



KEPERLUAN JENTERA DAN SISTEM PENTADBIRAN
YANG MODEN BAGI MENGGERAKKAN
PEMBANGUNAN NEGERI YANG LEBIH PESAT

Oleh:

DR. ABDULLAH SANUSI BIN AHMAD
Ketua Pengarah,
Unit Pemodenan Tadbiran
dan Perancangan Tenaga Manusia,

BOK 272/78



LK00000512

Keperluan jentera dan sistem pentadbiran yang moden bagi
menggerakkan pembangunan negeri yang lebih pesat / Abdullah
Sanusi bin Ahmad.

Perpustakaan 'MAMPU'

UPTM

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN
PERANCANGAN TENAGA MANUSIA,
JABATAN PERDANA MENTERI.

MA
(063) 35.071
ABD

SE 1

KEPERLUAN JENTERA DAN SISTEM PENTADBIRAN
YANG MODEN BAGI MENGGERAKKAN
PEMBANGUNAN NEGERI YANG LEBIH PESAT

Oleh:

DR. ABDULLAH SANUSI BIN AHMAD
Ketua Pengarah,
Unit Pemodenan Tadbiran
dan Perancangan Tenaga Manusia,
Jabatan Perdana Menteri.

Beberapa orang pegawai UPTM telah membantu menyediakan
kertaskerja ini. Khasnya mereka yang memberi sumbangan
ialah: Encik Liew Siew Kim, Puan Lena Khaw, Encik Yeh
Beng Tat dan Encik K. Krishnamoorthy.



Isi

1. Dalam rangka melaksanakan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi yang telah berlaku, Panitia Ad Hoc untuk Penyusunan Rancangan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi telah melakukan berbagai kegiatan, antara lain mengadakan pertemuan-pertemuan dengan pejabat-pejabat yang bersangkutan, melakukan penelitian lapangan, dan melakukan studi pustaka. Hasil dari kegiatan tersebut adalah Rancangan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi yang telah disampaikan kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk ditinjau dan disetujui.

Suatu kertaskerja yang telah disampaikan dalam
SEMINAR STRATEGI PEMBANGUNAN NEGERI TRENGGANU pada 3hb.
hingga 5hb. Disember 1978 di Kuala Trengganu, Trengganu.

2. Dalam rangka melaksanakan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi yang telah berlaku, Panitia Ad Hoc untuk Penyusunan Rancangan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi telah melakukan berbagai kegiatan, antara lain mengadakan pertemuan-pertemuan dengan pejabat-pejabat yang bersangkutan, melakukan penelitian lapangan, dan melakukan studi pustaka. Hasil dari kegiatan tersebut adalah Rancangan Undang-Undang tentang Pendidikan Tinggi yang telah disampaikan kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk ditinjau dan disetujui.

Keperluan Jentera dan Sistem Pentadbiran Yang
Moden Bagi Menggerakkan Pembangunan Negeri Yang
Lebih Pesat

Pendekatan

1. Dalam kertas kerja ini, saya akan membincangkan beberapa aspek penting yang kena mengena dengan sistem pentadbiran pembangunan, dan seterusnya menghuraikan beberapa kelemahan khasnya dari segi perancangan, penyelarasan dan pelaksanaan projek-projek pembangunan yang wujud pada ketika ini. Akhirnya, saya akan mencadangkan beberapa syor-syor yang mungkin akan membantu jentera-jentera pentadbiran ke arah menggerakkan pembangunan Negeri yang lebih pesat.

Pendahuluan

2. Berbanding dengan Negeri-Negeri di Semenanjung Malaysia, Negeri Trengganu merupakan satu negeri yang ketinggalan belakang. Pada asasnya, Trengganu masih lagi merupakan sebuah Negeri pertanian. Daripada jumlah 540,000^{1/} penduduknya, 60% dari jumlah ini terdiri daripada nelayan dan petani. Pada tahun 1970, dari segi kemiskinan kadar bagi Negeri Trengganu ialah 68.9%. Ini merupakan angka yang kedua tingginya di Semenanjung Malaysia. Dalam tahun yang sama, Trengganu mempunyai Keluaran Dalam Negeri (KDN) sebanyak 0.60 (di mana purata bagi Semenanjung Malaysia ialah 1) dan ini merupakan angka yang paling rendah sekali. Di samping ini, Trengganu mempunyai angka kesesakan (overcrowding index) setinggi 47.1, iaitu angka yang tertinggi sekali bagi Semenanjung Malaysia, dibandingkan dengan purata Semenanjung Malaysia iaitu 30.7. Masalah ini bertambah rumit lagi dengan kadar pertambahan penduduk Trengganu sebanyak 2.9% yang mana merupakan kadar yang paling tinggi, di mana kadar pertambahan bagi Semenanjung Malaysia ialah 2.7% sahaja.

