7	450	3.8978
D9	450	3.7978
Jumlah	450	3.39

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.5 Ujian Min Bagi Produktiviti Organisasi Awam

Berdasarkan kepada jadual 6.15 di bawah, ujian min menunjukkan keutamaan pengaruh produktiviti organisasi awam terhadap sistem penyampaian kerajaan. Ujian min menunjukkan bahawa responden bersetuju terhadap produktiviti organisasi awam dalam pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi pengaruh produktiviti organisasi iaitu 3.96 yang hampir kepada skala 4 iaitu bersetuju.

Jadual 6.15: Analisis Deskriptif Bagi Produktiviti Organisasi Awam

Item	N	Min
E1	449	3.7105
E3	450	3.9600
E4	450	4.0422
E5	450	3.8956
E7	450	4.1933
Jumlah	449	3.96

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.6 Ujian Min Bagi Keberkesanan Unit Penyampaian

Berdasarkan kepada jadual 6.16 di bawah, ujian min menunjukkan keutamaan pengaruh keberkesanan unit penyampaian terhadap sistem penyampaian kerajaan. Ujian min menunjukkan bahawa responden bersetuju terhadap keberkesanan unit penyampaian dalam pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi pengaruh produktiviti organisasi iaitu 3.94 yang hampir kepada skala 4 iaitu bersetuju.

Jadual 6.16: Analisis Deskriptif Bagi Keberkesanan Unit Penyampaian

Item	N	Mean
F3	450	4.1689
F4	450	3.8978
F5	450	3.9978
F7	450	3.8822
F8	450	3.8467
F9	450	3.8244
Jumlah	450	3.94

Sumber: Data Tinjauan

6.3.2.7 Ujian Min Bagi Kecekapan Penjawat Awam

Berdasarkan kepada jadual 6.17 di bawah, ujian min menunjukkan keutamaan pengaruh kecekapan penjawat awam terhadap sistem penyampaian kerajaan. Ujian min menunjukkan bahawa responden bersetuju terhadap produktiviti organisasi awam dalam pemantapan sistem penyampaian kerajaan. Ini dapat dilihat melalui keseluruhan min jawapan bagi pengaruh produktiviti organisasi iaitu 3.90 yang hampir kepada skala 4 iaitu bersetuju.

Jadual 6.17: Analisis Deskriptif Bagi Kecekapan Penjawat Awam

Item	N	Min
G3	450	4.1200
G4	450	3.7911
G5	450	3.8511
G6	450	3.8289
Jumlah	450	3.90

Sumber: Data Tinjauan

6.3.3 Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Sabitha Marican (2003) pernah menyatakan bahawa kesahan dan kebolehpercayaan sesuatu instrumen kajian itu adalah penting bagi memastikan dapatan-dapatan kajian yang

diperolehi itu boleh dipercayai dan tidak dipersoalkan. Kesahan digunakan untuk mengukur ketepatan sesuatu ukuran yang digunakan dalam kajian. Ianya bertujuan untuk memastikan adakah ukuran atau indikator yang digunakan itu mengandungi semua ciri-ciri atau gagasan (*beta*) yang harus ada dalam konsep yang diukur itu. Sesuatu ukuran yang boleh dipercayai itu tidak semestinya sah. Namun begitu, sesuatu instrumen mestilah mempunyai kebolehpercayaan sebelum ianya diambil kira sebagai instrumen yang sah. (Sabitha Marican, 2003, pp. 206-208)

Oleh yang demikian, kedua-dua kebolehpercayaan dan kesahan perlu untuk mengukur sesuatu instrumen dengan tepat dalam kajian yang dilaksanakan. Bagi memastikan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian ini, dua siri ujian telah dilaksanakan iaitu mengenalpasti (i) Ujian kebolehpercayaan melalui "*Cronbach's Alpha*" dan (ii) Ujian kesahan menggunakan "*Confirmatory Factor Analysis*" (CFA).

6.3.4 Ujian Kesahan Melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Adalah difahamkan bahawa *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau "Analisis Faktor Pengesahan" adalah satu lagi jenis ujian kesahan. Lazimnya, Analisis Faktor Pengesahan atau CFA digunakan apabila terdapat bilangan item yang banyak dalam satu-satu skala, yang ianya boleh dikurangkan jumlahnya dengan mengelaskannya dalam kumpulan-kumpulan kecil yang mempunyai perkaitan statistik antara satu sama lain. Analisis Faktor Pengesahan atau CFA telah membantu penyelidik untuk meninjau struktur dalaman atau kepelbagaian dimensi yang wujud dalam sesuatu alat ukuran. Melalui pendekatan CFA, penyelidik dapat menguji secara statistik, sama ada sampel data yang digunakan itu dapat mengesahkan model yang dicadangkan dalam kajian ini.

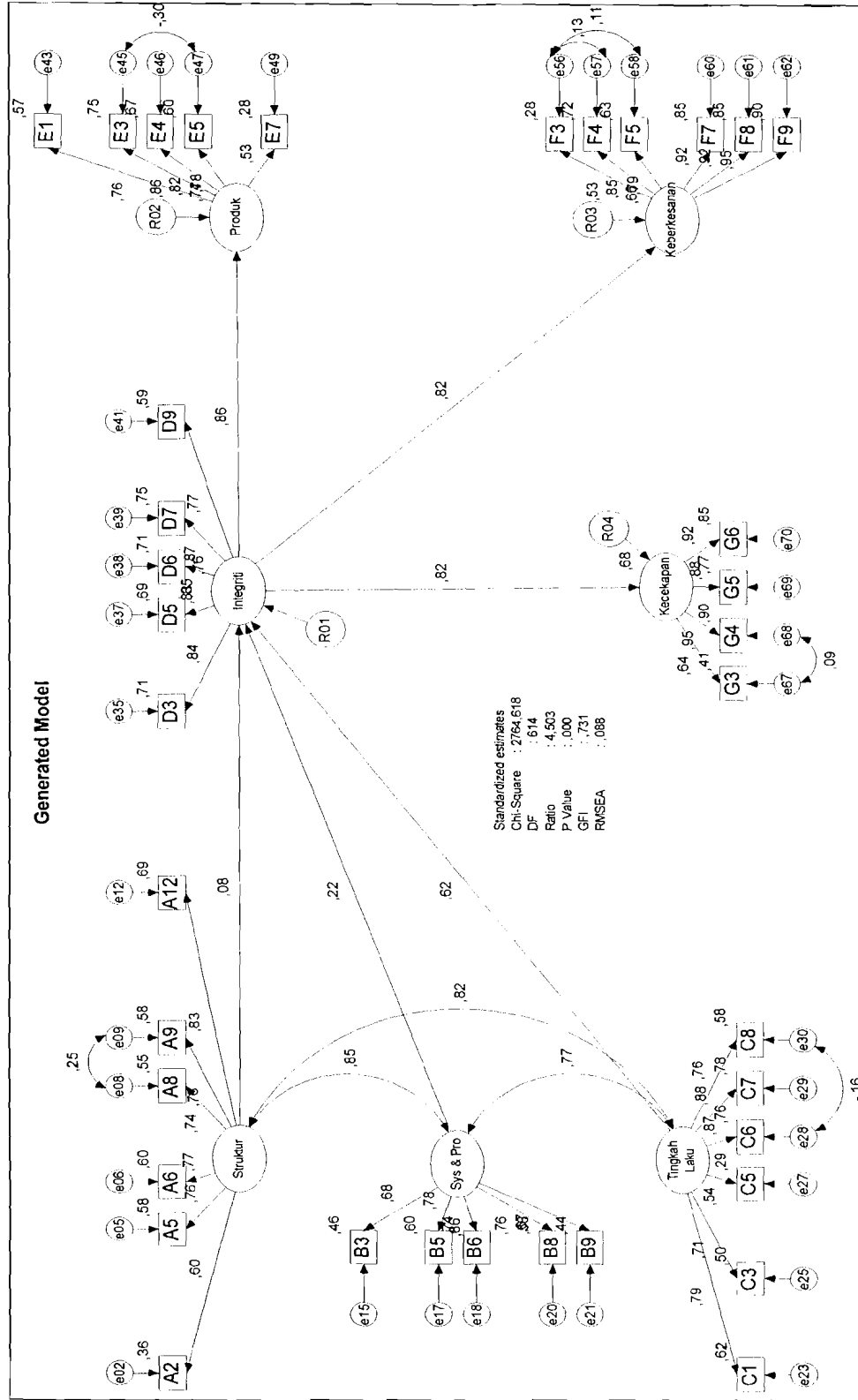
Menurut Barbara M. Byrne (2008), *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah berbeza dengan analisis faktor yang bertujuan mendapatkan jumlah faktor yang terdapat dalam sesuatu pembolehubah, mengenalpasti korelasi antara faktor berkenaan serta item yang digunakan mengukur pembolehubah yang ditentukan. Berdasarkan jadual *Confirmatory Factor Analysis* di bawah, penyelidik telah dapat menentukan secara khusus model teoritikal berasaskan keutaman. (Byrne, 2008, p. 6)

6.4 Model Kajian Melalui Pendekatan “*Structural Equation Modeling*”

Melalui pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM), dan dengan bantuan perisian AMOS versi 16.0, model penuh kajian ini dapat dibangunkan seperti yang digambarkan dalam rajah 6.7 seperti berikut:

(Sila lihat di lampiran sebelah)

Rajah 6.7: Model Penuh Kajian Menggunakan Grafik AMOS



Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan hasil pemerhatian pada “*path diagram*” analisis penuh model kajian ini seperti yang terdapat dalam rajah 6.7 di atas, ianya menunjukkan bahawa “*generated model*” tersebut telah memenuhi kriteria “*Goodness of Fit Index*”. Hal ini telah dinilai dari hasil uji model tersebut melalui “*Structural Equation Modeling*” seperti terdapat dalam jadual 6.18 seperti berikut:

Jadual 6.18: Hasil Uji Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Keputusan
Chi-Square	p=5%, df=614	2764.618	Signifikan
GFI	$\geq 0,90$	0.731	Signifikan
RMSEA	$\leq 0,008$	0.088	Signifikan

Sumber: Data Tinjauan yang diolah, 2011

6.5 Dapatan Kajian Dan Keputusan Ujian Hipotesis

Bahagian ini menghuraikan dapatan kajian dan keputusan ujian hipotesis. Sebanyak lapan hipotesis telah dibangunkan untuk diuji dalam kajian ini. Setelah diuji, sebanyak enam hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Jadual 6.19 berikut merumuskan dengan jelas dan nyata akan keputusan-keputusan ujian hipotesis yang dibuat melalui pendekatan “*Structural Equation Modeling*” dengan bantuan perisian AMOS versi 16.

Jadual 6.19: Keputusan Ujian Hipotesis

Hipotesis	Dari	Kepada	Standardized estimate	S.E	C.R	t-values	Keputusan
H1	Struktur	Integriti	0.198	,126	1,567	1.61	(p=0.117) Ditolak
H2	Sistem dan Prosedur	Integriti	0.115	,080	1,435	1.51	(p=0.151) Ditolak
H3	Tingkhahlaku	Integriti	0.553	,066	8,371	8.41	(p=0.000) Diterima
H4	Integriti	Kecekapan	0.599	,056	10,630	10.63	(p=0.000) Diterima
H5	Integriti	Keberkesanan	0.672	,040	16,640	16.71	(p=0.000) Diterima
H6	Integriti	Produktiviti	0.532	,050	10,674	10.68	(p = 0.000) Diterima
H7	Sistem dan Prosedur	Kecekapan	0.318	,055	5,784	5.79	(p =0.000) Diterima
H8	Sistem dan Prosedur	Produktiviti	0.308	,047	6,612	6.62	(p=0.000) Diterima

Squared Multiple

Correlation for:

Integriti 0.765

*** p = 0.000 (signifikan)

Nota: Jika $p > 0.05$; maka H_0 di tolak
Jika $p < 0.05$, maka H_0 di terima
Jika C.R > 1.96 di terima

6.5.1 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Struktur Dengan Integriti Penjawat Awam

Kajian lepas tentang reformasi pentadbiran struktur di Malaysia pernah dibuat oleh Ahmad Atory dalam tahun 1994 dalam konteks penswastaan di era Dr. Mahathir. Ahmad Atory (1994) menjelaskan: “*Rasionalnya dasar penswastaan di Malaysia telah pun dinyatakan dalam lima bentuk objektifnya iaitu: i) untuk mengurangkan beban kewangan dan pentadbiran kerajaan ii) untuk meningkatkan persaingan, meninggikan kecekapan dan produktiviti iii) mempercepatkan pertumbuhan ekonomi melalui pertambahan peranan sektor swasta iv) mengurangkan/mengecilkan saiz dan kehadiran sektor awam dalam ekonomi negara v) meluaskan peluang-peluang ekonomi bagi memenuhi sasaran*

pemilihan bumiputra seperti yang terkandung dalam DEB” (p. 288). Dapatan dari kajian tersebut menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur dengan peningkatan kecekapan, keberkesanan dan produktiviti penjawat awam dan organisasi awam (Ahmad Atory, 1994). Walau bagaimanapun, belum ada lagi kajian yang pernah dibuat tentang hubungan reformasi pentadbiran struktur dengan integriti para penjawat awam.

Dalam hal ini, Esman (1972) pernah menegaskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran (struktur, sistem dan prosedur serta tinglahlaku) boleh membawa perubahan-perubahan lain, seperti perubahan kebudayaan dari segi nilai, kepercayaan dan sikap, atau perubahan dari segi politik, khasnya melibatkan taburan kuasa dan pampasan. Ahmad Atory (1994) mengatakan bahawa reformasi pentadbiran struktur, khasnya penswastan telah membawa banyak impak positif kepada jabatan-jabatan kerajaan dan para pekerja yang terlibat. Oleh yang demikian, penyelidik merasakan wujudnya hubungan positif antara reformasi pentadbiran struktur dengan integriti penjawat awam seperti dalam H1 seperti berikut:

Hipotesis: 1: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran struktur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Berdasarkan jadual 6.19 maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R pada hubungan antara reformasi pentadbiran struktur dengan faktor

integriti penjawat awam adalah pada kadar 1.567, sementara nilai $P = 0.117$. Kedua-dua nilai ini adalah di luar dari batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai CR disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H1 ditolak.

6.5.2 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur Dengan Integriti Penjawat dan Organisasi Awam

Dalam kajiannya pada tahun 1994, Ahmad Atory menegaskan: *“Pada umumnya, terdapat yang menyarankan bahawa memang terdapat peningkatan atau pembaikan menyeluruh dalam aspek kecekapan dan keberkesanan di kalangan pegawai-pegawai kerajaan dan juga dalam birokrasi awam sebagai satu daripada kesan dari pelbagai pembaharuan”* (Ahmad Atory, 1998, p. 336). Rumusan Ahmad Atory itu meliputi usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang jelas membawa kesan-kesan yang positif ke dalam birokrasi awam di Malaysia.

Dalam kajiannya itu, Ahmad Atory (1994) meminta para responden menilai keberkesanan terhadap empat kategori prosedur dan teknik seperti: i) meningkatkan sistem kerja dan prosedur ii) meningkatkan perkhidmatan kepada orang awam iii) membaiki sikap pegawai-pegawai kerajaan dan iv) menerapkan etika kerja. (pp. 336-337)

Ahmad Atory (1998) mengatakan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang diimplementasikan di era Dasar Ekonomi Baru (DEB) telah dapat membawa banyak perubahan positif ke atas birokrasi awam di Malaysia. Penyelidik berpendapat bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai pengaruh positif ke atas integriti penjawat awam seperti yang dirumuskan dalam hipotesis H2:

Hipotesis 2: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh *SEM* adalah diketahui bahawa nilai C.R pada hubungan antara reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan faktor integriti penjawat awam adalah pada kadar 1.435, sementara nilai $P = 0.151$. Kedua-dua nilai ini adalah di luar dari batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai CR disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H2 ditolak.

6.5.3 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku Dengan Integriti Penjawat Dan Organisasi Awam.

Era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah era pembangunan modal insan dalam erti kata yang sebenarnya. Pelbagai usaha telah dilancarkan bagi membangunkan modal insan negara ini, khasnya di bawah konsep Islam Hadhari. Ahmad Atory (2005) mengatakan: *"Islam Hadhari aims at enterpreting the true teachings of Islam, and the need to be more in their everyday approach to life"* (Ahmad Atory, 2005). Matlamat Islam Hadhari adalah bagi membangunkan modal insan negara ke arah mencapai status negara maju pada tahun 2020, bagi menjadi sebuah negara yang cemerlang, gemilang dan terbilang mengikut pandangan Dato' Seri Abdullah. Bagi mencapai matlamat tersebut, usaha-usaha

penambahbaikan dalam tingkahlaku, bukan sahaja di kalangan para penjawat awam, tetapi juga meliputi seluruh anggota masyarakat di Malaysia.

Ahmad Atory (1994) mengatakan bahawa reformasi pentadbiran tingkahlaku di era Dr. Mahathir telah berjaya membawa perubahan yang positif di kalangan penjawat awam dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan keberkesanan birokrasi awam. Penyelidik berpendapat wujudnya hubungan positif antara reformasi pentadbiran tingkahlaku dengan integriti penjawat awam seperti dirumuskan dalam hipotesis H3 di bawah:

Hipotesis 3: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran tingkahlaku** dengan **faktor integriti penjawat awam**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R pada hubungan antara reformasi pentadbiran tingkahlaku dengan integriti penjawat dan organisasi awam adalah pada kadar 8.371, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai C.R disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H3 diterima.

6.5.4 Hubungan Antara Integriti Dengan Kecekapan Penjawat Awam

Integriti adalah satu konsep yang selalunya dikaitkan dengan sifat kebaikan. Seseorang yang baik, jujur dan amanah itu dikatakan mempunyai integriti yang tinggi. Seseorang yang berintegriti tinggi akan berusaha meningkatkan kecekapan di tempat kerja. Samford (2005) mengatakan bahawa integriti mempunyai hubungan yang baik dengan etika dan tadbir urus yang baik apabila beliau menulis: *“There are a lot of ideas and they are often going in cycles, ethics – integrity – good governance, which obviously is related in some ways, but not clearly brought together as a whole system”* (Samford, 2005). Iskandar Hasan, et al., (2010) menyatakan, *“In its specific sense, integrity in civil service means an observance of competency values, commitment to address and eliminate corruption, to increase the efficiency and effectiveness of organizations either public or private as well as family units and lastly, to enhance the social welfare and the quality of life”* (Iskandar Hasan, et al., 2010).

Sementara itu, Veerasamy (2006) mengatakan bahawa “integriti” itu merujuk kepada kualiti unggul yang wujud secara menyeluruh dan sepanjang masa pada seseorang individu. Sulaiman Mahbob (2005) pula mengatakan bahawa, *“Secara kasarnya integriti ialah himpunan kualiti unggul yang wujud di kalangan individu dan kualiti ini berteraskan kepada prinsip berpegang teguh kepada kejujuran dan amalan bermoral tinggi”*. Bank Dunia (2007) mendefinisi “integriti” sebagai, *“the use of public power for officially endorsed and publicly justified purposes”*. (Sulaiman Mahbob, 2005).

Dr. Mahathir memperkenalkan konsep “bersih, cekap dan amanah” bagi meningkatkan integriti para penjawat awam semasa beliau menjadi Perdana Menteri. Di samping itu, Dr.

Mahathir juga telah menerapkan nilai-nilai murni, seperti pertanggungjawaban, pembangunan dan pengurusan diri sendiri, semangat berpasukan, di kalangan para penjawat awam (Ahmad Atory, 1998).

Berdasarkan perbincangan tersebut, penyelidik percaya bahawa integriti mempunyai hubungan yang positif dengan kecekapan penjawat awam dan hipotesis H4 kajian adalah seperti berikut:

Hipotesis 4: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **kecekapan penjawat awam**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R. pada hubungan antara integriti dengan kecekapan penjawat awam adalah pada kadar 10.630, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai C.R disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H4 diterima.

6.5.5 Hubungan Antara Integriti Dengan Keberkesanan Unit Penyampaian Awam

Birokrasi awam di Malaysia seperti yang diterangkan dalam bab dua bolehlah diandaikan sebagai sebuah sistem yang besar, mempunyai pelbagai elemen, unit penyampaian dan anggotanya tersendiri, lazimnya dibahagikan mengikut kementerian, jabatan atau unit-unit

penyampaian tertentu yang dijangka melalui satu laman sesawang (*web site*) perhubungan yang amat kompleks. Melalui laman sesawang ini mengalirnya pelbagai maklumat, data, perintah atau arahan dari ketua kepada orang bawahan, dan juga berlakunya aliran data dan maklumat antara pelbagai kementerian dan agensi kerajaan yang merupakan elemen-elemen dalam satu sistem terbuka yang dikenali sebagai Perkhidmatan Awam Malaysia. Sebagai contohnya, Jabatan Perdana Menteri, yang di dalamnya terdapat unit-unit penyampaian seperti Unit Perancang Ekonomi (EPU), Unit Implementasi dan Penyelarasan (ICU), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan lain-lain lagi. Matlamat unit-unit penyampaian ini adalah memberi perkhidmatan kepada rakyat, organisasi awam dan masyarakat perniagaan di Malaysia.

Semasa menjadi Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah meneruskan usaha-usaha Dr. Mahathir bagi meningkatkan prestasi dan keberkesanan unit-unit penyampaian dalam jabatan-jabatan kerajaan seperti konsep berorientasikan pelanggan dan prestasi serta mengamalkan sikap rajin dan dedikasi, sikap keusahawanan, dan sifat yang responsif kepada kehendak pelanggan.

Setiap unit penyampaian dalam Perkhidmatan Awam Malaysia dianggotai oleh penjawat awam. Penyelidik berpendapat bahawa integriti penjawat awam ini mempunyai hubungan yang kuat dengan tahap keberkesanan setiap unit penyampaian mereka. Oleh itu, hipotesis H5 adalah seperti berikut:

Hipotesis 5: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R. pada hubungan antara integriti dengan keberkesanan unit penyampaian awam adalah pada kadar 10.630, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai C.R. disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H_5 diterima.

6.5.6 Hubungan Antara Integriti Dengan Produktiviti Organisasi Awam

Dalam membincangkan tentang hubungan integriti dengan produktiviti organisasi awam, Ahmad Atory (1998) memetik pandangan Bain yang mengatakan: "*Manusia adalah faktor utama dalam meningkatkan produktiviti*" (p. 38). Seterusnya, Ahmad Atory (1998) menjelaskan: "*Pengeluaran, prestasi, kos-kos dan hasil-hasil/keputusan-keputusan adalah beberapa komponen dari usaha produktiviti*" (p. 39). Di samping itu, beliau juga memetik pandangan Nadler, yang mengatakan, bahawa "produktiviti" bererti "*mewujudkan peningkatan-peningkatan yang diinginkan dalam pengeluaran tanpa meningkatkan saiz tenaga kerja*" (Ahmad Atory, 1998, p. 39). Jelas bahawa, faktor manusia memainkan peranan penting dalam meningkatkan produktiviti organisasi awam. Oleh yang demikian, usaha-usaha meningkatkan produktiviti dan keberkesanan organisasi awam di Malaysia perlu difokuskan kepada para penjawat awam, mungkin kaedah mereka bekerja, termasuk sikap, keperibadian dan integriti mereka.

Penyelidik berpendapat bahawa integriti penjawat awam adalah salah satu daripada faktor-faktor utama yang menentukan produktiviti organisasi awam di negara ini. Mengikut “Pelan Integriti Nasional (PIN): *“Integriti secara umumnya ialah kualiti unggul yang wujud secara keseluruhan dan padu pada individu dan organisasi. Integriti berkaitan erat dengan etika. Ia adalah berlandaskan etika dan pencerminan etika dalam tindakan sehari-hari”* (PIN, 2004, p. 18).

Berdasarkan pandangan Ahmad Atory (1998) dan Sulaiman Mahbob (2005) itu, penyelidik merasakan bahawa wujudnya hubungan antara integriti penjawat awam dengan tahap produktiviti organisasi awam. Bagi melihat keadaan ini, penyelidik mencadangkan hipotesis keenam (H6) kajian seperti berikut:

Hipotesis 6: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **faktor integriti** dengan **produktiviti organisasi awam**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R pada hubungan antara integriti dengan produktiviti organisasi awam adalah pada kadar 10.674, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang disyaratkan, iaitu nilai C.R disyaratkan melebihi 1.96, sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H6 diterima.

6.5.7 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur dengan Kecekapan Penjawat Awam.

Mengikut Samsudin Osman (2006) mantan Ketua Setiausaha Negara, budaya pembaharuan secara berterusan telah pun diterapkan sekian lama dan ianya membolehkan Perkhidmatan Awam Malaysia melaksanakan penambahbaikan dalam sistem penyampaian. Usaha-usaha tersebut meliputi juga penambahbaikan dalam sistem dan prosedur kerja bagi memastikan kelancaran dan keberkesanan pelaksanaan dasar-dasar awam.

Dalam era Dr. Mahathir, pelbagai usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur telah dimulakan, antaranya penggunaan sistem kad kebuk, pejabat terbuka, sistem fail meja, pengurusan melalui mesyuarat, manual prosedur kerja dan lain-lain lagi (Ahmad Atory, 1994). Banyak dari usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di era Dr. Mahathir tetap diteruskan di era Dato' Seri Abdullah, antaranya: usaha-usaha mengurangkan kerenah birkorasi, penurunan dan perwakilan kuasa, meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter dan projek-projek kerajaan elektronik. Sebenarnya, Dato' Seri Abdullah menerajui sendiri usaha-usaha kerajaan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan (Samsudin Osman, 2006).

Jika diteliti lebih mendalam, penswastan boleh juga dianggap sebagai sebahagian daripada usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur kerana ianya melibatkan perubahan dalam pendekatan memberi khidmat kepada masyarakat. Mengenai objektif-objektif penswastan, Ahmad Atory (1998) menulis: *"Jelas di sini bahawa objektif-objektif ini berkait pula dengan peningkatan/pembaikan pengurusan dalaman atau usaha-usaha pembaharuan pentadbiran dalam birokrasi-birokrasi awam dan tidak berkait*

dengan perubahan-perubahan struktur dalam hubungan antara sektor swasta dan awam”

(p. 283). Pendekatan penswastaan ini diamalkan juga di era Dato' Seri Abdullah.

Berdasarkan perbincangan di atas, hipotesis ketujuh kajian ini adalah seperti berikut:

Hipotesis 7: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan kecekapan penjawat awam.**

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan kecekapan penjawat awam.**

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh SEM adalah diketahui bahawa nilai C.R. pada hubungan antara reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan kecekapan penjawat awam adalah pada kadar 5,784, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai C.R. disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P pula disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H7 diterima.

6.5.8 Hubungan Antara Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur dengan Produktiviti Organisasi Awam.

Konsep produktiviti dan ukuran produktiviti dalam perkhidmatan awam hangat dibincangkan dalam era Dr. Mahathir. Dalam hal ini, Ahmad Atory menulis: *“Pengukuran Produktiviti berkemungkinan mewujudkan pengurusan kerja yang lebih baik, pekerja-pekerja dan diri sendiri juga. Ia memudahkan proses pengurusan dan fokus-fokus ke atas keputusan-keputusan, misalnya pencapaian matlamat-matlamat lebih daripada proses itu*

sendiri” (Ahmad Atory, 1998, p. 38). Produktiviti dalam perkhidmatan awam meliputi unsur-unsur kuantiti dan juga kualiti perkhidmatan awam itu sendiri.

Banyak usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di era Dr. Mahathir dan era Dato’ Seri Abdullah adalah menjurus kepada mencapai peningkatan produktiviti organisasi awam atau individu (penjawat awam) yang boleh diukur dari segi kuantiti dan kualiti dalam perkhidmatan awam. Pelbagai contoh boleh dilihat antaranya, penubuhan pusat bayaran setempat, kotak cadangan, khidmat kaunter mesra pelanggan, *flying squad*, PEMUDAH, Biro Pengaduan Awam dan lain-lain lagi.

Berdasarkan perbincangan di atas, hipotesis kelapan kajian ini adalah seperti berikut:

Hipotesis 8: H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah **Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur** dengan **keberkesanan unit penyampaian**.

Berdasarkan jadual 6.19, maklumat dari pengolahan data oleh *SEM* adalah diketahui bahawa nilai C.R pada hubungan antara reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan produktiviti organisasi awam adalah pada kadar 6.612, sementara nilai $P = 0.000$. Kedua-dua nilai ini adalah di dalam batasan statistik yang di syaratkan, iaitu nilai C.R disyaratkan melebihi 1.96 sementara nilai P disyaratkan berada di bawah nilai 0.05. Oleh yang demikian, berdasarkan data di atas, hipotesis H8 diterima.

6.5.9 Variabel Eksogenus Pertama: Reformasi Pentadbiran Struktur

Era pentadbiran Dato' Seri Abdullah adalah era Malaysia moden yang datangnya selepas tahun 2000, di mana Malaysia sudah pun mempunyai menara berkembar Petronas dan Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan (PPKP) di Putrajaya yang serba moden. Walaupun Dato' Seri Abdullah memberi banyak penekanan kepada reformasi pentadbiran tingkahlaku, beliau juga telah melakukan tindakan reformasi pentadbiran struktur, seperti yang pernah diberi keutamaan oleh Tun Razak di awal tahun-tahun kemerdekaan negara.

Antara tindakan Tun Abdul Razak yang boleh digulung sebagai reformasi pentadbiran struktur adalah penubuhan MARA, FELDA, UDA, Petronas serta pelancaran Dasar Ekonomi Baru yang turut mencetuskan banyak lagi tindakan yang berbentuk reformasi pentadbiran struktur. Melalui usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur di era Dr. Mahathir, terbinalah pelbagai projek infrastruktur berskala mega seperti Putrajaya, Cyberjaya, KLIA, Lebuhraya Utara-Selatan, Universiti Utara Malaysia. Dalam era pentadbiran Dato' Seri Abdullah, terdapat beberapa tindakan beliau yang boleh dirumuskan usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur, antaranya:

- i) Penubuhan Akademi Anti-Rasuah (M.A.C.A)
- ii) Penubuhan Insititut Integriti Nasional
- iii) Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani
- iv) Penubuhan Kementerian Kesenian, Kebudayaan dan Warisan
- v) Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar
- vi) Melancarkan Pelan Integriti Nasional.

Bagi reformasi pentadbiran struktur, penyelidik telah membangunkan 12 item untuk diajukan kepada para responden di Putrajaya. Item-item ini adalah berkaitan dengan pelbagai tindakan Dato' Seri Abdullah semasa beliau menjadi Perdana Menteri, yang boleh disifatkan sebagai tindakan yang menjurus kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur. Walau bagaimanapun, setelah melalui proses "*Confirmatory Factor Analysis*" (CFA) hanya 6 dari 12 item-item tersebut didapati mempunyai nilai "*factor loading*" yang tinggi dan boleh diterima seperti terdapat dalam rajah 6.7, dan sesuai digunakan dalam analisis data kajian selanjutnya. Secara umumnya, tahap keberkesanan usaha-usaha reformasi pentadbiran dalam kajian ini diukur menggunakan skala Likert yang mempunyai lima kategori, iaitu: (i) Amat Tidak Berkesan (ii) Tidak Berkesan (iii) Neutral (iv) Berkesan dan (v) Amat Berkesan. Item-item tersebut adalah A2, A5, A6, A8, A9 dan A12 seperti yang terdapat dalam jadual 6.20 seperti berikut:

Jadual 6.20: Reformasi Pentadbiran Struktur

No.	Item	<i>Factor Loading</i>
A2	Pejabat perkhidmatan pelanggan di agensi kerajaan meningkatkan mutu perkhidmatan awam	0.57
A5	Misi Nasional meningkatkan usaha mencapai matlamat Wawasan 2020	0.78
A6	Pelan Integriti Nasional (PIN) meningkatkan integriti masyarakat	0.76
A8	Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani berjaya meningkatkan produktiviti sektor pertanian	0.77
A9	Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar meningkatkan usaha perlindungan alam sekitar	0.78
A12	Penubuhan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman meningkatkan integriti sistem kehakiman	0.82

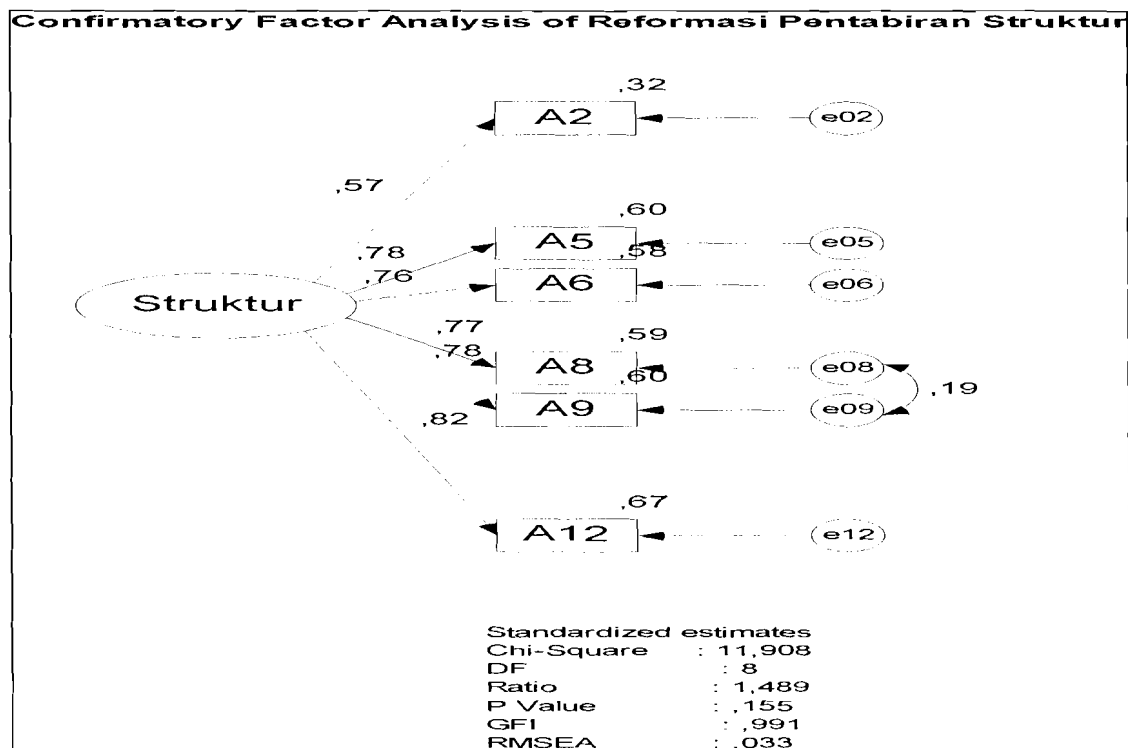
Sumber: Data Tinjauan

Jika diperhatikan secara halus, item-item yang melepasi saringan awal, keenam-enam item pilihan dalam jadual 6.20 di atas adalah tindakan berskala mega yang dilakukan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Menubuhkan "pejabat perkhidmatan pelanggan" adalah

satu tindakan yang kecil, tetapi meliputi semua jabatan dan agensi kerajaan di seluruh negara. Matlamat tindakan-tindakan tersebut dengan jelasnya menjurus kepada meningkatkan keberkesanan dan kecekapan birokrasi awam itu sendiri.

Rajah 6.8 berikut menunjukkan item-item berkaitan reformasi pentadbiran struktur yang dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini.

Rajah 6.8: CFA Bagi Reformasi Pentadbiran Struktur



Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan rajah 6.8 di atas, nilai kebolehpercayaan bagi reformasi pentadbiran struktur adalah tinggi dengan nilai alpha pada tahap 0.89. Manakala nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) adalah 0.90. “Standardized estimates” di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah “fit” dengan data. Sementara nilai Chi-square/df = 1.489 dengan nilai df = 8 dan nilai p = 0.155. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0

atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dengan data. Ukuran lain bagi menentukan bahawa model ini “*fit*” adalah *Goodness of Fit Index*: GFI=0.991, RMSEA=0.033 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker dan Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (A2=0.57, A5=0.78, A6=0.76, A8=0.77, A9=0.78 dan A12=0.82) yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.50 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

Setelah data di analisis, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pada keseluruhannya, usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur yang dijalankan di era Dato’ Seri Abdullah seperti yang terdapat dalam jadual 6.20 itu mendatangkan impak yang positif. Oleh yang demikian, bahagian-bahagian berikut akan mengulas secara lebih terperinci tentang setiap item tersebut.

