

Mentransformasi Perkhidmatan Awam untuk Produktiviti

Pendahuluan

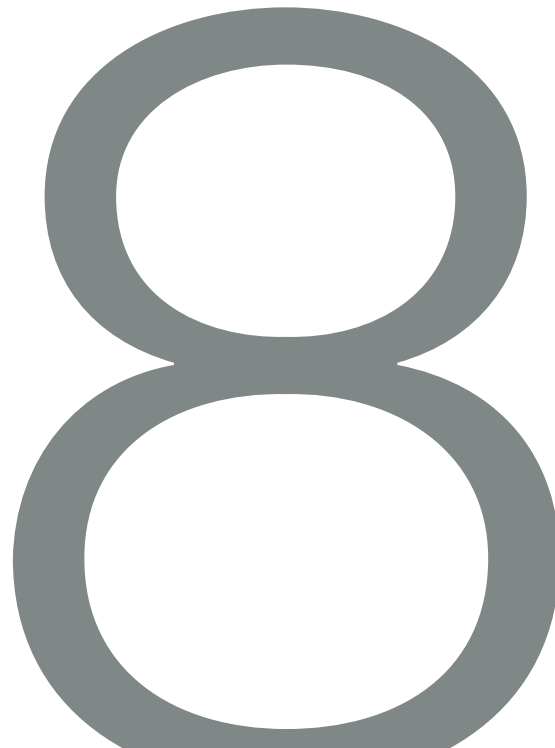
Prestasi, 2016-2017

Prestasi Outcome
Terpilih

Prestasi Bidang Fokus

Isu dan Cabaran

Kesimpulan



Pendahuluan

Dalam Rancangan Malaysia Kesebelas, 2016-2020, penekanan diberi untuk mentransformasi perkhidmatan awam ke arah perkhidmatan yang lebih berpaksikan rakyat bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti. Dalam tempoh kajian semula, 2016-2017, perkhidmatan awam telah melaksana pelbagai langkah untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan menerusi pendigitalan, mengurangkan proses birokrasi dan memulakan kajian semula institusi sektor awam. Pada masa yang sama, pelbagai langkah telah diambil untuk meningkatkan pengurusan bakat dan projek serta memperkukuh keupayaan pihak berkuasa tempatan (PBT) bagi meningkatkan produktiviti. Walaupun pelbagai usaha telah dilaksana, kemajuan dalam tempoh kajian semula tidak menunjukkan pencapaian yang ketara, antaranya disebabkan oleh tuduhan berkaitan rasuah, kurang ketelusan dan akauntabiliti, ketidakcekapan pengurusan sumber serta kekangan kapasiti dan keupayaan dalam perkhidmatan awam. Isu dan cabaran ini telah menjejaskan integriti dan keberkesanan institusi awam dan penyampaian perkhidmatan, mengakibatkan defisit keyakinan dan kepercayaan dalam kalangan rakyat. Oleh itu, dalam tempoh akhir Rancangan, 2018-2020, Kerajaan baharu yang dipimpin oleh Pakatan Harapan akan melaksana langkah yang lebih tegas dan berkesan untuk mereformasi perkhidmatan awam agar lebih telus dan mempunyai akauntabiliti yang lebih tinggi.



Prestasi, 2016-2017

Ke arah mencapai perkhidmatan awam bertaraf dunia, sebanyak sembilan outcome terpilih telah dikenal pasti merangkumi kecekapan, pendigitalan dan integriti seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 8-1*. Outcome ini mencerminkan komitmen perkhidmatan awam untuk menanda aras prestasi berbanding

dengan negara serantau dan global serta memperkenalkan pendekatan kreatif dan inovatif bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan. Usaha mentransformasi perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti telah dilaksanakan melalui lima bidang fokus seperti berikut:



Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat



Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi



Memperkuhkan pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan



Mempertingkatkan pengurusan projek untuk menghasilkan outcome yang lebih baik dan cepat



Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti pada peringkat tempatan

Usaha yang telah dilaksanakan untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan awam adalah berteraskan kepada prinsip berikut:

Berpaksikan rakyat

Memulakan lebih banyak aktiviti penciptaan bersama melalui penyumberan luar dan penglibatan lebih meluas bersama rakyat pada semua peringkat bagi menyediakan perkhidmatan yang lebih baik

Produktiviti dan kecekapan

Menjalankan pelbagai kajian semula terhadap institusi sektor awam bagi mengenal pasti pertindihan fungsi dan pertindihan kerja untuk merasionalisasi perkhidmatan awam serta mengukuhkan kriteria penilaian prestasi