^{1/} Dijangka meningkat pada akhir tahun 1978.

3. Di bawah Rancangan Malaysia Ketiga, usaha-usaha lebih pesat telah dibuat untuk memperbaiki kedudukan Negeri-Negeri yang berpendapatan rendah. Trengganu telah diberi peruntukan sebanyak \$892.027 juta untuk pembangunan Negeri, di mana 81% adalah untuk program pembangunan ekonomi. Pembangunan Negeri Trengganu akan menjadi lebih pesat lagi dengan terjumpanya telaga minyak di Pantai Trengganu yang mana akan membawa hasil sebanyak \$29 juta bagi tahun 1978. Pembanjiran hasil ini akan bermakna Negeri Trengganu akan menjadi Negeri yang terkaya di Negara ini berbanding kepada keadaan sebelum ini. Oleh yang demikian, adalah penting bahawa perancangan pembangunan diberi keutamaan supaya sumber-sumber ini digunakan dengan berkesan.

Perancangan

4. Perancangan adalah satu perkara yang patut mendahului pelaksanaan bagi sesuatu program pembangunan. Perancangan mestilah dibuat secara yang teratur; jika tidak, perlaksanaannya akan menjadi kucar-kacir. Dalam konteks pembangunan Malaysia, fungsi perancangan melibatkan kerja-kerja mengesan dan menilai projek-projek pembangunan serta mengawas kemajuan projek-projek itu.

5. Pada ketika ini, organisasi perancangan yang utama di peringkat Negeri ialah Yunit Perancang Ekonomi Negeri. Yunit ini diberi tugas perancangan, penyelarasan dan penilaian program-program pembangunan dan menasihati Kerajaan Negeri tentang pengubalan dasar pembangunan Negeri. Di antara lain, Yunit ini juga menyediakan rancangan pembangunan jangka panjang lima tahun, mengumpul dan menganalisis data-data bagi tujuan

merancang projek pembangunan, dan akhirnya menilai dan melulus projek pembangunan untuk dilaksanakan. Yunit ini juga menjadi "liaison" di-antara Kerajaan Negeri dengan jabatan-jabatan Kerajaan Pusat di peringkat Negeri.

6. Satu jabatan lain yang mempunyai tugas-tugas perancangan ialah Jabatan Perancang Bandar dan Kampung. Jabatan ini hanya memberi nasihat mengenai susunatur fizikal kepada projek dan program jabatan-jabatan lain. Perancangan jabatan ini dijalankan secara ad hoc sahaja dan lebih menumpukan kepada perancangan di kawasan bandar.

7. Biasanya, perancangan yang dibuat lebih merupakan perancangan dari peringkat atasan terutamanya di peringkat Kementerian atau di peringkat Negeri. Amalan yang berlaku sekarang ialah pentadbiran daerah hanya diberitahu tentang senarai-senarai projek yang telah diluluskan. Sepatutnya, apa-apa perancangan yang dibuat hendaklah mengambil kira kehendak-kehendak rakyat dan disalur dari peringkat bawah supaya projek-projek yang dirancang dan dilaksanakan memberi faedah maksima kepada rakyat.

8. Perancangan seelok-eloknya hendaklah berasaskan kepada satu rancangan menyeluruh bagi sesebuah Negeri. Mungkin sudah terdapat sedikit sebanyak perancangan bagi beberapa kawasan dalam Negeri ini dan peringkat perancangan ini mungkin berbedza. Bagi kawasan-kawasan yang tidak dapat memperolehi data-data yang mencukupi, perancangannya adalah dibuat secara ad hoc. Ini mengakibatkan pembangunan yang tidak seimbang dan tidak teratur. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan supaya "Sub-Regional Plan" yang menyeluruh dan lengkap diadakan bagi Wilayah yang akan mengandungi beberapa daerah.