6.5.9.1 Tahap Keberkesanan Pejabat Perkhidmatan Pelanggan

A2: Pejabat perkhidmatan pelanggan di agensi kerajaan meningkatkan mutu perkhidmatan awam.

Jadual 6.21: Mutu Perkhidmatan Awam Di Pejabat Perkhidmatan Pelanggan

Mutu Perkhidmatan	N	%
Amat Tidak Berkesan	1	0.2
Tidak Berkesan	9	2.0
Neutral	56	12.4
Berkesan	293	65.1
Amat Berkesan	91	20.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Dalam usaha meningkatkan mutu perkhidmatan barisan hadapan di jabatan kerajaan, khasnya dalam memenuhi cita rasa pelbagai golongan rakyat jelata, bilangan pejabat

perkhidmatan pelanggan ditingkatkan dalam pelbagai organisasi awam semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Item A2 ini diajukan kepada para responden bagi melihat pandangan dan persepsi mereka tentang isu ini.

Berdasarkan dapatan kajian yang dirumuskan dalam jadual 6.21 berikut, jelas bahawa sebahagian besar dari jawapan bagi item A2 ini berada pada kategori positif (amat berkesan dan berkesan), iaitu sebanyak 384 orang atau 85.3% daripada responden mengatakan bahawa penubuhan pejabat perkhidmatan pelanggan di pelbagai kementerian dan agensi kerajaan telah dapat meningkatkan mutu perkhidmatan awam. Sementara itu, seramai 56 orang atau 12.4% dari responden kurang pasti dan memilih jawapan “neutral”. Terdapat 10 orang sahaja atau 3.0% daripada responden berpendapat pejabat perkhidmatan pelanggan tidak berkesan. Manakala seramai 56 orang atau 12.4% berada dalam kategori neutral. Jika diperhatikan, item ini mendapat “*factor loading*” yang terendah, iaitu 0.57 sahaja antara keenam-enam item yang dikekalkan bagi reformasi pentadbiran struktur.

Sebahagian besar daripada para responden, melebihi 85%, berpendapat bahawa langkah menubuhkan pejabat perkhidmatan pelanggan itu adalah satu tindakan yang baik, mampu meningkatkan mutu perkhidmatan awam. Dalam hal ini, responden adalah di pihak pembekal perkhidmatan. Ini bermakna usaha reformasi pentadbiran struktur ini mendapat sokongan dari penjawat awam. Mungkin jawapannya berbeza jika soalan yang serupa diajukan kepada rakyat jelata, yang merupakan penerima perkhidmatan dari jabatan atau agensi kerajaan.

6.5.9.2 Tahap Keberkesanan Misi Nasional

A5: Misi Nasional meningkatkan usaha mencapai matlamat Wawasan 2020

Jadual 6.22: Misi Nasional

Misi Nasional	N	%
Amat Tidak Berkesan	0	0.0
Tidak Berkesan	15	3.3
Neutral	67	14.9
Berkesan	273	60.7
Amat Berkesan	95	21.1
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

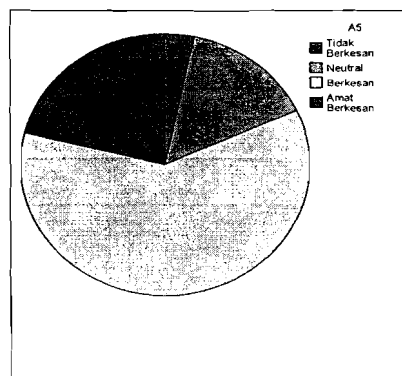
Semasa merancang RMK-9, Dato' Seri Abdullah meletakkan Misi Nasional bagi jangka masa 2006-2020 kepada lima teras utama, iaitu: i) Meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai lebih tinggi ii) Meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara iii) Menangani masalah ketidakseimbangan sosioekonomi secara membina dan produktif vi) Meningkatkan tahap dan kemampunan kualiti hidup dan v) Mengukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan. (RMK-9, 2006, pp. 14-19) Sementara itu, dari aspek pembangunan modal insan, Dato' Seri Abdullah menggariskan perkara-perkara berikut:

- i) Meningkatkan produktiviti, daya saing dan nilai tambah aktiviti pertanian, pembuatan dan perkhidmatan
- ii) Menjana kekayaan baru berorientasikan teknologi, ICT dan kemahiran
- iii) Mewujudkan pekerjaan baru berdasarkan teknologi tinggi dan pengetahuan
- iv) Menggalakkan sektor swasta sebagai peneraju utama pembangunan dalam menggalakkan pelaburan
- v) Memupuk budaya kecemerlangan dan berprestasi tinggi

- vi) Meluaskan pasaran barangan dan perkhidmatan Malaysia. (RMK-9, 2006, p. 15)

Berdasarkan Jadual 6.22 berikut, sebahagian besar daripada jawapan bagi item A5 ini berada pada kategori positif, dengan seramai 368 orang responden atau 81.8% daripada responden berpendapat bahawa Misi Nasional yang dibentuk oleh Dato' Seri Abdullah akan dapat meningkatkan usaha-usaha ke arah mencapai matlamat Wawasan 2020. Walau bagaimanapun, terdapat seramai 67 orang atau 15% daripada para responden masih lagi ragu-ragu dan mereka memilih jawapan "neutral" bagi item ini. Cuma seramai 15 orang atau hanya 3.3% daripada responden menyatakan bahawa Misi Nasional tidak berkesan dalam meningkatkan usaha-usaha mencapai matlamat Wawasan 2020. Carta 6.9 di bawah merumuskan dengan jelas mengenai keadaan ini.

Carta 6.9: Misi Nasional



Sumber: Data Tinjauan

Hampir 82% (81.8%) dari responden berpendapat bahawa Misi Nasional cetusan Dato' Seri Abdullah memberi impak yang positif ke dalam minda para penjawat awam, dan ianya memberi semangat dan menggalakkan para penjawat untuk berusaha lebih kuat bagi mencapai matlamat Wawasan 2020.

6.5.9.3 Tahap Keberkesanan Pelan Integriti Nasional (PIN)

A6: Pelan Integriti Nasional (PIN) meningkatkan integriti masyarakat.

Jadual 6.23: Pelan Integriti Nasional

Pelan Integriti Nasional	N	%
Amat Tidak Berkesan	7	1.6
Tidak Berkesan	47	10.4
Neutral	124	27.6
Berkesan	193	42.9
Amat Berkesan	78	17.3
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	449	99.8

Sumber: Data Tinjauan

Dalam menguruskan kejayaan hari ini dan masa hadapan, etika dan integriti para penjawat awam dan rakyat Malaysia perlu dimantap dan dipertingkatkan bagi memerangi rasuah dan salahguna kuasa. Pelan Integriti Nasional (PIN) dilancarkan di era Dato' Seri Abdullah bagi memenuhi cabaran keempat Wawasan 2020, iaitu, membentuk sebuah masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etikanya, dengan para warganya mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh dan ditunjangi oleh budi pekerti yang luhur. (PIN, 2004, p. vii) Penyelidik ingin mengetahui pandangan para penjawat awam tentang Pelan Integriti Nasional, satu usaha reformasi struktur yang dicetuskan oleh kerajaan pusat.

Dari jadual 6.23, hanya seramai 271 orang atau 60.2% daripada responden berpendapat bahawa Pelan Integriti Nasional dapat meningkatkan integriti masyarakat berbilang kaum di Malaysia. Ini menunjukkan bahawa masih banyak lagi di kalangan penjawat awam yang kurang faham tentang Pelan Integriti Nasional dan kebaikan-kebaikannya. Terdapat seramai 124 orang atau 27.6% dari responden dalam kajian ini yang masih lagi ragu-ragu

dan memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Ramai juga di kalangan responden, iaitu seramai 54 orang atau 12% daripada mereka yang menyatakan bahawa Pelan Integriti Nasional tidak berkesan dalam meningkatkan integriti masyarakat di Malaysia.

6.5.9.4 Tahap Keberkesanan Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani

A8: Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani berjaya meningkatkan produktiviti sektor pertanian

Jadual 6.24: Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani

Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani	N	%
Amat Tidak Berkesan	0	0.0
Tidak Berkesan	7	1.6
Neutral	77	17.7
Berkesan	270	60.0
Amat Berkesan	96	21.3
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Dato’ Seri Abdullah juga telah memilih pendekatan reformasi pentadbiran struktur yang banyak digunakan oleh Tun Abdul Razak. Esman (1971) menjelaskan perkara yang dilakukan oleh Tun Abdul Razak dengan mengatakan: *“Institution building is a strategy of planned and guided social change. It is particularly applicable to induced changes in relatively stable structures such as the Malaysian bureaucracy, especially when foreign technical assistance participates in the reform process”* (Esman, 1971, p. 290). Dalam hal ini, Dato’ Seri Abdullah juga telah membuat beberapa perubahan struktur dalam birokrasi awam semasa pentadbirannya. Beliau telah menubuhkan atau menstruktur semula beberapa kementerian, seperti Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat serta Kementerian Kesenian,

Kebudayaan dan Warisan. Beliau turut juga menubuhkan beberapa organisasi awam yang baru, seperti Institut Integriti Nasional. Penyelidik ingin mengetahui tentang pendapat dan persepsi penjawat awam tentang usaha-usaha reformasi pentadbiran berskala mega ini.

Berdasarkan jadual 6.24, sebilangan besar daripada responden iaitu seramai 366 orang atau 81.3% daripada mereka memberi respons yang positif kepada item A8 dan berpendapat bahawa langkah Dato' Seri Abdullah menubuh Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani adalah satu tindakan yang betul dan berkesan. Walau bagaimanapun, seramai 77 orang atau 17.1% dari responden masih mahu menunggu dan melihat kerana mereka memilih respons "neutral" bagi item ini. Terdapat juga seramai 7 orang atau 1.6% dari responden dalam kajian ini yang menyatakan bahawa penubuhan kementerian baru itu tidak mendatangkan sebarang kesan.

Oleh yang demikian, bolehlah dirumuskan bahawa secara amnya, para responden yang terdiri dari pegawai PTD menyokong kuat usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur yang dilancarkan oleh pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

6.5.9.5 Tahap Keberkesanan Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar

A9: Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar meningkatkan usaha perlindungan alam sekitar.

Jadual 6.25: Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar

Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar	N	%
Amat Tidak Berkesan	3	0.7
Tidak Berkesan	22	4.9
Neutral	74	16.4
Berkesan	273	60.7
Amat Berkesan	78	17.3
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Respons para responden kepada item A9 mengikuti ciri-ciri respons mereka kepada item A8 di atas, iaitu tentang kesan penubuhan sebuah kementerian baru. Kali ini para responden ditanya sama ada penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar dapat meningkatkan usaha perlindungan alam sekitar di negara ini.

Berdasarkan jadual 6.25 di atas, seramai 351 orang atau 78.0% daripada responden berpendapat bahawa penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar adalah berkesan dan bertepatan dengan usaha-usaha kerajaan meningkatkan pemeliharaan alam sekitar di Malaysia. Terdapat seramai 74 orang atau 16.4% dari responden masih bersifat ragu-ragu dan memilih “neutral” untuk item ini. Terdapat hanya 3 orang atau 0.7% daripada responden yang menyatakan bahawa penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar tidak berkesan langsung dalam meningkatkan usaha-usaha perlindungan alam sekitar di negara ini.

6.5.9.6 Meningkatkan Tahap Keberkesanan Penubuhan Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman (SPK)

A12: Penubuhan Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman meningkatkan integriti sistem kehakiman di Malaysia

Jadual 6.26: Penubuhan Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman

Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman	N	%
Amat Tidak Berkesan	2	0.4
Tidak Berkesan	26	5.8
Neutral	150	33.3
Berkesan	198	44.0
Amat Berkesan	74	16.4
Jumlah	450	100

Sumber: Survey Data

Bagi meningkatkan imej birokrasi awam dan penjawat awam melalui reformasi pentadbiran struktur, kerajaan di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah telah menubuhkan beberapa organisasi baru, antaranya Akademi Anti Rasuah Malaysia, Pelan Integriti Nasional, Suruhanjaya Penambahbaikan Pasukan Polis dan juga Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman. Dato' Seri Abdullah telah menubuhkan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman bagi meningkatkan integriti sistem kehakiman di negara ini.

Berdasarkan jadual 6.26, seramai 268 orang atau 60.4% dari responden bersetuju mengatakan bahawa penubuhan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman telah berjaya meningkatkan integriti sistem kehakiman di negara ini. Sementara itu, terdapat seramai 150 orang atau 33.3% daripada responden kajian ini merasa kurang pasti dan memilih jawapan "neutral" bagi item ini. Terdapat juga seramai 28 orang atau 6.2% daripada responden dalam kajian ini yang mengatakan bahawa Suruhanjaya Perlantikan Kehakiman tidak meningkatkan integriti sistem kehakiman.

Bolehlah dirumuskan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah mendapat sokongan kuat dari para penjawat awam, khasnya daripada para pegawai PTD. Walau bagaimanapun, era pentadbiran Dato' Seri Abdullah tidak banyak melihat usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur, kerana Dato' Seri Abdullah menekankan kepada reformasi pentadbiran tingkahlaku.

6.5.10 Variabel Eksogenus Kedua: Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Variabel eksogenus kedua dalam kajian ini ialah reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, yang meliputi semua usaha-usaha penambahbaikan ke atas birokrasi awam, jentera pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan. Secara sedar atau tidak, proses reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah satu proses yang hidup, bergerak dan berterusan dari semenjak tahun-tahun awal negara mencapai kemerdekaan hingga ke hari ini. Usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur era Dr. Mahathir mungkin berterusan hingga masuk ke era Dato' Seri Abdullah. Usaha-usaha penambahbaikan ini mungkin melibatkan penggunaan ICT dalam pentadbiran, sistem dan proses kerja yang baru atau penubuhan unit-unit dan organisasi baru bagi meningkatkan produktiviti dan keberkesanan organisasi awam.

Sebenarnya, Dato' Seri Abdullah telah meneruskan dan menambah nilai kepada kebanyakan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang telah dimulakan di era Dr. Mahathir. Bagi mengetahui reaksi dan pandangan para pegawai PTD terhadap usaha-usaha tersebut di era Dato' Seri Abdullah, penyelidik telah memilih 10 item berkaitan dengan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur untuk diajukan kepada para responden. Setelah melalui proses "*Confirmatory Factor Analysis*" (CFA), hanya lima

daripada 10 item tersebut diterima berdasarkan “*factor loading*” yang tinggi. Kelima-lima item itu adalah B3, B5, B6, B8 dan B9 seperti dalam jadual 6.27 di bawah.

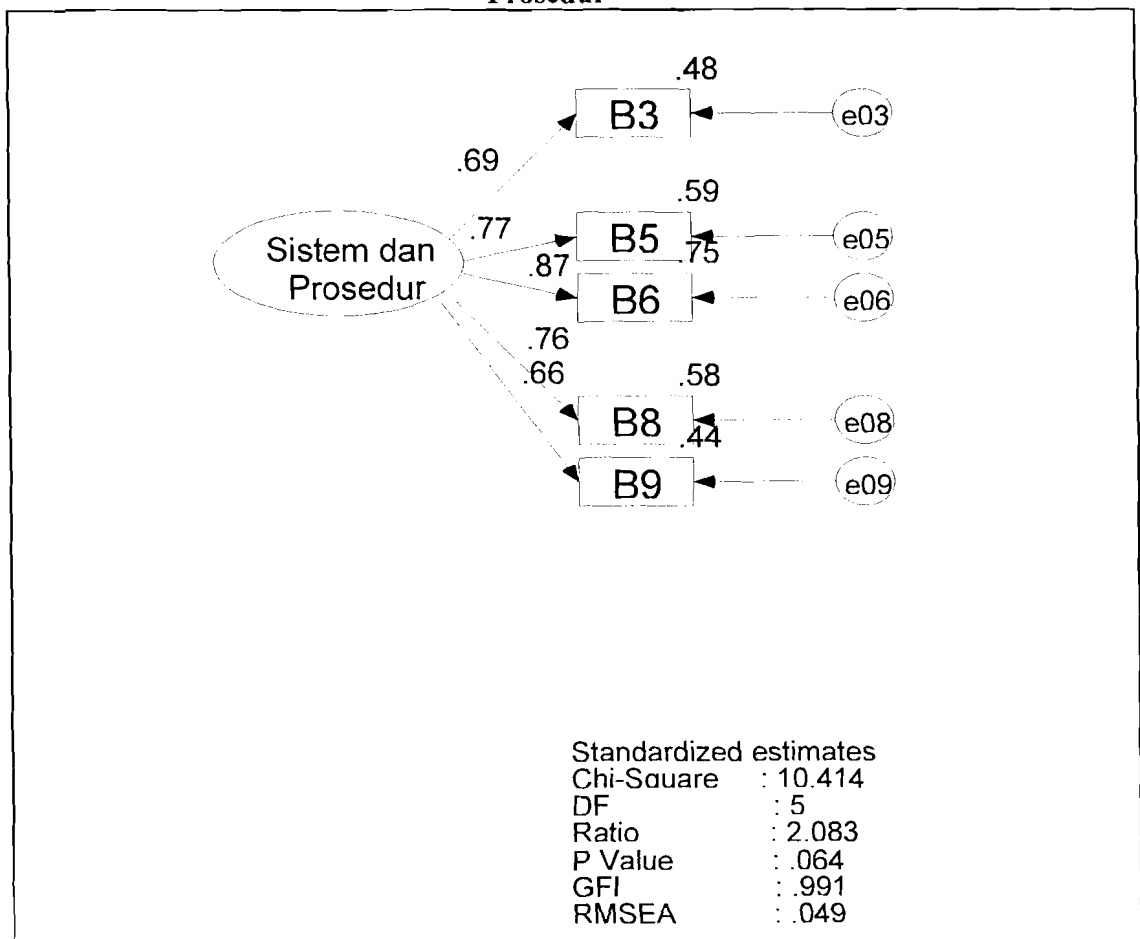
Jadual 6.27: Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur

No.	Item	<i>Factor Loading</i>
B3	ICT mempercepatkan urusan membuat keputusan dalam birokrasi awam	0.69
B5	Memudahkan usaha pelaburan di Malaysia melalui sistem “ <i>fast track</i> ”	0.77
B6	Pasukan Tindakan Khas (<i>Flying Squad</i>) meningkatkan keberkesanan birokrasi awam	0.87
B8	Budaya kerja cemerlang meningkatkan tahap profesionalisme	0.76
B9	Biro Pengaduan Awam memudahkan tindakan susulan	0.66

Nota: Skala Likert: 1 = Amat Tidak Berkesan dan 5 = Amat Berkesan

Jadual 6.27 di atas menunjukkan item-item pilihan yang berkaitan reformasi pendbiran sistem dan prosedur yang berjaya melepasi saringan dan dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini. Rajah 6.10 di bawah menunjukkan “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA) bagi item-item yang berkaitan dengan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur.

Rajah 6.10: CFA Bagi Reformasi Pentadbiran Sistem Dan Prosedur



Sumber: Data Tinjauan.

Berdasarkan Rajah 6.10 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* = 0.88 dan *KMO* = 0.85. Rajah 6.10 di atas juga menunjukkan "*factor loading*" kepada kelima-lima elemen pilihan dalam reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, yang mempunyai nilai yang tinggi dan signifikan melebihi 0.5. Sementara "*standardized estimates*" di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah "*fit*" dengan data. Chi-square/df = 2.083 dengan nilai df = 5 dan nilai p = 0.064. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan "*acceptable fit*" antara model dan data. Ukuran lain yang menentukan bahawa model ini *fit* adalah "*Goodness of Fit Index*: GFI = 0.991, RMSEA = 0.049" yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker dan Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item-item

seperti B3=0.69, B5=0.77, B6=0.87, B8=0.76, dan B9=0.66 yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.60 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan (Byrne, 2008). Oleh yang demikian, item-item tersebut telah lulus dalam saringan awal bagi analisis seterusnya.

6.5.10.1 Tahap Keberkesanan ICT Dalam Membuat Keputusan

B3: ICT mempercepatkan urusan membuat keputusan dalam birokrasi awam

Jadual 6.28: ICT Mempercepatkan Urusan Membuat Keputusan

ICT	N	%
Amat Tidak Berkesan	0	0.0
Tidak Berkesan	15	3.3
Neutral	69	15.3
Berkesan	228	50.7
Amat Berkesan	137	30.4
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Melalui Rancangan Malaysia Kelapan (RMK-8), usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur memberi fokus kepada menggalakkan penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) dalam birokrasi awam untuk pembangunan negara dan kesejahteraan rakyat. (RMK-9, 2006, p. 139)

Negara telah mencapai banyak kemajuan, khasnya dalam penggunaan ICT dalam birokrasi awam apabila MAMPU (2006) menyatakan: “Portal Perkhidmatan Awam iaitu myGovernment telah dibangunkan sebagai akses tunggal kepada 844 laman web agensi persekutuan, negeri, dan Pihak Berkuasa Tempatan”. Istimewanya, melalui pelbagai portal yang dibangunkan oleh kerajaan, rakyat jelata dan masyarakat perniagaan di negara ini

boleh mendapat pelbagai maklumat, data dan borang-borang yang diperlukan untuk urusan harian. Di samping itu, mereka juga boleh membuat transaksi atas talian. Usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dalam perkhidmatan awam lazimnya melibatkan penggunaan kemudahan ICT secara meluas di pejabat-pejabat kerajaan, khasnya bagi memudahkan transaksi dan urusan membuat keputusan. Menyentuh perkara ini, MAMPU (2006) pernah menyatakan bahawa: “Penggunaan ICT sebagai *enabler* merupakan salah satu teras strategik dalam usaha meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan”.

Berdasarkan jadual 6.28, seramai 365 orang atau 81.1% dari responden kajian ini bersetuju mengatakan bahawa penggunaan ICT di pejabat-pejabat kerajaan kini telah dapat mempercepatkan urusan membuat keputusan dalam birokrasi awam. Walau bagaimanapun, terdapat seramai 69 orang atau 15.3% dari responden kajian memilih untuk berkecuali dan memberi jawapan “neutral” untuk item ini. Mereka ini kurang pasti bahawa penggunaan ICT dapat membantu dalam proses membuat keputusan dalam jabatan-jabatan kerajaan. Di samping itu, terdapat seramai 15 orang atau 3.3% dari responden yang mengatakan bahawa ICT tidak memberi kesan langsung dalam proses membuat keputusan.

6.5.10.2 Tahap Keberkesanan Sistem “*fast track*”

B5: Memudahkan usaha pelaburan di Malaysia melalui sistem “*fast track*”

Memulakan perniagaan dan melabur di Malaysia sering kali menghadapi pelbagai masalah. Kadangkala, ianya mengambil masa jauh lebih lama jika dibandingkan dengan jiran-jiran Malaysia, seperti Singapura. Bagi menangani masalah ini dan meningkatkan

imej Malaysia di mata pelabur asing, pentadbiran Dato' Seri Abdullah telah menggunakan pendekatan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dengan mewujudkan sistem "*fast track*" di jabatan-jabatan kerajaan. Melalui sistem ini, para pelabur asing yang berhasrat melabur di Malaysia diberi bantuan dan pertolongan yang sewajarnya. Secara tersiratnya, sistem "*fast track*" telah berjaya meningkatkan daya saing Malaysia di kalangan para pelabur asing. Oleh itu penyelidik ingin mengetahui pandangan para responden tentang sistem "*fast track*" ini.

Jadual 6.29 merumuskan respons-respons dari para responden bagi item B5. Dari jadual tersebut, terdapat seramai 345 orang atau 76.6% daripada responden kajian ini menyatakan bahawa sistem "*fast track*" yang diperkenalkan di era Dato' Seri Abdullah telah dapat memudahkan proses pelaburan di Malaysia. Walau bagaimanapun, seramai 95 orang atau 21.1% daripada para responden kajian masih berasa sangsi dan ragu-ragu akan kemampuan unit-unit sedemikian, dan mereka memilih jawapan "neutral" bagi item ini. Terdapat juga 9 orang atau 2% daripada responden berpendapat bahawa sistem "*fast track*" itu tidak berkesan. Secara amnya usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang dilancarkan di era Dato' Seri Abdullah mendapat kejayaannya.

Jadual 6.29: Memudahkan Usaha Pelaburan Melalui Sistem "*fast track*"

Sistem " <i>fast track</i> "	N	%
Amat Tidak Berkesan	1	0.2
Tidak Berkesan	8	1.8
Neutral	95	21.1
Berkesan	249	55.3
Amat Berkesan	96	21.3
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

6.5.10.3 Tahap Keberkesanan Pasukan Tindakan Khas (*Flying Squad*)

B6: Pasukan Tindakan Khas (*Flying squad*) meningkatkan keberkesanan birokrasi awam

Jadual 6.30: Menubuhkan Pasukan Tindakan Khas (*Flying Squad*)

Pasukan Tindakan Khas (<i>Flying Squad</i>)	N	%
Amat Tidak Berkesan	6	1.3
Tidak Berkesan	12	2.7
Neutral	108	24.0
Berkesan	230	51.1
Amat Berkesan	93	20.7
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Di mata rakyat jelata, birokrasi awam di negara ini dianggap lembap dan kurang berkesan. Sebagai bekas seorang pegawai PTD, Dato' Seri Abdullah amat memahami kerenah birokrasi dan rungutan rakyat. Setelah dilantik menjadi Perdana Menteri, beliau terus mengambil tindakan menubuhkan "pasukan tindakan khas" atau dikenali sebagai "*flying squad*" di beberapa kementerian dan jabatan-jabatan kerajaan bagi menyelesaikan masalah-masalah yang dianggap kritikal dan mendesak. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui apakah persepsi para responden terhadap usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang diambil oleh pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

Berdasarkan jadual 6.30 di atas, seramai 323 orang atau 71.8% responden daripada responden mengatakan bahawa penubuhan pasukan tindakan khas tersebut telah dapat meningkatkan keberkesanan birokrasi awam, khasnya dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam jabatan tertentu. Masih ramai daripada responden, iaitu seramai 108 orang atau 24.1% daripada mereka masih belum pasti tentang kemampaun "*flying squad*" dan memilih untuk berkecuali dan memberi respons "*neutral*" untuk item ini. Hanya

sebilangan kecil sahaja, iaitu 18 orang atau 4% daripada reponden yang mengatakan bahawa penubuhan “*flying squad*” tidak berkesan.

6.5.10.4 Tahap Keberkesanan Budaya Kerja Cemerlang

B8: Budaya kerja cemerlang meningkatkan tahap profesionalisme

Jadual 6.31: Keberkesanan Tahap Budaya Kerja Cemerlang

budaya Kerja Cemerlang	N	%
Amat Tidak Berkesan	0	0.0
Tidak Berkesan	6	1.3
Neutral	53	11.8
Berkesan	271	60.2
Amat Berkesan	119	26.4
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Budaya kerja cemerlang sering disebut-sebut oleh Dato’ Seri Abdullah dalam ucapan-ucapan beliau, khasnya dalam konteks pembangunan dan peningkatan profesionalisme para penjawat awam. Dalam hal ini, bolehlah dikatakan bahawa budaya kerja cemerlang dan profesionalisme itu berkait rapat antara satu sama lain. Jika budaya kerja cemerlang itu diamalkan selalu, lambat laun tahap profesionalisme kumpulan penjawat awam atau individu itu akan meningkat. Kumpulan penjawat awam yang tinggi profesionalisme akan melakukan tugas-tugas harian mereka dengan rajin dan bertanggungjawab, seterusnya menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan keberkesanan sesebuah jabatan kerajaan itu. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah amalan budaya kerja cemerlang dapat meningkatkan tahap profesionalisme para penjawat awam.

Berdasarkan jadual 6.31, terdapat seramai 390 orang atau 86.7% daripada para responden kajian ini berpendapat bahawa budaya kerja cemerlang yang sering ditekankan oleh Dato' Seri Abdullah itu mampu meningkatkan tahap profesionalisme para penjawat awam itu sendiri, seterusnya meningkatkan produktiviti dan keberkesanan birokrasi awam itu sendiri. Dalam hal ini, terdapat seramai 53 orang atau 11.8% daripada responden yang merasa kurang pasti dan mereka memilih jawapan "neutral" bagi item ini. Terdapat hanya 6 orang atau 1.3% daripada responden yang mengatakan bahawa budaya kerja cemerlang itu tidak akan membawa sebarang perubahan ke atas tahap profesionalisme para penjawat awam.

6.5.10.5 Tahap Keberkesanan Biro Pengaduan Awam

B9: Biro Pengaduan Awam memudahkan tindakan susulan

Jadual 6.32: Keberkesanan Biro Pengaduan Awam

Biro Pengaduan Awam	N	%
Amat Tidak Berkesan	7	1.6
Tidak Berkesan	8	1.8
Neutral	66	14.7
Berkesan	272	60.4
Amat Berkesan	96	21.3
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Sebenarnya, bukanlah senang untuk menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020. Banyak perubahan perlu dilakukan, khasnya melibatkan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dalam pentadbiran awam di negara ini. Menubuhkan biro pengaduan awam adalah salah satu langkah yang diambil oleh kerajaan Dato' Seri Abdullah bagi menangani isu-isu berkaitan dengan hubungan birokrasi awam dengan

rakyat, sebagai pelanggannya. Item B9 dalam kajian ini bertujuan mendapat reaksi para penjawat awam tentang biro pengaduan awam yang baru ditubuhkan itu.

Berdasarkan jadual 6.32 di atas, seramai 362 orang atau 81.7% daripada responden kajian ini mengatakan bahawa Biro Pengaduan Awam yang ditubuhkan di era Dato' Seri Abdullah memberi sumbangan yang positif, mampu menaikkan imej birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di mata rakyat. Sementara itu, seramai 66 orang atau 14.7% daripada responden kajian masih kurang pasti dan mereka memilih jawapan "neutral" bagi item ini. Terdapat hanya 15 orang sahaja atau 3.4% daripada responden yang mengatakan bahawa penubuhan Biro Pengaduan Awam adalah tidak berkesan. Justeru itu, bolehlah dikatakan bahawa "Biro Pengaduan Awam" telah memainkan peranannya secara efektif, serta memudahkan pelbagai tindakan susulan diambil terhadap pelbagai masalah dan rungutan yang dikemukakan oleh rakyat.

6.5.11 Variabel Eksogenus Ketiga: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah variabel eksogenus ketiga dalam kajian ini. Dalam pentadbirannya, Dato' Seri Abdullah berusaha mewujudkan sebuah jentera pentadbiran awam yang cekap, berkesan dan berintegriti dalam melaksanakan dasar-dasar kerajaan dan pembangunan negara. Mungkin inilah sebabnya, Dato' Seri Abdullah selalu memberi fokus kepada pembangunan modal insan dalam banyak ucapan dan tindakannya.

Bagi mengetahui persepsi dan pandangan para penjawat awam terhadap usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku di era Dato' Seri Abdullah, penyelidik telah memilih 10 item berkaitan dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku untuk diajukan

kepada para responden. Setelah melalui proses “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA) hanya enam daripada sepuluh item tersebut telah melepasi saringan pertama. Item-item seperti dalam jadual 6.33 di bawah didapati mempunyai nilai “*factor loading*” yang tinggi dan diterima. Jadual 6.33 berikut merakamkan dengan jelas keenam-enam item yang telah dikenalpasti dan dikekalkan bagi analisis selanjutnya. Item-item tersebut adalah C1, C3, C5, C6, C7 dan C8 yang mewakili usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku yang telah dijalankan di era Dato’ Seri Abdullah.

Jadual 6.33: Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

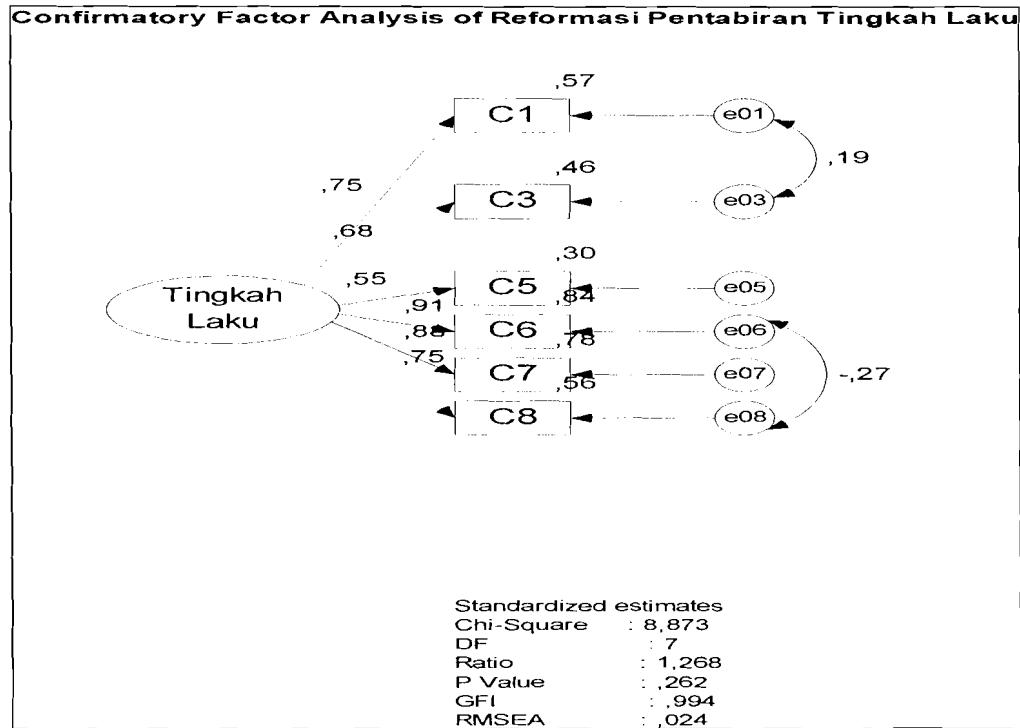
No.	item	<i>Factor Loading</i>
C1	Islam Hadhari memantapkan pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam	0.75
C3	Melanjutkan umur persaraan ke 58 tahun meningkatkan produktiviti Perkhidmatan Awam Malaysia	0.68
C5	Imbuhan tahunan meningkatkan motivasi untuk memberi perkhidmatan terbaik	0.55
C6	Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang” menggalakkan budaya kerja cemerlang	0.91
C7	Slogan “modal insan kelas pertama” meningkatkan prestasi	0.88
C8	Agenda pembangunan sosial berjaya meningkatkan kesedaran terhadap tanggungjawab sosial	0.75

Sumber: Data Tinjauan.

Berdasarkan rajah 6.11 seperti berikut, nilai *Cronbach’s Alpha* = 0.88 dan KMO = 0.89. “*Standardized estimates*” di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah *fit* dengan data. Sementara Chi-square/df = 1.268 dengan nilai df = 7 dan nilai p = 0.262. Apabila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dan data. Ukuran lain menentukan bahawa model ini *fit* adalah *Goodness of Fit Index*: GFI = 0.994, RMSEA = 0.024 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker & Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (C1 = 0.75, C3 = 0.68,

C5=0.55, C6=0.91, C7=0.88 dan C8=0.75) yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.60 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

Rajah 6.11: CFA Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku



Sumber: Data Tinjauan.

6.5.11.1 Tahap Keberkesanan Islam Hadhari

C1: Islam Hadhari memantapkan pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam

Jadual 6.34: Keberkesanan Islam Hadhari

Islam Hadhari	N	%
Amat Tidak Berkesan	9	2.0
Tidak Berkesan	57	12.7
Neutral	138	30.7
Berkesan	161	35.8
Amat Berkesan	84	18.7
Missing System	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Dalam ucapannya di “Majlis Pelancaran dan Perasmian Islam Hadhari Pengurusan Negara Islam” pada 30 Januari 2004, Dato’ Seri Abdullah pernah mengatakan, “Islam Hadhari adalah Islam yang berasaskan kepada pembangunan yang menjurus kepada pembinaan peradaban” (INTAN, 2006, p. 159). Seterusnya, beliau memperjelaskan lagi perkara ini dengan mengatakan, “Islam Hadhari juga mengamalkan Islam sebagai satu pegangan yang memberi fokus kepada mempertingkatkan mutu kehidupan sama ada dari segi segi ilmu, pembangunan fizikal, insan, kesihatan dan sistem ekonomi kewangan” (INTAN, 2006, p. 159). Pendekatan Islam Hadhari ini sebenarnya adalah bagi mengimbangi pembangunan material dengan pembangunan spiritual dalam masyarakat Islam di negara ini.