Kerajaan digital

Menawarkan lebih banyak perkhidmatan dalam talian melalui kaedah *single sign-on* dan memperluas perkhidmatan tersebut kepada platform mudah alih bagi meningkatkan penggunaan dan jangkauan serta memanfaatkan analisis data raya (BDA) dan data terbuka

Pelaksanaan projek dengan pantas

Menginstitusikan keupayaan perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian yang terbaik bagi memastikan projek disiapkan mengikut kos, kualiti dan tempoh yang ditetapkan

Integriti dan ketelusan

Membudayakan nilai murni melalui penghayatan nilai dan sikap positif dalam kalangan penjawat awam

Prestasi Outcome Terpilih

Dalam tempoh kajian semula, pencapaian enam outcome terpilih adalah menepati sasaran yang ditetapkan manakala tiga lagi outcome yang terdiri daripada indeks global masih belum dicapai. Indeks global tersebut ialah subindeks Kecekapan Kerajaan dalam *World Competitiveness Yearbook* (WCY), subindeks Perkhidmatan Dalam Talian (OSI) dalam *United Nations e-Government*

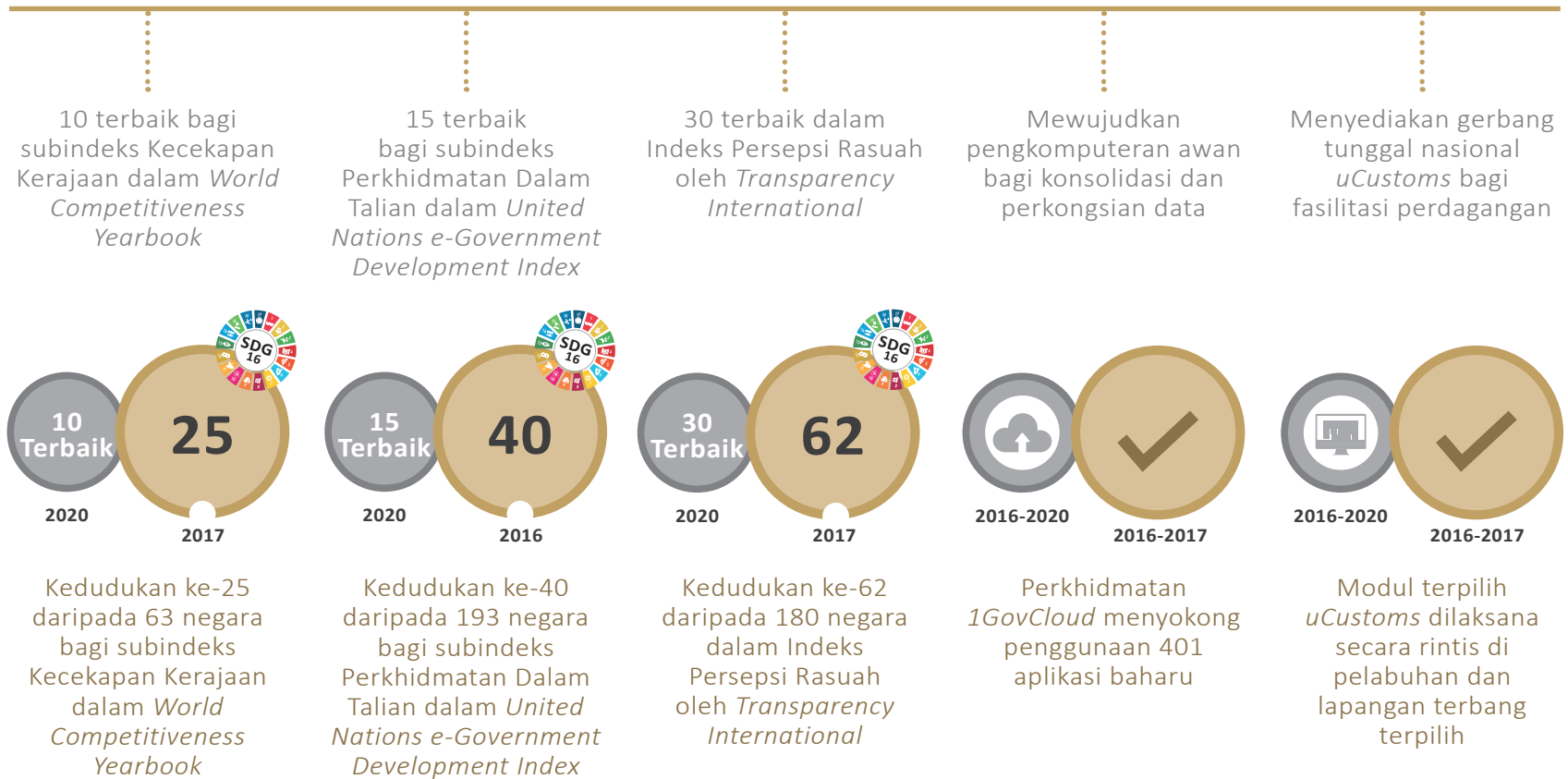
Development Index (UN EGDI) dan Indeks Persepsi Rasuah (CPI) oleh *Transparency International*. Walau bagaimanapun, kemajuan telah dicapai dalam setiap bidang fokus ke arah mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada tahun 2020. Prestasi outcome terpilih bagi lima bidang fokus tersebut adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 8-1*.