9. Adalah diperhatikan bahawa perancangan projek-projek oleh jabatan-jabatan Persekutuan dikendalikan secara terus oleh Jabatan-jabatan tersebut ini dari ibu pejabatnya di Kuala Lumpur tanpa banyak melibatkan Unit Perancang Ekonomi Negeri seperti yang berlaku dalam Rancangan Malaysia Ketiga. Dalam kes Jabatan Perikanan misalnya, dasar-dasar dan rancangan perikanan disediakan oleh ibu pejabat Jabatan Perikanan. Pejabat Perikanan di peringkat Negeri mencari projek-projek yang sesuai dengan dasar sendiri dan mengemukakan kepada ibu pejabatnya di Kuala Lumpur dengan hanya salinan kepada Unit Perancang Ekonomi Negeri. Ibu pejabat Jabatan Perikanan memproses senarai-senarai yang dikesukakan dan menyalurkan kepada Unit Perancang Ekonomi Negeri melalui Kementerian Pertanian.

10. Adalah disyorkan bahawa semua projek-projek pembangunan Negeri di peringkat perancangan hendaklah dibincangkan oleh jabatan-jabatan berkenaan bersama-sama dengan Unit Perancang Ekonomi Negeri terlebih dahulu sebelum ianya diantar ke Ibu Pejabat di Kuala Lumpur. Ini akan menjamin bahawa pelaksanaan projek-projek pembangunan ini mengambil kira semua kehendak-kehendak Negeri dan penduduk-penduduknya.

11. Didapati struktur Unit Perancang Ekonomi Negeri yang sedia ada hanya menumpukan perhatian kepada aspek perancangan sosio-ekonomi sahaja dan tidak termasuk aspek perancangan fizikal. Aspek-aspek perancangan fizikal, ekonomi dan sosial adalah tiga aspek berkait rapat di antara satu sama lain. Ketiga-tiga tidak dapat dipisahkan dan dilihat secara berasingan. Adalah juga diperhatikan bahawa tugas Unit Perancang Ekonomi Negeri sekarang tidak termasuk aspek pengawasan projek-projek. Oleh

itu pengalaman-pengalaman yang dialami dalam pelaksanaan dan penilaian tidak dapat diguna sebagai maklum balas untuk mengesan dan merancang projek-projek pada masa yang akan datang. Untuk mengatasi kelemahan dalam sistem perancangan yang sedia ada ini dan juga untuk memperkukuhkan peranan perancangan dalam usaha pembangunan maka adalah dicadangkan penubuhan satu Unit khas yang digelar Unit Perancang Negeri yang akan menjadi badan perancang yang ulung yang dipusatkan di Negeri. Unit Perancang Negeri ini hendaklah membuat perancangan yang meliputi semua bidang yang bersangkutan paut dengan usaha pembangunan termasuk perancangan sosio-ekonomi, perancangan fizikal dan pengawasan projek-projek. Dengan ini semua usaha perancangan di dalam Negeri ini dapat diselaraskan dengan lebih berkesan.

Perlaksanaan dan Ko-ordinasi

12. Peringkat kedua proses pembangunan lepas perancangan ialah pelaksanaan. Pelaksanaan projek pembangunan di peringkat Negeri adalah dijalankan oleh jabatan atau agensi berkenaan atau dengan kerjasama jabatan atau agensi lain.

13. Untuk mengelakkan pertelingkahan dan pertindihan, ko-ordinasi adalah amat perlu. Tugas ini dijalankan oleh Pegawai Kemajuan Negeri bersama-sama dengan kerjasama jabatan-jabatan yang menjalankan projek berkenaan. Ko-ordinasi adalah amat penting untuk menentukan bahawa pelaksanaan rancangan Kerajaan mengikut jadual. Pada masa ini, adalah didapati bahawa kedudukan dan taraf Pegawai Kemajuan Negeri tidak membantu beliau dalam menjalankan tugas-tugas ko-ordinasi dengan manasabah.