Jadual 6.34 merumuskan pandangan dan persepsi para penjawat awam tentang konsep Islam Hadhari dari aspek kemampuan memantapkan pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam. Sebanyak 245 orang atau 54.5% daripada para responden percaya bahawa Islam Hadhari itu mampu memantapkan pengurusan sumber manusia dalam birokrasi awam. Sementara itu, terdapat seramai 138 orang atau 30.7% daripada responden kajian yang masih kurang pasti, dan memilih respons “neutral” bagi soalan ini. Dalam hal ini, terdapat seramai 66 orang atau 14.7% daripada responden yang percaya bahawa “Islam Hadhari” tidak mampu memantapkan pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam.

6.5.11.2 Tahap Keberkesanan Melanjutkan Umur Persaraan

C3: Melanjutkan umur persaraan ke 58 tahun meningkatkan produktiviti Perkhidmatan Awam Malaysia

Jadual 6.35: Keberkesanan Melanjutkan Umur Persaraan Ke 58 Tahun

Umur Persaraan	N	%
Amat Tidak Berkesan	26	5.8
Tidak Berkesan	85	18.9
Neutral	147	32.7
Berkesan	124	27.6
Amat Berkesan	68	15.1
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Salah satu tindakan Dato' Seri Abdullah yang boleh diklasifikasikan sebagai reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah menaikkan umur persaraan wajib bagi penjawat awam kepada kepada 58 tahun. Pelbagai faktor menyumbang kepada perkara ini, antaranya adalah hasrat kerajaan menggunakan pegawai berpengalaman dalam pembangunan negara serta wujudnya peningkatan kualiti hidup dan jangka hayat rakyat Malaysia. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui apakah pandangan dan persepsi para responden tentang tindakan Dato' Seri Abdullah itu.

Berdasarkan jadual 6.35 di atas, hanya seramai 196 orang atau 42.7% daripada responden kajian yang mengatakan bahawa menaikkan umur persaraan para penjawat awam kepada 58 tahun itu dapat meningkatkan produktiviti jabatan atau organisasi awam. Kadar respons positif kepada item ini adalah terendah, pernah direkodkan. Para responden kajian, yang rata-rata kaum muda merasakan bahawa tindakan tersebut mengurangkan peluang kenaikan pangkat mereka. Terdapat seramai 147 orang atau 32.7% daripada responden kajian merasa kurang pasti dalam hal ini dan mereka memilih jawapan "neutral" bagi item tersebut. Sementara itu, terdapat seramai 111 orang atau 24.7% daripada responden

berpendapat bahawa tindakan Dato' Seri Abdullah itu tidak mendatangkan sebarang impak kepada produktiviti jabatan atau birokrasi awam.

6.5.11.3 Tahap Keberkesanan Imbuhan Tahunan

C5: Imbuhan tahunan meningkatkan motivasi untuk memberi perkhidmatan terbaik

Jadual 6.36: Keberkesanan Imbuhan Tahunan

Imbuhan Tahunan	N	%
Amat Tidak Berkesan	0	0.0
Tidak Berkesan	14	3.1
Neutral	59	13.1
Berkesan	190	42.2
Amat Berkesan	187	41.6
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Imbuhan kewangan tahunan dilaksanakan berdasarkan pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB). Ianya merupakan satu bayaran galakan tidak tetap, yang dibayar oleh kerajaan Malaysia kepada para penjawat awam. Tujuan imbuhan ini adalah sebagai faktor motivasi bagi menggalakkan peningkatan sumbangan dan produktiviti di kalangan para penjawat awam. Penyelidik ingin mengetahui apakah persepsi dan pandangan para responden terhadap pembayaran imbuhan tahunan, yang merupakan satu daripada pendekatan reformasi pentadbiran tingkahlaku.

Berdasarkan jadual 6.36, terdapat seramai 377 orang atau 83.8% daripada para responden kajian yang berpendapat bahawa imbuhan tahunan akan dapat meningkatkan motivasi penjawat awam dalam memberi perkhidmatan terbaik berbanding dengan faktor-faktor lain. Sementara itu, terdapat seramai 59 orang atau 13.1% daripada responden memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Hanya seramai 14 orang atau 3.1% daripada responden

yang menegaskan bahawa imbuhan tahunan tidak memberi sebarang kesan ke atas motivasi penjawat awam.

6.5.11.4 Tahap Keberkesanan Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”

C6: Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang” menggalakkan budaya kerja cemerlang

Jadual 6.37: Keberkesanan Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”

Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”	N	%
Amat Tidak Berkesan	5	1.1
Tidak Berkesan	38	8.4
Neutral	120	26.7
Berkesan	188	41.8
Amat Berkesan	99	22.0
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Di era pentadbirannya, Dato’ Seri Abdullah telah mengambil pelbagai langkah untuk meningkatkan produktiviti dan keberkesanan birokrasi awam. Usaha-usaha ini boleh digolongkan dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku. Dato’ Seri Abdullah melancarkan banyak slogan, yang sering digunakan bagi meningkatkan semangat berpasukan dan bekerja keras di kalangan para penjawat awam. Antara slogan-slogan tersebut adalah slogan, “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang”, “infrastruktur kelas pertama”, mentaliti kelas ketiga” dan “modal insan kelas pertama”. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui sama ada slogan-slogan seumpama itu dapat memberi sebarang impak atau kesan ke atas usaha-usaha kerajaan Dato’ Seri Abdullah mengubah tingkahlaku para penjawat awam.

Berdasarkan jadual 6.37 di atas, terdapat seramai 287 orang atau 63.8% daripada responden kajian yang mengatakan bahawa slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang” dapat menggalakkan budaya kerja cemerlang di kalangan para penjawat awam di negara ini. Sementara itu, terdapat seramai 120 orang atau 26.7% daripada responden yang merasakan ragu-ragu tentang kemampuan slogan sedemikian dapat menggalakkan budaya kerja cemerlang dalam jabatan-jabatan kerajaan. Terdapat juga seramai 43 orang atau 9.5% daripada responden kajian ini yang mengatakan bahawa slogan tersebut tidak mendatangkan sebarang impak kepada budaya kerja para penjawat awam.

6.5.11.5 Tahap Keberkesanan Slogan “Modal Insan Kelas Pertama”

C7: Slogan “Modal Insan Kelas Pertama” meningkatkan prestasi kerja

Jadual 6.38: Keberkesanan Slogan “modal insan kelas pertama”

Slogan “Modal Insan Kelas Pertama”	N	%
Amat Tidak Berkesan	5	1.1
Tidak Berkesan	35	7.8
Neutral	108	24.0
Berkesan	195	43.3
Amat Berkesan	106	23.6
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Seperti yang telah dinyatakan di atas, Dato’ Seri Abdullah amat gemar menggunakan pendekatan-pendekatan reformasi pentadbiran tingkahlaku dalam usaha beliau membawa perubahan ke dalam masyarakat majmuk di Malaysia. Slogan-slogan ciptaan Dato’ Seri Abdullah itu indah dan mampu memberi motivasi. Namun demikian, adakah slogan-slogan tersebut berkesan dan mampu sampai ke dalam masyarakat bukan Melayu, yang merupakan kira-kira 40% daripada penduduk negara ini. Adakah penduduk bukan Melayu

faham konsep “modal insan kelas pertama”. Penyelidik berpendapat, untuk berjaya, slogan-slogan ini perlu diterjemahkan ke dalam bahasa-bahasa lain, seperti Cina, India dan Iban. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah slogan “modal insan kelas pertama dapat meningkatkan prestasi kerja warga buruh di negara ini.

Ciri-ciri input dari responden untuk kedua-dua item C6 dan C7 adalah hampir serupa kerana soalan yang diajukan adalah hampir sama. Berdasarkan jadual 6.38 berikut, terdapat seramai 301 orang atau 66.9% daripada responden kajian yang mengatakan bahawa slogan sedemikian dari pemimpin nombor satu negara dapat meningkatkan prestasi kerja rakyat dan para penjawat awam. Sementara itu, seramai 108 orang atau 24.0% daripada mereka masih ragu-ragu dalam hal ini dan memilih jawapan “neutral” bagi soalan ini. Terdapat seramai 40 orang atau 8.9% daripada responden kajian mengatakan bahawa slogan tersebut tidak memberi sebarang kesan ke atas prestasi kerja rakyat dan penjawat awam di negara ini.

6.5.11.6 Tahap Keberkesanan Agenda Pembangunan Sosial

C8: Agenda pembangunan sosial berjaya meningkatkan kesedaran terhadap tanggungjawab sosial

Jadual 6.39: Keberkesanan Agenda Pembangunan sosial

Agenda Pembangunan Sosial	N	%
Amat Tidak Berkesan	2	0.4
Tidak Berkesan	20	4.4
Neutral	107	23.8
Berkesan	220	48.9
Amat Berkesan	101	22.4
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Sebenarnya, kepentingan pembangunan sosial di negara ini telah diberi keutamaan oleh kerajaan pimpinan Dato' Seri Abdullah dengan menekan kepada pembangunan negara secara keseluruhannya, yang meliputi pembangunan modal insan, pengupayaan pembangunan diri dan kerjaya serta program pembangunan sosial. Perkara-perkara ini adalah sebahagian daripada usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Dalam RMK-9, Dato' Seri Abdullah memberi fokus kepada lima perkara:

- i) Meningkatkan ekonomi dalam rantai nilai lebih tinggi
- ii) Meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara
- iii) Menangani masalah ketidaksamaan sosioekonomi secara membina
- iv) Menangani tahap dan kemapanan kualiti hidup
- v) Mengukuh keupayaan institusi dan pelaksanaan (RMK-9, 2006, p. ix).

Jadual 6.39 menunjukkan bahawa seramai 321 orang atau 71.3% daripada responden kajian ini memilih untuk mengatakan bahawa “Agenda Pembangunan Sosial” yang dilancarkan oleh Dato' Seri Abdullah telah berjaya meningkatkan kesedaran tanggungjawab sosial di kalangan para penjawat awam. Walau bagaimanapun, terdapat seramai 107 orang atau 23.8% daripada responden yang memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Sementara itu, terdapat 22 orang atau 4.8% daripada responden kajian yang mengatakan bahawa agenda pembangunan sosial tersebut tidak berkesan dalam membangunkan kesedaran sosial di kalangan penjawat awam.

6.5.12 Variabel Pengantara: Integriti

Dalam kerangka analisis kajian ini, penyelidik telah memilih “integriti” sebagai variabel pengantara atau “*moderating variable*”. Dalam membangunkan kemampuan birokrasi dan produktiviti penjawat awam di negara ini, faktor “integriti” para penjawat awam akan memainkan peranan yang kritikal, penting dan mempunyai impak yang luas dan mendalam ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran awam di negara ini. Secara amnya, banyak masalah berkaitan dengan keberkesanan birokrasi awam dan kecekapan penjawat awam berkait rapat dengan faktor integriti penjawat awam. Oleh itu, kadar kejayaan sesuatu usaha reformasi pentadbiran oleh kerajaan, lebih-lebih lagi yang melibatkan usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku, amat bergantung kepada faktor integriti. Sesebuah organisasi awam tidak dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik jika para penjawat awam organisasi tersebut tidak berintegriti. Berdasarkan andaian yang serupa, birokrasi awam di negara ini tidak dapat menjalankan tugas yang baik dan membantu kerajaan dalam proses pembangunan negara, sekiranya integriti para penjawat awam tidak mencapai tahap yang diharapkan. Tahap integriti yang rendah akan menyebabkan berlakunya banyak penyalahgunaan kuasa, amalan rasuah dan ketirisan dalam pentadbiran di negara ini.

Dalam hal ini, penyelidik ingin melihat sejauh manakah faktor “integriti” mempunyai pengaruh ke atas hubungan antara reformasi pentadbiran dengan sistem penyampaian kerajaan. Di samping itu, penyelidik juga ingin mengetahui sejauh manakah pengaruh faktor “integriti” ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran di satu pihak dan juga ke atas usaha pemantapan sistem penyampaian kerajaan di satu pihak yang lain.

Penyelidik telah memilih untuk mengemukakan 10 item yang berkaitan dengan “integriti” dalam borang soal selidik kajian ini. Setelah melalui proses “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA) sebagai saringan awal, hanya lima item sahaja yang didapati mempunyai nilai “*factor loading*” yang tinggi dan sesuai untuk dibincangkan seterusnya dalam kajian ini. Jadual 6.40 berikut merumuskan kelima-lima item (D3, D5, D6, D7 dan D8) yang telah diterima selepas proses saringan “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA).

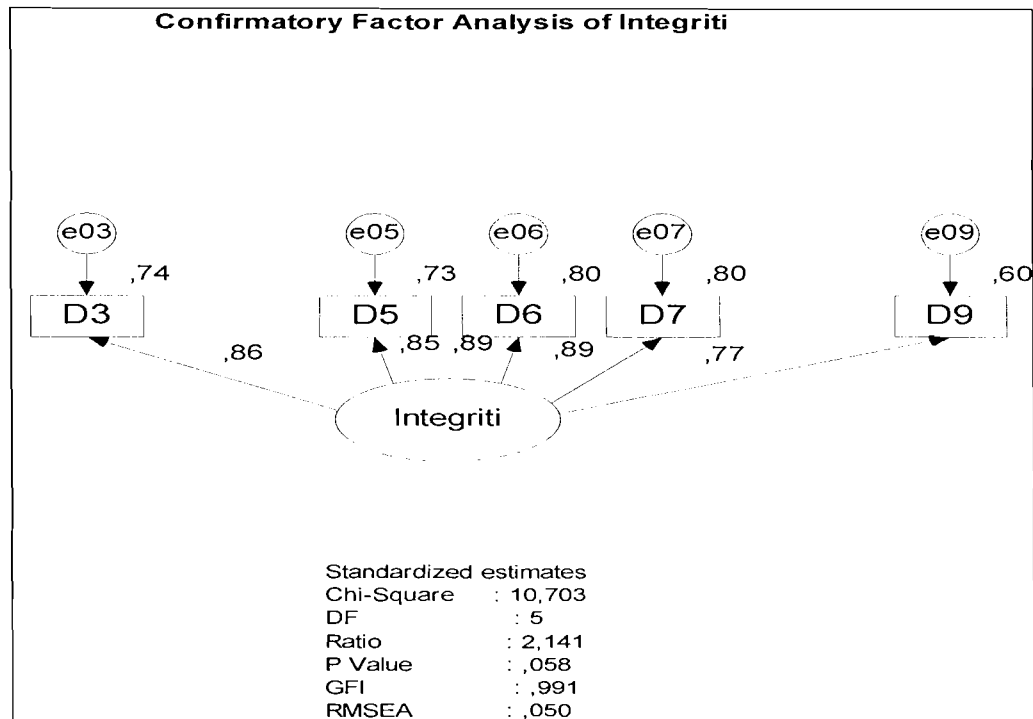
Jadual 6.40: Integriti Di Kalangan Penjawat Awam

No.	Item	<i>Factor Loading</i>
D3	Penjawat awam bertindak secara jujur	0.86
D5	Penjawat awam menggunakan kuasa secara adil	0.85
D6	Penjawat awam bertugas dengan penuh tanggungjawab	0.89
D7	Penjawat awam sentiasa berpegang kepada konsep kejujuran intelek	0.89
D8	Penjawat awam mempunyai ilmu yang cukup	0.77

Sumber: Data Tinjauan.

Rajah 6.12 berikut menunjukkan item-item yang telah melewati saingan dan dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini.

Rajah 6.12: CFA Bagi Integriti Sebagai “Moderating Variable” Antara Variabel Bebas dan Variabel Bersandar



Sumber: Data Tinjauan

Rajah 6.12 di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* 0.82 & KMO 0.90 adalah reliabiliti dan signifikan. Sementara, “*Standardized estimates*” di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah “*fit*” dengan data. Chi-square/df=2.141 dengan nilai df = 5 dan nilai p=0.058. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dan data. Ukuran lain bagi menentukan bahawa model ini “*fit*” adalah *Goodness of Fit Index*: GFI = 0.991, RMSEA=0.050 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker & Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (D3=0.86, D5=0.85, D6=0.89, D7=0.89 dan D9=0.77) yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.70 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

6.5.12.1 Pandangan Tentang Kejujuran Penjawat Awam

D3: Penjawat awam bertindak secara jujur

Jadual 6.41: Kejujuran Penjawat Awam

Jujur	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.1
Tidak Bersetuju	13	2.9
Neutral	93	20.7
Bersetuju	242	53.8
Amat Bersetuju	102	22.7
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan laporan akhbar, boleh dikatakan setiap hari ada sahaja laporan tentang rasuah dan penyalahgunaan kuasa yang dilakukan oleh para penjawat awam. Masyarakat mungkin sudah muak atau lali dengan berita-berita seperti yang berprofil tinggi. Persoalan yang sering datang ke minda penyelidik, di mana salahnya? Para penjawat awam hari ini diberi pelbagai kemudahan yang jauh lebih baik daripada mereka yang berada di awal tahun-tahun kemerdekaan. Jika sekiranya para penjawat awam bertugas secara jujur dan bertanggungjawab, sudah pasti tidak wujud laporan-laporan sedemikian. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui persepsi responden adakah penjawat awam itu bersih dari gejala rasuah dan juga salah guna kuasa.

Berdasarkan jadual 6.41 di atas, seramai 344 orang atau 76.5% daripada responden bersetuju dengan kajian ini dan mengatakan bahawa penjawat awam itu bertindak secara jujur di tempat kerja. Terdapat seramai 93 orang atau 20.7% daripada responden merasa kurang pasti dalam hal ini dan mereka memilih respons “neutral” bagi soalan ini. Walau bagaimanapun, seramai 13 orang atau 2.9% daripada para responden kajian yang

merasakan bahawa terdapat juga para penjawat awam itu tidak bertindak secara jujur semasa menjalankan tugas harian mereka.

6.5.12.2 Menggunakan Kuasa Secara Adil

D5: Penjawat awam menggunakan kuasa secara adil

Jadual 6.42: Menggunakan Kuasa Secara Adil

Adil	N	%
Amat Tidak Bersetuju	4	0.9
Tidak Bersetuju	32	7.1
Neutral	112	24.9
Bersetuju	210	46.7
Amat Bersetuju	92	20.4
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Kuasa itu ibarat sebilah pedang. Ianya boleh digunakan untuk membunuh musuh atau membunuh orang bawahan yang tidak bersalah. Dalam hal ini, para penjawat awam diminta menggunakan kuasa secara adil demi untuk keadilan dan pembangunan negara. Pada pandangan penyelidik, seorang penjawat awam yang berintegriti tinggi boleh menggunakan kuasa yang adil di tempat kerja. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah penjawat awam itu bertindak secara adil dalam tugas harian mereka.

Berdasarkan jadual 6.42 seperti di atas, terdapat seramai 302 orang atau 67.1% daripada para responden kajian ini berpendapat bahawa para penjawat awam menggunakan kuasa secara adil di tempat kerja. Walau bagaimanapun, terdapat seramai 112 orang atau 24.9% dari responden kajian ini yang masih ragu-ragu, dan mereka memilih respons “neutral” bagi soalan ini. Terdapat juga seramai 36 orang atau 8% daripada responden yang

berkecenderungan memilih jawapan negatif bagi item ini, kerana bagi mereka wujudnya penyalahgunaan kuasa dalam perkhidmata awam di negara ini.

6.5.12.3 Bertanggungjawab

D6: Penjawat awam bertugas dengan penuh tanggungjawab

Jadual 6.43: Bertugas Dengan Penuh Tanggungjawab

Tanggungjawab	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.0
Tidak Bersetuju	15	3.3
Neutral	71	15.8
Bersetuju	262	58.2
Amat Bersetuju	102	22.7
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Bertanggungjawab adalah salah satu daripada ciri-ciri orang yang berintegriti. Lazimnya, seseorang penjawat awam yang berintegriti akan sentiasa menjalankan tugas-tugas hariannya dengan penuh tanggungjawab. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui apakah pandangan dan persepsi para responden, iaitu para pegawai PTD tentang penjawat awam, adakah mereka bekerja secara bertanggungjawab atau sebaliknya.

Apabila diajukan dengan pertanyaan yang lebih spesifik, iaitu adakah penjawat awam bertugas dengan penuh tanggungjawab, jawapannya agak menarik. Terdapat seramai 362 orang atau 80.9% daripada para responden kajian memberi jawapan yang positif, bagi mengatakan bahawa penjawat awam bertugas dengan penuh tanggungjawab. Terdapat juga seramai 71 orang atau 15.8% daripada responden dalam kajian ini yang kurang pasti dalam hal ini, dan mereka memilih respons “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai

15 orang atau 3.3% daripada keseluruhan responden yang memilih respons “negatif” bagi item ini. Bagi pandangan mereka, terdapat juga penjawat awam yang tidak bertugas secara penuh tanggungjawab.

6.5.12.4 Kejujuran Intelek

D7: Penjawat awam sentiasa berpegang kepada konsep kejujuran intelek

Jadual 6.44: Konsep Kejujuran Intelek

Kejujuran Intelek	N	%
Amat Tidak Bersetuju	3	0.7
Tidak Bersetuju	15	3.3
Neutral	103	22.9
Bersetuju	233	51.8
Amat Bersetuju	96	21.3
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Secara amnya, kejujuran intelek juga berkait rapat dengan tahap integriti seseorang individu itu. Seseorang pelajar yang tidak meniru dalam peperiksaan walaupun wujudnya peluang berbuat demikian, dikatakan mempunyai sifat kejujuran intelek yang tinggi. Dalam perkhidmatan awam di negara ini, kejujuran intelek yang tinggi bermakna seseorang penjawat awam itu berintegriti tinggi, bertanggungjawab dan amanah. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui tentang persepsi para responden terhadap kejujuran intelek di kalangan para penjawat awam.

Berdasarkan jadual 6.44 di atas, seramai 329 orang atau 73.1% daripada para responden kajian mengatakan bahawa para penjawat awam di negara ini mengamalkan kejujuran intelek dalam kerjaya mereka. Terdapat seramai 103 orang atau 22.9% daripada responden yang masih ragu-ragu dalam hal ini dan mereka memilih kategori “neutral” atau

berkecuali dalam hal ini. Terdapat juga seramai 18 orang atau 4% daripada responden yang memilih untuk menyatakan bahawa kejujuran intelek tidak dipraktikkan sepenuhnya di kalangan para perkhidmatan awam.

6.5.12.5: Berilmu yang cukup

D9: Penjawat awam mempunyai ilmu yang cukup

Jadual 6.45: Penjawat Awam Yang Berilmu

Berilmu	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.0
Tidak Bersetuju	23	5.1
Neutral	132	29.3
Bersetuju	208	46.2
Amat Bersetuju	87	19.3
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Bekerja dalam birokrasi awam hari ini melibatkan pelbagai proses pentadbiran dan pengurusan seperti mentadbir, menilai, membuat keputusan, berkomunikasi, berinteraksi, merancang, dan memimpin orang bawahan. Oleh yang demikian, para penjawat awam perlu mempunyai ilmu dan kemahiran yang secukupnya. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah para penjawat awam hari ini mempunyai ilmu yang secukupnya untuk tugas harian mereka.

Berdasarkan jadual 6.45 di atas, seramai 295 orang atau 65.5% daripada para responden yang mengatakan bahawa penjawat awam di negara ini mempunyai ilmu yang cukup dalam menjalankan tugas harian mereka. Terdapat juga seramai 132 orang atau 29.3% daripada responden tersebut yang kurang pasti dalam hal ini, dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Sementara itu, seramai 23 orang atau 5.1% daripada responden

yang berpendapat bahawa para penjawat awam di negara ini tidak mempunyai ilmu secukupnya untuk menghadapi cabaran harian di tempat kerja.

Secara keseluruhannya, faktor “integriti” sebagai “*mediating variable*” dalam kajian ini memainkan peranan yang dijangkakan. Elemen-elemen dalam variabel ini turut mempengaruhi dan memberi impak ke atas faktor-faktor yang berkaitan dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran. Faktor integriti mempunyai hubung kait yang signifikan dengan produktiviti organisasi awam, keberkesanan sistem penyampaian dan kecekapan para penjawat awam.

6.5.13 Variabel Endogenus: Sistem Penyampaian Kerajaan

Mengikut kerangka analisis kajian ini, “sistem penyampaian kerajaan” adalah *endogenous variable* atau variabel bersandar, dengan “reformasi pentadbiran” sebagai *variable exogenous* atau variabel bebas, sementara “integriti” adalah “*mediating variable*”. Variabel bersandar dalam kajian ini mengandungi tiga elemen utama, iaitu: i) Produktiviti Organisasi Awam ii) Keberkesanan Unit Penyampaian iii) Kecekapan Penjawat Awam. Setiap satu daripada elemen-elemen ini mempunyai item-itemnya yang tersendiri, yang dibangunkan khas untuk diajukan kepada para responden melalui borang soal selidik kajian. Setiap item perlu melalui saringan awal yang dikenali sebagai *Confirmatory Factor Analysis* atau CFA. Hanya item-item yang melepasi saringan awal digunakan untuk perbincangan seterusnya.

6.5.14 Variabel Endogenus Pertama: Produktiviti Organisasi Awam

Salah satu daripada matlamat reformasi pentadbiran di negara ini adalah meningkatkan produktiviti organisasi awam untuk memudahkan proses pembangunan negara. Bagi mengetahui apakah sebenarnya faktor-faktor yang mempengaruhi produktiviti organisasi awam, penyelidik telah membangunkan sebanyak 11 item tentang topik ini untuk diajukan kepada para responden. Setelah melalui proses “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA), hanya 5 daripada item-item tersebut telah melepasi saringan awal dan didapati ianya mempunyai nilai “*factor loading*” yang tinggi, boleh diterima dan sesuai dibincangkan selanjutnya dalam bahagian ini. Item-item tersebut adalah E1, E3, E4, E5 dan E7 seperti dalam jadual 6.46 di bawah.

Jadual 6.46: Produktiviti Organisasi Awam

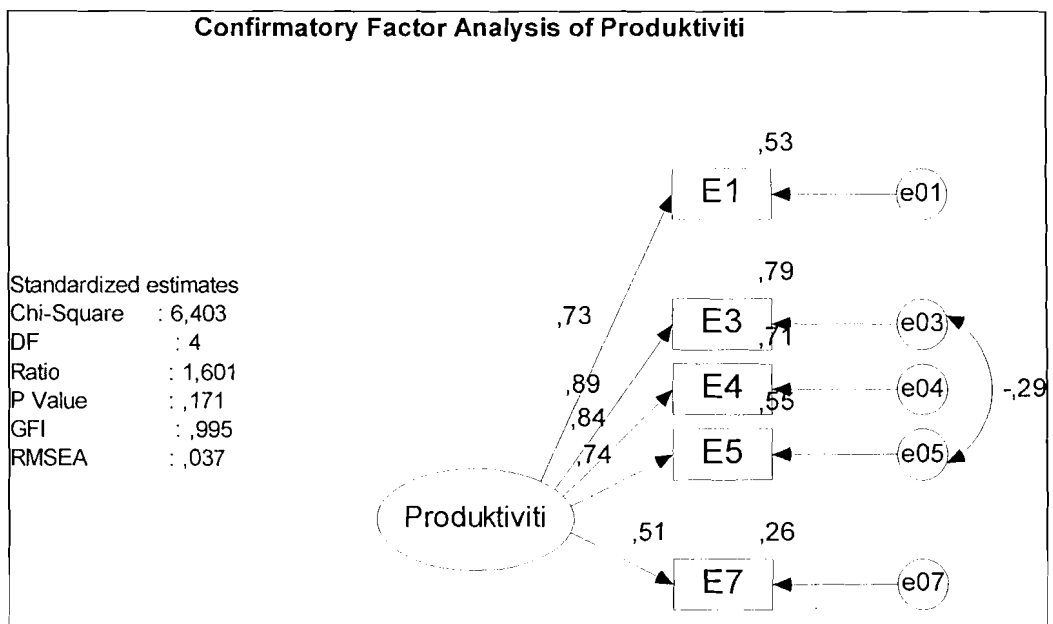
No.	Item	<i>Factor Loading</i>
E1	Kepimpinan mantan Perdana Menteri (Pak Lah) berjaya meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan	0.73
E3	Misi jabatan menjadi panduan kepada kakitangan	0.89
E4	Pemimpin jabatan selalu menetapkan matlamat (<i>goals</i>) organisasi	0.84
E5	Kuasa digunakan bagi meningkatkan produktiviti	0.74
E7	Budaya organisasi mempengaruhi produktiviti penjawat awam	0.51

Sumber: Data Tinjauan

Rajah 6.13 berikut menunjukkan item-item yang dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini.

Jika diperhatikan dengan lebih halus, jelas bahawa item-item yang melepasi saringan awal dalam jadual 6.46 tersebut mengandungi konsep “produktiviti” itu sendiri atau konsep-konsep lain yang menjurus kepada peningkatan atau membantu dalam peningkatan produktiviti dalam organisasi awam.

Rajah 6.13: “Confirmatory Factor Analysis” Bagi Produktiviti Organisasi Awam



Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan rajah 6.13, nilai kebolehpercayaan bagi produktiviti adalah tinggi dengan nilai alpha pada tahap 0.86. Manakala nilai KMO adalah 0.85. Oleh itu, “*standardized estimates*” di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah *fit* dengan data. Ianya menunjukkan bahawa nilai chi-square/df = 1.601 dengan nilai df = 4 dan nilai p = 0.171. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dan data. Ukuran lain menentukan bahawa model ini *fit* adalah *Goodness of Fit Index*: GFI

= 0.995, RMSEA=0.037 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker dan Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (E1=0.73, E3=0.89, E4=0.84, E5=0.74, dan E7=0.51) yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.50 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

6.5.14.1 Kepimpinan Perdana Menteri Meningkatkan Kualiti

E1: Kepimpinan mantan Perdana Menteri (Pak Lah) berjaya meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan

Jadual 6.47: Kepimpinan Mantan Perdana Menteri

Kepimpinan	N	%
Amat Tidak Bersetuju	4	0.9
Tidak Bersetuju	27	6.0
Neutral	134	29.8
Bersetuju	214	47.6
Amat Bersetuju	70	15.6
<i>Missing System</i>	1	0.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Lazimnya, kepimpinan Perdana Menteri di negara ini mempunyai pengaruh dan impak yang kuat ke atas usaha-usaha reformasi pentadbiran, termasuk dalam meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan. Mungkin juga kerana Dr. Mahathir, Perdana Menteri sebelum Dato' Seri Abdullah mengamalkan konsep kepimpinan melalui tauladan, satu pendekatan reformasi pentadbiran tingkahlaku yang diperkenalkan di era pentadbiran Dr. Mahathir.

Dari jadual 6.47 di atas, terdapat seramai 284 orang atau 63.2% daripada responden dalam kajian bersetuju mengatakan bahawa kepimpinan Dato' Seri Abdullah sebenarnya telah dapat meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan. Walau bagaimanapun,

sebilangan besar juga, iaitu seramai 134 orang atau 29.8% daripada para responden merasa kurang pasti dalam perkara ini, dan memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Sementara itu, terdapat seramai 31 orang atau 6.9% daripada responden yang mengatakan bahawa kepimpinan Dato’ Seri Abdullah tidak memberi sebarang impak ke atas peningkatan kualiti sistem penyampaian kerajaan.

6.5.14.2 Meletakkan Misi Jabatan

E3: Misi jabatan menjadi panduan kepada kakitangan

Jadual 6.48: Misi Jabatan

Misi Jabatan	N	%
Amat Tidak Bersetuju	5	1.1
Tidak Bersetuju	11	2.4
Neutral	78	17.3
Bersetuju	259	57.6
Amat Bersetuju	97	21.6
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Usaha-usaha membentuk misi jabatan telah lama wujud, diperkenalkan di era Dr. Mahathir dan diperhebatkan di era Dato’ Seri Abdullah. Lazimnya, setiap jabatan kerajaan di negara ini digalakkan mempunyai visi, misi dan nilai-nilai bersama, dan perkara itu dipamerkan untuk panduan kakitangan dan orang ramai yang berurusan dengan jabatan tersebut. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah misi jabatan yang sering dipamerkan itu membawa sebarang kesan kepada penjawat awam.

Berdasarkan jadual 6.48 di atas, sebahagian besar dari responden iaitu seramai 356 orang atau 79% daripada mereka berpendapat bahawa misi jabatan selalunya menjadi panduan kepada para penjawat awam. Seramai 78 orang atau 17.3% daripada responden dalam

kajian ini merasa kurang pasti dalam hal ini dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 16 orang atau 3.5% daripada para responden yang mengatakan bahawa misi jabatan yang sering dipamerkan itu tidak mempunyai kesan langsung ke atas kesedaran dan fikiran para penjawat awam.

6.5.14.3 Pembentukan Matlamat Organisasi

E4: Pemimpin jabatan selalu menetapkan matlamat (*goals*) organisasi

Jadual 6.49: Menetapkan matlamat (*goals*) organisasi

Matlamat	N	%
Amat Tidak Bersetuju	2	0.4
Tidak Bersetuju	12	2.7
Neutral	61	13.6
Bersetuju	265	58.9
Amat Bersetuju	110	24.4
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Mengikut amalan pengurusan moden, pelbagai kaedah telah dilakukan untuk meningkatkan produktiviti organisasi awam. Salah satu daripada tindakan tersebut adalah bagi ketua jabatan menetapkan matlamat jabatan atau unit di awal tahun. Oleh yang sedemikian, setiap warga jabatan akan mengetahui apakah tugas dan tanggungjawab mereka. Matlamat jabatan adalah besar dan berat, dan tidak boleh dilakukan oleh seorang ketua atau pekerjanya. Kerja dan tanggungjawab dalam jabatan perlu dilakukan secara berpasukan bagi mencapai kejayaan yang diinginkan. Penyelidik percaya ketua-ketua jabatan mempunyai banyak tugas dan tanggungjawab yang perlu diagih-agihkan kepada kakitangannya. Menjadi kebiasaan bagi ketua jabatan menetapkan matlamat jabatannya di awal setiap tahun, untuk menjadi panduan kakitangan bawahan.

Jadual 6.49 seperti berikut, merumuskan input-input dari para responden kajian tentang item ini. Terdapat seramai 375 orang atau 83.3% daripada para responden mengatakan bahawa ketua-ketua jabatan sering menetapkan matlamat-matlamat jabatan dalam perancangan tahunan mereka. Sementara itu, terdapat 61 orang atau 13.6% daripada responden kajian ini masih merasakan ragu-ragu tentang perkara tersebut, dan mereka memilih untuk berkecuali dan memberi respons “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 14 orang sahaja atau 3.1% daripada responden yang mengatakan bahawa ketua-ketua jabatan dalam perkhidmatan awam di negara ini yang tidak menetapkan matlamat jabatan mereka.

6.5.14.4 Kuasa Untuk Meningkatkan Produktiviti

E5: Kuasa digunakan bagi meningkatkan produktiviti

Jadual 6.50: Kuasa Digunakan Bagi Meningkatkan Produktiviti

Matlamat	N	%
Amat Tidak Bersetuju	4	0.9
Tidak Bersetuju	10	2.2
Neutral	105	23.3
Bersetuju	241	53.6
Amat Bersetuju	90	20.0
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Kuasa dalam jabatan kerajaan hari ini ibarat pedang dua mata. Ianya boleh digunakan untuk meningkat produktiviti jabatan atau sebaliknya, bergantung kepada hasrat dan tindakan para penjawat awam itu sendiri. Penjawat awam yang taat setia, berintegriti dan bertanggungjawab akan menggunakan kuasa mereka untuk meningkatkan produktiviti demi membantu proses pembangunan negara. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah kuasa di tangan para penjawat awam digunakan untuk kebaikan atau sebaliknya.