Paparan 8-1

Sorotan

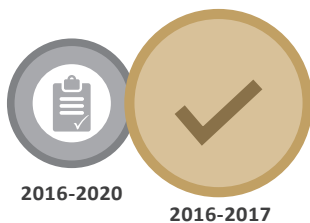
Rancangan Malaysia Kesebelas: Outcome Terpilih dan Prestasi

Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat



Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi

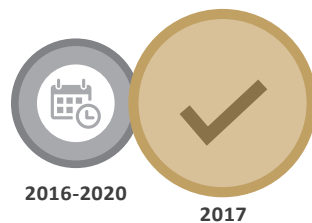
Menjalankan audit menyeluruh ke atas institusi dan agensi



Melaksana audit rasionalisasi ke atas perwakilan Malaysia di luar negara bagi sektor pendidikan

Memperkuhkan pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan

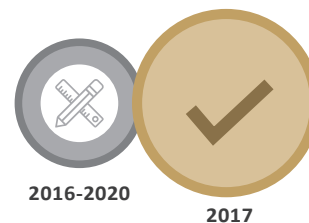
Menyediakan skim persekitaran kerja yang fleksibel



Memperkenalkan waktu kerja fleksibel melalui Pekeliling Perkhidmatan 4/2017

Mempertingkatkan pengurusan projek untuk menghasilkan outcome yang lebih baik dan cepat

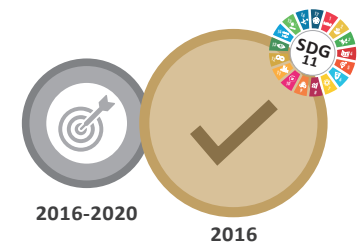
Mewujudkan pembeding sektor awam (PSC)



Pelaksanaan PSC secara rintis di lima kementerian – KPM, KKM, MOT, KPKT dan KKLW

Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti pada peringkat tempatan

Menjadikan ekspektasi komuniti sebagai KPI pihak berkuasa tempatan




Menjadikan ekspektasi komuniti sebagai satu daripada indikator dalam Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT)

Kedudukan Malaysia dalam tiga indeks antarabangsa terpilih berkaitan penyampaian perkhidmatan awam telah merosot dalam tempoh kajian semula. Berdasarkan subindeks Kecekapan Kerajaan WCY, Malaysia berada pada kedudukan ke-25 daripada 63 negara pada tahun 2017 berbanding kedudukan ke-18 daripada 61 negara pada tahun 2016. Kemerosotan kedudukan dalam WCY adalah disebabkan oleh prestasi yang kurang memuaskan dalam kesemua lima subfaktor iaitu kewangan awam, dasar fiskal, perundangan, perniagaan, rangka kerja kemasyarakatan dan rangka kerja institusi. Di samping itu, kedudukan Malaysia dalam UN EGDI OSI turut jatuh ke kedudukan ke-40 daripada 193 negara pada tahun 2016 berbanding kedudukan ke-31 daripada 191 negara pada tahun 2014. Kejatuhan ini disebabkan oleh kekurangan perkhidmatan yang berpaksikan rakyat seperti e-penyertaan, data terbuka dan kebolehcapaian kepada perkhidmatan dalam talian. Reputasi Malaysia semakin terjejas disebabkan pencapaian CPI terburuk

pada tahun 2017, yang merosot kepada kedudukan ke-62 daripada 180 negara berbanding kedudukan ke-55 daripada 176 negara pada tahun 2016. Kemerosotan ini antara lain disebabkan oleh persepsi terhadap kegagalan dalam menyelesaikan skandal berkaitan rasuah.