14. Satu cara untuk memperkukuhkan kedudukan Pegawai Kemajuan Negeri dalam pentadbiran Negeri ialah dengan memperuntukan pengurus-pengurus projek baginya, supaya projek-projek yang dijalankan boleh diawasi dengan lebih berkesan. Jabatan-jabatan Negeri boleh diwajibkan menghantar laporan-laporan kemajuan mereka kepada pengurus-pengurus projek ini bagi membolehkannya mengawasi kemajuan projek berkenaan. Setelah projek-projek dilaksanakan, penilaian projek hendaklah dibuat sebagai langkah terakhir.

Pengurusan Projek

15. Berdasarkan kepada amalan semasa dalam menjalankan usaha pembangunan pengurus-pengurus projek hanya terdapat di peringkat pelaksanaan saja. Dalam melaksanakan projek-projek, pihak JKR menjadi jabatan utama yang melaksanakannya dan oleh yang demikian JKR diperuntukkan seorang Jurutera Projek oleh Jabatan Perkhidmatan Awam bagi projek-projek yang besar. Jurutera Projek akan mengetuai pasukan projek. Pada ketika ini, oleh kerana kekurangan tenaga, seorang pengurus jurutera projek terpaksa memikul tugas-tugas lain selain dari tugas mengurus dan memimpin pasukan projek.

16. Dalam perlantikan pengurus projek, sehingga sekarang, tiada apa-apa asas yang nyata atau tertentu yang digunakan. Kelulusan menu- buhkan satu pasukan projek khas adalah berdasarkan kepada kerumitan projek berkenaan. Pertimbangan ke atas samada projek itu "complexity" atau tidak adalah ditentukan di peringkat pelaksanaan tidak di peringkat perancangan.

17. Di bawah Rancangan Malaysia Ketiga, pihak JKR telah diperuntukkan sebanyak \$5 billion untuk melaksanakan projek-projek pembangunan. Daripada jumlah 194 projek-projek yang bernilai \$5 juta dan lebih, hanya 11 projek sahaja mempunyai seorang pengurus projek (tidak termasuk enam projek yang dijalankan oleh pakar-pakar perunding yang mempunyai pengurus projek masing-masing). Sebelas projek-projek ini adalah 5.7% dari ada jumlah kos bagi projek-projek \$5 juta dan lebih. Di Negeri Trengganu hanya satu projek saja yang mempunyai pengurus projek iaitu Projek Lebuh raya Jerangau - Jabor yang diuruskan oleh pakar perunding. Selain dari itu, semua projek oleh jabatan-jabatan lain atau JKR tidak mempunyai pengurus projek.

18. Di Negeri Trengganu di bawah Rancangan Malaysia Ketiga terdapat 40 projek yang kosnya bagi tiap-tiap satu melebihi \$5 juta dan ada juga meningkat \$1 juta. Melantik seorang pengurus projek yang berdasarkan kepada belanja yang dikeluarkan tidak semestinya menjadi asas yang kukuh kerana "complexity" sesuatu projek seperti projek pembinaan jalan raya yang memakan wang berjuta-juta ringgit berbedza dengan pembinaan sebuah bangunan. Bahawa adalah sukar membentuk satu sukatan ("critirion") yang berdasarkan kos projek untuk melayakkan sesuatu projek itu dibekalkan seorang pengurus projek. Walau bagaimanapun pertimbangan daripada lain-lain aspek hendaklah diambil kira, seumapamanya perhubungan antara seksi-seksi dalam perjalanan projek itu. Sekiranya sesuatu seksi kurang cekap, lain-lain seksi akan terancam. Ini mengakibatkan kelewatan penyelesaian projek. Oleh yang demikian seorang pengurus projek adalah penting untuk mengko-ordinasikan projek tersebut.

Pengurus projek hendaklah menyatukan usaha-usaha "functional" dan antara agensi-agensi untuk menjamin kejayaan projek berkenaan.