Berdasarkan data dalam jadual 6.50 seperti berikut, terdapat seramai 331 orang atau 73.6% daripada responden mengatakan bahawa penjawat awam menggunakan kuasa untuk meningkatkan produktiviti jabatan. Sementara itu, terdapat juga seramai 105 orang atau 23.3% daripada responden kurang pasti dalam hal ini dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 14 orang atau 3.1% dari responden yang mengatakan bahawa kuasa di tangan para penjawat awam tidak digunakan untuk meningkatkan produktiviti jabatan atau organisasi awam.

6.5.14.5 Budaya Organisasi Meningkatkan Produktiviti

E7: Budaya organisasi mempengaruhi produktiviti penjawat awam

Jadual 6.51: Budaya Organisasi Mempengaruhi Produktiviti

Produktiviti	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.0
Tidak Bersetuju	6	1.3
Neutral	48	10.7
Bersetuju	249	55.3
Amat Bersetuju	147	32.7
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Lazimnya, budaya organisasi mempengaruhi tingkahlaku ahli dalam sesuatu organisasi itu. Bagitu juga budaya organisasi sesuatu jabatan kerajaan, yang selalunya mempengaruhi tingkahlaku penjawat awam dalam jabatan tersebut. Tingkahlaku penjawat awam pula mempunyai impak yang kuat ke atas produktiviti organisasi awam. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui sejauh mana budaya organisasi dalam jabatan kerajaan boleh mempengaruhi produktiviti organisasi awam.

Berdasarkan jadual 6.51 berikut, seramai 396 orang atau 88.0% daripada responden kajian ini memilih untuk bersetuju dalam mengatakan bahawa budaya organisasi mempengaruhi produktiviti para penjawat awam. Sementara itu, terdapat 48 orang atau hanya 10.7% daripada mereka yang merasa kurang pasti dalam hal ini dan memilih respons “neutral” bagi item ini. Terdapat juga 6 orang atau 1.3% daripada responden yang memilih untuk mengatakan bahawa budaya organisasi tidak berkesan dalam mempengaruhi produktiviti para penjawat awam.

6.5.15 Variabel Endogenus Kedua: Keberkesanan Unit Penyampaian

Penjawat awam yang berada dalam unit penyampaian merupakan mereka yang berada di barisan hadapan dalam mana-mana jabatan kerajaan, dan sering kali berhubungan dengan orang ramai. Dalam banyak situasi, keberkesanan unit penyampaian dapat melicinkan urusan dalam sesuatu jabatan kerajaan dan ianya juga meningkatkan imej jabatan tersebut. Dalam kajian ini, unit penyampaian adalah salah satu daripada tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan. Bagi mengetahui persepsi dan pandangan para penjawat awam terhadap unit penyampaian kerajaan, penyelidik telah membangunkan sebanyak 11 item yang berkaitan dengan tajuk ini untuk diajukan kepada para responden kajian.

Setelah melalui proses “*confirmatory factor analysis*” (CFA) yang merupakan saringan awal, sebanyak 6 daripada 11 item-item tersebut telah melepasi saringan dan dapat diterima kerana didapati mempunyai nilai “*factor loading*” yang tinggi, dan sesuai diberi perhatian dalam perbincangan seterusnya. Item-item tersebut adalah F3, F4, F5, F7, F8 dan F9 seperti yang terdapat dalam jadual 6.52 seperti berikut:

Jadual 6.52: Keberkesanan Unit Penyampaian

No.	Item	Factor Loading
F3	Pembangunan ICT meningkatkan perkongsian maklumat/data antara agensi kerajaan	0.52
F4	Prinsip "Penguasaan Ilmu Pengetahuan" dalam Islam Hadhari meningkatkan pembelajaran sepanjang hayat di kalangan para penjawat awam	0.83
F5	Dasar Pembangunan Modal Insan menggalakkan " <i>Learning Organization</i> " dalam Perkhidmatan Awam Malaysia	0.77
F7	Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam	0.93
F8	Islam Hadhari meningkatkan " <i>personal accountability</i> "	0.92
F9	Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia	0.95

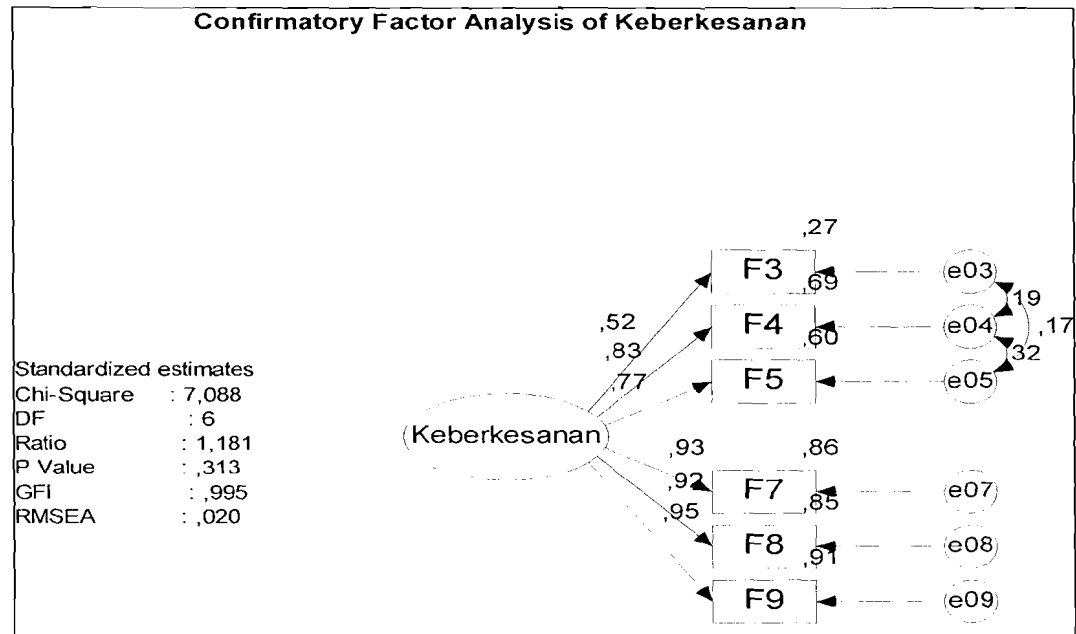
Sumber: Data Tinjauan

Jika diperhatikan dengan lebih teliti, empat daripada enam item yang melepasi saringan awal dalam jadual 6.52 di atas mengandungi konsep "Islam Hadhari" dengan dua item lagi, secara tersiratnya membawa tema "Islam Hadhari" seperti "*learning organization*" dan "meningkatkan perkongsian maklumat".

Keberkesanan unit penyampaian bergantung kepada banyak faktor yang berkaitan dan mempengaruhi unit penyampaian tersebut. Dalam kajian ini, enam faktor telah dipilih untuk dianalisis. Faktor-faktor tersebut ialah penggunaan ICT, pembelajaran sepanjang hayat, "*learning organization*" dalam perkhidmatan awam, Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan, Islam Hadhari menggalakkan "*personal accountability*" dan Islam Hadhari menggalakkan budaya berprestasi tinggi.

Rajah 6.14 di bawah menunjukkan item-item yang dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini.

Rajah 6.14: CFA Bagi Keberkesanan Unit Penyampaian



Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan rajah 6.14 di atas, nilai kebolehpercayaan bagi keberkesanan unit penyampaian adalah tinggi dengan nilai alpha pada tahap 0.94. Sementara nilai KMO adalah 0.91 dan “*standardized estimates*” di atas menunjukkan bahawa model berkenaan adalah *fit* dengan data. Chi-square/df = 1.81 dengan nilai df = 6 dan nilai p = 0.313. Apabila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dan data. Ukuran lain menentukan bahawa model ini *fit* adalah *Goodness of Fit Index*: GFI = 0.995, RMSEA = 0.020 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker dan Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (F3 = 0.52, F4 = 0.83, F5 = 0.77, F7 = 0.93, F8 = 0.92 dan F9 = 0.95) yang dikekalkan adalah melebihi nilai lebih daripada 0.50 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

6.5.15.1 Pembangunan ICT Meningkatkan Perkongsian Maklumat/Data

F3: Pembangunan ICT meningkatkan perkongsian maklumat/data antara agensi kerajaan

Jadual 6.53: Pembangunan ICT meningkatkan perkongsian maklumat/data

Perkongsian Maklumat	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.0
Tidak Bersetuju	9	2.0
Neutral	53	11.8
Bersetuju	241	53.6
Amat Bersetuju	147	32.7
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Penggunaan ICT dalam jabatan-jabatan kerajaan di Malaysia hari ini adalah satu perkara wajib dan kemudahan tersebut perlu diadakan. ICT hari ini adalah pemudahcara dan merupakan salah satu daripada faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan unit penyampaian kerajaan. Para penjawat awam yang bertugas di pejabat-pejabat kerajaan di Putrajaya sebenarnya dibekalkan dengan kemudahan ICT yang serba moden lagi canggih. Dengan penggunaan ICT yang begitu meluas, penyelidik ingin mengetahui adakah wujudnya proses perkongsian maklumat antara jabatan-jabatan kerajaan.

Berdasarkan jadual 6.53 di atas, terdapat seramai 388 orang atau 86.3% daripada para responden berpendapat bahawa pembangunan ICT di negara ini telah dapat meningkatkan perkongsian maklumat antara jabatan-jabatan kerajaan. Manakala seramai 53 orang atau 11.8% daripada para responden ini masih ragu-ragu dan memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Menariknya, masih terdapat seramai 9 orang atau 2% daripada responden yang mengatakan bahawa pembangunan ICT di negara ini tidak akan meningkatkan perkongsian maklumat antara jabatan-jabatan kerajaan.

6.5.15.2 Islam Hadhari Meningkatkan Pembelajaran Sepanjang Hayat

F4: Prinsip “Penguasaan Ilmu Pengetahuan” dalam Islam Hadhari meningkatkan pembelajaran sepanjang hayat di kalangan para penjawat awam

Jadual 6.54: Prinsip “Penguasaan Ilmu Pengetahuan” dalam Islam Hadhari Meningkatkan Pembelajaran Sepanjang Hayat

Penguasaan Ilmu Pengetahuan	N	%
Amat Tidak Bersetuju	5	1.1
Tidak Bersetuju	23	5.1
Neutral	96	21.3
Bersetuju	215	47.8
Amat Bersetuju	111	24.7
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Dalam ucapan-ucapannya, Dato’ Seri Abdullah sering menyebut “Islam Hadhari” dan “penguasaan ilmu pengetahuan”. Penekanan kepada penguasaan ilmu pengetahuan adalah penting kerana Malaysia mula bergerak kepada industri-industri yang berasaskan teknologi dan ilmu pengetahuan. Oleh yang demikian, amalan pembelajaran sepanjang hayat amat diperlukan bagi membolehkan Malaysia mencapai status negara maju menjelang tahun 2020.

Berdasarkan jadual 6.54 di atas, seramai 326 orang atau 72.5% daripada responden kajian berkecenderungan mengatakan bahawa Islam Hadhari yang diperkenalkan oleh Dato’ Seri Abdullah mampu menggalakkan amalan pembelajaran sepanjang hayat di kalangan para penjawat awam di negara ini. Terdapat seramai 96 orang atau 21.3% daripada responden kajian yang mempamirkan bersikap berkecuali dan memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Sementara itu, masih terdapat lagi seramai 28 orang 6.2% daripada responden memberi respons yang sebaliknya dan mereka mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak

berkesan dalam menggalakkan amalan pembelajaran sepanjang hayat di kalangan para penjawat awam.

6.5.15.3 Pembangunan Modal Insan menggalakkan "*Learning Organization*"

F5: Dasar Pembangunan Modal Insan menggalakkan "*Learning Organization*" dalam perkhidmatan Awam Malaysia

Jadual 6.55: Dasar Pembangunan Modal Insan Menggalakkan "*Learning Organization*"

Pembangunan Modal Insan	N	%
Amat Tidak Bersetuju	1	0.2
Tidak Bersetuju	17	3.8
Neutral	72	16.0
Bersetuju	252	56.0
Amat Bersetuju	108	24.0
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Pendekatan "*learning organization*" boleh menyemaikan budaya pembelajaran sepanjang hayat, yang secara tidak langsung boleh meningkatkan kecekapan para penjawat awam dan produktiviti organisasi awam. Usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku ini mengambil masa yang panjang bagi membuahkan hasil dan jika usaha-usaha tersebut menjadi proses yang berterusan, akan lahir budaya "*learning organization*." Penyelidik ingin mengetahui sama ada dasar pembangunan modal insan ciptaan Dato' Seri Abdullah itu mampu menggalakkan pembentukan budaya "*learning organization*" dalam perkhidmatan awam di negara ini.

Berdasarkan jadual 6.55 di atas, terdapat seramai 360 orang atau 80.0% daripada responden dalam kajian ini bersetuju mengatakan bahawa dasar pembangunan modal

insan itu menggalakkan pembentukan “*learning organizations*” dalam birokrasi awam di negara ini. Terdapat seramai 72 orang atau 16.0% daripada para responden kajian yang masih kurang pasti dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Sementara itu, terdapat juga 18 orang atau 4% daripada responden yang mengatakan bahawa dasar pembangunan modal insan Dato’ Seri Abdullah tidak menggalakkan pertumbuhan budaya “*learning organization*” dalam perkhidmatan awam di negara ini.

6.5.15.4 Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan

F7: Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam

Jadual 6.56: Islam Hadhari Menggalakkan Budaya Kecemerlangan

Budaya Kecemerlangan	N	%
Amat Tidak Bersetuju	3	0.7
Tidak Bersetuju	17	3.8
Neutral	122	27.1
Bersetuju	196	43.6
Amat Bersetuju	112	24.9
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Seperti yang diketahui, konsep “Islam Hadhari” diperkenalkan oleh Dato’ Seri Abdullah semasa beliau mengambil alih tugas sebagai Perdana Menteri pada hujung bulan Oktober, 2003. Secara amnya, “Islam Hadhari” adalah satu pendekatan yang bersepadu dan menyeluruh dalam pembangunan modal insan, termasuk mewujudkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan dan kehidupan. Oleh yang demikian, “Islam Hadhari” dan budaya kecemerlangan adalah berkait rapat dan saling mempengaruhi antara satu sama lain. Dalam hal ini, penyclidik ingin mengetahui adakah “Islam Hadhari” dapat menggalakkan perkembangan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam di Malaysia.

Berdasarkan jadual 6.56 berikut, seramai 308 orang atau 68.5% daripada para responden kajian ini memilih untuk mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh dan mampu menggalakkan dan meningkatkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam. Terdapat seramai 122 orang atau 27.1% daripada responden kajian yang lebih suka memilih untuk berkecuali atau “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 20 orang atau 4.5% daripada responden dalam kajian ini yang memilih untuk mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak memberi sebarang impak ke atas budaya kerja para pegawai awam.

6.5.15.5 Islam Hadhari meningkatkan “*personal accountability*”

F8: Islam Hadhari meningkatkan “*personal accountability*”

Jadual 6.57: Islam Hadhari Meningkatkan “*personal accountability*”

<i>Personal Accountability</i>	N	%
Amat Tidak Bersetuju	2	0.4
Tidak Bersetuju	23	5.1
Neutral	120	26.7
Bersetuju	202	44.9
Amat Bersetuju	103	22.9
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Jika seseorang penjawat awam itu berintegriti, sudah pasti ianya mempunyai “*personal accountability*” yang tinggi dan bertanggungjawab. Sebenarnya, ciri-ciri berintegriti dan bertanggungjawab dapat mengurangkan rasuah dan penyalahgunaan kuasa dalam perkhidmatan awam. Penyelidik ingin mengetahui adakah “Islam Hadhari” mampu mencorakkan tingkahlaku dan minda penjawat awam kepada yang lebih baik.

Berdasarkan jadual 6.57 di atas, terdapat seramai 305 orang atau 67.8% daripada responden kajian ini yang memilih untuk mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh dan

mampu meningkatkan “*personal accountability*” di kalangan para penjawat awam. Seterusnya, terdapat seramai 120 orang atau 26.7% daripada responden yang masih merasa kurang pasti dalam hal ini dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 25 orang atau 5.5% dari para responden kajian yang menyatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak dapat meningkatkan “*personal accountability*” para penjawat awam.

6.5.15.6 Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi

F9: Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia

Jadual 6.58: Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi

Budaya Berprestasi Tinggi	N	%
Amat Tidak Bersetuju	2	0.4
Tidak Bersetuju	26	5.8
Neutral	124	27.6
Bersetuju	195	43.3
Amat Bersetuju	103	22.9
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Sepanjang pentadbiran Dato’ Seri Abdullah, “Islam Hadhari” sering timbul dan diperbincangkan di kalangan para penjawat awam dan sarjana di negara ini. “Islam Hadhari” berkait rapat dengan usaha-usaha mewujudkan budaya berprestasi tinggi di negara ini. Oleh itu, penyelidik ingin mengetahui adakah konsep “Islam Hadhari” mempunyai sebarang impak ke atas prestasi para penjawat awam dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Berdasarkan jadual 6.58 di atas, seramai 298 orang atau 66.2% daripada responden kajian ini mengatakan bahawa “Islam Hadhari” mampu memupuk dan membangunkan budaya

berprestasi tinggi dalam perkhidmatan awam di negara ini. Seterusnya, terdapat seramai 124 orang atau 27.6% daripada responden kajian yang kurang pasti dan masih ragu-ragu dalam hal ini, lantas mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Di samping itu, terdapat juga seramai 28 orang atau 6.2% daripada responden yang mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak mampu mengubah budaya kerja para penjawat awam.

6.5.16 Variabel Endogenus Ketiga: Kecekapan Penjawat Awam

Usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini adalah untuk meningkatkan prestasi dan produktiviti organisasi awam dan kecekapan para penjawat awam itu sendiri. Bahagian ini membincangkan tentang perkara-perkara yang berkaitan kecekapan penjawat awam, dan bagaimana kecekapan penjawat awam itu meningkatkan produktiviti birokrasi awam dan seterusnya memudahkan usaha-usaha pembangunan negara. Secara amnya, kecekapan penjawat awam sering dikaitkan dengan tahap pendidikan dan latihan-latihan yang diterima, di samping sikap dan faktor peribadi yang bertanggungjawab. Bagi mengetahui persepsi dan pandangan para responden terhadap perkara ini, penyelidik telah membangunkan 9 item atau soalan yang berkaitan dengan kecekapan penjawat awam. Setelah melalui proses “*confirmatory factor analysis*” (CFA) sebagai proses saringan awal, hanya 4 dari 9 item-item tersebut dipilih dan boleh diterima untuk dianalisis seterusnya. Item-item tersebut adalah G3, G4, G5 dan G6 seperti dalam jadual 6.59 seperti berikut.

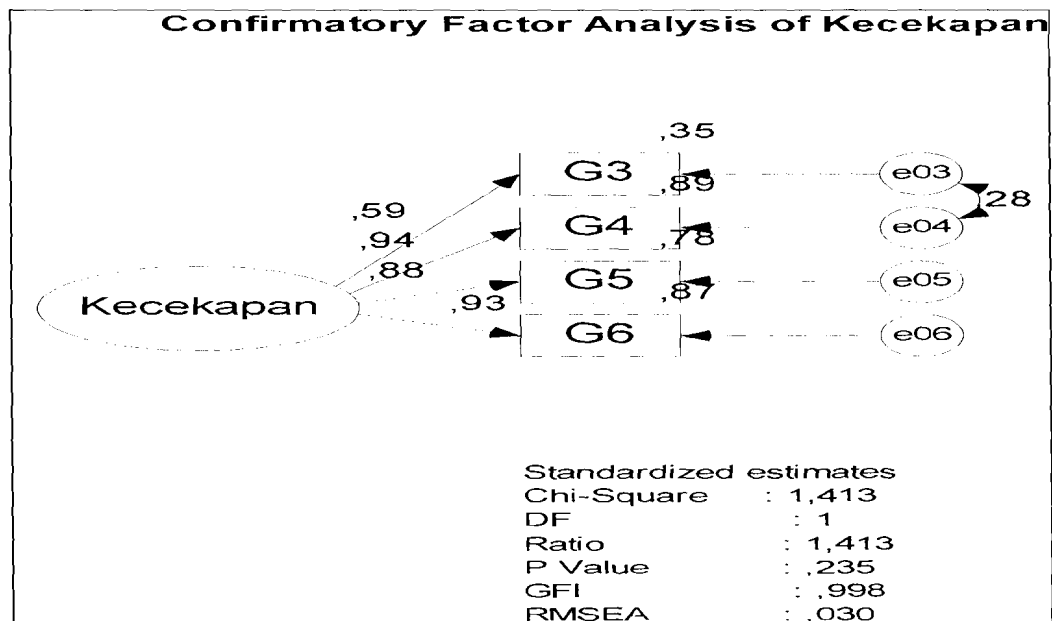
Jadual 6.59: Kecekapan Penjawat Awam

No.	Item	Factor Loading
G3	Penjawat awam mengamalkan konsep pembelajaran sepanjang hayat	0.59
G4	Islam Hadhari memperkasakan sikap penjawat awam	0.94
G5	Prinsip pertama Islam Hadhari meningkatkan akauntabiliti dalam perkhidmatan awam	0.88
G6	Islam Hadhari membangunkan keutuhan moral di kalangan penjawat awam	0.93

Sumber: Data Tinjauan

Rajah 6.15 di bawah menunjukkan item-item yang dikekalkan bagi analisis selanjutnya dalam kajian ini.

Rajah 6.15: CFA Bagi Kecekapan Penjawat Awam



Sumber: Data Tinjauan

Berdasarkan rajah 6.15 di atas, nilai kebolehpercayaan bagi kecekapan penjawat awam adalah tinggi dengan nilai alpha pada tahap 0.91. Sementara nilai KMO pula adalah serupa iaitu pada tahap 0.91 juga. Manakala “*standardized estimates*” menunjukkan bahawa

model berkenaan adalah *fit* dengan data. Chi-square/df =1.413 dengan nilai df = 1 dan nilai p=0.235. Bila X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah menunjukkan “*acceptable fit*” antara model dan data. Ukuran lain menentukan bahawa model ini *fit* adalah *Goodness of Fit Index*: GFI = 0.998, RMSEA=0.030 yang menunjukkan di bawah 0.05 (Schumacker dan Lomax, 2004). Nilai *loading* (Beta) yang ditunjukkan pada item (G3=0.59, G4=0.94, G5=0.88, G6=0.93) yang dikekalkan adalah melebihi nilai, lebih daripada 0.70 dengan nilai C.R. melebihi paras signifikan.

Jika dilihat dengan lebih teliti, semua item-item yang melepasi saringan awal berkaitan dengan konsep “Islam Hadhari” yang pernah diutarakan oleh Dato’ Seri Abdullah. Tiga dari empat item tersebut mengandungi “Islam Hadhari” dan satu lagi itu menyentuh tentang konsep “pembelajaran sepanjang hayat”, satu konsep yang berkaitan dengan “Islam Hadhari”.

6.5.16.1 Mengamalkan Konsep Pembelajaran Sepanjang Hayat

G3: Penjawat awam mengamalkan konsep pembelajaran sepanjang hayat

Jadual 6.60: Mengamalkan Konsep Pembelajaran Sepanjang Hayat

Pembelajaran Sepanjang Hayat	N	%
Amat Tidak Bersetuju	0	0.0
Tidak Bersetuju	17	3.8
Neutral	55	12.2
Bersetuju	235	52.2
Amat Bersetuju	143	31.8
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Seperti yang ditegaskan lebih awal, para penjawat awam di negara Malaysia adalah pembawa obor pembangunan, satu tanggungjawab yang telah mereka jalankan dari semenjak negara mencapai kemerdekaan. Para penjawat awam juga merupakan anggota pentadbiran, penyedia pelbagai perkhidmatan awam kepada rakyat dan masyarakat perniagaan. Dalam usaha menjadikan Malaysia negara maju di tahun 2020, amalan pembelajaran sepanjang hayat adalah amat perlu bagi semua penjawat awam, lebih-lebih lagi bagi mereka yang bertanggungjawab dalam membangunkan sektor-sektor ekonomi utama di negara ini.

Berdasarkan jadual 6.60 berikut, terdapat seramai 378 orang atau 84.0% daripada responden kajian ini memilih untuk mengatakan bahawa penjawat awam mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kehidupan mereka. Terdapat seramai 55 orang atau 12.2% daripada para responden masih kurang pasti dan ragu-ragu tentang perkara ini, dan mereka memilih jawapan “neutral” untuk item ini. Namun terdapat seramai 17 orang atau 3.8% daripada responden kajian ini yang mengatakan bahawa para penjawat awam tidak mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kehidupan mereka.

6.5.16.2 Islam Hadhari Memperkasakan Sikap Penjawat Awam

G4: Islam Hadhari memperkasakan sikap penjawat awam

Jadual 6.61: Islam Hadhari Memperkasakan Sikap Penjawat Awam

Sikap Penjawat Awam	N	%
Amat Tidak Bersetuju		
Tidak Bersetuju	5	1.1
Neutral	28	6.2
Bersetuju	123	27.3
Amat Bersetuju	194	43.1
Jumlah	100	22.2
	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Secara tidak langsung, “Islam Hadhari” boleh dikategorikan dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran tingakahlaku. Semasa pentadbirannya, Dato’ Seri Abdullah sering menyebut “Islam Hadhari” dalam perbincangan dan ucapan-ucapannya. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah “Islam Hadhari” memberi sebarang impak ke atas sikap para penjawat awam di negara ini.

Berdasarkan jadual 6.61 berikut, terdapat seramai 294 orang atau 65.3% daripada responden kajian ini berpendapat bahawa “Islam Hadhari” boleh dan mampu memperkasakan sikap penjawat awam dalam aktiviti-aktiviti harian mereka. Terdapat seramai 123 orang atau 27.3% daripada responden kajian yang masih merasa kurang pasti dan ragu-ragu dan mereka memilih respons “neutral” untuk item ini. Walau bagaimanapun, menariknya kerana terdapat 33 orang atau 7.3% daripada responden kajian yang memilih untuk mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak mempunyai sebarang pengaruh dalam mengubah sikap para penjawat awam.

6.5.16.3 Islam Hadhari Meningkatkan Akauntabiliti

G5: Prinsip pertama Islam Hadhari meningkatkan akauntabiliti dalam perkhidmatan awam

Jadual 6.62: Prinsip Pertama Islam Hadhari Meningkatkan Akauntabiliti

Akauntabiliti	N	%
Amat Tidak Bersetuju	3	0.7
Tidak Bersetuju	19	4.2
Neutral	120	26.7
Bersetuju	208	46.2
Amat Bersetuju	100	22.2
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Pada pandangan penyelidik, seseorang penjawat awam yang baik dan bertanggungjawab itu mempunyai tahap akauntabiliti yang tinggi. Mereka ini lazimnya tidak terlibat dalam amalan rasuah atau penyalahgunaan kuasa dalam menjalankan tugas harian mereka. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah prinsip pertama dalam “Islam Hadhari” itu mempunyai pengaruh ke atas tahap akauntabiliti para penjawat awam.

Berdasarkan jadual 6.62 seperti berikut, terdapat seramai 308 orang atau 68.4% daripada responden kajian ini bersetuju mengatakan bahawa “Islam Hadhari” dapat meningkatkan tahap akauntabiliti para penjawat awam di negara ini. Sementara itu, terdapat seramai 120 orang atau 26.7% daripada responden tersebut yang masih kurang pasti dan mereka memilih jawapan “neutral” bagi item ini. Malah terdapat juga seramai 22 orang atau 4.9% dari responden kajian yang mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak memberi sebarang kesan ke atas tahap akauntabiliti penjawat awam.

6.5.16.4 Islam Hadhari Membangunkan Keutuhan Moral

G6: Islam Hadhari membangunkan keutuhan moral di kalangan penjawat awam

Jadual 6.63: Islam Hadhari Membangunkan Keutuhan Moral

Moral	N	%
Amat Tidak Bersetuju	4	0.9
Tidak Bersetuju	25	5.6
Neutral	110	24.4
Bersetuju	216	48.0
Amat Bersetuju	95	21.1
Jumlah	450	100

Sumber: Data Tinjauan

Penyelidik berpendapat bahawa memupuk keutuhan moral dan meningkatkan integriti di kalangan para penjawat awam merupakan salah satu daripada cara-cara penting bagi

membentaras amalan rasuah dan penyalahgunaan kuasa dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Dalam hal ini, penyelidik ingin mengetahui adakah “Islam Hadhari” dapat membantu membangunkan keutuhan moral para penjawat awam di Malaysia.

Berdasarkan jadual 6.63 berikut, terdapat seramai 311 orang atau 69.1% daripada para responden kajian yang memilih untuk mengatakan bahawa “Islam Hadhari” dapat membangun dan memperkuat keutuhan moral para penjawat awam. Sementara itu, terdapat seramai 110 orang atau 24.4% daripada responden kajian memilih untuk berkecuali dengan memberi jawapan “neutral” bagi item ini. Terdapat juga seramai 29 orang atau 6.5% daripada responden kajian ini yang mengatakan bahawa “Islam Hadhari” tidak mampu memberi sebarang impak ke atas usaha-usaha meningkatkan keutuhan moral para penjawat awam.

6.4 RUMUSAN

Secara amnya, bab enam membincangkan tentang dapatan-dapatan kajian, termasuk tentang pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM) yang digunakan untuk analisis data kajian. Seterusnya, dikemukakan ringkasan analisis data tentang latar belakang para responden, yang terdiri dari pegawai-pegawai tadbir dan diplomatik di Putrajaya. Tinjauan ini dijalankan dari bulan Oktober hingga Disember, 2010. Sejumlah 700 broang soal selidik diedarkan di kawasan Putrajaya, dan sebanyak 450 dipulangkan, dan didapati ianya amat sesuai untuk dianalisis.

Pendekatan “*Structural Equation Modeling*” (SEM) adalah satu pendekatan penganalisan data yang baik, malah lebih baik dan efektif dari pendekatan SPSS yang

digunakan selama ini. Dari kerangka analisis kajian, ternyata wujudnya hubungan dan perkaitan yang jelas antara variabel-variabel dalam kajian ini. Berdasarkan kerangka analisis kajian tersebut, bab ini mengemukakan pengukuran variabel/pembolehubah dan langkah-langkah terperinci mengenai proses mengumpul dan menganalisis data diikuti dengan huraian-huraian terperinci tentang dapatan-dapatan kajian. Ringkasnya, dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus dan juga dengan variabel pengantara. Di samping itu, penyelidik telah membuat huraian lebih lanjut mengenai ujian-ujian yang telah dibuat melalui beberapa pendekatan seperti ujian kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) bagi memastikan bahawa instrumen-instrumen yang digunakan dalam kajian ini mempunyai tahap integriti yang tinggi.

Bab 7

RUMUSAN DAN KESIMPULAN

7.1 Mukadimah

Penyelidik memulakan tesis ini dengan melihat Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai sebuah sistem, sebuah birokrasi yang besar, dinamik dan hidup; kompleks, rumit dan mempunyai pelbagai kementerian, jabatan dan unit-unit dengan budayanya yang tersendiri. Organisasi yang mempunyai lebih 1.4 juta anggota ini diberi tugas mentadbir dan mengurus pelbagai aset dan sumber awam, mempertahankan kedaulatan negara, memastikan keamanan dan ketenteraman dalam masyarakat, di samping menterjemahkan dan merealisasikan dasar-dasar awam, khasnya dasar-dasar pembangunan negara, seperti yang terdapat dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (2005-2010) dan Rancangan Malaysia Kespuluh (2011-2015). Birokrasi awam ini mempunyai sejarah kecemerlangannya tersendiri, berjaya membawa keamanan, pembangunan dan kemajuan kepada seluruh rakyat Malaysia semenjak tahun 1957 lagi. Dalam konteks sejarahnya, kajian ini memberi fokus kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran di masa pentadbiran Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi sebagai Perdana Menteri Malaysia.

Selain itu, penyelidik melihat Perkhidmatan Awam Malaysia bukan sahaja sebagai sebuah sistem yang besar, tetapi sebagai sebuah sistem terbuka yang terdedah kepada pelbagai faktor dalaman dan luaran yang dinamik dan mencabar. Proses pembangunan dan usaha-usaha meningkatkan produktiviti dan daya saing negara, termasuk proses memodenkan masyarakat dan meningkatkan taraf hidup rakyat amat bergantung kepada sistem ini. Usaha-usaha penambahbaikan kepada sistem sedia ada telah lama dibuat, dari semenjak

zaman pentadbiran British lagi, tetapi diperhebatkan lagi selepas negara mencapai kemerdekaan. Di era pasca kemerdekaan, Tun Abdul Razak dan Dr. Mahathir, peneraju utama pembangunan negara, telah merintis jalan dan memberi sumbangan yang amat besar kepada usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem pentadbiran di negara ini.

Dalam hal ini, penyelidik merasakan bahawa birokrasi awam di Malaysia tidak berfungsi seperti yang sepatutnya. Ianya masih lagi ketinggalan di belakang dengan banyak kelemahan-kelemahannya yang tersendiri, kurang mampu merealisasikan dasar-dasar awam bagi memenuhi cita rasa rakyat dan harapan para pemimpin. Oleh itu, usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem pentadbiran masih perlu diteruskan bagi mencapai matlamat Wawasan 2020. Cabaran utama yang perlu diatasi adalah persekitaran yang sentiasa berubah-ubah dan proses globalisasi yang merentasi sempadan.

Dalam kajian ini, penyelidik cuma melihat satu aspek yang kecil sahaja dalam sistem pentadbiran atau birokrasi awam di Malaysia, iaitu tertumpu kepada era Dato' Seri Abdullah sebagai Perdana Menteri. Secara tersiratnya, Dato' Seri Abdullah pernah menerangkan bahawa matlamat dan hala tuju pentadbirannya di majlis *"The Invest Malaysia 2005 Conference"* (Kuala Lumpur: 22 Mac, 2005), *"When I took office on 31st October, 2003, I began to lay down my administration's strategy for long-term growth and development, to take Malaysia closer towards realizing its goal of becoming a fully developed nation by 2020"* (Dato' Seri Abdullah, 22 Mac, 2005). Jelas bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di era Dato' Seri Abdullah adalah untuk membolehkan Malaysia menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020, selaras dengan cita-cita dan harapan Wawasan 2020 yang dilancarkan oleh Dr. Mahathir di awal tahun 1990-an.

7.2 Ulasan Kajian

Penyelidik memulakan bab satu dalam kajian ini dengan membincangkan tentang latar belakang, permasalahan kajian dan kerangka konsep kajian. Perkhidmatan Awam Malaysia adalah sebuah sistem birokrasi awam yang besar, melebihi 1.4 juta orang kakitangan telah berjaya membangunkan negara ini. Kini kemampuan dan keberkesanan birokrasi awam ini telah dipertikaikan dan dirasakan tidak sehebat perkhidmatan awam di negara maju. Bab pertama memuatkan skop, limitasi dan kepentingan kajian serta hipotesis dan definisi terma-terma utama kajian. Sementara bab dua pula memberi fokus kepada sorotan karya, membincangkan pendapat dan pandangan para sarjana terdahulu tentang reformasi pentadbiran di Malaysia dengan nama-nama besar seperti Caiden (1969) dan Esman (1972). Bab ini juga membuat perbincangan tentang reformasi pentadbiran, sistem penyampaian, konsep integriti dan tadbir urus yang baik. Beberapa konsep utama kajian seperti sistem penyampaian, Islam Hadhari, integriti, produktiviti, keberkesanan dan kecekapan penjawat awam diberi penjelasan lebih lanjut.

Bab tiga memberi tumpuan kepada metodologi kajian, di mana perbincangan berkisar tentang pendekatan penyelidikan yang meliputi reka bentuk penyelidikan dan pembentukan item-item dalam soal selidik kajian, diikuti dengan penerangan tentang populasi dan pensampelan responden. Prosedur pengumpulan data dan definisi variabel-variabel kajian turut diberi perhatian dan dibincangkan. Pendekatan "*Structural Equation Modeling*" (SEM) dalam memproses data juga dibincangkan dalam bab ini.