Prestasi Bidang Fokus

Beberapa strategi dan inisiatif di bawah lima bidang fokus telah dilaksana untuk menyokong pencapaian outcome terpilih. Usaha ini termasuk menambah baik penyampaian perkhidmatan yang berpaksikan rakyat, menangani pertindihan struktur, membangunkan bakat yang kompeten, memastikan pelaksanaan projek yang lebih baik serta mempertingkatkan perkhidmatan PBT. Sorotan pencapaian utama setiap bidang fokus adalah seperti berikut:

Bidang Fokus	Pencapaian Utama, 2016-2017
 <p data-bbox="264 1342 691 1447">Mempertingkatkan Penyampaian Perkhidmatan dengan Mengutamakan Rakyat</p>	<p data-bbox="782 1165 1318 1201">Menambah baik proses penyampaian</p> <ul data-bbox="782 1237 1816 1618" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="782 1237 1816 1447">7 peraturan sedia ada dikaji semula melibatkan subsektor perkhidmatan pengangkutan udara, pergudangan, kurier, eksport produk makanan diproses, perdagangan runcit, penyenggaraan, pembaikan dan baik pulih dalam industri minyak dan gas serta akreditasi bagi kursus kejururawatan dalam pendidikan tinggi untuk menggalakkan amalan pengawalseliaan yang baik dan mengurangkan birokrasi <li data-bbox="782 1483 1816 1618">508 perkhidmatan pelesenan pihak berkuasa digabungkan dalam gerbang tunggal portal MalaysiaBiz yang memberi manfaat kepada lebih 40,000 pelawat bagi mendapatkan maklumat dan perkhidmatan mengenai pendaftaran perniagaan dan pelesenan <p data-bbox="782 1655 1175 1691">Meningkatkan pendigitalan</p> <ul data-bbox="782 1727 1725 1830" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="782 1727 1725 1830">1,802 set data baharu diterbitkan dalam portal Data Terbuka Sektor Awam, menjadikan jumlah keseluruhan set data kepada 2,510 dan memudahkan penggunaan data kerajaan secara inovatif oleh pihak berkepentingan

Bidang Fokus

Pencapaian Utama, 2016-2017


- 12 agensi terlibat dalam program latihan dan bimbingan untuk BDA dan 6 produk data berjaya dibangunkan, membolehkan agensi yang terlibat untuk melaksana perancangan berasaskan bukti dan menyediakan hala tuju dalam intervensi yang disasarkan melalui perkongsian dan pengoptimuman data
- 130 perkhidmatan aplikasi mudah alih baharu tersedia dalam Galeri Aplikasi Mudah Alih Kerajaan Malaysia (GAMMA), menjadikan jumlah keseluruhan perkhidmatan aplikasi mudah alih kepada 174 yang menyediakan pilihan alternatif untuk mengakses perkhidmatan kerajaan dan memperluas jangkauan
- 376 lokasi institusi pendidikan diliputi oleh *1Gov*Net.EDU* yang telah dinaik taraf dengan lebar jalur yang lebih tinggi sehingga 100 Mbps, membolehkan ketersambungan yang selamat dan boleh dipercayai
- 401 aplikasi baharu menggunakan perkhidmatan *1GovCloud* di Pusat Data Sektor Awam seperti portal *1Malaysia Training Centre* (1MTC), portal MAMPU dan portal e-Solat Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, menambahkan jumlah aplikasi dalam *1GovCloud* kepada 1,800 dan membolehkan perkongsian data dengan jaminan capaian yang selamat merentas agensi kerajaan

Memperluas jangkauan

- 92% pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan yang disediakan oleh Pusat Panggilan 1Malaysia (1MOCC), melebihi sasaran KPI sebanyak 80% yang ditetapkan
- 11 Pusat Transformasi Bandar (UTC) baharu diwujudkan, meningkatkan jumlah UTC di seluruh negara kepada 21 dan memberi manfaat kepada 57 juta pengunjung
- 4 Pusat Transformasi Luar Bandar (RTC) baharu diwujudkan di Bario dan Betong (Sarawak), Rembau (Negeri Sembilan) dan Seberang Perai Selatan (Pulau Pinang), meningkatkan jumlah RTC di seluruh negara kepada 12 dan memberi manfaat kepada 38 juta pengunjung
- 400 perkhidmatan disediakan menerusi Pusat Transformasi Komuniti Bergerak (Mobile CTC) dan memberi manfaat kepada 2.6 juta rakyat