Kemudahan Memperolehi Kewangan

19. Dari segi kemudahan memperolehi kewangan masalah yang dihadapi oleh agensi yang melaksanakan projek ialah kesukaran mendapat peruntukan tambahan. Ini berlaku apabila peruntukan bagi projek pembangunan tidak mencukupi. Mungkin disebabkan oleh kenaikan harga atau anggaran yang dibuat adalah kurang, maka agensi yang melaksanakannya terpaksa memohon peruntukan tambahan daripada Perbendaharaan. Pegawai Pengawal rasa keberatan untuk memohon kebenaran memindah peruntukan dari pecahan yang mempunyai "surplus" oleh kerana tidak akan mengetahui dengan tetap pecahan yang mana akan ada surplus, sehingga akhir tahun.

20. Masalah anggaran yang kurang dan keperluan untuk viroment dapat diatasi dengan perancangan kewangan yang lebih rapi dan teliti. Ini dapat dijalankan dengan penggunaan teknik pengurusan kewangan dengan penyertaan pakar-pakar kewangan semasa perancangan projek dibuat.

21. Pihak Perbendaharaan harus memberi perhatian yang wajar pada kenaikan harga semasa menimbangankan anggaran tahunan atau anggaran tambahan.

22. Berdasarkan kepada laporan "Report on the Implementation Capacity of the Third Malaysia Plan" oleh Jawatankuasa yang dilantik oleh Jawatankuasa Pentadbiran Pembangunan Negara, sistem tender Kerajaan pada masa ini didapati memakan masa yang panjang. Satu tender

yang diproses pada kebiasaannya memakan masa 3 hingga 5 bulan untuk diselesaikan. Ini adalah kerana kehendak mematuhi arahan-arahan Perbendaharaan dan oleh kerana kekurangan tenaga yang terlatih yang mana perlu bagi penyediaan dokumen-dokumen tender. Anggaran awal menunjukkan bahawa kemampuan tenaga JKR seharusnya dinaikkan supaya tempoh masa dapat dipendekkan sebanyak 2 bulan.

23. Bagi memperbaiki proses tender ini dalam jangka masa pendek, adalah perlu bahawa kemampuan JKR ditambah dengan besarnya. Adalah juga dicadangkan bahawa wakil Perbendaharaan dalam Lembaga Tender diberi kuasa untuk meluluskan tender lebih dari \$1 juta yang mana pada masa ini harus dikemukakan kepada Perbendaharaan untuk mendapat kelulusan bertulis.

Pengambilan Balik Tanah

24. Satu masalah yang menyebabkan kelewatan perlaksanaan projek ialah urusan-urusan yang bersangkutan paut dengan pengambilan balik tanah. Akta Pengambilan Balik Tanah memberi kuasa kepada Kerajaan Negeri untuk mengambil balik tanah yang diperlukan untuk kegunaan Kerajaan samada Persekutuan atau Negeri atas permohonan pihak-pihak yang berkenaan dengan bayaran pampasan yang sewajarnya.

25. Selain dari Pejabat Tanah, jabatan-jabatan yang terlibat dalam pengambilan balik tanah untuk Kerajaan adalah Pejabat Pengarah Tanah dan Galian, Jabatan Perancang Bandar dan Desa dan Exco Negeri dan proses mengambil balik mengikut langkah-langkah tertentu yang memakan masa yang agak panjang. Contohnya, Pejabat Tanah tidak memulakan 'inquiry' sehingga Jabatan Penilaian memberitahunya tentang pampasan

yang dicadangkan dibayar. Ini menunjukkan bahawa kerja-kerja Pejabat Tanah dikongkong oleh sebuah jabatan di luar bidang kuasanya.

26. Akta Pengambilan Balik Tanah mewajibkan masa minima yang hendak dilalui sebelum apa-apa tindakan diambil seperti penyerahan notis kepada tuan punya tanah.

27. Walau pengambilan balik tanah merupakan satu peringkat yang mustahak dalam pelaksanaan projek, adalah didapati kelewatan dalam proses ini juga berpunca dari beberapa sebab. Pertamanya, beban kerja Pejabat Tanah adalah terlalu berat dan keduanya, semua jabatan yang memohon untuk mengambil balik tanah meminta perhatian utama dari Pejabat Tanah.