Bab empat tesis ini mempunyai beberapa bahagian tentang birokrasi awam, perkembangan pentadbiran dan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh birokrasi awam di Malaysia. Usaha-

usaha reformasi pentadbiran dan dasar-dasar awam di era Tun Abdul Razak, Tun Hussein Onn dan Dr. Mahathir juga dibincang. Seksyen terakhir bab ini memberi huraian ringkas tentang beberapa dasar awam di era Dato' Seri Abdullah. Dalam bab lima pula, penyelidik memberi fokus kepada Dato' Seri Abdullah sebagai seorang individu, seorang penjawat awam dan seorang pemimpin. Turut dimuatkan dalam bab ini adalah latar belakang dan ciri-ciri kepimpinan Dato' Seri Abdullah dan pelbagai usaha pembaharuan yang dilakukan oleh beliau sebagai Perdana Menteri.

Bab enam memberi fokus kepada analisis data dan dapatan kajian. Dapatan kajian dan keputusan pengujian hipotesis diberi penekanan dan dihuraikan secara terperinci dalam bab ini. Dalam bab tujuh pula, penyelidik memulakan perbincangan dengan memberi pandangan sepintas lalu tentang setiap bab dalam tesis ini, diikuti dengan satu bahagian yang merumuskan dapatan-dapatan kajian. Penyelidik juga membuat beberapa cadangan bagi usaha penyelidikan selanjutnya, termasuk beberapa cadangan khas untuk para pembuat-pembuat dasar awam, para pegawai PTD, para pentadbir serta kakitangan sokongan dalam perkhidmatan awam di Malaysia dan para pembaca amnya.

7.3 Dapatan Kajian

Bahagian ini memberi fokus kepada dapatan-dapatan kajian dari tinjauan (*survey*) yang telah dijalankan di Putrajaya dari bulan Oktober hingga Disember, 2010 dan penyelidikan perpustakaan yang dilakukan oleh penyelidik sendiri.

7.3.1 Dapatan Dari Soal Selidik

Melalui tinjauan (*survey*) yang dijalankan di Putrajaya dari bulan Oktober hingga Disember, 2010, penyelidik mendapat pelbagai maklumat dan data melalui input-input dari para pegawai PTD yang bertugas di Putrajaya. Secara amnya, mereka memberi respons yang positif kepada semua usaha-usaha reformasi pentadbiran yang dijalankan oleh kerajaan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Data kajian dianalisis melalui pendekatan "*Structural Equation Modeling*" dengan bantuan perisian AMOS versi 16.0 dan juga, melalui pendekatan SPSS.

7.3.1.1 Reformasi Pentadbiran Struktur

Sebanyak 12 soalan berkaitan reformasi pentadbiran struktur diajukan kepada para pegawai PTD, 6 dari 11 item diterima setelah melalui proses "*confirmatory factor analysis*" (CFA). Keenam-enam item yang mendapat respons yang positif dari para responden itu ialah: i) pejabat perkhidmatan pelanggan ii) Misi Nasional iii) Pelan Integriti Nasional iv) Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, v) Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar vi) Penubuhan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman. Keenam-enam item ini boleh dikategorikan sebagai usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur yang dijalankan semasa pentadbiran Dato' Seri Abdullah.

Sebenarnya, era Dato' Seri Abdullah tidak banyak melihat aktiviti-aktiviti reformasi pentadbiran struktur berbanding dengan era Tun Abdul Razak dan era Dr. Mahathir. Mungkin kerana fokus Dato' Seri Abdullah adalah kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku, khasnya dalam bentuk pembangunan modal insan. Mungkin juga

kerana organisasi awam tinggalan Dr. Mahathir sudah pun mantap dan ini membolehkan Dato' Seri Abdullah memberi fokusnya kepada pembangunan modal insan, yang lebih rumit dan sukar untuk dibangunkan.

7.3.1.2 Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Sebanyak 10 soalan berkaitan dengan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur telah diajukan kepada para pegawai PTD di Putrajaya. Hanya 5 dari soalan-soalan ini diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Secara ringkasnya, semua item tersebut telah mendapat respons yang positif dari responden dan item-itemnya adalah: i) penggunaan ICT ii) sistem "*fast track*" iii) pasukan tindakan khas iv) budaya kerja cemerlang dan v) Biro Pengaduan Awam.

Item-item di atas merupakan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di era Dato' Seri Abdullah, sebahagian daripadanya adalah usaha-usaha yang telah dimulakan di era Dr. Mahathir, tetapi tetap diteruskan serta dipertingkatkan lagi oleh pentadbiran Dato' Seri Abdullah. Lazimnya, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur ini melibatkan usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem dan proses kerja di kementerian-kementerian, jabatan dan agensi-agensi kerajaan supaya jentera pentadbiran awam menjadi lebih efektif, mampu menjalankan dasar-dasar awam mengikut kehendak para pemimpin dan mampu pula memenuhi cita rasa rakyat jelata. Di era Dr. Mahathir, banyak usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur diperkenalkan bagi meningkatkan kemampuan birokrasi awam.

7.3.1.3 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Penyelidik telah membangunkan 10 item berkaitan dengan reformasi pentadbiran tingkahlaku untuk diajukan kepada para pegawai PTD di Putrajaya. Sebanyak 6 dari soalan-soalan tersebut diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Semua item-item tersebut mendapat respons positif dari para responden. Secara ringkasnya, item-item tersebut berkaitan dengan isu-isu berikut: i) Islam Hadhari memantapkan pengurusan sumber manusia ii) melanjutkan umur persaraan ke 58 iii) imbuhan meningkatkan motivasi iv) slogan “Cemerlang, Germilang dan Terbilang” memberi impak yang positif v) slogan “*modal insan kelas pertama*” membawa kesan positif dan vi) agenda pembangunan sosial.

Era Dato’ Seri Abdullah boleh disifatkan sebagai era reformasi pentadbiran tingkahlaku. Beliau sendiri memberi penekanan kepada pembangunan modal insan, yang meliputi para penjawat awam juga. Dato’ Seri Abdullah telah memperkenalkan “Islam Hadhari”, satu konsep induk meliputi usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku yang beliau usahakan. Dato’ Seri Abdullah juga melancarkan Pelan Integriti Nasional (PIN), satu pendekatan yang boleh dilihat sebagai tindakan menyokong konsep “Islam Hadhari”.

Islam Hadhari adalah satu pendekatan baru. Data tinjauan (*survey*) menunjukkan bahawa para responden memberi respons yang positif kepada usaha-usaha pembangunan modal insan, termasuk usaha-usaha yang melibatkan penjawat awam sendiri, termasuk perubahan sikap, minda dan kaedah bekerja. Respons kepada item-item berkaitan mengenai Islam Hadhari adalah positif, tetapi peratusannya tidaklah begitu tinggi. Islam Hadhari merupakan teras reformasi pentadbiran tingkahlaku di era Dato’ Seri Abdullah.

7.3.1.4 Pandangan Responden Terhadap Integriti

Perkataan “integriti” muncul dan digunakan secara meluaskan dalam perkhidmatan awam di era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah, lebih-lebih lagi dengan pelancaran Pelan Integriti Nasional (PIN) pada tahun 2004. Bagi mengetahui persepsi responden terhadap konsep integriti, sebanyak 10 soalan berkaitan integriti telah dibangunkan dan diajukan kepada para responden. Hanya 5 dari 10 soalan-soalan tersebut diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Dapatan kajian tentang integriti bolehlah dirumuskan seperti berikut: i) 76.5% daripada responden mengatakan penjawat awam bertindak secara jujur ii) 67.1% responden pula mengatakan penjawat awam menggunakan kuasa secara adil iii) 80.9% responden mengatakan penjawat awam bertugas dengan tanggungjawab iv) 73.1% responden berpegang kepada kejujuran intelek dan v) 65.5% responden mengatakan bahawa para penjawat awam mempunyai ilmu dan kemahiran yang secukupnya.

Dapatan kajian di atas jelas menunjukkan bahawa perlunya penambahbaikan dilakukan terhadap penggunaan kuasa yang betul dalam jabatan-jabatan kerana peratus responden berkata demikian masih lagi rendah, iaitu hanya 67.1% sahaja. Di samping itu, usaha-usaha meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan kemahiran di kalangan para penjawat awam perlu dipertingkatkan kerana lebih 30% daripada responden kurang berpuas hati tentang perkara ini.

7.3.1.5 Pandangan Responden Terhadap Produktiviti Organisasi Awam

Salah satu daripada matlamat utama reformasi pentadbiran adalah bagi meningkatkan produktiviti organisasi awam. Bagi mengetahui pandangan responden terhadap produktiviti organisasi awam, sebanyak 11 soalan berkaitan perkara ini dibangunkan dan diajukan kepada para responden. Hanya 5 dari 11 soalan-soalan tersebut diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Maklumbalas dari para responden bolehlah dirumuskan seperti berikut: i) 63.2% responden mengatakan kepimpinan Dato' Seri Abdullah dapat meningkatkan produktiviti organisasi awam ii) 79.2% responden mengatakan misi jabatan menjadi panduan dalam tugas harian iii) 83.3% responden mengatakan ketua jabatan selalu menetapkan matlamat organisasi iv) 73.6% responden mengatakan kuasa digunakan untuk meningkatkan produktiviti organisasi dan v) 88.0% responden mengatakan bahawa budaya organisasi mempengaruhi produktiviti penjawat awam.

Pada keseluruhannya, respons dari para responden kajian untuk item-item dalam kategori ini adalah memuaskan. Malah, peratusan responden yang memberi respons positif adalah melebihi 70%. Walau bagaimanapun, hanya 63.2% daripada responden berpendapat bahawa kepimpinan Dato' Seri Abdullah mampu memberi semangat dan motivasi kepada para penjawat awam, khasnya dalam meningkatkan produktiviti jabatan.

7.3.1.6 Pandangan Responden Terhadap Keberkesanan Unit Penyampaian

Salah satu daripada masalah yang dihadapi oleh birokrasi awam adalah kurang keberkesanan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Sebanyak 11 soalan berkaitan

dengan keberkesanan unit penyampaian telah diajukan kepada responden. Sebanyak 6 dari 11 soalan-soalan tersebut diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Maklumbalas dari para responden tentang perkara ini bolehlah dirumuskan seperti berikut: i) Kira-kira 86.3% daripada responden mengatakan bahawa penggunaan ICT boleh meningkatkan perkongsian maklumat antara jabatan dan agensi kerajaan dan ianya merupakan satu peratusan yang amat tinggi ii) Terdapat kira-kira 72.5% daripada responden mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh meningkatkan pembelajaran sepanjang hayat iii) Sementara itu, 80.0% daripada responden kajian mengatakan bahawa dasar pembangunan modal insan Dato’ Seri Abdullah dapat membentuk “*learning organizations*” dalam perkhidmatan awam di Malaysia iv) Kira-kira 68.5% daripada responden mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh menggalakkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam v) Hanya 67.8% daripada responden yang percaya bahawa “Islam Hadhari” boleh meningkatkan “*personal accountability*” dan vi) Hampir sama peratusan (66.2%) daripada responden mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh mewujudkan budaya berprestasi tinggi dalam perkhidmatan awam.

Dari dapatan kajian di atas, tiga daripada empat item yang mengandungi konsep “Islam Hadhari” mendapat respons positif yang sederhana sahaja. Kurang dari 70% daripada responden mengatakan “Islam Hadhari” membawa impak yang positif. Ini menunjukkan bahawa sebahagian besar daripada para responden masih merasa sangsi dan keliru tentang konsep “Islam Hadhari”. Ketiga-tiga item yang mengandungi konsep “Islam Hadhari” mendapat respons positif yang rendah adalah seperti berikut:

- i) Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam

- ii) Islam Hadhari meningkatkan “*personal accountability*”
- iii) Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

7.3.1.7 Pandangan Responden Terhadap Kecekapan Penjawat Awam

Kecekapan penjawat awam adalah satu faktor penting dalam menentukan rentak pembangunan negara, termasuk kejayaan Wawasan 2020. Bagi mengetahui pandangan para responden terhadap kecekapan penjawat awam, sebanyak 9 soalan berkaitan dengan kecekapan penjawat awam telah dibangunkan dan diajukan kepada para responden di Putrajaya. Hanya 4 dari 9 soalan-soalan tersebut diterima setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* (CFA). Maklumbalas dari para responden tentang kecekapan penjawat awam boleh dirumuskan seperti berikut: i) 84.0% responden mengatakan bahawa penjawat awam mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat, khasnya bagi meningkatkan kecekapan dan untuk kekal relevan dalam keadaan semasa. Dapatan kajian ini amat menarik kerana penjawat awam masih berminat untuk terus belajar bagi meningkatkan kerjaya mereka ii) Hanya 65.3% daripada responden percaya bahawa “Islam Hadhari” dapat memperkasakan sikap penjawat awam dalam menjalankan tanggungjawab mereka. Peratusan ini agak rendah jika dibandingkan dengan respons kepada item-item lain iii) Sebanyak 68.4% daripada responden mengatakan bahawa “Islam Hadhari” dapat meningkatkan akauntabiliti para penjawat awam dan iv) Terdapat 69.1% responden yang bersetuju mengatakan bahawa “Islam Hadhari” boleh membangunkan keutuhan moral para penjawat awam.

Oleh kerana teras pembangunan modal insan Dato' Seri Abdullah adalah Islam Hadhari, maka penyelidik telah mengajukan sebilangan soalan-soalan yang berkaitan dengan konsep "Islam Hadhari" dan kecekapan penjawat awam kepada responden. Dapatan kajian menunjukkan lebih 30% responden masih sangsi dengan kemampuan "Islam Hadhari" dalam meningkatkan kecekapan penjawat awam. Antara soalan-soalan tersebut adalah seperti berikut:

- i) Islam Hadhari memperkasakan penjawat awam
- ii) Islam Hadhari meningkatkan akauntabiliti dalam perkhidmatan awam
- iii) Islam Hadhari membangunkan keutuhan moral di kalangan penjawat awam.

Dari huraian-huraian di atas mengenai "Islam Hadhari, bolehlah dirumuskan bahawa pendekatan "Islam Hadhari" mampu meningkatkan integriti para penjawat awam. Integriti boleh digunakan sebagai senjata bagi memerangi rasuah dan penyalahgunaan kuasa dalam perkhidmatan awam. Melalui kajian ini, "Islam Hadhari" belum mampu menarik sokongan kuat dari para responden, yang merupakan kaum elit dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Mungkin juga kerana "Islam Hadhari" adalah konsep baru dan ianya memerlukan masa untuk bertapak di hati para penjawat awam. Penyelidik berpendapat bahawa "Islam Hadhari" adalah satu pendekatan yang baik, tetapi ianya masih memerlukan masa yang panjang untuk bertapak dan hidup subur dalam masyarakat. Usaha gigih perlu dilakukan bagi menterjemahkan prinsip-prinsip "Islam Hadhari" kepada program-program latihan dan pembangunan modal insan dalam perkhidmatan awam.

7.3.2 Dapatan Dari Hipotesis Kajian

Bahagian ini merumuskan dapatan kajian dari kelapan-lapan hipotesis yang dibangunkan melalui “*generated model*” menggunakan pendekatan “*Structural Equation Modeling*” dibantu oleh perisian AMOS versi 16.0 seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 6.7.

Secara amnya, terdapat perkaitan dan hubungan yang signifikan antara variabel bebas (reformasi pentadbiran) dengan variabel bersandar (sistem penyampaian kerajaan), terjalai dari beberapa aspek dalam konteks kajian ini. Seterusnya, terdapat juga hubungan yang signifikan antara variabel pengantara (integriti) dengan variabel bebas (reformasi pentadbiran) dan juga antara variabel pengantara (integriti) dengan variabel bersandar (sistem penyampaian kerajaan). Perkara ini membayangkan bahawa faktor integriti penjawat awam akan memainkan peranan penting dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini pada masa yang akan datang. Berdasarkan data tinjauan (*survey data*) kajian ini, pengaruh variabel pengantara (integriti) ke atas elemen-elemen dalam variabel bersandar (sistem penyampaian kerajaan) adalah lebih kuat dan signifikan dari pengaruh variabel pengantara (integriti) ke atas elemen-elemen dalam variabel bebas (reformasi pentadbiran) dalam kajian ini.

Berikut adalah huraian ringkas tentang keputusan-keputusan ujian hipotesis yang telah dibangunkan. Dalam konteks kerangka analisis kajian ini, huraian-huraian berikut dibahagikan kepada empat kumpulan utama:

- i) Reformasi pentadbiran struktur
- ii) Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur

- iii) Reformasi pentadbiran tingkahlaku
- iv) Faktor integriti.

7.3.2.1 Reformasi Pentadbiran Struktur

Daripada data yang telah dianalisis, usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur di era Dato' Seri Abdullah tidak memberi impak yang kuat ke atas sistem penyampaian kerajaan. Hal ini berlaku kerana wujudnya perbezaan skala dalam aktiviti-aktiviti terlibat. Lazimnya, reformasi pentadbiran struktur berskala besar (melibatkan kementerian), sementara pembaharuan dalam sistem penyampaian kerajaan adalah berskala kecil (melibatkan unit kecil dalam jabatan kerajaan). Sebagai Perdana Menteri, mungkin juga Dato' Seri Abdullah sendiri tidak memberi fokus atau menekankan kepada usaha-usaha penambahbaikan dari segi struktur dalaman sesebuah organisasi awam. Beliau melihat Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai sebuah birokrasi awam yang besar. Dalam konteks ini, usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur Dato' Seri Abdullah hanya tertumpu kepada penubuhan beberapa agensi baru kerajaan dan menstruktur semula beberapa kementerian sedia ada bagi melancarkan pentadbiran kerajaan. Langkah-langkah tersebut yang membawa kepada perubahan-perubahan sebenarnya kurang disedari oleh para responden kajian ini, bukan sahaja ianya berskala besar, tetapi usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur lazimnya mengambil masa untuk membawa kesan dan impak yang nyata ke atas para penjawat awam.

Bagi reformasi pentadbiran struktur, penyelidik telah mengemukakan hipotesis seperti berikut: "Hipotesis H1: Reformasi pentadbiran struktur mempunyai hubungan secara langsung dengan integriti penjawat awam". Setelah data tinjauan diuji dengan bantuan

pendekatan “*structural equation modeling*” dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H1 ini ditolak** kerana nilai C.R = 1.567, dan nilai $p = 0.117$, di luar batasan statistik yang dibenarkan seperti dinyatakan dalam jadual 6.19.

Sejarah negara ini menunjukkan bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur telah banyak membawa kebaikan, khasnya pendekatan pembinaan institusi (*institutional building*) di era Tun Abdul Razak dan pendekatan penswastaaan di era Dr. Mahathir (Ahmad Atory, 1998, p. 402). Pendekatan pembinaan institusi telah berjaya melahirkan banyak institusi/syarikat baru kerajaan dalam usaha pembangunan negara, seperti FELDA dan Petronas yang menjadi kebanggaan rakyat dan negara pada hari ini. Pendekatan penswastaaan adalah satu aspek reformasi pentadbiran struktur yang ditekankan di era Dr. Mahathir bagi merancakkan aktiviti ekonomi, malahan ianya turut mempercepatkan proses pembangunan negara.

Dalam sejarah negara, era Dr. Mahathir telah membawa banyak perubahan kepada Perkhidmatan Awam Malaysia, dari segi kenaikan gaji, pampasan dan peningkatan produktiviti dan imej para penjawat awam itu sendiri. Penyelidik berpendapat bahawa sumbangan terbesar Dr. Mahathir kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini adalah dengan memindahkan Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan (PPKP) dari Kuala Lumpur ke Putrajaya. Hal ini melibatkan reformasi pentadbiran struktur, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dan reformasi pentadbiran tingkahlaku berlaku secara serentak. Ianya merupakan satu langkah yang berani dan berpandangan jauh. Perubahan lokasi tempat kerja ini membolehkan para penjawat awam disediakan dengan ruang pejabat yang serba moden dan indah, di samping dibekalkan dengan kemudahan ICT dan

peralatan pejabat yang serba moden dan terkini. Justeru itu, apa yang diperlukan adalah “revolusi minda” di kalangan para penjawat awam itu sendiri.

7.3.2.2 Reformasi Pentadbiran Sistem dan Prosedur

Walaupun usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur tidak banyak dimulakan oleh Dato’ Seri Abdullah, namun kesannya ke atas sistem penyampaian kerajaan adalah lebih besar dari impak yang dihasilkan oleh reformasi pentadbiran struktur. Ini berlaku kerana aktiviti-aktiviti reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai impak secara langsung ke atas keberkesanan sistem penyampaian kerajaan. Sementara aktiviti reformasi pentadbiran struktur mempunyai impak secara tidak langsung ke atas keberkesanan sistem penyampaian kerajaan. Memang benar Dato’ Seri Abdullah tidak banyak memulakan usaha-usaha baru dalam reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, namun beliau mengambil pendekatan memperbaiki dan memberi nilai tambah kepada usaha-usaha reformasi sistem dan prosedur sedia ada, atau yang telah pun dimulakan di era Dr. Mahathir. Penyelidik berpendapat bahawa ini merupakan satu langkah dan pendekatan yang baik kerana proses reformasi pentadbiran itu lazimnya merentasi era pentadbiran seseorang pemimpin. Terdapat banyak usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di era Dr. Mahathir atau sebelumnya, jika didapati ianya baik dan berfaedah, maka usaha-usaha tersebut telah memberikan nilai tambah dan seharusnya perlu diteruskan dalam era pentadbiran Dato’ Seri Abdullah.

Tambahan pula, proses penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja dalam jabatan dan agensi-agensi adalah satu proses yang berterusan, mungkin dari semenjak negara mencapai kemerdekaan lagi. Semua penjawat awam, walau di manapun mereka berada,

mereka perlu terlibat secara langsung dengan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur. Oleh itu, idea-idea baru mungkin dicetuskan oleh orang dalaman, iaitu para penjawat awam itu sendiri. Pendedahan kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur yang lama di bawah pentadbiran Dr. Mahathir telah membuat lebih ramai responden dalam kajian ini memberi jawapan yang positif kepada kebanyakan usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur di era Dato' Seri Abdullah. Sumbangan besar Dato' Seri Abdullah dalam hal ini adalah untuk memantapkan dan mempertingkatkan lagi, usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur sedia ada kerana beliau sendiri merupakan bekas seorang pegawai PTD, yang tugas utamanya adalah mempercepatkan proses pembangunan negara. Justeru itu apabila menjadi Perdana Menteri, Dato' Seri Abdullah amat memahami tugas dan tanggungjawab penjawat awam dalam konteks pembangunan negara.

Bagi bahagian reformasi pentadbiran sistem dan prosedur dalam kajian ini, penyelidik telah mengemukakan tiga hipotesis seperti berikut:

"Hipotesis 2: Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan secara langsung dengan integriti penjawat awam". Setelah diuji dengan bantuan pendekatan "*structural equation modeling*" dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H2 ini ditolak** kerana nilai C.R = 1.567, dan nilai $p = 0.117$, diluar batasan statistik yang dibenarkan seperti dinyatakan dalam jadual 6.19.

"Hipotesis 7: Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan secara langsung dengan kecekapan penjawat awam". Setelah diuji dengan bantuan pendekatan "*structural equation modeling*" dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H7 ini diterima** kerana nilai C.R = 5.784, dan nilai $p = 0.000$, berada dalam batasan statistik yang dibenarkan seperti dinyatakan dalam jadual 6.19.

”Hipotesis 8 : Reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan secara langsung dengan produktiviti organisasi awam”. Setelah diuji dengan bantuan pendekatan “*structural equation modeling*” dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H8 ini diterima** kerana nilai C.R = 6.612, dan nilai $p = 0.000$, berada dalam batasan statistik yang dibenarkan seperti dinyatakan dalam jadual 6.19.

Keputusan ujian kepada ketiga-tiga hipotesis di atas adalah seperti yang dijangkakan, di mana dua hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Ujian hipotesis mengesahkan bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecekapan penjawat awam dan juga dengan produktiviti organisasi awam, dua elemen utama dalam sistem penyampaian kerajaan, yang juga merupakan variabel bersandar dalam kajian ini. Seperti yang dijangkakan juga, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor integriti. Hal ini berlaku kerana reformasi pentadbiran sistem dan prosedur memberi fokus kepada sistem dan prosedur kerja dalam organisasi awam, sementara faktor integriti selalunya mempunyai hubung kait dengan ciri-ciri penjawat awam itu sendiri. Dalam kajian ini, integriti adalah variabel pengantara, sementara reformasi pentadbiran sistem dan prosedur merupakan salah satu daripada tiga elemen dalam reformasi pentadbiran, yang juga merupakan variabel bebas.

Jika dilihat secara lebih dekat, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur berfokus kepada usaha-usaha penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja dalam sesebuah jabatan atau organisasi awam. Ianya lebih melibatkan perubahan-perubahan kepada sistem dan prosedur kerja. Oleh yang demikian, sukarlah bagi usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai sebarang hubungan yang signifikan dengan integriti para penjawat awam itu sendiri.

Hipotesis 7 menyatakan bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan secara langsung dengan kecekapan penjawat awam. Setelah diuji, hipotesis 7 telah diterima. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, reformasi pentadbiran sistem dan prosedur melibatkan usaha-usaha membawa perubahan dan penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja dalam sesebuah jabatan atau organisasi awam. Lazimnya, usaha-usaha ini akan mempengaruhi kecekapan para penjawat awam kerana sebarang perubahan dan pembaharuan yang dibuat dalam organisasi akan diikuti dengan program-program latihan bagi penjawat awam terlibat.

Hipotesis 8 menyatakan bahawa reformasi pentadbiran sistem dan prosedur mempunyai hubungan secara langsung dengan produktiviti organisasi awam. Setelah diuji, hipotesis 8 telah diterima. Lazimnya, usaha-usaha reformasi pentadbiran sistem dan prosedur melibatkan proses membawa perubahan dan penambahbaikan kepada sistem dan prosedur kerja sedia ada bagi melancarkan pentadbiran kerajaan. Matlamat utama usaha-usaha reformasi pentadbiran, termasuk reformasi pentadbiran sistem dan prosedur adalah bagi meningkatkan produktiviti organisasi dan penjawat awam.

7.3.2.3 Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Reformasi pentadbiran tingkahlaku adalah elemen ketiga dalam variabel bebas, dan ianya mendapat perhatian dan diberi keutamaan oleh Dato' Seri Abdullah semasa pentadbirannya. Justeru itu, tidak mustahil sekiranya banyak daripada usaha-usaha reformasi pentadbiran di era pentadbiran Dato' Seri Abdullah diklasifikasikan sebagai reformasi pentadbiran tingkahlaku.

Hubungan reformasi pentadbiran tingkahlaku dengan sistem penyampaian kerajaan adalah yang paling signifikan, dan impaknya ke atas sistem penyampaian kerajaan adalah yang paling besar dan ketara, berbanding dengan dua lagi elemen dalam variabel bebas dalam kajian ini. Sebenarnya, banyak faktor yang menyumbang kepada fenomena ini. Antara faktor-faktor yang terpenting adalah penekanan Dato' Seri Abdullah sendiri kepada usaha-usaha pembangunan modal insan di era pentadbirannya. Tambahan pula, fokus utama dasar semasa kerajaan Dato' Seri Abdullah adalah kepada pembangunan modal insan. Secara tidak langsung, wujudnya persamaan antara matlamat pembangunan modal insan dengan matlamat reformasi pentadbiran tingkahlaku. Bezanya, skop pembangunan modal insan Dato' Seri Abdullah meliputi seluruh rakyat Malaysia, manakala skop reformasi pentadbiran tingkahlaku berfokus kepada usaha-usaha meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan produktiviti para penjawat awam sahaja.

Bagi bahagian reformasi pentadbiran tingkahlaku, penyelidik telah mengemukakan satu hipotesis sahaja, iaitu; "Hipotesis H3: Reformasi pentadbiran tingkahlaku mempunyai hubungan secara langsung dengan integriti penjawat awam."

Setelah diuji, **Hipotesis H3 diterima** kerana nilai CR = 8.371 dan nilai P = 0.000, yang berada dalam batasan statistik yang dibenarkan.

Dalam konteks pembangunan negara, Dato' Seri Abdullah mewarisi dari Dr. Mahathir satu pasukan pentadbir awam yang dilengkapi dengan peralatan serba moden, mempunyai segala-segalanya bagi memacu pembangunan ekonomi dan sosial negara ini ke arah mencapai status negara maju menjelang tahun 2020.

7.3.2.4 Faktor Integriti

Secara tidak langsung, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor integriti penjawat awam adalah antara faktor-faktor yang penting dan mampu memantapkan birokrasi awam di negara ini. Usaha-usaha reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan bagi mencapai Wawasan 2020 perlu bersandarkan kepada usaha-usaha meningkatkan integriti di kalangan para penjawat awam, pekerja swasta dan di kalangan setiap warga Malaysia, dengan rakyat yang berbilang bangsa, kaum, agama dan budaya. Memandangkan kedudukan faktor integriti dalam kerangka kajian ini sebagai penting, penyelidik ingin merujuk kepada definisi integriti yang diberikan oleh Institut Integriti Malaysia: “... *perihal sifat individu dan organisasi yang sempurna, berteraskan nilai murni seperti jujur, benar, amanah, adil, bertanggungjawab, telus, cekap dan bijaksana*” (Muhamad Hamzah, 2006).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa konsep integriti, sebagai variabel pengantara, mempunyai hubung kait yang paling signifikan dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan, iaitu: i) produktiviti organisasi awam ii) keberkesanan unit penyampaian, dan iii) kecekapan penjawat awam. Di samping itu, konsep integriti juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan reformasi pentadbiran tingkahlaku, satu daripada tiga elemen dalam variabel bebas kajian ini.

Hubungan faktor integriti dengan reformasi pentadbiran struktur dan reformasi pentadbiran sistem dan prosedur tidak begitu signifikan. Ini mungkin disebabkan oleh ciri-ciri konsep integriti itu sendiri. Ciri-ciri integriti berkait rapat dengan sifat-sifat

kemanusiaan para penjawat awam itu sendiri dan bukannya berkaitan dengan struktur organisasi atau dengan sistem dan prosedur kerja dalam birokrasi awam.

Penyelidik berpendapat bahawa penekanan kepada pembangunan modal insan yang diberikan oleh Dato' Seri Abdullah itu adalah satu langkah yang betul, lebih-lebih lagi dalam era globalisasi dan pembangunan ekonomi berdasarkan kemajuan pengetahuan, teknologi dan inovasi. Seterusnya, dapatan kajian ini juga boleh membantu dalam usaha-usaha penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan dan reformasi pentadbiran di masa akan datang. Faktor integriti mungkin boleh dijadikan sebagai “pemangkin” dalam usaha-usaha penambahbaikan jentera pentadbiran kerajaan, khasnya dalam aspek pembangunan modal insan di kalangan para penjawat awam itu sendiri.

Bagi melihat adakah faktor integriti mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan ke atas ketiga-tiga elemen dalam variabel bersandar (sistem penyampaian kerajaan), penyelidik telah mengemukakan tiga hipotesis seperti berikut:

Hipotesis 4: Integriti mempunyai hubungan secara langsung dengan kecekapan penjawat awam. Setelah diuji dengan bantuan pendekatan “*structural equation modeling*” dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H4 ini diterima** kerana nilai C.R = 10.630, dan nilai $p = 0.000$ berada dalam batasan statistik yang dibenarkan seperti yang dinyatakan dalam jadual 6.19.

Hipotesis 5: Integriti mempunyai hubungan secara langsung dengan keberkesanan unit penyampaian. Setelah diuji dengan bantuan pendekatan “*structural equation modeling*” dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H5 ini diterima** kerana nilai C.R = 16.640, dan nilai $p = 0.000$, berada dalam batasan statistik yang dibenarkan seperti yang dinyatakan dalam jadual 6.19.

Hipotesis 6: Integriti mempunyai hubungan secara langsung dengan produktiviti organisasi awam. Setelah diuji dengan bantuan pendekatan “*structural equation modeling*” dan perisian AMOS versi 16.0, **hipotesis H6 ini diterima** kerana nilai C.R = 10.674, dan nilai $p = 0.000$, berada di dalam batasan statistik yang dibenarkan seperti dinyatakan dalam jadual 6.19.

Keputusan ujian bagi ketiga-tiga hipotesis di atas membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara faktor integriti (variabel pengantara) dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan (variabel bersandar).

Dalam hal ini, penyelidik berpendapat bahawa Pelan Integriti Nasional (PIN) dan Institut Integriti Malaysia (IIM) perlu diberikan lebih kuasa dan peruntukan tahunan bagi meningkatkan integriti dalam masyarakat di samping membantu meningkatkan integriti di kalangan 1.4 juta orang penjawat awam di Malaysia. Sesungguhnya pelancaran Pelan Integriti Nasional, penubuhan Institut Integriti Malaysia dan pendekatan Islam Hadhari dalam pembangunan modal insan adalah antara contoh-contoh yang baik, yang boleh diklasifikasikan sebagai usaha-usaha reformasi pentadbiran tingkahlaku semasa pentadbiran Dato’ Seri Abdullah.

7.4 Cadangan

Setelah selesai menjalankan penyelidikan ini, penyelidik sedar bahawa bidang pentadbiran awam itu sangat luas dan reformasi pentadbiran itu hanyalah satu bahagian yang kecil dan menarik dalam konteks pembangunan di Malaysia. Sebenarnya, “*Reformasi Pentadbiran*” mempunyai hubung kait yang rapat dengan “*Program Transformasi Kerajaan*” dan “*Model Baru Ekonomi*” yang dilancarkan oleh Dato’ Seri Mohd. Najib pada tahun 2010.

Oleh yang demikian, penyelidik ingin mencadangkan bahawa semua usaha-usaha reformasi pentadbiran bagi mentransformasikan Perkhidmatan Awam Malaysia perlu dilakukan secara menyeluruh dan bersepadu serta mendapat sokongan padu dari barisan pemimpin negara. Sebarang usaha berskala mega seperti ini perlu melibatkan semua lapisan masyarakat dan pelbagai kaum, disusun atur dengan rapi dan dimulakan dari jabatan-jabatan kerajaan dan disebar luas bagi meliputi pelbagai lapisan masyarakat bagi memastikan kejayaannya. Membangunkan negara Malaysia dan memodenkan masyarakat yang berbilang kaum adalah tanggungjawab semua rakyat Malaysia tanpa mengira asal usul bangsa atau agama asalkan mereka menganggap Malaysia sebagai tanah tumpah darah mereka.

Dalam hal ini, penyelidik sedar bahawa para penjawat awam yang berjumlah 1.4 juta orang itu adalah aset negara yang penting, dan ianya perlu dibangunkan. Mereka ini adalah pembawa obor pembangunan negara. Penjawat awam adalah aset negara yang fleksibel, mampu diubah untuk menjadi lebih produktif dan berkesan dalam menjalankan tugas-tugas mereka untuk mempermudah proses pembangunan negara. Oleh itu, dalam usaha-usaha kita untuk meningkatkan produktiviti dan daya saing negara, kita wajib memberi fokus kepada usaha-usaha pembangunan modal insan dalam negara, termasuk pembangunan modal insan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.

Penyelidik berpendapat bahawa usaha-usaha penambahbaikan yang melibatkan birokrasi awam dan sistem penyampaian kerajaan di Malaysia perlu dimulakan dengan usaha-usaha pembangunan sumber manusia dalaman itu sendiri, iaitu para penjawat awam. Bilangan penjawat awam negara yang berjumlah 1.4 juta itu adalah satu bilangan yang besar. Aset dan potensi para penjawat awam perlu digunakan sepenuhnya untuk pembangunan negara.

Sebenarnya, pelbagai program latihan dan pembangunan kerjaya boleh dirancang dan dilaksanakan oleh kerajaan dengan teratur dan penuh tanggungjawab, bagi meningkatkan kecekapan, kemahiran dan kompetensi serta produktiviti semua penjawat awam bagi mencapai matlamat Wawasan 2020.