Dalam tempoh kajian semula, kemajuan telah dicapai dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan melalui penambahbaikan proses penyampaian, peningkatan pendigitalan dan peluasan jangkauan. Dalam hal ini, agenda pendigitalan kerajaan mencatat kemajuan yang paling ketara menerusi penambahbaikan Gerbang Perkhidmatan Dalam Talian Kerajaan serta pembentukan rangka kerja data raya dan data terbuka. Walau bagaimanapun, penerimgunaan BDA dan inisiatif data terbuka adalah terbatas disebabkan oleh isu operasi serta kekangan sumber. Di samping itu, integrasi perkhidmatan, terutama penyampaian perkhidmatan di barisan hadapan dan konsolidasi proses *back-end*

antara agensi memerlukan intervensi yang bersesuaian bagi menyediakan perkhidmatan yang cepat dan berkualiti kepada rakyat. Sementara itu, *Malaysia User Satisfaction Evaluation (MUSE) 2017* mencatat tahap kepuasan pengguna sebanyak 82%, menunjukkan lebih banyak penambahbaikan diperlukan bagi meningkatkan kecekapan perkhidmatan kerajaan dalam talian. Walaupun pelbagai usaha telah dilaksana, masih terdapat banyak perkara yang perlu ditangani termasuk mengurangkan peranan perkhidmatan awam dalam fungsi bukan teras, menangani isu integriti, akauntabiliti dan ketelusan serta mengatasi ketirisan pada semua peringkat, selain meningkatkan produktiviti.

Bidang Fokus	Pencapaian Utama, 2016-2017
 <p data-bbox="243 1161 691 1292">Merasionalisasikan Institusi Sektor Awam untuk Meningkatkan Produktiviti dan Prestasi</p>	<p data-bbox="782 983 1326 1014">Mewajarkan saiz perkhidmatan awam</p> <ul data-bbox="782 1056 1822 1433" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="782 1056 1822 1191">● 252 skim perkhidmatan dirasionalisasi kepada 240 melalui Pekeliling Perkhidmatan 1/2016: Rasionalisasi Skim Perkhidmatan bagi Perkhidmatan Awam Persekutuan di bawah Sistem Saraan Malaysia untuk menyelaraskan skim perkhidmatan serta meningkatkan mobiliti dan kemajuan kerjaya penjawat awam <li data-bbox="782 1231 1822 1433">● 488 penjawat awam berprestasi rendah yang dikenal pasti melalui Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) telah menjalani penilaian dalam tempoh pemerhatian dan seramai 70 orang ditamatkan perkhidmatan ke arah membentuk sektor awam berprestasi tinggi dan dinamik. Dasar pemisah untuk penjawat awam hanya meliputi penamatan perkhidmatan pegawai berprestasi rendah dan tidak termasuk penamatan disebabkan kes tatatertib

Dalam tempoh kajian semula, usaha bagi merasionalisasi institusi sektor awam untuk meningkatkan penumpuan, fleksibiliti dan prestasi menunjukkan kemajuan yang terbatas memandangkan usaha ini memerlukan komitmen politik yang tinggi. Beberapa kajian telah dijalankan mengenai rasionalisasi sektor awam, namun kajian tersebut tidak bersepadu dan seterusnya kurang berkesan

untuk dilaksana. Di samping itu, audit yang menyeluruh dan kajian semula merentas sektor awam untuk mengoptimum struktur, skala dan model operasi tidak dilaksana. Kekangan ini disebabkan oleh halangan tertentu seperti keengganan pihak berkepentingan, sokongan politik dan isu kesesuaian masa.