28. Masaalah pengambilan balik tanah boleh dikurangkan dengan memberi latihan khas kepada Pemungut-pemungut Hasil Tanah Daerah mengenti menjalankan "inquiry" dan menilai tanah bagi maksud menentukan pemberian pampasan kepada tuan punya tanah. Satu langkah lain ialah penubuhan satu pasukan khas yang ditempatkan di Pejabat Tanah dan Galian dan Bertanggungjawab untuk menjalankan kerja-kerja.

Penilaian

29. Semasa ini tidak terdapat kemudahan-kemudahan untuk menilai jaya atau gagal sesuatu projek di peringkat Negeri. Untuk menganalisisan kejayaan sesuatu projek, makluman balik (feedback) adalah penting. Ini dapat diambil kira untuk perancangan projek-projek di masa hadapan.

30. Kemampuan jentera pentadbiran untuk menjalankan proses penilaian hendaklah diperkukuhkan dengan ditambahnya kakitangan yang berkelayakan untuk menjalankan tugas-tugas sedemikian.

Pemodenan Pentadbiran

31. Semasa menjalankan kajian "feasibility" projek-projek tertentu kebanyakan "decision makers" memberi perhatian utama kepada aspek-aspek politik dan sosio-ekonomi sahaja dan aspek-aspek pengurusan dan pentadbiran yang menentukan keupayaan jentera pentadbiran melaksanakan projek-projek pembangunan tidak diberi perhatian yang wajar. Pada masa lampau, ini telah mengakibatkan kurang keupayaan pentadbiran. Ini menjodi satu penghalang yang mengancam perlaksanaan projek-projek mengikut jadualnya. Keadaan sedemikian hanya dapat dielakkan dengan adanya perancangan bantuan tadbiran (administrative support planning) bagi projek-projek yang hendak dilaksanakan.

32. Perancang-perancang di Trengganu harus sedar tentang kelemahan ini dan saya percaya sekiranya kelemahan ini diambil kira, sistem dan jentera pentadbiran kita dapat diperkukuhkan lagi dan berupaya melaksanakan projek-projek pembangunan.

Perancangan Tenaga Manusia

33. Adalah didapati dari pengalaman yang telah lalu, tidak terdapat perancangan untuk menentukan keperluan tenaga manusia di peringkat Negeri mahupun peringkat nasional dan ini ternyata dengan kekurangan tenaga manusia yang mana menghalang perlaksanaan projek-projek pembangunan seperti yang dihadapi di Lembaga Kemajuan Wilayah Trengganu Tengah. Lembaga berkenaan menghadapi kesulitan untuk mendapatkan tenaga mahir dan teknik untuk menjalankan projek-projek yang dirancangan itu.

34. Bagi mengatasi masalah kekurangan tenaga manusia, satu pelan induk harus digubal sekarang yang dapat menentukan keperluan tenaga manusia di semua peringkat dan kemahiran-kemahiran yang diperlukan untuk menjamin berlaksanaan projek pembangunan buat jangka masa pendek dan jangka masa panjang. Masalah kekurangan tenaga manusia yang mahir akan menjadi lebih runcing di Trengganu, dengan adanya perusahaan minyak secara besar-besaran. Ini akan mengakibatkan permintaan bagi tenaga mahir.

Sistem Kawalan Maklumat Pengurusan

35. Tidak boleh dinafikan bahawa satu sistem maklumat pengurusan yang cekap adalah mustahak supaya maklumat berkenaan dapat digunakan untuk merancang dengan berkesan program-program dan projek-projek pembangunan.

36. Pada ketika ini, apa-apa data yang dikehendaki oleh Pejabat Pegawai Kemajuan Negeri adalah diperolehi dari ada jabatan-jabatan dan pejabat-pejabat berkaitan di peringkat Negeri dari masa ke semasa. Pada peringkat jabatan pula tiada satu sistem "formal" untuk mengutip data yang terburai itu. Adalah diperhatikan perancangan sesuatu program yang dibuat sekarang bergantung kepada data yang "ad hoc" yang tidak teratur.

37. Memandangkan keadaan yang sedia wujud di mana terdapat kekurangan data-data, perlulah tiap-tiap jabatan di peringkat Negeri mengujudkan satu sistem untuk memperolehi data-data yang akan diguna sebagai asas untuk perancangan oleh Yunit Perancang Negeri.