Penyelidik juga ingin mencadangkan bahawa usaha-usaha memantapkan sistem penyampaian kerjaan dan reformasi pentadbiran tingkahlaku hendaklah mengambil kira faktor integriti para penjawat awam itu sendiri. Sebelum memperbaiki kepincangan dalam masyarakat, para penjawat awam sendiri perlu berintegriti tinggi, menjalankan tugas masing-masing dengan penuh tanggungjawab. Penjawat awam adalah pelaksana program pembangunan dan sering berinteraksi dengan rakyat jelata. Sekiranya para penjawat awam itu dianggap sebagai aset penting Perkhidmatan Awam Malaysia, pembawa obor pembangunan negara, maka faktor integriti perlu wujud dalam jiwa, minda dan keperibadian mereka, mencerminkan slogan "*Saya yang menurut perintah*", satu ungkapan kata yang sering didapati dalam surat-surat rasmi kerajaan. Tanpa integriti di kalangan para penjawat awam, segala usaha penambahbaikan dalam birokrasi awam dan jentera pentadbiran kerajaan akan menjadi sia-sia sahaja. Penyelidik mendapati bahawa faktor yang paling penting bagi para penjawat awam adalah integriti, yang diletakkan sebagai "variabel pengantara" dalam kajian ini. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan agar para penyelidik dan sarjana yang akan datang, dapat membuat kajian selanjutnya tentang hubungan faktor integriti dengan amalan rasuah atau dengan penyalahgunaan kuasa dalam perkhidmatan awam di Malaysia.

Malaysia kini menuju ke arah sistem ekonomi yang lebih terbuka dan membina masyarakat yang berteraskan ilmu pengetahuan seperti yang berlaku di Singapura, Jepun

Switzerland, Jerman, Amerika Syarikat atau United Kingdom. Dalam masyarakat berteraskan ilmu, modal insan adalah aset yang terpenting, paling fleksibel, berpotensi tinggi dan mampu pula berfikir bagi membawa pelbagai inovasi dan perubahan yang menjurus kepada kemampuan meningkatkan produktiviti dan daya saing negara. Oleh yang demikian, sebarang usaha melibatkan reformasi pentadbiran dan pemantapan sistem penyampaian kerajaan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia di masa hadapan perlu mengambil kira senario ini secara keseluruhannya, lantas membentuk perancangan dan strategi-strategi yang bersesuaian. Sebenarnya, reformasi pentadbiran itu adalah sebahagian dari arus reformasi yang lebih besar yang berlaku dalam sesuatu masyarakat itu sendiri (Caiden, 1969).

Dalam hal ini, Ahmad Atory (1994) pernah menegaskan, *"Bureaucracy alone cannot eliminate the root causes of corruption. It is only one part of a larger society, where corrupt practices abound"*. Penyelidik amat bersetuju dengan pandangan ini, di mana seluruh anggota masyarakat di Malaysia perlu melalui satu proses anjakan paradigma ke arah membenci amalan rasuah dalam kehidupan harian mereka. Hanya dengan kaedah ini, masyarakat akan turut membantu membendung amalan rasuah dalam perkhidmatan awam di negara ini. Di samping itu, program latihan dan pembangunan diri, yang boleh meningkatkan integriti para penjawat awam perlu dilancarkan di seluruh negara bagi mewujudkan satu pasukan penjawat awam yang amanah, bersih dan cekap di Malaysia. Sebenarnya, amalan rasuah itu sendiri mempunyai dua elemen (*two sides of a coin*), iaitu pemberi dan penerima rasuah. Kadar rasuah di Malaysia akan menjadi sifar jika sekiranya masyarakat Malaysia berintegriti tinggi dan para penjawat awam pula mengutamakan amanah, bersih dan cekap dalam tugas harian mereka.

Memandangkan kedudukan pegawai PTD sebagai kaum elit, maka para pemimpin kumpulan pembawa obor pembangunan negara dan pemodenan masyarakat ini perlu melalui proses anjakan paradigma dan perubahan minda dahulu dan kemudiannya diikuti oleh para penjawat awam yang lain. Di samping itu, usaha-usaha perlu juga dibuat bagi membawa anjakan paradigma kepada membenci rasuah di kalangan para pemimpin masyarakat dan sektor swasta yang lain. Mengubah minda rakyat kepada membenci rasuah dan mengutamakan integriti dalam kehidupan harian memerlukan satu anjakan paradigma dalam masyarakat berbilang kaum itu sendiri. Ini adalah satu tugas yang besar dan perlu melibatkan semua pihak dan semua kaum di Malaysia.

Dalam kajian ini, penyelidik memberi fokus kepada reformasi pentadbiran, sistem penyampaian kerajaan dan faktor integriti dalam perkhidmatan awam. Perkara yang dikaji adalah satu aspek yang kecil dalam bidang pentadbiran awam. Manakala para responden kajian ini adalah terdiri daripada para pegawai PTD yang bertugas di Putrajaya. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan bahawa kajian mengenai tajuk ini pada masa-masa akan datang perlu merangkumi pegawai-pegawai lain dalam perkhidmatan awam termasuk golongan sokongan. Di samping itu, kajian akan datang tentang reformasi pentadbiran perlu lebih luas, meliputi responden-responden dari kementerian-kementerian di luar Putrajaya termasuk para responden dari negeri-negeri di Malaysia bagi membolehkan satu proses perbandingan dilakukan.

Dapatan dari kajian ini juga menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara faktor integriti dengan reformasi pentadbiran tingkahlaku, dan juga dengan ketiga-tiga elemen dalam sistem penyampaian kerajaan, iaitu: i) kecekapan penjawat awam ii) keberkesanan unit penyampaian dan iii) produktiviti organisasi awam. Jelas bahawa faktor

integriti mempunyai hubungan yang signifikan dan pengaruh yang kuat ke atas reformasi pentadbiran dan sistem penyampaian kerajaan. Hal ini dapat membantu para penjawat awam dan penggubal dasar-dasar awam dalam perancangan mereka di masa-masa akan datang.

Dalam proses mentransformasikan Perkhidmatan Awam Malaysia, penyelidik berpendapat bahawa faktor yang paling penting dan perlu dipertimbangkan adalah faktor integriti penjawat awam dan organisasi awam itu sendiri. Integriti adalah faktor pemangkin ke arah mencapai kejayaan dalam usaha-usaha reformasi pentadbiran dan juga penambahbaikan dalam sistem penyampaian kerajaan. Oleh itu, integriti perlu diberi kedudukan yang sewajarnya dan ditekankan dalam semua program pembangunan dan latihan kepada penjawat awam.

Bagi Malaysia mencapai matlamat Wawasan 2020, mencapai status negara maju yang berpendapatan tinggi pada tahun 2020, ianya amat bergantung kepada pelbagai proses transformasi yang sedang diusahakan oleh pihak kerajaan, khasnya transformasi ekonomi. Tugas dan tanggungjawab merealisasikan hasrat proses transformasi ini terletak di atas bahu para penjawat awam. Bagi memastikan kejayaan, peranan ini perlu dilakukan dengan penuh amanah, tanggungjawab, ikhlas dan berintegriti, tanpa sebarang penyelewengan atau amalan rasuah.

7.5 Rumusan

Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi sebagai Perdana Menteri Malaysia yang kelima bermula pada 31 Oktober, 2003 hingga 1 April, 2009. Ini merupakan satu jangka masa

yang pendek, sama seperti era Tunku Abdul Rahman, diikuti oleh era Tun Abdul Razak dan era Tun Hussein Onn. Dalam masa yang pendek itu, Tunku Abdul Rahman telah membawa “Kemerdekaan” kepada Malaysia; Tun Abdul Razak membawa “Pembangunan Luar Bandar” dan Tun Hussein Onn membawa “Perpaduan Bangsa”. Era Dr. Mahathir Mohamed adalah satu era pemerintahan yang panjang, mulai dari tahun 1981 hingga Oktober, 2003. Era Dr. Mahathir yang lama itu membawa banyak pembangunan kepada negara, khasnya pembangunan infrastruktur dan industri pembuatan. Manakala Era Dato’ Seri Abdullah pula memberi fokus kepada “Pembangunan Modal Insan”.

Dalam konteks pembangunan birokrasi awam dan usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini, era Dr. Mahathir memberi sumbangan yang terbanyak dan paling berkesan, mungkin juga kerana jangka masa pentadbiran Dr. Mahathir jauh lebih lama dari pemimpin-pemimpin yang tersebut di atas. Secara amnya, Dr. Mahathir mengambil pendekatan bersepadu dan menyeluruh dalam menangani usaha-usaha reformasi pentadbiran, yang lazimnya, meliputi ketiga-tiga jenis reformasi, iaitu: i) reformasi pentadbiran struktur, ii) reformasi pentadbiran sistem dan prosedur, dan iii) reformasi pentadbiran tingkahlaku. Jika Tun Abdul Razak menekankan kepada usaha-usaha reformasi pentadbiran struktur dengan pendekatan “*institution building*” Dato’ Seri Abdullah pula memberi fokus khas kepada reformasi pentadbiran tingkahlaku dengan pendekatan “Islam Hadhari” yang mengutamakan pembangunan modal insan, seperti usaha peningkatan integriti melalui pelancaran “Pelan Integriti Nasional”. Tidak banyak usaha-usaha reformasi pentadbiran dilakukan di era Tunku Abdul Rahman atau era Tun Hussein Onn. Kedua-dua pemimpin ini lebih menumpukan perhatian mereka kepada soal-soal yang lebih besar, seperti mencapai kemerdekaan bagi Tunku Abdul Rahman

manakala bagi Tun Hussein Onn pula adalah mewujudkan perpaduan kaum iaitu selepas peristiwa berdarah 13 Mei 1969.

Secara amnya, dapatlah dirumuskan bahawa dapatan-dapatan dari kajian ini membuktikan dengan nyata bahawa usaha-usaha reformasi pentadbiran di negara ini semenjak tahun 1957 lagi telah mendatangkan hasil yang positif ke atas negara dan masyarakat. Dapatan-dapatan dari kajian ini juga menyokong kuat dapatan-dapatan dan hasil kajian yang pernah dibuat oleh Ahmad Atory Hussain pada tahun 1994.

Dari aspek perkembangan jentera pentadbiran dan pembangunan birokrasi awam, memang terdapat banyak kemajuan dari pelbagai aspek yang dicerminkan dari peningkatan bilangan penjawat awam yang kini sudah mencecah 1.4 juta orang, menjadikan birokrasi awam sebagai majikan terbesar di negara ini. Keadaan negara dan masyarakat di Malaysia hari ini adalah jauh lebih baik dari 50 tahun dahulu. Begitu juga dengan kemudahan-kemudahan untuk para penjawat awam, dari gaji, pampasan, skim persaraan dan kemudahan-kemudahan lain adalah jauh lebih baik dari tahun-tahun awal 1970-an. Dari pandangan penyelidik, kini terdapat saingan yang amat hebat bagi memasuki perkhidmatan awam, khasnya bagi perkhidmatan PTD.

Dari hasil dapatan kajian ini, penyelidik berpendapat bahawa faktor **“integriti”** merupakan anak kunci kepada kejayaan usaha-usaha reformasi pentadbiran dan penambahbaikan dalam jentera pentadbiran awam di negara ini. Integriti berkaitan dengan pembangunan sumber manusia dalam organisasi, iaitu penjawat awam dalam sektor awam, dan kaum pekerja dalam sektor swasta. Oleh yang demikian, fokus agenda pembangunan negara hingga tahun 2020 perlu memberi keutamaan kepada pembangunan

modal insan, seperti yang pernah disarankan oleh Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi. Malaysia perlu mencontohi Singapura di selatan Selat Tebrau, yang merupakan antara negara yang paling maju, kompetitif dan berdaya saing di Asia kerana persekitaran yang bersih, pasaran kewangan yang moden, pekerja yang cekap dan profesional, dengan mudah ianya mampu menarik pelabur asing bagi memulakan perniagaan dan perdagangan di Malaysia.

Oleh yang demikian, perlu ditekankan sekali lagi bahawa sumber manusia adalah aset yang paling fleksibel, berpotensi paling tinggi berbanding dengan aset-aset lain dalam sesebuah organisasi, swasta atau awam. Meningkatkan produktiviti dan membangunkan daya saing negara bergantung kepada pembangunan modal insan negara. Untuk maju ke hadapan, birokrasi awam abad ke 21 perlu boleh dipercayai, dibarisi oleh para penjawat awam yang berpengetahuan, berkemahiran dan inovatif, mampu mewujudkan jaringan perniagaan dalam suasana dan persekitaran yang bersih, cekap dan profesional.

Penjawat awam yang berintegriti dalam erti kata yang sebenarnya akan lebih bertanggungjawab, mampu menolong meningkatkan produktiviti dan daya saing negara melalui jentera pentadbiran yang mantap dan lebih berkesan. Dengan sokongan kuat dari perkhidmatan awam yang berintegriti, penyelidik percaya bahawa matlamat Wawasan 2020 menjadikan Malaysia sebuah negara maju, sebuah negara yang berpendapatan tinggi akan dapat dicapai. Insya Allah.

BIBLIOGRAFI

- Abd. Rahim Abd. Rashid. (2000). *Wawasan Pembangunan, Isu dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Munir Yaacob dan Norhanizah Ismail. (editor) (2005). *Islam Hadhari Himpunan Isu Kontemporari*. Kuala Lumpur: Institit Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Abdul Rahman Abdul Aziz. (2004). *Pemugaran Semangat Patriotisme Untuk Pembangunan*, Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Rahman Bin Ahmad (2006). *Pembangunan Modal Insan: Apa Dan Kenapa Perlu Dalam Konteks Organisasi Di Malaysia*. Alor Setar: Human Resources Academy.
- Abdullah Ahmad Badawi (1 Julai, 2002). *Revolutionizing Service Delivery in Government*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 135-141.
- Abdullah Ahmad Badawi (10 Mac, 2005). *Public And Private Sector Collaboration To Enhance National Competitiveness*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 105-108.
- Abdullah Ahmad Badawi (11 Julai, 2002). *Globalisation and Future Challenges*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 88-93.
- Abdullah Ahmad Badawi (11 Ogos, 2003). *Keutuhan Sistem Pengurusan Pentadbiran Kerajaan*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 142-147.
- Abdullah Ahmad Badawi (13 April, 2000). *Penandaarasan Kecemerlangan Organisasi*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 127-134.
- Abdullah Ahmad Badawi (13 Januari, 2004). *The Way Forward: Building And Reinforcing A Strong Performance Culture*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 119-127.
- Abdullah Ahmad Badawi (14 April, 2003). *Sistem Penyampaian Perkhidmatan Kerajaan*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 116-119.
- Abdullah Ahmad Badawi (15 Disember, 2004). *Human Development: The Engine of Economic Growth*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 31-38.
- Abdullah Ahmad Badawi (18 April, 2005). *Ke Arah Pembangunan Berkualiti: Komitmen Terhadap Kecemerlangan*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 69-75.

- Abdullah Ahmad Badawi (20 Februari, 2005). *The Creation of A Flexible, Learning Society: People as A Source of Sustainable Growth*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 11-21.
- Abdullah Ahmad Badawi (20 Februari, 2005). *The Innovation Agenda: Enabling Malaysians To Make The Next Leap in Development*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 55-62.
- Abdullah Ahmad Badawi (20 Januari, 2005). *Menyemarakkan Kecemerlangan Pentadbiran Melalui Pembangunan Sumber Manusia*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 23-30.
- Abdullah Ahmad Badawi (20 Oktober, 1999). *Cabaran Ke Arah Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Awam*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 120-126.
- Abdullah Ahmad Badawi (22 Jun, 2000). *Issues and Challenges in Good Governance*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 109-115.
- Abdullah Ahmad Badawi (24 Jun, 2000). *Cabaran Orang Melayu Dalam Arus Globalisasi*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 72-77.
- Abdullah Ahmad Badawi (26 Jun, 2003). *Enhancing The Delivery Systems and Mechanisms*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 81-87.
- Abdullah Ahmad Badawi (27 September, 2000). *Globalisation and Future Relations Between ASEAN and Japan*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 28-37.
- Abdullah Ahmad Badawi (29 April, 2005). *The Importance of Values in Good Governance*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 39-45.
- Abdullah Ahmad Badawi (29 April, 2005). *The World Ethics And Integrity Forum 2005*. Teks ucapan dalam “Collection of Abdullah Ahmad Badawi’s Speeches 2005”. Department of Information, Malaysia 2006, pp. 118-124.
- Abdullah Ahmad Badawi (29 Mac, 2003). *Memerangi Dadah*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 203-207.
- Abdullah Ahmad Badawi (5 Mei, 2005). *The Challenges of A Nation Growing Up*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 3-9.
- Abdullah Ahmad Badawi (7 November, 2007). *Memperkukuh Keyakinan – Meneroka Era Baru*. Teks ucapan dasar Presiden UMNO pada Perhimpunan Agung UMNO ke-58 di PWTC, Kuala Lumpur.

- Abdullah Ahmad Badawi (7 Oktober, 2002). *Innovative Technologies For Good Governance*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 211-214.
- Abdullah Ahmad Badawi (7 Oktober, 2003). *Governance and Development: Meeting the Challenges of Public Service*. Teks ucapan dalam “Peneraju Warisan Gemilang”, INTAN & PPTD, 2003, pp. 102-108.
- Abdullah Ahmad Badawi (9 Januari, 2004). *Ke Arah Perkhidmatan Awam Bertaraf Dunia*. Teks ucapan dalam “Pembangunan Modal Insan”. INTAN 2006, pp. 83-93.
- Abdullah Sanusi Ahmad (1987). *Kerajaan Dan Pentadbiran Malaysia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor dan Abdul Kuddus Ahmad. (2003). *The Malaysian Bureaucracy: Four Decades Of Development*. Selangor: Prentice Hall.
- AbulHasan Muhammad Sadeq (1990). *Economic Development in Islam*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.
- Ahmad Atory Hussain (2005). “*Administrative Reform Through Privatization*” dalam Halimah Abdul Manaf, Noor Faizzah Dollah dan Muslimin Wallang (2005). *Pemantapan Urus Tadbir Sektor Awam*. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia, pp. 3-20.
- Ahmad Atory Hussain. (2005). “*Public Sector Reform: Strategies for Promoting Efficiency, Effectiveness in the Public Service and for Boosting Economy of the Nation*” Dalam Halimah Abdul Manaf, Noor Faizzah Dollah dan Muslimin Wallang (2005). *Pemantapan Urus Tadbir Sektor Awam*. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia, pp. 21-42.
- Ahmad Atory Hussain. (1985). *Politik Dan Dasar Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (1985). *Prinsip Pengurusan Di Sektor Awam Dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (1990). *Pentadbiran Awam: Asas Pemikiran Dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain. (1994). *The Politics of Administrative Reform: For Promoting Effectiveness And Productivity In The Malaysian Public Bureaucracy (1981-1992)*. Kuala Lumpur : Universiti Malaya. (Tesis yang tidak diterbitkan).
- Ahmad Atory Hussain. (1998). *Reformasi Pentadbiran Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (2004). *Pengantar Pentadbiran Awam. Paradigma Baru*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

- Ahmad Atory Hussain. (2007). *Tadbir Urus Korporat: Ke Arah Tadbir Urus Yang Berkualiti Dalam Sektor Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (2008). *Pembentukan Polisi Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain. (ed.). (2005). *Public Sector Reform: Strategies for Promoting Efficiency, Effectiveness in the Public Service and for Boosting Economy of the Nation* (1st ed.). Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (1996). *Civil Service Reforms Towards Malaysia's Vision 2020*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.
- Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (1995). *Perkhidmatan Awam Malaysia: Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Ahmad Sarji bin Abdul Hamid (ed.). (2003). *Wawasan 2020 Malaysia: Memahami Konsep, Implikasi Dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Anis Yusal Yusoff dan Zubayry Abady Sofian. (ed.). (2008). *Politik Isu-Isu Integriti: 2000-2008*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors & IIM.
- Anis Yusal Yusoff, Mohd Rais Ramli & Zubayry Abady Sofian (ed.). (2007). *Integriti Politik Di Malaysia Ke Arah Kefahaman Yang Lebih Sempurna*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia (IIM).
- Antonius, R. (2003). *Intrepreting Quantitative Data With SPSS*: Sage Publications.
- Axelrod, A. (1999). *Patton On Leadership: Strategic Lessons For Corporate Warfare*. New Jersey, USA. Prentice Hall Press.
- Bagozzi, R. (1998) On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs. *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 271-284.
- Bakri Musa, M. (2002). *Malaysia In The Era of Globalization*. Lincoln, NE 68512, USA, Writers Club Press.
- Barber, M.P. (1974(1972)). *Public Administration*. London: ELBS & MacDonald & Evans.
- Bearden, W.O., Sharman, S., and Jesse E. Teel. (1982). Sample Size Effect on Chi-Square and other statistic Use in Evaluating Causal Models. *Journal of Marketing Research*, 19, 425-430.
- Bentler, P.M. (1997). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78-117.

- Bentler, P.M. (1998). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107. 238-246.
- Bogdan, R.C. and Biklen, S.K. (1992). *Quantitative Research for Education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equation with Latent Variables*. NY: Wiley. A Leading, Readable Text on Structural Modeling.
- Bollen, K.A. (1990). *Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects*. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 256-259.
- Bollen, K.A., and Long, J.S (ed.). (1993). *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park: CA. USA: Sage.
- Boomsma, A. (1982). The Robustness of LISRELL Against Small Sample Sizes In Factor Analysis Model. In J.A. H. KG., wold (ed.), *System Under Indirect Observation: causality, structure, prediction*. (pp.149-173)
- Bordens, Kenneth S. (2005). *Research and Design Method-A Process Approach (6th. Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Box, R. (1992). An Examination of the Debate Over Research in Public Administration. *Public Administration Review*, 52 (Jan/Feb), 62-69.
- Butterfield, R., Edwards, C., & Woodall, C. (2004). *Public Management Review*.
- Byrne, B. M. (2008). *Structural Equation Modeling With EQS Basic Concepts, applications and Programming* (second edition). London: New York.
- Caiden, G.E. (1991). Recent Administrative Changes In Australia. *International Review of Administrative Science*, vol. 57 (9-23).
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. Chicago: Aldine publishing Company.
- Caiden, Gerald E. (1991). *Administrative Reforms Comes of Age*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Chamil Wariya. (2004). *Abdullah Ahmad Badawi: Perjalanan Politik PM Ke – 5*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Chamil Wariya. (2004). *Abdullah Ahmad Badawi Perjalanan Politik PM Ke-5*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Chamil Wariya. (2004). *Kesinambungan Dan Perubahan Malaysia Di Bawah Pentadbiran Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

- Chamil Wariya. (2005). *Naik, Jatuh Dan Bangun Semula: Abdullah Ahmad Badawi Dan Politik Malaysia*. Selangor: Marshall Cavendish (Malaysia) Sdn. Bhd. (General & Reference Publishing).
- Chamil Wariya. (2006). *Potret Peribadi: Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur. Media Global Matrix Sdn Bhd.
- Chua Yan Piaw. (2009). *Statistik Penyelidikan Lanjutan Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Covey, S.R., (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York, Simon & Schuster, pp. 95-144, and pp. 204-234.
- Creswell, John W. (2009/1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oak, California: Sage Publications.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality Is Still Free*. New York. McGraw-Hill.
- Daryanto, A., dan Daryanto, H.K.S. (2004). *Model Kepemimpinan Dan Pemimpin Agribisnis Di Masa Depan*.
- Department of Information, Malaysia. (2006). *Collection of Abdullah Ahmad Badawi's Speeches 2005*. Kuala Lumpur. Department of Information, Malaysia 2006.
- Department of Information, Malaysia. (2007). *Collection of Abdullah Ahmad Badawi's Speeches 2006*. Kuala Lumpur. Department of Information, Malaysia 2007.
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (1977). *Pembangunan Dan Masalah Sosial: Kumpulan Rencana Dewan Masyarakat 1963-1972*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, pp. 91-199.
- Esman, Milton J. (1972). *Administration And Development in Malaysia*. Ithaca USA: Cornell University Press.
- Faaland, J., Parkinson, J dan Rais Saniman. (2005). *Dasar Ekonomi Baru: Pertumbuhan Negara Dan Pencapaian Ekonomi Orang Melayu*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., pp. 1-15, 327-341, 427-449.
- Faridah Jaafar (2007). *Perdana Menteri dan Dasar Luar Malaysia 1957-2005*. Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen. Dasar-Dasar Permodelan*. Semarang: Undip Publisher.
- Frederickson, H.G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. New York: Jossey Brass.
- Frederickson, H.G. dan Kevin B. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, CO: Westview Publishers. Chapter 4 deals with institutional theory.

- Funston, John (ed.). (2001). *Government and Politics in Southeast Asia*. Institute of Southeast Asia Studies, Singapore, pp. 160-199.
- Ghazali Mayudin, (2002). *Politik Malaysia: Perspektif Teori dan Praktik*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ghazali Mayudin, Jamaie Hamil, Sity Daud dan Zaini Othman. (2006). *Demokrasi Kepimpinan Dan Keselamatan Dalam Politik Malaysia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ghazali, I. (2004). *Model Persamaan Struktural – Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gordon, G.J. (1986). *Public Administration in America*. New York: St. Martin Press.
- Gortner, Harold F. (1977). *Administration In The Public Sector*. New York: Simultaneously In Canada.
- Hair, J. F., Rolph, E., Anderson, Ronald, L and William C.B. (1998). *Multivariate Data Analysis 5th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halimah Abdul Manaf, Noor Faizzah Dollah dan Muslimin Wallang (2005). Pemantapan Urus Tadbir Sektor Awam. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Haque, M.S. (2005). *Reforming Public Administration in Southeast Asia: Trends and Impacts*. *Public Organization Review: A Global Journal*, 4, 361-371.
- Hasan Mat Nor: *Warga Pribumi Menghadapi Cabaran Pembangunan*. Bangi, UKM, Jabatan Antropologi & Sosiologi.
- Havelock, R.G. (1973). *The change Agent's Guide To Innovation In Education*. Englewood Cliffs. N.J: Educational Technology Publications.
- Ho Mei Kei. (ed.). (2007). *Collection of Abdullah Ahmad Badawi's Speeches 2006*. Kuala Lumpur: Jabatan Penerangan Malaysia.
- Hoelter, J. (1983). The Analysis of Covariance Structures: Goodness of Fit Indices. *Sociological Methods and Research*, 11.
- Hoyle, R.H., ed. (1995). *Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Applications*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Hughes, O.E. (1994). *Public Management and Administration*. New York: St. Martin's Press.
- Institut Integriti Malaysia (2004). *Pelan Integriti Nasional*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- INTAN (1994). *Dasar-Dasar Pembangunan Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN.

- INTAN (2007). *Amanat Perdana: Perkhidmatan Awam Bertaraf Dunia*. Kuala Lumpur, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- INTAN (2009). *Malaysia: Kecemerlangan Melalui Kepelbagaian*. Kuala Lumpur, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- INTAN (2009). *Membawa Perubahan: Himpunan Ungkapan Bestari Tun Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- INTAN. (2003). *Peneraju Warisan Gemilang: Koleksi Ucapan Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur: INTAN & Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD), pp. 81-147.
- INTAN. (2004). *Managing The National Economy In Challenging Times: Enhancing The Delivery Systems and Mechanics*. Kuala Lumpur: INTAN & Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD).
- INTAN. (2005). *Strengthening Public Sector Delivery: Forging Ahead Together*. Kuala Lumpur: INTAN & Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PPTD).
- INTAN. (2006). *Pembangunan Modal Insan. Human Capital Development: Koleksi Ucapan Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, pp. 69-142, dan pp. 143-198.
- INTAN. (2009). *1 Malaysia: Kecemerlangan Melalui Kepelbagaian*. Kuala Lumpur: INTAN.
- INTAN. (2009). *Bertindak Sekarang: Koleksi Ucapan Ketua Setiausaha Negara*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- INTAN. (2009). *Membawa Perubahan Himpunan Ungkapan Bestari Tun Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- Iran Herman. (2001). *Korelasi Dan Regresi*. Alor Star: Percetakan USTARAS Sdn. Bhd.
- Iran Herman. (2004). *Statistik Dan Analisis Data Sains Sosial*. Alor Star: Percetakan USTARAS Sdn. Bhd.
- Ismail Adam dan Malek Shah Mohd Yusoff (eds.) (2007). *Development With A Human Touch: Maximising Human Capital Pontential*. Kuala Lumpur: INTAN dan PPTD.
- Ismail Noor. (2004). *Pak Lah: Kepimpinan Berteraskan Akauntabiliti*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Jabatan Kemajuan Islam Malaysia. (2004). *Konsep Islam Hadhari*. Putrajaya.
- Jabatan Penerangan Malaysia (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan 2006 – 2010*. Kuala Lumpur.

- Jamaie Hamil (2006). *Dinamika Kepimpinan Politik UMNO*, dalam Ghazali Mayudin, Jamaie Hamil, Sity Daud dan Zaini Othman. (2006). *Demokrasi Kepimpinan Dan Keselamatan Dalam Politik Malaysia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, pp. 105-131.
- Jamaluddin Ahmad Damanhuri dan Malek Shah Mohd Yusoff (ed.) (2005), *Strengthening Public Service Delivery: Forging Ahead Together*. Kuala Lumpur, INTAN dan PPTD.
- Jamaluddin Ahmad Damanhuri, Zulkurnain Hj. Awang dan Sarojini Naidu. (2003). *Globalization: Meeting Future Challenges*. Kuala Lumpur: INTAN & PPTD.
- Junaenah Sulehan dan Nor Azizan Idris (2005). *Masyarakat Perubahan dan Pembangunan*, dalam “Masyarakat Perubahan dan Pembangunan”. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, pp. 23-38.
- Junaenah Sulehan, Nor Azizan Idris, Nik Hairi Omar dan Mohd. Yusof Hussain (eds.) (2005). *Masyarakat Perubahan dan Pembangunan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, pp. 23-38 dan pp. 68-156.
- Junaidi Abu Bakar (2006). *Kepimpinan dan Pembaharuan Pentadbiran Awam*, dalam Ghazali Mayudin, Jamaie Hamil, Sity Daud dan Zaini Othman. (2006). *Demokrasi Kepimpinan Dan Keselamatan Dalam Politik Malaysia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, pp. 83-104.
- Jurij Hj. Jalaludin (1991). *Wawasan 2020; Aspek Politik Dn Sosial*. Kuala Lumpur: Arena Ilmu Sdn Bhd.
- Kamus Dewan. (2007). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerajaan Malaysia (1995). *Perkhidmatan Awam Malaysia: Ke Arah Kecekapan dan Keberkesanan*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia, pp. 3-20, pp. 225-255, dan pp. 21-130.
- Kerajaan Malaysia (2006). *Perkhidmatan Awam Malaysia: Meningkatkan Kecekapan dan Keberkesanan Sistem Penyampaian Perkhidmatan*. Kuala Lumpur. MAMPU, Jabatan Perdana Menteri.
- Khoo Kheng-Hor. (2004). *Abdullah Administration. Abdullah Ahmad Badawi & His Government from Sun Tzu's Perspective*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.
- King, A. and Schneider, B. (1991). *The First Global Revolution*. London: Simon & Schuster Ltd.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: Guildford Press.

- Kline, R. B. (1998). Software Programs for Structural Equation Modelling: AMOS, EQS and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16.
- Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. April, 2004.
- Lay Yoon Fah dan Khoo Chwee Hoon. (2008). *Pengenalas Kepada Analisis Statistik Dalam Penyelidikan Sains Sosial (Siri 2)*. Selangor: Venton Publishing (m) sdn. Bhd.
- Loo See Beh. (2007). *Administrative Reform: Issues Of Ethics And Government In Malaysia And China*: Paper presented at the International China World Conference at the Institute of China Studies, University of Malaya, "Implications of a Transforming China: Domestic, Regional and Global impact" on 5-6 August 2007.
- Lynn, L. (2000). *The Empirical Study of Governance: Theories, Models and Methods*: Georgetown University Press.
- Lynn, L. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Maidment, R., David Golblatt & Jeremy Mitchell (ed.). (1998). *Governance in the Asia Pacific*. London: Routledge.
- Malaysia. (1998). *Perkhidmatan Awam Malaysia. Meningkatkan Keutuhan Pengurusan*. Kuala Lumpur: Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri.
- Malaysia. (2000). *Perkhidmatan Awam Malaysia. Memperkukuhkan Agenda Pembaharuan*. Kuala Lumpur: Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri.
- Malaysia. (2004). *Pelan Integriti Nasional*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Malaysia. (2006). *Perkhidmatan Awam Malaysia. Meningkatkan Kecekapan Dan Keberkesanan Sistem Penyampaian Perkhidmatan*. Kuala Lumpur: Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri.
- Malaysian Institute of Integrity. (2007). *National Integrity System A Guiding Framework*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of integrity & UNDP.
- Malike Brahim. (2008). *Dasar-Dasar Awam Di Malaysia Suatu Pengenalan*. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Mallery, D. (2005). *SPSS for Windows: Step By Step, A Simple Guide and Reference*. Boston, US: Pearson Education, Inc.
- March, J.G., and Johan P. Olsen. (1995). *Democratic Governance*. New York: Free Press.

- Marsh, H. W., J.R. Balla, and R.P. McDonald. (1998). Goodness-of-fit Indices in Confirmatory Factors Analysis: The Effect of Sample Size. *Psychological Bulletin*, 103.
- Maruyama, G.M. (1997). *Basic of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Mayntz, R. (ed.). (1998). *New Challenges to Governance Theory*. Florence: Robert Schuman Centre of the European University.
- Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin. (2005). *Etika dan Integriti di Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin. 2004. *Etika Dan Integriti Di Malaysia. Isu dan Cabaran*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin. (2005). *Etika Dan Integriti Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia (IIM).
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mingguan Malaysia*, (2011, April, 3), 'RM108b Lesap'.
- Misran Rokimin, Ongkili, J.F. dan Azmi Aziz (2002). *Falsafah dan Peradaban Pembangunan*. Bangi: Penerbit Univesiti Kebangsaan Malaysia.
- Mitchell, R.J. (1993). Path Analysis: Pollination. In S.M.G. Schneider, J., (ed.). *Design And Analysis of Ecological Experiment*. (pp. 211-231): NY: Chapman and Hall.
- Mohamad Fauzi Sukimi dan Azmi Aziz. (2003). *Globalisasi, Perubahan Sosial Dan Pembangunan*, dlm Lukman Z. Mohamad dan Azmi Abdul Manaf, 2003, *Globalisasi Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Mohamad Iqbal Abideen (-). *Pak Lah: Ciri-Ciri Sahsiah & Karisma Kepimpinan Sejagat*. Kuala Lumpur: Fatima Publications Sdn Bhd.
- Mohd Faizal ab. Hamid. 2009. Decent Work In The Perspective of Islam Hadhari. Dlm. *Pentadbir*, Jilid 11, hlm. 107-112. Kuala Lumpur: Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Malaysia.
- Mohd. Ayop Abd Razid (2005). *Malaysia: Facts & Pictures 2005*. Kuala Lumpur. Department of Information Malaysia.
- Mohd. Hafiah Piei (18987). *Malaysia: Isu-isu Pembangunan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Hamdan Adnan dan Zulkarimen Nasution. (1992). *Komunikasi Pembangunan Pengenalan Dan Penerapan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mohd. Saharudin Shakrani dan Abu Sufian Abu Bakar (2006). *Islam Hadapi Perubahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Mohd. Zuber Zain, Abdul Halim Ali dan Raja Ahmad Shalaby (2005). *Pak Lah dan Pendidikan*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris
- Montfort, V.P. (2010). *Measuring Effectiveness Of Integrity Management: A Study Comparing The Effectiveness Of Value Based And Compliance Based Approaches of Integrity In Dutch Public Sector Organizations By Measuring Employee Perceptions*. Paper presented at the EGPA conference, September 7-10 2010, Toulouse, France.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to Lisrel and EQS*: Springer.
- Muhammad Rais Abdul Karim. (edited). (1999). *Reengineering The Public Service Leadership And Change In An Electronic Age*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.
- Muhammad Rais Abdul Rais (Ed.). (1999). *Reengineering the Public Sector*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.
- Muhammad Syukri Salleh. 2005. *Islam Hadhari Dalam Pembangunan Negara. Pemikir: Januari-April-Jun 2005*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Mukhriz Mahathir dan Khairy Jamaludin (2004). *Dasar Ekonomi Baru. Intipati*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir dan Mohammed Sani Ibrahim. (2009). *Integriti Peningkatan Kualiti Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Mustafa Dakian (2009). *Pembangunan Modal Insan, Misi 2057 Berteraskan Islam Dan Konvensional*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Mustapa Mohamad, (2005), *Global Competitiveness, National Prosperity and Delivery System Effective: Charting Our Future Direction*, dlm INTAN, 2005, pp. 17-28.
- Muthen, B.O. (1989). Latent Variable Modeling in Heterogenous Populations: *Psychometrika*, 54, 557-585.
- Naidu, S.P. (1997). *Public administration: Concepts and Theories*. New Delhi: New Age International (P) Limited Publishers.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods*. Boston: Pearson Education.
- Nicholls, J. (1994). The “Heart, Head and Hands” of Transforming Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 15, No. 6, 1994, pp. 8-15.