Bidang Fokus	Pencapaian Utama, 2016-2017
 <p>Memperkuh Pengurusan Bakat untuk Perkhidmatan Awam Masa Hadapan</p>	<p>Mempertingkat pengurusan bakat</p> <ul style="list-style-type: none">● 178 institusi latihan awam menawarkan program latihan untuk pegawai yang sedang berkhidmat. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah menjalankan 1,621 kursus yang memberi manfaat kepada 50,479 penjawat awam● Program cuti belajar dengan biasiswa telah diperkenalkan kepada penjawat awam dalam kalangan kumpulan pelaksana untuk meningkatkan pembangunan kerjaya dengan mengikuti program Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (TVET), diploma atau ijazah dan telah memberi manfaat kepada 550 penjawat awam● Memperkenalkan tambahan peringkat waktu bekerja melalui Pekeliling Perkhidmatan 4/2017: Penambahbaikan Waktu Bekerja Berperingkat (WBB) di Agensi Kerajaan Persekutuan untuk meningkatkan keseimbangan kerjaya dan kehidupan di samping membolehkan pengurusan masa yang lebih baik● 6 pegawai yang terdiri daripada 2 pegawai marin, 2 pegawai hidupan liar dan 2 jurutera hidrologi telah diiktiraf sebagai pakar bidang khusus berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan 7/2016: Kemajuan Kerjaya Lualan Pakar Bidang Khusus (<i>Subject Matter Expert — SME</i>) bagi Pegawai Perkhidmatan Awam Persekutuan untuk menarik minat, mengekal dan membangunkan kepakaran bidang khusus dalam perkhidmatan awam. Program ini menyediakan peluang kenaikan pangkat yang lebih baik kepada pakar bidang khusus● 16 pegawai telah dikenal pasti sebagai pegawai <i>fast track</i> dan dinaikkan pangkat ke gred yang lebih tinggi berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan 8/2016: Kemajuan Kerjaya Lualan Secara Pantas (<i>Fast Track</i>) bagi Pegawai Perkhidmatan Awam Persekutuan. Inisiatif ini yang mengenal pasti pegawai berpotensi tinggi menerusi proses penilaian yang ketat untuk dinaikkan pangkat ke gred yang lebih tinggi adalah sebahagian daripada program pembangunan kepimpinan perkhidmatan awam

Pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk memperkuh pengurusan bakat termasuk penawaran bakat, motivasi kerja serta pembangunan kapasiti dan keupayaan. Walau bagaimanapun, inisiatif berkaitan dengan pengurusan prestasi berdasarkan organisasi serta menangani aspek penawaran bakat secara menyeluruh masih belum dilaksanakan. Keadaan ini disebabkan oleh rangka kerja kompetensi yang bersifat generik yang diterima

guna pada masa ini dan isu berkaitan penjajaran petunjuk prestasi utama pada peringkat kementerian, jabatan dan individu. Di samping itu, beberapa institusi latihan awam terus melaksana pelan operasi latihan yang tidak diselaraskan dengan analisis keperluan pembelajaran organisasi yang terkini serta keutamaan Kerajaan yang berubah-ubah.

Bidang Fokus	Pencapaian Utama, 2016-2017
 <p data-bbox="217 721 691 822">Mempertingkatkan Pengurusan Projek untuk Mencapai Outcome yang Lebih Baik dan Cepat</p>	<p data-bbox="782 546 1165 576">Mempertingkatkan kecekapan</p> <ul data-bbox="782 620 1830 1010" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="782 620 1830 721">● Pemandang sektor awam telah dibangunkan sebagai mekanisme perbandingan kos antara projek kerajaan dan swasta serta dilaksanakan secara rintis di 5 kementerian untuk menambah baik proses penilaian dan pemilihan projek <li data-bbox="782 762 1830 862">● 145 projek bernilai RM44.8 bilion telah selesai menjalani makmal pengurusan nilai dan menghasilkan penjimatan serta nilai ditambah sebanyak 11.9%, melebihi sasaran yang ditetapkan sebanyak 10% <li data-bbox="782 903 1830 1003">● 150 pelan standard yang diluluskan (PAP) meliputi 24 kategori bangunan telah diperkenalkan, tetapi hanya 29% projek pembinaan bangunan kerajaan menggunakan PAP <p data-bbox="782 1050 1205 1080">Menambah baik pemantauan</p> <ul data-bbox="782 1124 1830 1372" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="782 1124 1830 1225">● Pekeliling Perbendaharaan PK 4.4: Penubuhan dan Tanggungjawab Jawatankuasa <i>Contract Coordination Panel</i> telah dikeluarkan bagi menguruskan isu pentadbiran dan pertikaian kontrak secara menyeluruh <li data-bbox="782 1266 1830 1372">● 312 pegawai telah menjalani latihan Pengurusan Projek Awam Bersepadu dan 178 daripadanya telah mendapat tauliah, menambah bilangan bakat bagi pengurusan projek dalam perkhidmatan awam

Pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan projek, termasuk penilaian berterusan bagi outcome program dan projek. Di samping itu, penilaian outcome bagi 1,808 projek telah dilaksanakan berdasarkan penambahbaikan Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2012: Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan melalui Penilaian Outcome. Pelaksanaan garis panduan yang telah ditambah baik tersebut telah menghasilkan peningkatan

menyeluruh outcome projek daripada 76.2% pada tahun 2011 kepada 88.3% pada tahun 2017. Antara projek yang telah melepasi sasaran dengan ketara pada tahun 2017 adalah Institut Kanser Negara di Putrajaya, Depot Imigresen Belantik di Kedah dan dana pembangunan produk dan pengkomersialan. Pada masa yang sama, meskipun terdapat prosedur perolehan sedia ada, masih banyak projek dilaksanakan secara rundingan terus dan tender terhad yang mengakibatkan peningkatan kos dan ketirisan.