Penggunaan Teknik Pengurusan Moden

38. Projek-projek yang diuruskan oleh sebuah agensi tempatan iaitu Jabatan Kerja Raya Negeri, jarang kali menggunakan teknik pengurusan moden sepertimana yang diketahui dari Bahagian Pembangunan JKR (Kementerian). Hanya sebilangan kecil projek-projek tapak menggunakan teknik pengurusan dan ini telah dipastikan daripada temuduga dengan pihak Jabatan Kerja Raya oleh kerana sebilangan kecil jurutera-jurutera sahaja yang mengetahui akan teknik-teknik pengurusan ini. Teknik-teknik moden seperti PERT & CPM merupakan alat-alat yang seharusnya digunakan pada masa ini.

39. Dalam "Report on the Implementation Capacity of the Third Malaysia Plan" oleh Jawatankuasa yang dilantik oleh Jawatankuasa Pentadbiran Pembangunan Negara adalah diperhatikan bahawa garis panduan undang-undang dan prosidur-prosidur yang digubal oleh Kementerian-Kementerian dan agensi-agensi mengenai sistem perlaksanaan telah dirancang secara turut menurut iaitu sesuatu langkah dalam sistem tersebut tidak dapat dijalankan sehingga langkah sebelumnya itu telah selesai. Sistem prosidur semua ini memakan masa yang agak panjang dan menjadi satu sebab kelewatan kerana sekiranya satu langkah tak dapat dilaksanakan, langkah-langkah yang mengikutnya juga tak dapat dijalankan. Teknik PERT atau CPM membolehkan aktiviti-aktiviti yang "parallel" dapat dijalankan serentak. Ini menjimatkan masa dan tenaga manusia. Dengan adanya pegawai terlatih sedemikian, perlaksanaan pembangunan dapat ditingkatkan. Adalah dirasai bahawa masanya telah tiba untuk menghantar pegawai-pegawai ke Instituit Tadbiran Awam yang mana mengadakan kursus-kursus seperti ini.

40. Ketua-ketua Jabatan hendaklah menghadiri "refresher courses" memandangkan kepada keadaan teknologi yang setiap masa berubah.

41. Rancangan-rancangan jangka panjang bagi setiap agensi pelaksanaan ialah untuk mereka mengadakan Unit Perkhidmatan Pengurusan sendiri (Management Services Unit). Langkah jangka pendek adalah mengadakan perundingan dengan pihak Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia.

Penggunaan Teknologi Moden

Mesin-mesin, alat-alat dan bangunan pejabat

42. Berdasarkan kepada kajian mengenai kelemahan pentadbiran daerah di Negeri Kelantan, Selangor dan Negeri Sembilan yang dijalankan oleh MAMPU baru-baru ini, terdapat mesin-mesin, alat-alat dan bangunan di Pejabat Daerah dan Tanah adalah dalam keadaan yang tidak memuaskan. Bolehlah dikatakan hampir semua alat-alat dan mesin-mesin yang sedang digunakan di pejabat-pejabat ini adalah tidak mencukupi dan sudah ketinggalan zaman. Didapati di Daerah Kota Bharu, Kelantan, kebanyakan mesin-mesin taip adalah lebih dari sepuluh tahun. Dengan demikian kerap kali terdapat kerosakan pada mesin-mesin ini. Adalah didapati juga bahawa tiada atau tidak banyak mesin yang memakai kuasa elektrik. Umpamanya di Negeri Kelantan, kesemua daerah menggunakan mesin sunprint yang menggunakan kuasa matahari dan bukannya kuasa elektrik. Ini sangat-sangat melambatkan kerja di Pejabat-pejabat Tanah.

43. Begitu juga keadaan bangunan-bangunan pejabat yang didapati sangat usang dan sempit. Misalnya, di pejabat-pejabat Daerah Negeri

Sembilan didapati empat daripada enam daerahnya mempunyai bangunan yang dibina sebelum tahun 1945. Tidak hairan jika didapati keadaan di pejabat-pejabat itu sesak. Adalah dipercayai bahawa keadaan seperti ini mungkin wujud di pejabat-pejabat di Negeri Trengganu.