- Nigro, F.A., and Lloyd G. Bigro. (1970). *Modern Public administration*. New York: Harper & Row.
- Omoh, Daniel Abosebembe Oshioke (2007). Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of A Community College President. An Unpublished Doctor of Philosophy Dissapella University.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public sector*. New York: Plume Book.
- Osborne, D. and Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureauracy: The Five Strategies for Reinventing Governmet*. Massachusetts: Adison Wesley.
- Ozay Mehmet (1988). *Development in Malaysia: Poverty, Wealth and Trusteeship..* Kuala Lumpur, The Institute of Social Analysis (INSAN).
- Pandian, S. (2005). *Abdullah Ahmad Badawi Jalan Ke Puncak*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Pandian, S. (2006). *Abdullah Ahmad Badawi Satu Tahun Di Putrajaya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Pandian, S. (2006). *Abdullah Ahmad Badawi: Jalan Ke Puncak*. Kuala Lumpur, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Pandian, S. (2006). *Abdullah Ahmad Badawi: Satu Tahun Di Putrajaya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Pandian, S. (2007). *Abdullah Ahmad Badawi: 3 Tahun Di Putrajaya*. Kuala Lumpur, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Pearce II, J.A. and Robinson, Jr. R.B. (1989). *Management*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Perry, J.L. (ed.). (1996). *Handbook of Public administration*. New York: The Ronald Press.
- Peterson, A. R. (1994). A Meta-Analysis of Croanbanch's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (September).
- Peterson, A. R. (20000). *Constructing Effective Questionnaires*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pfifner, J., and Robert V. Pesthus. (1950). *Public Administration*. New York: The Ronald Press.
- Pierre, L., and B. Guy Peters. (2000). *Governance, polirtics and The State*. London: MacMillan.

- Popper, M dan Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.15, No. 6.1994, pp.3-7.
- Preston, P. W. (1996). *Development Theory: An Introduction*. Cambridge: Blackwell.
- Rahimah Abdul Aziz. (1989). (penterjemah & penyunting), *Sosiologi Pembangunan: Sumbangan Andre Gunder Frank*, Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Raykov, T. (1998). Coefficient Alpha and Composite Reliability with Interrelated Nonhomogenous Items. *Applied Psychological Measurement*, 22 (4), 375-385.
- Ritchie, J. and Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications 7th Ed*: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior (11th Ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roslan Abdul Hamid. (2004). *Abjad Kemuliaan 100 Hari Pertama Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi*. Kuala Lumpur: Indah Abjad.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002): A review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/3 (2002, pp. 145-157. (Obtained through Emerald).
- Saadon Awang dan Abd Rahim Romle (2006). *Isu-isu Kontemporari Pengurusan Awam*.
- Sabitha Marican (1993). *Pengurusan: Masalah dan Penyelesaian*. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Sabitha Marican (2006). *Nota Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Sadatul Mahiran Rosli dan Fauzi Jaafar. (2006). *Buang Kakitangan Awam Malas*. *Utusan Malaysia*.
- Salehuddin Md Dahlan (2009). *Kerjaya Sebagai Pegawai Tadbir dan Diplomatik*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Schuler, R. (1984). *Personnel and Human Resource Management*. (2nd. Ed.). St. Paul: West Publishing Company.

- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (3rd. Ed). Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Sekaran, U. (2005). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th. Ed). New York: John Wiley & Son, Inc.
- Shafriz, J. M. (1996). *Introducing Public Administration*: Addison-Wesley educational Publisher Inc.
- Sharudin Rosli. (ed.). (2006). *Collections Of Abdullah Ahmad Badawi's Speeches 2005*. Kuala Lumpur: Jabatan Penerangan Malaysia.
- Siddiquee, N. A. (2005). Public Accountability in Malaysia: Challenges and Critical Concern. *International Journal of Public Administration*, 28 (1,2), 107.
- Siddiquee, N. A. (2006). Public Management Reform in Malaysia: Recent Initiatives and Experiences. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339-358.
- Siti Daud (2006). *Negara dan Ideologi Pembangunan*, dalam Ghazali Mayudin, Jamaie Hamil, Siti Daud & Zaini Othman. (2006). *Demokrasi Kepimpinan Dan Keselamatan Dalam Politik Malaysia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, pp. 152-171.
- Sivarumugan Pandian. (2005). *Abdullah Ahmad Badawi Jalan Ke Puncak*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Sivarumugan Pandian. (2006). *Abdullah Ahmad Badawi Satu Tahun Di Putrajaya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Spears, L.C. (2004). *Practicing Servant-Leadership. Leader to Leader*, Fall, 2004.
- Stone, E.F. (1990). *Moderator Variable In Research: A Review and Analysis of Conceptual and Methodological Issues*. In G.R. Ferris (ed.), *Methodology in HRM*. London: Jai Press Inc.
- Sulaiman Mahbob, Mohd Nizam Mohd Ali and Suzana Che Moin. (ed.). (2007). *Building Trust and International Cooperation In Strengthening Integrity*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Integrity.
- Sulaiman Mahbob, Mohd Nizam Mohd Ali, Mohd Rezaidi Mohd Ishak and Noor Yuslinda Mohd Yusof (ed.). (2006). *Good Governance for Development*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Integrity.
- Syed Ali Tawfik Al-Attas dan Ng Tieh Chuan (2005). *Abdullah Ahmad Badawi: Revivalist of An Intellectual Tradition*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.
- Syed Ali Tawfik Al-Attas dan Ng Tieh Chuan. (2005). *Abdullah Ahmad Badawi Revivalist of an Intellectual Tradition*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.

- Syed Hashim Ahmad. (2005). *Abdullah Badawi Menuju Kecemerlangan Hakiki*. Kuala Lumpur: Juz' Art.
- Syed Husin Ali (1979) *Apa Erti Pembangunan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Omar Syed Agil Al-Attas. (1995). *Wawasan Pembangunan Negara Tahun 2020*. Kuala Lumpur: Institut Perkembangan Minda.
- Tengku Zainal Rashid (2005), *Unshackling The Chains of Bureaucracy*, dlm INTAN, 2005, pp. 29-39.
- Tricker, R.I. (1984). *Corporate Governance: Practices, procedures and powers in British companies and their board of directors*. Oxford: Gower Publishing Company.
- Trihendradi, C. (2005). *Step By Step SPSS 13 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Turner, M., and David Hulme. (1997). *Governance, Administration and Development*. London: MacMillan.
- Muhammad Rais Abdul Karim dan Nazariah Mohd Khalid. (2003). *E-Government In Malaysia : Improving Responsiveness and Capacity to Serve*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd. Dan MAMPU, pp. 1-56.
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*.
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015*.
- Utusan Malaysia*. (2010, Mei 26). "Membudayakan Kreativiti Dan Inovasi Pemacu Transformasi Sektor Awam", p. 3.
- Utusan Malaysia*. (2006, April, 15). Pegawai Cerewet, Suka Tunjuk Kuasa Tidak Diperlukan, p. 5.
- Utusan Malaysia* (2006, Julai, 12). Amaran Perdana Menteri Kepada Pegawai Kerajaan Laksana RMK-9 'Berhenti Jika Tak Mampu', p. 8.
- VanSant, Jerry. (2000.) "*Cooperation For Good Governance*". A paper for the Muskie/FSA Alummi Regional Conference, Yerevan Armenia.
- Wan Azmi Ramli. (1992). *Pembangunan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Wan Juli dan Atmadja, A.S., (2003). *What Can We Learn From Trait Theories and Charismatic- Transformational Leadership? : A Note to Develop Personal Career Strategies*. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.

- Welch, S. and Comer, J. (1988). *Quantitative Methods For Public Administration: Techniques and Applications*. Pacific Grove, California: Brook/Cole Publishing Company.
- Willcocks, L., and Harrow, J. (1992). *Rediscovering Public Service Management*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Wollsey, B. N. and Hamilton, G. G. (1987). An Institutional Theory of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 429-441.
- Wong, P.T.P., dan Page, D. (2003). *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*. Trinity Western University.
- Yusof Ismail. (2007). *Dasar-Dasar Utama Kerajaan Malaysia*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.
- Zaheruddin Bin Othman, *Pembasmian Kemiskinan: Satu Tinjauan Terhadap Peranan dan Keberkesanan Pendekatan Amanah Ikhtiar Malaysia (AIM) Di Malaysia* (Tesis sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Zulkipli Mat Noor (2005), *Total War Against Corruption, dalam "Strengthening Public Service Delivery: Forging Ahead Together. Kuala Lumpur. INTAN dan PPTD, pp. 43-44.*
- Zulkurnain Hj. Awang (2005), *Enhancing Local Authority Effectiveness: Unconventional Approach ro A Conventional Problem. Dlm. INTAN, 2005, pp. 87-100.*



Mashitah Binti Mohd. Udin
Kolej Undang-Undang, Kerajaan & Pengajian Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman.
Email: mashitah79_uum@yahoo.com

Alamat Pos di Selangor:
No. 4, Jalan 4/5-J, Seksyen 4
43650 Bandar Baru Bangi
Selangor Darul Ehsan
HP: 012-958 4684

Tarikh: 10hb. Oktober, 2010.

Y.Bhg. Dato'/Dr./Tuan/Puan,

“Reformasi Pentadbiran Awam Di Malaysia: Satu Analisis Ke Arah Sistem Penyampaian Kerajaan Di Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi”.

Dengan segala hormatnya, izinkan saya memaklumkan bahawa saya sedang menjalankan satu kajian dan penyelidikan (peringkat Ph.D.)

Perkhidmatan Awam Malaysia adalah jentera utama pembangunan negara bagi merealisasikan matlamat Wawasan 2020. Tujuan soal selidik ini adalah untuk meninjau pendapat dan pandangan para penjawat awam (khususnya Pegawai PTD) yang terlibat secara langsung dalam pembangunan negara yang tercinta ini. Saya telah pun mendapat kelulusan dari Y.Bhg. Tan Sri KSN untuk pengedaran soal selidik ini.

Besarlah harapan saya agar Y.Bhg. Dato'/Dr./Tuan /Puan sudi meluangkan sedikit masa untuk mengisi borang soal selidik berkembar. Segala maklumat yang diberikan akan dianggap SULIT dan digunakan semata-mata untuk tujuan penyelidikan.

Saya sudah dengan ucapan ribuan terima kasih di atas kerjasama yang diberikan. Dalam hal ini, hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalas budi baik dan pertolongan yang diberikan itu.

Sekian.

Yang benar,

.....
(Mashitah Binti Mohd. Udin)

S.k. Y.Bhg. Professor Dr. Ahmad Atory Bin Hussain
Penyelia Program Ph.D.,
Kolej Undang-Undang, Kerajaan & Pengajian Antarabangsa (COLGIS),
Universiti Utara Malaysia.

SOAL SELIDIK

BAHAGIAN I: MAKLUMAT UMUM LATAR BELAKANG RESPONDEN

Sila Tandakan (/) Pada Ruang Yang Berkenaan

1. Tempat Berkhidmat

- ☐ 1. Kementerian
- ☐ 2. Jabatan Perdana Menteri
- ☐ 3. Lain-Lain

2. Gred Jawatan ☐ 41 ☐ 44 ☐ 48 ☐ 52 ☐ 54 ☐ JUSA

3. Klasifikasi / Kumpulan Responden

- ☐ 1. Dari Kumpulan PTD
- ☐ 2. Dari Kumpulan Profesional
- ☐ 3. Dari Kumpulan Pesara PTD

4. Jantina

- ☐ 1. Lelaki
- ☐ 2. Perempuan

5. Bilangan Program Latihan Yang Dihadiri Dalam Masa Dua Tahun Lepas

- ☐ 1. 0
- ☐ 2. 1-5
- ☐ 3. 6-10
- ☐ 4. >10

6. Tahap Pendidikan Tertinggi

- ☐ 1. Ijazah Doktor Falsafah (*Ph.D.*)
- ☐ 2. Ijazah Sarjana (*Masters Degree*)
- ☐ 3. Ijazah Sarjana Muda (*Bachelor Degree*)
- ☐ 4. Kelulusan Professional (eg. CA, ICMA)

7. Umur

- ☐ 1. < 25 tahun
- ☐ 2. 26 - 35 tahun
- ☐ 3. 36 - 45 tahun
- ☐ 4. 46 - 58 tahun

8. Tempoh Dalam Jawatan Sekarang

- ☐ 1. < 1 tahun
- ☐ 2. 2-3 tahun
- ☐ 3. 4-5 tahun
- ☐ 4. > 6 tahun

9. Tempoh Dalam Perkhidmatan Kerajaan

- ☐ 1. < 5 tahun
- ☐ 2. 6 - 10 tahun
- ☐ 3. 11 - 15 tahun
- ☐ 4. > 16 tahun

BAHAGIAN II : REFORMASI PENTADBIRAN

A. STRUKTUR (IV1)

YB. Tun Abdullah Ahmad Badawi (Mantan Perdana Menteri) telah mengambil beberapa langkah bagi meningkatkan kemampuan Birokrasi Awam dan Sistem Penyampaian Kerajaan. Sila nilai pernyataan-pernyataan di bawah ini mengikut Skala Likert:

1=Amat Tidak Berkesan; 2=Tidak Berkesan; 3=Neutral 4= Berkesan; 5=Amat Berkesan

1)	Pusat Setempat (OSC) di Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) mengurangkan karenah birokrasi	1	2	3	4	5
2)	Pejabat perkhidmatan pelanggan di agensi kerajaan meningkatkan mutu perkhidmatan awam	1	2	3	4	5
3)	Penubuhan Lembaga Kemajuan Wilayah dapat mengurangkan jurang pembangunan antara wilayah	1	2	3	4	5
4)	Akademi Anti Rasuah Malaysia (M.A.C.A) mengurangkan amalan rasuah di kalangan penjawat awam	1	2	3	4	5
5)	Misi Nasional meningkatkan usaha mencapai matlamat Wawasan 2020	1	2	3	4	5
6)	Pelan Integriti Nasional (PIN) meningkatkan integriti masyarakat	1	2	3	4	5
7)	Suruhanjaya Penambahbaikan Pasukan Polis Diraja Malaysia mengurangkan gejala rasuah di kalangan pasukan polis	1	2	3	4	5
8)	Penubuhan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani berjaya meningkatkan produktiviti sektor pertanian	1	2	3	4	5
9)	Penubuhan Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar meningkatkan usaha perlindungan alam sekitar	1	2	3	4	5
10)	Penubuhan Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat dapat mengurangkan masalah sosial	1	2	3	4	5
11)	Penubuhan Kementerian Kesenian, Kebudayaan Dan Warisan berjaya meningkatkan kesedaran terhadap warisan negara	1	2	3	4	5
12)	Penubuhan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman (SPK) meningkatkan integriti sistem kehakiman	1	2	3	4	5

B. SISTEM & PROSEDUR KERJA (IV2)

1=Amat Tidak Berkesan; 2=Tidak Berkesan; 3=Neutral 4= Berkesan; 5=Amat Berkesan

1)	Penggunaan ICT meningkatkan mutu Perkhidmatan Kaunter	1	2	3	4	5
2)	Penggunaan ICT meningkatkan keberkesanan birokrasi awam	1	2	3	4	5
3)	ICT mempercepatkan urusan membuat keputusan dalam birokrasi awam	1	2	3	4	5

4)	Kerajaan Elektronik meningkatkan produktiviti sistem penyampaian	1	2	3	4	5
5)	Memudahkan usaha pelaburan di Malaysia melalui sistem “ <i>fast track</i> ”	1	2	3	4	5
6)	Pasukan Tindakan Khas (<i>Flying Squad</i>) meningkatkan keberkesanan birokrasi awam	1	2	3	4	5
7)	Menubuhkan Pasukan Petugas Khas Pemudahcara Perniagaan (PEMUDAH)	1	2	3	4	5
8)	Budaya kerja cemerlang meningkatkan tahap profesionalisme	1	2	3	4	5
9)	Biro Pengaduan Awam memudahkan tindakan susulan	1	2	3	4	5
10)	Memiliki “ <i>sense of urgency</i> ” meningkatkan mutu penyampaian kerajaan	1	2	3	4	5

C. TINGKAHLAKU (IV3)

1=Amat Tidak Berkesan; 2=Tidak Berkesan; 3=Neutral 4=Berkesan; 5=Amat Berkesan

1)	Islam Hadhari memantapkan pengurusan sumber manusia dalam perkhidmatan awam	1	2	3	4	5
2)	Revolusi mental meningkatkan produktiviti penjawat awam	1	2	3	4	5
3)	Melanjutkan umur persaraan ke 58 tahun meningkatkan produktiviti Perkhidmatan Awam Malaysia	1	2	3	4	5
4)	Kenaikan gaji meningkatkan produktiviti penjawat awam	1	2	3	4	5
5)	Imbuhan tahunan meningkatkan motivasi untuk memberi perkhidmatan terbaik	1	2	3	4	5
6)	Slogan “Cemerlang, Gemilang dan Terbilang” menggalakkan budaya kerja cemerlang	1	2	3	4	5
7)	Slogan “modal insan kelas pertama” meningkatkan prestasi kerja	1	2	3	4	5
8)	Agenda pembangunan sosial berjaya meningkatkan kesedaran terhadap tanggungjawab sosial	1	2	3	4	5
9)	Penggunaan ICT meningkatkan kecekapan penjawat awam	1	2	3	4	5
10)	Institut Integriti Malaysia (IIM) mengurangkan masalah rasuah dikalangan penjawat awam	1	2	3	4	5

D. INTEGRITI (MV)

1=Amat Tidak Bersetuju; 2=Tidak Bersetuju; 3=Neutral 4=Bersetuju; 5=Amat Bersetuju

1)	Penjawat awam boleh dipercayai	1	2	3	4	5
2)	Penjawat awam bersikap amanah	1	2	3	4	5

3) Penjawat awam bertindak secara jujur	1	2	3	4	5
4) Penjawat awam bersih dari rasuah	1	2	3	4	5
5) Penjawat awam menggunakan kuasa secara adil	1	2	3	4	5
6) Penjawat awam bertugas dengan penuh tanggungjawab	1	2	3	4	5
7) Penjawat awam sentiasa berpegang kepada konsep kejujuran intelek	1	2	3	4	5
8) Penjawat awam mempunyai kopetensi yang sesuai	1	2	3	4	5
9) Penjawat awam mempunyai ilmu yang cukup	1	2	3	4	5
10) Penjawat awam bertugas secara profesional	1	2	3	4	5

E. PRODUKTIVITI ORGANISASI AWAM (DV1)

1=Amat Tidak Bersetuju; 2=Tidak Bersetuju; 3=Neutral 4=Bersetuju; 5=Amat Bersetuju

1) Kepimpinan mantan Perdana Menteri (Pak Lah) berjaya meningkatkan kualiti sistem penyampaian kerajaan	1	2	3	4	5
2) Visi jabatan sebagai pendorong kakitangan meningkatkan produktiviti	1	2	3	4	5
3) Misi jabatan menjadi panduan kepada kakitangan	1	2	3	4	5
4) Pemimpin jabatan selalu menetapkan matlamat (<i>goals</i>) organisasi	1	2	3	4	5
5) Kuasa digunakan bagi meningkatkan produktiviti	1	2	3	4	5
6) Agihan kuasa selaras dengan tanggungjawab penjawat awam	1	2	3	4	5
7) Budaya organisasi mempengaruhi produktiviti penjawat awam	1	2	3	4	5
8) Budaya organisasi mempengaruhi prestasi kerja penjawat awam	1	2	3	4	5
9) Kualiti sumber manusia mempengaruhi produktiviti	1	2	3	4	5
10) Peruntukan kewangan mempengaruhi produktiviti organisasi	1	2	3	4	5
11) Bekalan peralatan dan perkakasan mempengaruhi produktiviti	1	2	3	4	5

F. KEBERKESANAN UNIT PENYAMPAIAN (DV2)

1=Amat Tidak Bersetuju; 2=Tidak Bersetuju; 3=Neutral 4=Bersetuju; 5=Amat Bersetuju

1) Kerajaan Elektronik memenuhi segala cita rasa pelanggan	1	2	3	4	5
2) Penggunaan ICT meningkatkan keberkesanan unit penyampaian	1	2	3	4	5

3)	Pembangunan ICT meningkatkan perkongsian maklumat/data antara agensi kerajaan	1	2	3	4	5
4)	Prinsip “Penguasaan Ilmu Pengetahuan” dalam Islam Hadhari meningkatkan pembelajaran sepanjang hayat di kalangan para penjawat awam	1	2	3	4	5
5)	Dasar Pembangunan Modal Insan menggalakkan “ <i>Learning Organization</i> ” dalam Perkhidmatan Awam Malaysia	1	2	3	4	5
6)	Latihan dalaman meningkatkan mutu sistem penyampaian	1	2	3	4	5
7)	Islam Hadhari menggalakkan budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam	1	2	3	4	5
8)	Islam Hadhari meningkatkan “ <i>personal accountability</i> ”	1	2	3	4	5
9)	Islam Hadhari mewujudkan budaya berprestasi tinggi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia	1	2	3	4	5
10)	Pembangunan modal insan meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian	1	2	3	4	5
11)	Slogan “bekerja dengan saya” mempengaruhi etika kerja para penjawat awam	1	2	3	4	5

G. KECEKAPAN PENJAWAT AWAM (DV3)

1=Amat Tidak Bersetuju; 2=Tidak Bersetuju; 3=Neutral 4= Bersetuju; 5=Amat Bersetuju

1)	Tahap pendidikan mempengaruhi kecekapan penjawat awam	1	2	3	4	5
2)	Kekerapan latihan meningkatkan kecekapan	1	2	3	4	5
3)	Penjawat awam mengamalkan konsep pembelajaran sepanjang hayat	1	2	3	4	5
4)	Islam Hadhari memperkasakan sikap penjawat awam	1	2	3	4	5
5)	Prinsip pertama Islam Hadhari meningkatkan akauntabiliti dalam perkhidmatan awam	1	2	3	4	5
6)	Islam Hadhari membangunkan keutuhan moral di kalangan penjawat awam	1	2	3	4	5
7)	Faktor peribadi penjawat awam menentukan produktiviti birokrasi awam	1	2	3	4	5
8)	Faktor peribadi penjawat awam menentukan keberkesanan sistem penyampaian kerajaan	1	2	3	4	5
9)	Faktor peribadi penjawat awam menentukan imej birokrasi awam	1	2	3	4	5

Nota:

Sila beri komen / cadangan yang bersesuaian bagi topik penyelidikan ini.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Saya amat menghargai pertolongan dan kerjasama dari pihak YBhg. Dato'/Dr./Tuan/Puan kerana memberi maklum-balas dalam borang soalselidik ini. Semoga usaha murni kita dalam membangunkan negara yang tercinta ini dirahmati Allah selalu. Sekian, Terima Kasih.)

Lampiran 2: Keputusan Data Analisis

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	85
Number of observed variables:	37
Number of unobserved variables:	48
Number of exogenous variables:	44
Number of endogenous variables:	41

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Integriti	<---	Struktur	,198	,126	1,567	,117	
Integriti	<---	Sys & Pro	,115	,080	1,435	,151	
Integriti	<---	Tingkah_Laku	,553	,066	8,371	***	
Kecekapan	<---	Integriti	,599	,056	10,630	***	
Keberkesanan	<---	Integriti	,672	,040	16,640	***	
Produk	<---	Integriti	,532	,050	10,674	***	
Kecekapan	<---	Sys & Pro	,318	,055	5,784	***	
Produk	<---	Sys & Pro	,308	,047	6,612	***	
D3	<---	Integriti	,904	,036	25,160	***	
D5	<---	Integriti	1,061	,043	24,597	***	
D6	<---	Integriti	,891	,034	25,891	***	
D7	<---	Integriti	1,000				
D9	<---	Integriti	,897	,042	21,126	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<---	Produk	1,000				
E3	<---	Produk	1,042	,056	18,726	***	
E4	<---	Produk	,941	,052	18,115	***	
E5	<---	Produk	,960	,057	16,861	***	
E7	<---	Produk	,557	,050	11,026	***	
F3	<---	Keberkesanan	,623	,051	12,211	***	
F4	<---	Keberkesanan	1,232	,059	20,857	***	
F5	<---	Keberkesanan	1,000				
F7	<---	Keberkesanan	1,304	,056	23,478	***	
F8	<---	Keberkesanan	1,306	,055	23,543	***	
F9	<---	Keberkesanan	1,369	,056	24,537	***	
G6	<---	Kecekapan	1,077	,036	29,646	***	
G5	<---	Kecekapan	1,000				
G4	<---	Kecekapan	1,161	,037	31,398	***	
G3	<---	Kecekapan	,667	,043	15,415	***	
A2	<---	Struktur	,788	,063	12,434	***	
A5	<---	Struktur	1,083	,067	16,115	***	
A6	<---	Struktur	1,468	,090	16,379	***	
A8	<---	Struktur	1,000				
A9	<---	Struktur	1,171	,063	18,670	***	
A12	<---	Struktur	1,376	,078	17,528	***	
B9	<---	Sys & Pro	,724	,046	15,744	***	
B8	<---	Sys & Pro	,708	,037	18,905	***	
B6	<---	Sys & Pro	1,000				
B5	<---	Sys & Pro	,792	,041	19,320	***	
B3	<---	Sys & Pro	,744	,046	16,088	***	
C8	<---	Tingkah_Laku	,795	,051	15,438	***	
C7	<---	Tingkah_Laku	1,042	,058	18,002	***	
C6	<---	Tingkah_Laku	1,035	,059	17,696	***	
C5	<---	Tingkah_Laku	,543	,049	11,048	***	
C3	<---	Tingkah_Laku	1,000				
C1	<---	Tingkah_Laku	1,001	,062	16,058	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Integriti	<---	Struktur	,141
Integriti	<---	Sys & Pro	,115
Integriti	<---	Tingkah_Laku	,620
Kecekan	<---	Integriti	,572
Keberkesanan	<---	Integriti	,785
Produk	<---	Integriti	,590
Kecekan	<---	Sys & Pro	,303
Produk	<---	Sys & Pro	,341
D3	<---	Integriti	,853
D5	<---	Integriti	,843
D6	<---	Integriti	,865
D7	<---	Integriti	,883
D9	<---	Integriti	,777
E1	<---	Produk	,758
E3	<---	Produk	,858
E4	<---	Produk	,818
E5	<---	Produk	,786
E7	<---	Produk	,523
F3	<---	Keberkesanan	,531
F4	<---	Keberkesanan	,848
F5	<---	Keberkesanan	,791
F7	<---	Keberkesanan	,921
F8	<---	Keberkesanan	,923
F9	<---	Keberkesanan	,949
G6	<---	Kecekan	,924
G5	<---	Kecekan	,878
G4	<---	Kecekan	,950
G3	<---	Kecekan	,643
A2	<---	Struktur	,598
A5	<---	Struktur	,764
A6	<---	Struktur	,776
A8	<---	Struktur	,742
A9	<---	Struktur	,761
A12	<---	Struktur	,827
B9	<---	Sys & Pro	,667
B8	<---	Sys & Pro	,759
B6	<---	Sys & Pro	,860
B5	<---	Sys & Pro	,770
B3	<---	Sys & Pro	,678
C8	<---	Tingkah_Laku	,762
C7	<---	Tingkah_Laku	,885
C6	<---	Tingkah_Laku	,873
C5	<---	Tingkah_Laku	,540
C3	<---	Tingkah_Laku	,708
C1	<---	Tingkah_Laku	,787

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Integriti	.765
Kecekapan	.676
Keberkesanan	.665
Produk	.741
C1	.621
C3	.501
C5	.290
C6	.761
C7	.782
C8	.581
B3	.464
B5	.601
B6	.742
B8	.581
B9	.444
A12	.687
A9	.577
A8	.549
A6	.600
A5	.582
A2	.360
G3	.414
G4	.902
G5	.773
G6	.851
F9	.901
F8	.850
F7	.847
F5	.628
F4	.720
F3	.283
E7	.277
E5	.604
E4	.674
E3	.746
E1	.571
D9	.594
D7	.754
D6	.714
D5	.688
D3	.706

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	89	2764.618	614	.000	4.503
Saturated model	703	.000	0		
Independence model	37	15610.829	666	.000	23.440

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.731	.693	.639
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.338	.095	.045	.090

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.823	.808	.857	.844	.856
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.922	.759	.789
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2150.618	1991.214	2317.489
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	14944.829	14541.402	15354.627

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.157	4.790	4.435	5.161
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	34.768	33.285	32.386	34.197

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.088	.085	.092	.000
Independence model	.224	.221	.227	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2942.618	2959.075	3308.341	3397.341
Saturated model	1406.000	1535.995	4294.801	4997.801
Independence model	15684.829	15691.670	15836.871	15873.871

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6.554	6.199	6.925	6.590
Saturated model	3.131	3.131	3.131	3.421
Independence model	34.933	34.034	35.845	34.948

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	110	114
Independence model	21	22

Reliability of Reformasi Pentadbiran Struktur

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	449	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	450	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A2	4.03	.654	449
A5	4.00	.704	449
A6	3.64	.939	449
A8	4.01	.670	449
A9	3.89	.764	449
A12	3.70	.826	449

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	19.24	10.589	.528	.885
A5	19.28	9.620	.721	.857
A6	19.63	8.506	.708	.862
A8	19.26	9.765	.729	.857
A9	19.38	9.259	.736	.853
A12	19.57	8.844	.761	.849

Reliability of Reformasi Pentadbiran Sistem & Prosedur

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	448	99.6
	Excluded(a)	2	.4
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B3	4.08	.767	448
B5	3.96	.719	448
B6	3.88	.812	448
B7	3.89	.874	448
B8	4.12	.651	448

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3	15.85	6.811	.615	.870
B5	15.97	6.588	.746	.840
B6	16.06	5.986	.808	.822
B7	16.04	6.057	.706	.851
B8	15.81	7.089	.677	.858

Reliability of Reformasi Pentadbiran Tingkahlaku

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	449	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	3.5657	.99811	449
C3	3.2784	1.10417	449
C5	4.2272	.78323	449
C6	3.7550	.92709	449
C7	3.8062	.92358	449
C8	3.8909	.80685	449

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	18.9577	13.371	.734	.858
C3	19.2450	13.234	.656	.875
C5	18.2962	16.013	.494	.893
C6	18.7684	13.321	.819	.843
C7	18.7171	13.355	.817	.844
C8	18.6325	14.791	.690	.866

Reliability of Integrity

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	449	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C3	3.2784	1.10417	449
C5	4.2272	.78323	449
C6	3.7550	.92709	449
C7	3.8062	.92358	449
C9	4.3163	.62516	449

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.3831	11.523	3.39449	5

Reliability of Sistem Penyampaian Kerajaan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	449	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
E1	3.7105	.83233	449
E3	3.9599	.76660	449
E4	4.0423	.72610	449
E5	3.8953	.77067	449
E7	4.1915	.67070	449
F3	4.1693	.70574	449
F4	3.8976	.87025	449
F5	3.9978	.75740	449
F7	3.8820	.84877	449
F8	3.8463	.84831	449
F9	3.8241	.86487	449
G3	4.1203	.76109	449
G4	3.7906	.89682	449
G5	3.8508	.83586	449
G6	3.8285	.85539	449

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	55.2962	76.910	.741	.951
E3	55.0468	78.049	.722	.951
E4	54.9644	79.151	.676	.952
E5	55.1114	78.983	.645	.953
E7	54.8151	82.347	.462	.956
F3	54.8374	80.753	.565	.954
F4	55.1091	75.218	.824	.949
F5	55.0089	77.357	.787	.950
F7	55.1247	75.225	.847	.949
F8	55.1604	75.300	.842	.949
F9	55.1826	74.525	.880	.948
G3	54.8864	79.480	.616	.954
G4	55.2160	74.500	.847	.949
G5	55.1559	76.011	.803	.950
G6	55.1782	75.299	.834	.949

Reliability of Keberkesanan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
F3	4.1689	.70500	450
F4	3.8978	.86930	450
F5	3.9978	.75656	450
F7	3.8822	.84784	450
F8	3.8467	.84740	450
F9	3.8244	.86394	450

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F3	19.4489	14.569	.540	.949
F4	19.7200	12.126	.841	.915
F5	19.6200	13.087	.788	.922
F7	19.7356	12.097	.875	.910
F8	19.7711	12.146	.865	.911
F9	19.7933	11.879	.898	.907

Reliability of Kecekapan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
G3	4.1200	.76026	450
G4	3.7911	.89588	450
G5	3.8511	.83496	450
G6	3.8289	.85447	450

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G3	11.4711	5.996	.602	.942
G4	11.8000	4.561	.902	.841
G5	11.7400	5.017	.830	.869
G6	11.7622	4.868	.854	.860

Reliability of Produktiviti

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	449	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	450	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
E1	3.7105	.83233	449
E3	3.9599	.76660	449
E4	4.0423	.72610	449
E5	3.8953	.77067	449
E7	4.1915	.67070	449

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	16.0891	5.639	.687	.823
E3	15.8396	5.653	.770	.799
E4	15.7572	5.823	.770	.801
E5	15.9042	5.998	.651	.831
E7	15.6080	6.886	.487	.868

Factor Analysis of Struktur

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1333.137
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A2	1.000	.413
A5	1.000	.670
A6	1.000	.647
A8	1.000	.680
A9	1.000	.693
A12	1.000	.713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.817	63.616	63.616	3.817	63.616	63.616
2	.672	11.202	74.819			
3	.466	7.763	82.582			
4	.387	6.451	89.033			
5	.335	5.589	94.622			
6	.323	5.378	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
A2	.643
A5	.818
A6	.804
A8	.825
A9	.832
A12	.844

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Sistem & Prosedur

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1148.842
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
B3	1.000	.559
B5	1.000	.712
B6	1.000	.792
B7	1.000	.673
B8	1.000	.632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.368	67.368	67.368	3.368	67.368	67.368
2	.585	11.691	79.059			
3	.475	9.503	88.562			
4	.320	6.397	94.958			
5	.252	5.042	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
B3	.748
B5	.844
B6	.890
B7	.820
B8	.795

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Tingkahlaku

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1492.576
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1.000	.682
C3	1.000	.582
C5	1.000	.380
C6	1.000	.792
C7	1.000	.795
C8	1.000	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.857	64.291	64.291	3.857	64.291	64.291
2	.728	12.126	76.417			
3	.469	7.823	84.240			
4	.415	6.923	91.163			
5	.345	5.747	96.910			
6	.185	3.090	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
C1	.826
C3	.763
C5	.617
C6	.890
C7	.891
C8	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Integrity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1799.385
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
D3	1.000	.792
D5	1.000	.785
D6	1.000	.830
D7	1.000	.829
D9	1.000	.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.927	78.538	78.538	3.927	78.538	78.538
2	.388	7.768	86.306			
3	.255	5.110	91.416			
4	.236	4.711	96.127			
5	.194	3.873	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component 1
D3	.890
D5	.886
D6	.911
D7	.911
D9	.831

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Produktiviti

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1030.914
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1.000	.657
E3	1.000	.763
E4	1.000	.762
E5	1.000	.615
E7	1.000	.399

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.196	63.927	63.927	3.196	63.927	63.927
2	.702	14.033	77.961			
3	.440	8.809	86.770			
4	.427	8.546	95.316			
5	.234	4.684	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
E1	.811
E3	.874
E4	.873
E5	.784
E7	.632

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Kecekan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1475.595
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
G3	1.000	.550
G4	1.000	.907
G5	1.000	.830
G6	1.000	.858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.144	78.609	78.609	3.144	78.609	78.609
2	.556	13.894	92.502			
3	.188	4.694	97.196			
4	.112	2.804	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component 1
G3	.742
G4	.952
G5	.911
G6	.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Keberkesanan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2490.427
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
F3	1.000	.405
F4	1.000	.802
F5	1.000	.731
F7	1.000	.848
F8	1.000	.836
F9	1.000	.877

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.499	74.979	74.979	4.499	74.979	74.979
2	.666	11.094	86.073			
3	.355	5.921	91.994			
4	.231	3.848	95.842			
5	.140	2.329	98.172			
6	.110	1.828	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
F3	.637
F4	.895
F5	.855
F7	.921
F8	.914
F9	.937

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis of Sistem Penyampaian Kerajaan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6151.895
	df	105
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1.000	.626
E3	1.000	.737
E4	1.000	.743
E5	1.000	.568
E7	1.000	.529
F3	1.000	.432
F4	1.000	.762
F5	1.000	.674
F7	1.000	.815
F8	1.000	.822
F9	1.000	.860
G3	1.000	.435
G4	1.000	.847
G5	1.000	.766
G6	1.000	.807

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.185	61.235	61.235	9.185	61.235	61.235
2	1.238	8.251	69.486	1.238	8.251	69.486
3	.777	5.183	74.670			
4	.704	4.696	79.366			
5	.561	3.737	83.103			
6	.509	3.395	86.498			
7	.422	2.814	89.312			
8	.365	2.436	91.748			
9	.286	1.906	93.653			
10	.234	1.558	95.211			
11	.213	1.417	96.629			
12	.170	1.131	97.760			
13	.132	.880	98.640			
14	.104	.695	99.334			
15	.100	.666	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
E1	.778	.145
E3	.756	.406
E4	.713	.484
E5	.686	.313
E7	.501	.527
F3	.607	.252
F4	.857	-.164
F5	.821	.007
F7	.878	-.212
F8	.873	-.246
F9	.905	-.202
G3	.659	-.008
G4	.876	-.281
G5	.837	-.255
G6	.864	-.247

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rumusan Latar Belakang Responden

Tempat Berkhidmat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kementrian	201	44.7	44.7	44.7
	Jabatan PM	245	54.4	54.4	99.1
	Lain-lain	4	.9	.9	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Gred

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	41	226	50.2	50.2	50.2
	44	51	11.3	11.3	61.6
	48	67	14.9	14.9	76.4
	52	45	10.0	10.0	86.4
	54	35	7.8	7.8	94.2
	JUSA	26	5.8	5.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Kumpulan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kumpulan PTD	428	95.1	95.1	95.1
	Kumpulan Profesional	20	4.4	4.4	99.6
	Pesara PTD	2	.4	.4	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	207	46.0	46.0	46.0
	Perempuan	243	54.0	54.0	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Latihan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	20	4.4	4.5	4.5
	1-5	143	31.8	31.9	36.4
	6-10	112	24.9	25.0	61.4
	>10	173	38.4	38.6	100.0
	Total	448	99.6	100.0	
Missing	System	2	.4		
Total		450	100.0		

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ph.D	16	3.6	3.6	3.6
	Ijazah Sarjana	155	34.4	34.4	38.0
	Ijazah Sarjana Muda	277	61.6	61.6	99.6
	Kelulusan Professional	1	.2	.2	99.8
	6	1	.2	.2	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25	56	12.4	12.4	12.4
	26-35	252	56.0	56.0	68.4
	36-45	78	17.3	17.3	85.8
	46-58	64	14.2	14.2	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Tempoh Dalam Jawatan Sekarang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	81	18.0	18.6	18.6
	2-3 tahun	223	49.6	51.1	69.7
	4-5 tahun	79	17.6	18.1	87.8
	> 6 tahun	53	11.8	12.2	100.0
	Total	436	96.9	100.0	
Missing	System	14	3.1		
Total		450	100.0		

Tempoh Dalam Perkhidmatan Kerajaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	238	52.9	52.9	52.9
6-10 tahun	82	18.2	18.2	71.1
11-15 tahun	58	12.9	12.9	84.0
> 16 tahun	70	15.6	15.6	99.6
5	1	.2	.2	99.8
9	1	.2	.2	100.0
Total	450	100.0	100.0	

SAJAK

Ku Cari Damai Abadi

Aku cari bukan harta bertimbun-timbun
Untuk hidup kaya raya
Aku cari bukan wang berjuta-juta
Untuk hidup bergaya
Aku cari bukan kawan-kawan
Untuk hidup sekadar berfoya-foya
Aku cari
Mana dia Al-Ghazali
Aku cari mana dia As-Shafie
Cari pedoman
Kita bongkar kitab suci
Cari pedoman kita bongkar rahsia Sunnah Nabi
Cari pedoman
Aku hidup kerana dia Rabbi
Dialah teman
Dialah wali
Dia mencukupi
Aku hidup bererti menikmati damai abadi

Sumber: Pandian, 2005



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

50000, 1-M, Jalan Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia, Tel: 603-917-3441

UUM
3rd Year



Tarikh: 18 September 2010.