Bidang Fokus	Pencapaian Utama, 2016-2017
 <p data-bbox="223 721 667 858">Memfaatkan Pihak Berkuasa Tempatan bagi Menyediakan Perkhidmatan Berkualiti pada Peringkat Tempatan</p>	<p data-bbox="758 546 1318 576">Memperkasa pihak berkuasa tempatan</p> <ul data-bbox="758 616 1786 822" style="list-style-type: none">● 97 daripada 151 atau 64% pihak berkuasa tempatan (PBT) telah mencapai taraf minimum 4 daripada 5 bintang berdasarkan Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT). Komponen ekspektasi komuniti telah dimasukkan ke dalam SPB-PBT untuk meningkatkan libat urus awam pada peringkat tempatan, sebagai tambahan kepada kriteria asal, iaitu pentadbiran, perkhidmatan teras dan pengurusan pelanggan <p data-bbox="758 862 1378 893">Memperkuh penyampaian perkhidmatan</p> <ul data-bbox="758 933 1786 1588" style="list-style-type: none">● 10 garis panduan diperkenal untuk memastikan standard dan amalan yang seragam meliputi peningkatan tahap kebersihan di premis perniagaan, penubuhan pusat jagaan kanak-kanak di bangunan berstrata dan pengendalian bahan kimia berbahaya● 968 kawasan sering berlaku jenayah di 45 PBT dilengkapi dengan sistem pemantauan litar tertutup untuk pencegahan jenayah dan peningkatan keselamatan● Unit perkhidmatan kaunter bergerak disediakan oleh 55 PBT yang menawarkan perkhidmatan seperti pembayaran cukai pintu dan taksiran serta pembaharuan permit dan lesen● Perkhidmatan aplikasi mudah alih iKepoh diperkenalkan secara rintis oleh Majlis Bandaraya Iskandar Puteri, Majlis Bandaraya Kota Kinabalu, Perbadanan Labuan, Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah, Perbadanan Putrajaya dan Majlis Bandaraya Shah Alam. Melalui iKepoh, orang ramai boleh membuat aduan serta merta, yang menggalakkan penyertaan aktif masyarakat dan maklum balas yang lebih pantas oleh PBT

Beberapa inisiatif telah dilaksanakan oleh PBT bagi memperkuh penyampaian perkhidmatan. Lebih separuh daripada jumlah keseluruhan PBT telah mencapai taraf minimum 4 daripada 5 bintang berdasarkan Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT). Di samping itu, bagi meningkatkan kualiti

hidup pada peringkat tempatan, garis panduan dan langkah khusus untuk pencegahan jenayah telah diperkenalkan. Selain itu, pengenalan perkhidmatan kaunter bergerak untuk memperluas liputan perkhidmatan bagi jangkauan yang lebih baik kepada komuniti telah meningkatkan tahap penyelesaian dan kutipan hasil.

Sementara itu, penggunaan pelbagai saluran komunikasi seperti sesi *town hall*, program *live streaming* dan Radio JKT kendalian Jabatan Kerajaan Tempatan telah mempercepat dan memperluas jangkauan perkhidmatan PBT. Di sebalik pencapaian ini, amalan baik dan dasar semasa perlu diselaraskan dengan agenda reformasi untuk meningkatkan akauntabiliti PBT dan memperkukuh undang-undang berkaitan.

Isu dan Cabaran

Usaha mentransformasi perkhidmatan awam telah dilaksana untuk memperkukuh tadbir urus, meningkatkan akauntabiliti, menambah baik penyampaian perkhidmatan dan menjadikan kerajaan berpaksikan rakyat. Walau bagaimanapun, usaha penambahbaikan belum memadai memandangkan masih terdapat banyak isu berkaitan dengan tadbir urus, ketelusan, integriti dan akauntabiliti. Perubahan yang ketara adalah diperlukan untuk memulihkan kepercayaan dan keyakinan rakyat. Dalam menghadapi isu dan cabaran, strategi dan usaha perlu diperkukuh untuk memastikan perkhidmatan awam mendukung aspirasi Kerajaan dalam memenuhi keperluan dan harapan rakyat.