44. Untuk memperbaiki keadaan ini dan untuk menjalankan urusan pejabat dengan lebih cepatnya, Kerajaan hendaklah membekal dan melengkapkan semua pejabat dengan mesin-mesin yang menggunakan letrik. Mesin-mesin pejabat yang lama hendaklah diganti dengan mesin-mesin baru. Mesin tambahan hendaklah diberikan kepada pejabat-pejabat sekiranya didapati perlu. Peruntukan yang mencukupi hendaklah diluluskan untuk menyelenggarakan mesin-mesin. Semua pejabat hendaklah dibekalkan dengan sekurang-kurangnya dengan mesin-mesin campur cetak, mesin pendua dan penyalin dan sekiranya ini menjadi tidak ekonomik, maka kemudahan bagi menggunakan mesin-mesin ini mesti diadakan. Kerajaan perlu bertindak membekalkan mesin-mesin tanpa melalui proses Lembaga Pemeriksaan (Board of Survey) untuk mengesahkan bahawa mesin-mesin lama yang ada di pejabat-pejabat berkenaan tidak boleh digunakan lagi (condemned). Kerajaan Negeri hendaklah menggantikan bangunan-bangunan yang lama dengan bangunan-bangunan baru dan moden dan dibekalkan dengan alat penghawa dingin. Kerajaan Negeri juga dikehendaki memberi peruntukan bagi memperluaskan ruang pejabat yang sempit supaya kerja-kerja dapat dijalankan dengan licin.

Penutup

45. Usaha-usaha pembangunan di Negeri Trengganu dapat dilicinkan dengan adanya satu sistem pentadbiran yang baru yang menggunakan sistem-sistem dan alat-alat moden dalam menjalankan aktiviti-aktivitinya, tetapi lebih penting dari ciri-ciri sistem pentadbiran baru yang saya telah terangkan dengan panjang lebar dalam kertas ini adalah sikap pegawai kerajaan khasnya yang memikul beban yang berat untuk menjayakan projek pembangunan, iaitu Ketua-ketua Jabatan. Semua alat dan sistem moden tidak dapat mencapai tujuannya jika ketua-ketua jabatan tidak mempunyai dedikasi yang tidak berbelah bagi dan rela berkorban segala-galanya untuk menjamin bahawa usaha-usaha jentera Kerajaan yang berjiwa rakyat tidak disia-siakan dan harapan rakyat jelata yang dahagakan pembangunan tidak dihampakan. Kakitangan-kakitangan di bawah memandang ketua-ketua pejabat sebagai pemimpin dan jika pemimpin itu gagal memberi kepemimpinan setimpal dengan kedudukannya ia akan menjadi satu contoh dan pengaruh yang kurang sehat kepada kakitangan. Ini memerlukan perubahan sikap di kalangan setengah-setengah ketua jabatan jika mereka ingin menjadi contoh dan tauladan yang disanjung tinggi oleh kakitangannya khasnya dan rakyat jelata amnya.

46. Walau tanggungjawab pegawai-pegawai Kerajaan adalah amat berat dan peranan mereka adalah besar tetapi ahli-ahli politik yang dipilih oleh rakyat dan memerintah negara ini dengan mandat rakyat juga perlu mempunyai kesanggupan politik (political will) untuk bertindak secara berani, jujur dan tegas untuk melahirkan suasana di mana satu sistem pentadbiran yang akan mengamalkan prinsip-prinsip pengurusan yang moden dan dilengkapi dengan alat-alat moden dapat diwujudkan. Mereka harus

tidak menyeleweng dari dasar-dasar yang sudah ditentukan dan diper-
setujui atau berbunt apa yang boleh dianggap sebagai menghalang pegawai-
pegawai Kerajaan menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka.

47. Tidak syak lagi bahawa dengan penggunaan teknik-teknik pengu-
rusan yang moden dan sikap dedikasi dan tanggungjawab dari dua kumpulan
penting iaitu pegawai Kerajaan dan tokoh-tokoh politik adalah diwujudkan
satu jentera dan sistem pentadbiran yang moden yang dapat menggerakkan
pembangunan negeri dengan lebih pesat.

Unit Pemodenan Tadbiran
dan Perancangan Tenaga Manusia,
Jabatan Perdana Menteri.

13hb Disember, 1978.