Kepada

YBhg. Tan Sri Mohd. Sidek Bin Haji Hassan,
Ketua Setiausaha Negara,
Pejabat Ketua Setiausaha Negara,
Ara 4, Bangunan Perdana,
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan Putrajaya
62502 PUTRAJAYA

Tan Sri Mohd. Sidek Bin Haji Hassan

ML

Melalui

YBhg. Prof. Dr. Ahmad Atory Hussain,
Penyelia Program PhD
Kolej Undang-undang, Kerajaan &
Pengajian Antarabangsa (COLCIS)
Universiti Utara Malaysia
Santak, Kedah.

Diselamatkan

(TAN SRI MOHD. SIDEK BIN HAJI HASSAN)
Ketua Setiausaha Negara
Malaysia

Prof. Dr. Ahmad Atory Hussain
College of Law, Government &
International Studies
Universiti Utara Malaysia

YBhg. Tan Sri,

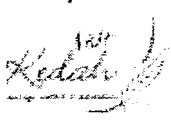
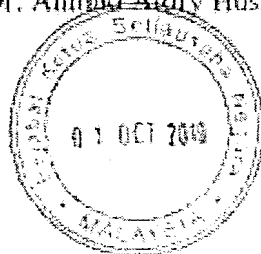
KEBENARAN MENGEDAR BORANG SOALSELIDIK KEPADA PEGAWAI PTB

Tajuk Tesis: "Reformasi Pentadbiran Awam Di Malaysia: Satu Analisis
Di Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi"

Izinkan saya mengucapkan salam sejahtera dan salam 1-Malaysia kepada
YBhg. Tan Sri dengan doa semoga YBhg. Tan Sri sihat walafiat selalu.

Dengan segala hormatnya, saya merujuk kepada perkara di atas, dan dengan
rendah diri memohon dapat kiranya YBhg. Tan Sri membenarkan saya
menjalankan penyelidikan di kalangan para pegawai PTB di Putrajaya. Saya
beradang mengedarkan borang soalselidik bagi mendapatkan pandangan
mereka tentang Usaha-Usaha Penambahbaikan (reformasi pentadbiran)
dalam Sistem Penyampaian Kerajaan di era YAB Dato' Seri Abdullah
Ahmad Badawi.

Untuk makluman YBhg. Tan Sri, saya, Mashitah Binti Mohd Udin (790716-
09-5148) adalah pelajar program PhD di Kolej Undang-undang, Kerajaan &
Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia di bawah seliaan YBhg.
Professor Dr. Ahmad Atory Hussain.



Cantik dan manis, yang akan diberikan kepada para pegawai PTU di Putrajaya ini adalah seperti di lampirkan berkembar. Saya dengan rendah diri memohon agar mendapat sekongan dari pihak YHhg, Tan Sri Jua dalam hal ini.

Saya sahifi dengan melaksanakan ucapan ribuan terima kasih. Saya boleh dihubungi melalui telefon 013-9584684 atau melalui email saya: mashitah79_uum@yahoo.com.

Sekian, wasalam.

Yang benar,


Mashitah Mohd Udin

Alamat Pos Saya di Kuala Lumpur:

Mashitah Dany Mohd Udin
No. 8, Jalan 45 U, Seksyen 4,
41680 Bandar Dam Dampi,
Selangor Darul Ehsan



Re: Mohon Kebenaran Edarkan Borang Soalselidik Di JPA

Friday, September 17, 2010 4:26 AM

From: "Mashitah Mohd. udin" <mashitah79_uum@yahoo.com>

To: "DATO' SRI ABU BAKAR BIN HAJI ABDULLAH" <abubakar.kppa@jpa.gov.my>

Cc: ahmatoryhussain@yahoo.com, mashitah79_uum@yahoo.com

Ybhg. Dato' Seri,

Terima kasih. Terima kasih banyak YBhg. Dato' Seri. Saya amat teruja sekali dengan kepantasan YBhg. Dato' Seri memberi respons dan membalas email saya.

Saya amat bersyukur kepada Allah swt. atas sokongan YBhg. Dato' Seri. Terima kasih banyak atas doa dan ucapan selamat maju jaya dalam pengajian saya, yang bermula sejak 2000 lagi itu, tanpa henti-henti, dari first degree, hingga masters dan PhD (mula dari tahun 2006 lagi). Fieldwork saya ini, amat mencabar sekali, dan tanpa sokongan YBhg. Dato' Seri amat sukarlah bagi saya mendapat maklum-balas dari para pegawai PTD, saya kira.

Saya sudahi, dengan sekali lagi, mengucapkan ribuan kasih kepada YBhg. Dato' Seri, dan mohon maaf kalau bersalah dari segi protokol.

Wassalam,

saya yang benar,
mashitah binti mohd udin,
Colgis, UUM.

From: DATO' SRI ABU BAKAR BIN HAJI ABDULLAH <abubakar.kppa@jpa.gov.my>

To: Mashitah Mohd. udin <mashitah79_uum@yahoo.com>

Cc: "ahmatoryhussain@yahoo.com" <ahmatoryhussain@yahoo.com>; AMIR BIN ABDUL HAMID <amir.hamid@jpa.gov.my>

Sent: Fri, September 17, 2010 10:57:48 AM

Subject: Re: Mohon Kebenaran Edarkan Borang Soalselidik Di JPA

Terima kasih keatas email saudara. Bagi maksud yang dinyatakan saudara boleh lah berhubung dengan Encik Amir bin Abdul Hamid. Selamat maju jaya dalam pengajian saudara. Wassalam.

Sent from my iPhone

On Sep 17, 2010, at 8:50 AM, "Mashitah Mohd. udin" <mashitah79_uum@yahoo.com> wrote:

Tarikh: 17 September, 2010.

Y.Bhg. Dato' Seri Abu Bakar Bin Haji Abdullah.

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam,

Jabatan Perkhidmatan Awam, (JPA).

Y.Bhg. Dato' Seri,

Assalamu'alaikum dan Salam 1-Malaysia kepada YBhg. Dato' Seri dengan doa semoga sihat-sihat selalu.

Mohon izin memaklumkan bahawa saya, Mashitah Binti Mohd Udin (790716-09-5148) adalah pelajar

program PhD di Kolej Undang-Undang, Kerajaan & Pengajian Antarabangsa (COLGIS), Universiti Utara Malaysia. Saya kini sedang menyiapkan tesis "Reformasi Pentadbiran Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia: Satu Analisis Di Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi" bawah seliaan YBhg. Prof. Dr. Ahmad Atory Hussain.

Mohon dapat kiranya YBhg. Dato' Seri nyatakan nama dan email seorang pegawai di JPA yang boleh saya hubungi untuk tujuan pengedaran borang soalselidik saya. Untuk makluman YBhg. Dato' Seri, saya kini menunggu kelulusan dari Pejabat KSN untuk membolehkan saya mengedarkan borang soalselidik saya itu kepada para pegawai PTD di Putrajaya.

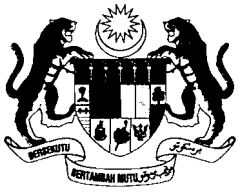
Dengan sokongan dan pertolongan dari YBhg. Dato' Seri, Insya Allah, saya akan dapat selesaikan usaha mengumpul data dari para pegawai PTD, yang menjadi teras Pentadbiran Kerajaan Malaysia, negara yang tercinta ini. Saya penuh percaya bahawa Pejabat KSN akan memberi kelulusan memandangkan bidang kajian saya ini amat berkaitan dengan usaha-usaha penambahbaikan dalam Sistem Penyampaian Kerajaan Malaysia.

Diatas pertolongan YBhg. Dato' Seri itu, saya amat hargai dan saya mengucapkan ribuan terima kasih.

Wassalam,

Yang benar,

Mashitah Binti Mohd Udin
COLGIS, UUM, Sintok, Kedah.



UNIT PENYELARASAN PELAKSANAAN
JABATAN PERDANA MENTERI
(ICU JPM)
BANGUNAN PERDANA PUTRA
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62502 PUTRAJAYA
MALAYSIA



JABATAN PERDANA MENTERI

Telefon :03-88881957

Faks :03-88883646

<http://www.icu.gov.my>

Rujukan : UPP.BKP/177/
437/35 JLD.2 (60)
Tarikh : 13 Disember 2010
7 Muharam 1432H

Mashitah Binti Mohd. Udin
Kolej Undang-Undang, Kerajaan & Pengajian Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
KEDAH DARUL AMAN

Tuan,

**"Reformasi Pentadbiran Awam Di Malaysia: Satu Analisis Ke Arah Sistem
Penyampaian Kerajaan Di Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi"**

Dengan hormatnya saya diarah merujuk kepada perkara di atas.

2. Bersama ini dikemukakan Borang Soal Selidik bagi pegawai Unit ini untuk tindakan pihak tuan selanjutnya:
3. Kerjasama dan perhatian tuan berhubung perkara ini amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.

'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'

Saya yang menurut perintah,

(MOHD AZRI BIN BAIHAKKI)
Bahagian Khidmat Pengurusan
b.p: Ketua Pengarah
Unit Penyelarasan Pelaksanaan
Jabatan Perdana Menteri
☎03-8872 3821
✉mohdazri@icu.gov.my





KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI,
KOPERASI DAN KEPENGGUNAAN
Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
No. 13, Aras 6 (Podium 1)
Persiaran Perdana, Presint 2
62623 Putrajaya

Telefon : 03-8882 5500
Faks : 03-8882 5764
Web : <http://www.kpdnkk.gov.my>



Ruj. Fail: KPDN (PSM)26/657 Jld. 4 (83)

Tarikh: 26 Disember 2010

POS LAJU

Mashitah Binti Mohd Udin
No. 4, Jalan 3/6E
43650 Bandar Baru Bangi
Selangor darul Ehsan

Puan,

BORANG SOAL SELIDIK- Ph.D

Saya dengan hormatnya merujuk kepada perkara di atas dan surat puan bertarikh **15 Disember 2010** adalah berkaitan.

2. Bersama-sama ini dikembalikan **19 borang soal selidik** mengenai Reformasi Pentadbiran Awam Di Malaysia: Satu Analisis Ke Arah Sistem Penyampaian Kerajaan Di Era Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi untuk tindakan pihak puan selanjutnya.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

"KUASA PENGGUNA : 1 PENGGUNA 1 SUARA"

Saya yang menurut perintah,


(**NOORIZATI BINTI IBRAHIM**)
Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
b.p. Ketua Setiausaha
Kementerian Perdagangan Dalam Negeri,
Koperasi dan Kepenggunaan

samb. ☎: 5718

e-mel ✉ : noorizati@kpdnkk.gov.my





JABATAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA
BAHAGIAN KHIDMAT PENGURUSAN
Aras 7-11, Blok C1, Kompleks C
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62510 W.P. PUTRAJAYA
MALAYSIA

Tel. : 03-88853000
Faks : 03-88892182
Web : <http://www.jpa.gov.my>



Ruj. Kami : JPA(T)334/1/1-12 (16)
Tarikh : 22 Disember 2010

Puan Mashitah binti Mohd Udin
No. 4, Jalan 3/6E
45000 Bandar Baru Bangi
Selangor Darul Ehsan

Puan,

**EDARAN BORANG SOAL SELIDIK BAGI KAJIAN MENGENAI "REFORMASI
PENTADBIRAN AWAM DI MALAYSIA: SATU ANALISIS KE ARAH SISTEM
PENYAMPAIAN KERAJAAN DI ERA DATO' SERI ABDULLAH AHMAD BADAWI"**

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara yang tersebut di atas dan surat puan bertarikh 3 Disember 2010 adalah berkaitan.

2. Sukacita bersama-sama ini dikembalikan borang soal selidik daripada 66 orang pegawai JPA untuk makluman puan.

Sekian, terima kasih.

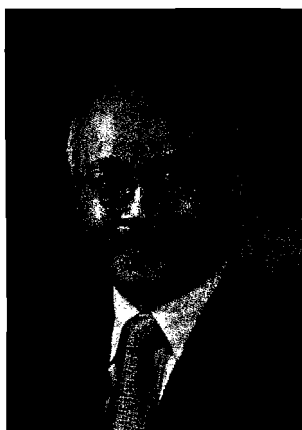
"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Yang menurut perintah,

(NORDARLINA BINTI ABDUL RAHIM)
Bahagian Khidmat Pengurusan
b.p. Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
MALAYSIA

Tel : 03-8885 3192
E-mel : nordarlina.rahim@jpa.gov.my

CURRICULUM VITAE
DATO' MOHAMAD NADZIM BIN SHAARI



PERSONAL INFORMATION

Address	176, Persiaran Burhanuddin Helmi, Taman Tun Dr Ismail, Damansara, 60000 Kuala Lumpur
Date of birth	14 June 1949
MyKad Number	490614-02-5101
Mobile phone	O19- 555 23 55
Email	nadzimshaari@yahoo.com

Status	married
---------------	---------

ACADEMIC ACHIEVEMENTS

Year	Degree/Certificate	Institution
1991	Certificate in Project Planning	Arthur D. Little Management Institute, Massachusetts, Amerika Sharikat
1988	Master of Science (Development Studies)	University of Bath, Avon, United Kingdom
1980	Certificate in Planning and Management of Rural Development Projects	University of Bradford, West Yorkshire, United Kingdom.
1972	Bachelor of Economics (Honours) in Public Administration	University of Malaya. Kuala Kumpur

CAREER (1972 – 2005)

Year	Occupation
May 1972 until August 1975	An officer in the Kedah State Civil Service and had served in the following departments: • Majlis Bandaran Alor Setar, Kedah • Pejabat Daerah Kubang Pasu, Kedah • Pejabat Kemajuan Negeri Kedah • Unit Perancang Ekonomi Negeri Kedah

September 1975 until June 2005	An officer in the Malaysian Administrative and Diplomatic Service (<i>Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Malaysia</i>) and had served in the following Ministry and departments: • Jabatan Perdana Menteri • Kementerian Tenaga, Komunikasi dan Multimedia • Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak Darul Ridzuan
-----------------------------------	--

ACTIVITIES (1980 – 2011)

Year	Type of activities
1980 - 2005	Lectured and gave talks to Malaysian civil servants and members of the public as well as foreign visitors and dignitaries on topics such as the Malaysian system of government, New Economic Policy, National Operations Room system, writing of official memos and letters, working and meeting papers, conduct of meetings and the writing of minutes of meetings.
2005 - 2011	Organised courses and lectured Malaysian Civil servants on topics such as writing of official memos and letters, working and meeting papers, conduct of meetings and the writing of minutes of meetings.
2005 – 2009	Provided consulting services to Malaysian government Ministry and agencies on specific project and functions.
2010 - 2011	Appointed as an independent non-executive director of a public-listed company.

4 July 2011

CURRICULUM VITAE

ABDUL HALIM BIN SAAD

Abdul Halim bin Saad is a retired civil servant. After graduating from the University of Malaya, he joined Malaysian Public Service. He was initially attached to the District Office and later moved to Public Service Division, and later he joined the Prime Minister's Department. Due to his strong interest in teaching, Abdul Halim joined INTAN and later the the Institute of Diplomacy and Foreign Relations, Malaysian Ministry of Foreign Affairs in later years of his career in the Public Service.

Academically, Abdul Halim received his BA (Hons) from University of Malaya in Kuala Lumpur. He later went to the United Kingdom to study for Diploma in International Politics, University of London. During his service, he later went to Sweden to complete a Diploma in Conflict Resolution at Upsalla University. He has also completed his MA degree in International Relations from Bradford University, United Kingdom.

Currently, he is managing his own Country Risk Consultancy Firm dealing in country and political risks, providing services in training and advices to Malaysian corporations wanting to move their business activities overseas, beyond the Malaysian shores. Apart from being a part-time university lecturer (UPSI, Tg. Malim), he regularly conducts training programmes for corporate clients, university students and members of the public.

Date: 15-7-2010

BIODATA PENULIS

Mashitah Binti Mohd. Udin (KP: 790716-09-5148) telah menamatkan pengajiannya di peringkat Doktor Falsafah (Ph.D) di Universiti Utara Malaysia pada akhir tahun 2011 semasa beliau berumur 32 tahun 5 bulan. Beliau telah membuat pengkhususan dalam bidang pentadbiran awam. Sebelum ini, beliau telah memperolehi Ijazah Sarjana Pengurusan Awam pada tahun 2005 dari universiti yang sama. Ijazah pertama beliau adalah “Sarjana Muda (Kepujian)” dalam Pengurusan Pembangunan dari Universiti Utara Malaysia juga.

Mashitah Mohd. Udin berasal dari Tambun Tulang, Arau, Perlis. Beliau telah memulakan pendidikan awalnya di tadika Kem Tok Jalai, Jitra Kedah. Kemudian, beliau meneruskan persekolahannya di Sekolah Rendah Kebangsaan Pekan Satu, Labuan semasa ayahanda beliau bertugas di Pengkalan Udara Royal Malaysian Air Force, Labuan. Selepas Peperiksaan Pernilaian Darjah Enam, beliau memasuki Sekolah Menengah Kebangsaan Membedai, Labuan, dalam jurusan Bahasa Arab di mana beliau bergerak aktif dalam aktiviti-aktiviti keagamaan, seperti sering menyertai Pertandingan Membaca Al-Quran dari semenjak sekolah rendah sehingga ke sekolah menengah. Selepas Peperiksaan Penilaian Menengah Rendah (PMR) pada tahun 1994, beliau telah dibawa pulang ke Perlis oleh keluarganya dan melanjutkan pelajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan Dato' Sheikh Ahmad, Arau sehingga tamat tingkatan enam. Beliau memasuki Universiti Utara Malaysia untuk membuat ijazah pertamanya.

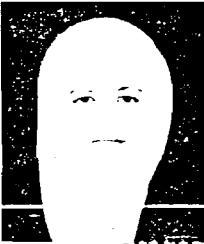
Selepas mendapat keputusan yang agak baik bagi ijazah pertama, beliau telah memohon untuk mengikuti program ijazah Sarjana di Universiti Utara Malaysia. Atas bimbingan beberapa orang pensyarah di univesiti tersebut, Mashitah telah mendapat keputusan yang agak baik untuk Ijazah Sarjananya. Atas dorongan beberapa orang pensyarah di UUM, Sintok, beliau telah membuat beberapa permohonan untuk melanjutkan pelajarannya di peringkat kedoktoran. Nasib menyebelahi Mashitah kerana beliau telah diterima oleh tiga buah universiti utama di Malaysia, iaitu: Universiti Malaysia (UM), Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Beliau telah memilih UKM dan mendaftar sebagai pelajar siswazahnya pada awal tahun 2006. Selepas satu semester di Universiti Kebangsaan Malaysia, Mashitah memohon untuk ditukar balik ke Universiti Utara Malaysia atas sebab-sebab kos kehidupan dan kekangan sumber kewangan kerana menyara pengajiannya dengan pinjaman PTPTN sahaja.

Harapan Mashitah adalah untuk menjadi seorang pensyarah di mana-mana IPTA dan seterusnya berpeluang menjalankan lebih banyak lagi penyelidikan dalam bidang pentadbiran awam demi untuk membantu Malaysia menjadi sebuah negara maju di suatu hari nanti.

MASHITAH BINTI MOHD UDIN
181-A, BATU 19 ½, JALAN PADANG BESAR UTARA,
02100 PADANG BESAR,
PERLIS INDERA KAYANGAN.

E-Mail: mashitah79_uum@yahoo.com

HP: 6012-958 4684



**UNIVERSITI
KEBANGSAAN
MALAYSIA**

SESI MASUK: 2005/06

3036198



MASHITAH BINTI MOHD UDIN		FSSK
NOMBOR KAD PENGENALAN/PASPORT	790716-09-5148	NOMBOR PENDAFTARAN
		P36198

Kad ini adalah dokumen pengenalan rasmi Universiti Kebangsaan Malaysia. Sah digunakan sepanjang tempoh pengajian di Universiti dan tidak boleh ditukar milik.

Kad ini hendaklah dipakai sepanjang masa ketika berada dalam kampus. Kegagalan memakainya adalah merupakan satu kesalahan.

Sesiapa terjumpa kad ini sila hubungi Pejabat keselamatan Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi. No. Telefon: 03 - 8921 5072/03 - 8921 3486



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
Jabatan Bendahari
Unit Kewangan Pelajar
43600 Bangi, Selangor Darul Ehsan

No: 1915

PENGESAHAN PENDAFTARAN PASCA SISWAZAH SEMESTER II SESI 2005/2006

Di Matrik P36198 Nama MASHITAH BINTI MOHD UDIN

... ☐ Baki Yuran RM _____

☐ Tajaan _____

Tanakh 16/1/06

No. Tel. Pelajar 012-958 4684



**Sandatangan
Bendahari**

* Sila serahkan keratan ini di kaunter UNIT KEWANGAN PELAJAR semasa membuat pembayaran.



MASHITAH BINTI MOHD UDIN
181-A BATU 19 1/2 JALAN PADANG BESAR
UTARA, 02100 PADANG BESAR
PERLIS INDERA KAYANGAN

Tuan/Puan,

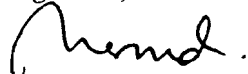
**TAWARAN MENGIKUTI PROGRAM PENGAJIAN SISWAZAH
SEMESTER 2 SESI 2005/2006**

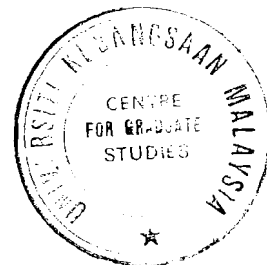
Sukacita dimaklumkan bahawa tuan/puan ditawarkan mengikuti program Pengajian Siswazah di Universiti ini. Maklumat tawaran adalah seperti berikut:

NO PENDAFTARAN : P36198
FAKULTI : SAINS SOSIAL DAN KEMANUSIAAN
PUSAT PENGAJIAN : SOSIAL, PEMBANGUNAN DAN PERSEKITARAN
PROGRAM PENGAJIAN : DOKTOR FALSAFAH (SAINS PEMBANGUNAN)
JENIS PENGAJIAN : TESIS
BENTUK PENDAFTARAN: SEPENUH MASA
PENYELIA : NOOR RAHAMAH BINTI HJ.ABU BAKAR
ABD. HAIR BIN AWANG
TEMPAT PENDAFTARAN: PUSAT PENGAJIAN SISWAZAH, UKM BANGI
TARIKH PENDAFTARAN : 16/01/2006 (11:00 am - 04:00 pm)

Tawaran dan pendaftaran tuan/puan sebagai pelajar adalah tertakluk kepada Syarat-syarat Tawaran yang dilampirkan dalam Akta dan Peraturan Pengajian Siswazah Universiti Kebangsaan Malaysia.

Yang benar,


NORMAH DOLAH
Ketua Penolong Pendaftar
b.p. Dekan
Pusat Pengajian Siswazah



UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA SISTEM MAKLUMAT PELAJAR

Laporan Pendaftaran Diri

Tarikh 16/01/2006

Kemasukan Semester 2 Sesi 2005/2006

Mukasurat : 1

Bahagian A

No. Pendaftaran : P36198

No. Kad Pengenalan : 790716095148

Bangsa : Bumiputera

Nama : MASHITAH BINTI MOHD UDIN

Semester Pengajian : 1

Jantina : Perempuan Program Pengajian : Doktor Falsafah (Sains Pembangunan)

Fakulti : Sains Sosial Dan Kemanusiaan

Tahap Pengajian: Doktor Falsafah

Bentuk Pendaftaran : Sepenuh Masa

Jenis Pengajian : Tesis

Bahagian B

1. Pusat Kesihatan Pelajar

1.3. Laporan Pemeriksaan Doktor ☐ Sudah ☒ Belum1.4. Filem X-Ray ☐ Sudah ☒ Belum

2. Pejabat Pusat Pengajian Siswazah

2.1. Akujanji ☒ Sudah ☐ Belum2.2. Kad Pelajar ☒ Sudah ☐ Belum

3. Unit Kewangan Pelajar

3.1. Perihal Caj

Bil.	Perihal	Caj (RM)
1	Yuran Pendaftaran Universiti-Ijazah Lanjutan	200.00
2	Yuran Pengajian-Ijazah Lanjutan	1,500.00
3	Yuran Kesihatan-Ijazah Lanjutan	25.00
4	Yuran Peralatan - Ijazah Lanjutan	200.00
5	Tabung Ko-Kurikulum Siswazah	50.00
6	Tabung Kebajikan Pelajar dan Insuran	10.00
7	A/K Yuran Perpustakaan	100.00
Jumlah		2,085.00



Tandatangan Pelajar : _____

Tandatangan Pegawai PPS : _____



Bil Kami:
Our Ref:

9 Oktober 2006

**CIK MASHITOH BINTI MOHD UDIN
181- A BATU 19½
JLN PADANG BESAR UTARA
PADANG BESAR
02100 KANGAR
PERLIS**

Tuan/Puan,

Tawaran Kemasukan Ke Program Ijazah Tinggi

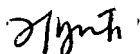
Bersama-sama ini disertakan surat tawaran kemasukan ke program Ijazah **Doktor Falsafah, Akademi Pengajian Melayu** untuk tindakan tuan/puan.

2. Berhubung dengan tawaran tersebut tuan/puan diminta melengkapkan Kad Jawapan IPS-K3 dan kembalikan kepada kami sebelum tempoh yang ditetapkan.
3. Untuk makluman tuan/puan tawaran ini sah sehingga 1 tahun dari tarikh surat tawaran. Sekiranya tuan/puan tidak mendaftar dalam tempoh tersebut, tawaran ini dianggap luput. Tuan/puan dikehendaki memohon semula untuk kemasukan ke program ini jika masih berminat.
4. Tuan/puan digalakkan untuk menyempurnakan pendaftaran pada awal sesuatu semester pengajian memandangkan yuran penuh tetap dikenakan sekiranya tuan/puan mendaftar pada pertengahan atau di akhir sesuatu semester.
5. Jika tuan/puan dikehendaki mengambil beberapa kursus, tuan/puan dikehendaki menyempurnakan pendaftaran dalam masa 2 minggu selepas permulaan sesuatu semester.
6. Bersama-sama ini dikemukakan kalendar akademik sesi 2006/2007 untuk makluman dan rujukan tuan/puan.

Sekian dimaklumkan.

"CEMERLANG BERSAMA UM"

Yang benar,


Noryati Abdul Ghaffar
Penolong Pendaftar
Seksyen Kemasukan Pascasiswazah
b.p. DEKAN



9 Oktober 2006

Bil Kami:

Our Ref:

CIK MASHITOH BINTI MOHD UDIN
181- A BATU 19½
JLN PADANG BESAR UTARA
PADANG BESAR
02100 KANGAR
PERLIS

Tuan/puan,

TAWARAN KEMASUKAN KE PROGRAM IJAZAH TINGGI

Sukacita dimaklumkan bahawa Senat Universiti telah meluluskan kemasukan tuan/puan sebagai calon untuk **Doktor Falsafah, Akademi Pengajian Melayu**. Butir-butir lanjut tentang pencalonan tuan/puan diluluskan seperti berikut:

- Bidang Penyelidikan:** Pembangunan Orang Melayu
- Penyelia:** Profesor Madya Dr. Tune Yap Beng Liang
- Tempoh Pengajian:** Tempoh minimum pengajian dan penyelidikan ialah 4 semester dan tempoh maksimum pencalonan ialah 16 semester.
- Pembentangan Seminar:** Tuan/Puan dikehendaki membentangkan hasil penyelidikan dalam Seminar Khas dalam tempoh 1 bulan selepas menyerahkan tesis. Jawatankuasa Pemeriksa tidak akan bermesyuarat sehingga tuan/puan telah membentangkan hasil penyelidikan dalam Seminar Khas tersebut.

2. Tuan/puan diminta memberi perhatian terhadap:

- (1) Kaedah dan Peraturan yang mengawal rancangan ini, seperti yang terlampir.
- (2) Akta II (Dipinda), 1993 mengenai kemasukan ke Universiti Malaysia yang menghendaki:
 - (a) calon ijazah tinggi Universiti ini tidak dibenarkan mendaftar serentak dengan lain-lain kursus bagi memperolehi lebih dari satu ijazah, diploma atau sijil di Universiti ini atau di lain-lain universiti (kecuali Sijil Kecekapan Bahasa, Universiti Malaysia).

(b) calon ijazah tinggi hendaklah mempunyai satu tahap kecekapan dalam Bahasa Malaysia, sebagai memenuhi keperluan penganugerahan ijazah, iaitu lulus di peringkat Sijil Pelajaran Malaysia atau setaraf dengannya.

(3) Membuat pembayaran yuran kursus seperti arahan Bendahari. Kadar yuran adalah seperti dalam kertas terlampir. **(Yuran ini adalah tertakluk kepada pindaan tanpa sebarang notis).**

3. Calon adalah diwajibkan menjadi ahli skim Perkhidmatan Kesihatan Pelajar. Tuan/puan diminta supaya mengisikan Borang PD1 dan PD2 (terlampir) dan menghantarnya dengan tangan bersama filem X-ray besar bagi dada kepada Doktor Kesihatan Pelajar apabila tuan/puan melaporkan diri di Universiti untuk pendaftaran.

4. Jika tuan/puan **menerima/menolak tawaran** kemasukan ini, tuan/puan dikehendaki melengkapkan Kad Jawapan IPS-K3 dan kembalikan kepada kami sebelum tempoh yang ditetapkan.

"CEMERLANG BERSAMA UM"

Yang benar,


Noryati Abdul Ghaffar
Penolong Pendaftar^{4th}
Seksyen Kemasukan Pascasiswazah
Institut Pengajian Siswazah
b.p DEKAN

s.k. Pengarah, Akademi Pengajian Melayu
Profesor Madya Dr. Tune Yap Beng Liang, Akademi Pengajian Melayu



SEKOLAH PENGAJIAN SISWAZAH
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

Ruj : UPM/SPS/KEM/1
23 Jun 2006

MASHITAH BINTI MOHD UDIN
181-A, BATU 19 1/2
JALAN PADANG BESAR UTARA
02100 PADANG BESAR, PERLIS

Puan,

Tawaran Kemasukan Pengajian Siswazah - Semester Pertama 2006/2007

Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan puan untuk mengikuti program pengajian siswazah telah diluluskan. Berikut adalah butir-butir lanjut mengenai program yang ditawarkan:-

Program	: Doktor Falsafah
Struktur Program	: Dengan Tesis
Bidang Pengajian	: Pembangunan Komuniti
Fakulti/Institut	: Fakulti Ekologi Manusia
Penasihat/Penyelia	: Ma'Arof b Redzuan (Dr.)
Tarikh Mendaftar	: 03 Julai 2006 - 10 Julai 2006
Tempoh Pengajian	: 2 - 5 tahun
Yuran Pengajian	: Sila rujuk lampiran
Tarikh Semester Bermula	: 10 Julai 2006

- Adalah dimaklumkan bahawa pihak Universiti, Fakulti, Penyelia, atau Penyelaras tidak bertanggungjawab untuk mendapatkan pembiayaan bagi pengajian puan.
- Penangguhan pendaftaran hanya dibenarkan untuk dua semester sahaja dan permohonan perlu dibuat secara bertulis. Sila hantar jawapan dengan menggunakan kad jawapan yang dilampirkan sebelum **01 Julai 2006**.

Sekian, terima kasih.

"BERILMU BERBAKTI"

Saya yang menandatangani tugas,

ZURAIDAH BT AHMAD

b.p Pendaftar
lampiran.

s.k - Dekan, Fakulti Ekologi Manusia
- Ma'Arof b Redzuan (Dr.)