Maklumat yang tidak tepat dan tidak pasti berkaitan **proses dan prosedur** yang disediakan oleh agensi kerajaan tertentu telah mengakibatkan kekeliruan dan terhakisnya keyakinan dalam kalangan rakyat. Di samping itu, kesedaran yang meningkat dalam kalangan rakyat telah menyumbang kepada permintaan yang lebih tinggi untuk mengakses maklumat serta meningkatkan ekspektasi terhadap perkhidmatan Kerajaan yang berkualiti. Selain itu, data yang tidak bersepadu dan diperoleh daripada sumber yang berbeza merumitkan usaha untuk mendapatkan data daripada sumber tunggal. Kekangan ini telah menjejaskan kerjasama antara agensi bagi mewujudkan integrasi dan perkongsian data yang lebih baik untuk merancang, melaksana dan memantau strategi dengan berkesan.

Usaha untuk menangani pertindihan peranan dan fungsi **institusi sektor awam** kurang mendapat sokongan dan tidak menyeluruh. Agensi dan entiti baharu seperti syarikat berhad menurut jaminan

dan syarikat milik kerajaan telah ditubuhkan yang menambah bebanan kewangan Kerajaan. Di samping itu, kurangnya keutamaan dan komitmen politik menghalang usaha reformasi menyeluruh ke atas institusi sektor awam.

Penyampaian perkhidmatan awam yang berkesan memerlukan **pengurusan bakat** secara strategik serta transformasi minda penjawat awam untuk berfikir, bertindak dan bertindak balas selaras dengan perubahan landskap teknologi dan sosioekonomi. Kementerian dan agensi berhadapan dengan kesukaran untuk memperoleh dan mengekalkan individu yang sesuai untuk sesuatu tugas memandangkan pengurusan bakat masih dilaksana secara berpusat. Di samping itu, isu integriti masih menjadi kebimbangan utama dan perlu terus ditangani pada semua peringkat dengan kerjasama pihak berkepentingan.

Keputusan **perolehan kerajaan** terdahulu yang dikaitkan dengan campur tangan politik dalam penganugerahan kontrak dan pemilihan projek telah menjejaskan kepercayaan dan persepsi awam terhadap integriti dan akauntabiliti kerajaan. Di samping itu, isu seperti kelewatan, kenaikan kos, pembaziran serta kurang keupayaan dan kompetensi pihak berkaitan yang terlibat terus menghalang keberkesanan pelaksanaan projek. Sementara itu, peningkatan hutang dan tanggungan Kerajaan Persekutuan termasuk liabiliti luar jangka menekankan lagi keperluan untuk meneruskan reformasi fiskal bagi memastikan pengurusan kewangan yang mampan.

Kekangan keupayaan dan kapasiti telah menjejaskan kemampuan **PBT** untuk memenuhi permintaan yang semakin meningkat. PBT sering berhadapan dengan kapasiti teknikal yang terbatas dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti dan cekap. Ketidakkampuan untuk menangani isu semasa dan kurang kesediaan dalam menghadapi cabaran masa hadapan seperti perubahan demografi dan urbanisasi yang pesat masih menjadi halangan utama ke arah mewujudkan PBT yang mantap. Sementara itu, kebergantungan yang berlebihan terhadap dana Kerajaan Persekutuan terus menjejaskan autonomi kewangan PBT.

Kesimpulan

Pelbagai usaha yang dilaksana sepanjang tempoh kajian semula telah menyumbang kepada penambahbaikan dalam penyampaian perkhidmatan awam. Usaha ini termasuk mempercepat pendigitalan, merasionalisasikan institusi awam, memperkukuh pengurusan bakat, menambah baik pengurusan projek dan memanfaatkan PBT untuk penyampaian perkhidmatan yang berkualiti. Namun begitu, proses transformasi telah dicemari oleh kekurangan ketelusan dan akauntabiliti serta terus menghadapi cabaran berikutan harapan rakyat yang meningkat dan jurang bakat yang wujud. Oleh itu, usaha perlu dipergiat untuk mereformasi perkhidmatan awam supaya lebih beretika, dipercayai, berkesan dan terbuka seiring dengan trend teknologi dan sosioekonomi yang berubah.



