



**SAKINAH
MUSLIM**

AGENDA Reformasi oleh kerajaan Madani bukanlah perkara asing dalam budaya kerja Malaysia, malah kini budaya reformasi telah berkembang termasuk dalam sektor awam Malaysia kini memasuki satu fasa yang semakin penting dan memberangsangkan. Pelbagai langkah yang diperkenalkan kerajaan memperlihatkan kesungguhan untuk memperkukuh kecekapan pentadbiran, meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan, mengurangkan kerenah birokrasi serta memastikan perkhidmatan awam terus relevan dengan tuntutan semasa. Komitmen ini dapat dilihat melalui pelaksanaan Agenda Reformasi Perkhidmatan Awam (ARPA), pengenalan Akta Iltizam Kecekapan Perkhidmatan Kerajaan 2025 [Akta 867], pembentukan Ekosistem Pembaharuan Tadbiran Sektor Awam (EPTSA) serta usaha mempercepatkan pendigitalan dan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dalam perkhidmatan awam.

Keseluruhan inisiatif ini menunjukkan bahawa reformasi kini dilihat secara lebih menyeluruh, merangkumi aspek laruh, perundangan, tatakelola, organisasi, modal insan, teknologi dan penyampaian perkhidmatan. Usaha memperkemas proses, mengurangkan beban kawal selia, memanfaatkan teknologi dan memperkukuh akauntabiliti merupakan langkah penting untuk membina perkhidmatan awam yang lebih tangkas, responsif dan berorientasikan rakyat. Akta Iltizam, misalnya, memberikan landasan penting untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan kerajaan. Begitu juga EPTSA yang memperlihatkan pendekatan lebih tersusun terhadap pembaharuan pentadbiran melalui usaha yang berterusan, berimpak dan lestari.

Pendigitalan dan AI membuka peluang besar untuk mengubah cara perkhidmatan awam disampaikan. Teknologi boleh mempercepatkan proses, mengurangkan tugas rutin, memperkukuh penggunaan data dan menyokong pembuatan keputusan yang lebih bermaklumat. Perkembangan ini menunjukkan bahawa

Penjawat awam perlu berani berubah

landasan dasar untuk reformasi sektor awam semakin kukuh. Maka, persoalan seterusnya bukan lagi sama ada reformasi sedang berlaku, tetapi bagaimana usaha yang telah dirintis ini dapat terus diperkasakan sehingga menjadi sebahagian daripada budaya kerja sektor awam.

Di sinilah dimensi manusia menjadi penting yang mana dasar yang baik memerlukan manusia yang memahami tujuannya. Sistem yang diperkemas memerlukan manusia yang bersedia menyesuaikan diri. Teknologi yang canggih memerlukan manusia yang mempunyai kompetensi dan pertimbangan yang baik. Dengan kata lain, fasa seterusnya reformasi bukan sekadar melaksanakan perubahan, tetapi membudayakan perubahan.

MENJIWAI PERUBAHAN

Reformasi tidak boleh bergantung sepenuhnya kepada arahan. Setiap penjawat awam perlu memahami, menjiwai dan bersedia untuk berubah. Apabila perubahan hanya dilihat sebagai arahan daripada pihak atasan, pelaksanaan mudah menjadi rutin pentadbiran. Prosedur dipatuhi, laporan disediakan dan indikator dicapai, tetapi perubahan mungkin belum sepenuhnya diterjemahkan dalam pengalaman rakyat menerima perkhidmatan.

Kita memerlukan penjawat awam yang memahami mengapa sesuatu perubahan perlu dilakukan, bukan sekadar mengetahui apa yang perlu dilakukan. Apabila tujuan sesuatu dasar difahami, perubahan lebih mudah dilihat sebagai amanah dan tanggungjawab, bukannya beban tambahan. Sistem boleh diubah dalam tempoh yang singkat, tetapi mengubah cara manusia berfikir dan bekerja memerlukan masa, pembelajaran, kepimpinan dan kebudayaan yang konsisten.

BERANI MENILAI

Reformasi juga memerlukan keberanian untuk menilai proses sedia ada secara konstruktif. Ini bukan bermaksud mengetepikan peraturan, sebaliknya berani bertanya



Rakyat tidak melihat perkhidmatan kerajaan berdasarkan sempadan organisasi. Sebaliknya, mereka hanya mahu urusan diselesaikan dengan mudah, cepat dan berkesan."

ada sesuatu proses masih relevan, masih diperlukan dan benar-benar memberikan nilai kepada rakyat. Kita perlu beralih daripada budaya yang hanya bertanya, "Apakah prosedurnya?" kepada budaya yang turut bertanya, "Mengapa prosedur ini perlu dilakukan dan adakah terdapat cara yang lebih baik?" Jika sesuatu proses mengambil masa terlalu lama, apakah puncanya? Jika sesuatu kelulusan melibatkan terlalu banyak peringkat, adakah semuanya benar-benar diperlukan? Jika data telah tersedia dalam sistem kerajaan, mengapa rakyat perlu mengemukakan berulang kali?

KEPIMPINAN

Ketua mempunyai peranan besar dalam membentuk budaya perubahan. Staf yang mengemukakan idea baharu, mencadangkan penambahbaikan atau mempersoalkan proses lama secara konstruktif perlu diberikan sokongan dan bimbingan. Ketua yang baik bukan hanya bertanya sama ada arahan telah dilaksanakan, tetapi turut bertanya, "Bagaimana kita boleh melakukan perkara ini dengan lebih baik?" Jika setiap kesilapan diukum dan pandangan berbeza dianggap sebagai cabaran kepada autoriti, staf akhirnya memilih untuk berdiam diri. Sebaliknya, organisasi yang memberi ruang untuk mencuba, belajar dan memperbaiki kesilapan secara

bertanggungjawab akan lebih bersedia menghadapi perubahan. Dalam konteks ini, penekanan kerajaan terhadap pembangunan kepimpinan sebagai sebahagian daripada agenda reformasi merupakan langkah yang amat penting. Kepimpinan bukan sekadar memastikan dasar dilaksanakan, tetapi menggerakkan manusia untuk menerima dan menghidupkan perubahan.

TIDAK BERFIKIR SILO

Reformasi juga memerlukan penjawat awam yang tidak berfikir secara silo. Penyelesaian masalah awam memerlukan perkongsian pengetahuan, data dan kepakaran merentasi organisasi. Pendekatan *whole-of-government* dan *whole-of-nation* yang diketengahkan dalam ARPA amat bertepatan dengan keperluan ini. Masalah yang kompleks memerlukan kerjasama yang kompleks dan kejayaan sesebuah agensi akhirnya perlu dilihat dalam konteks sumbangannya kepada keberhasilan kerajaan secara keseluruhan. Rakyat tidak melihat perkhidmatan kerajaan berdasarkan sempadan organisasi. Sebaliknya, mereka hanya mahu urusan diselesaikan dengan mudah, cepat dan berkesan.

BUDAYA PERUBAHAN

Dalam proses reformasi, prinsip HEMAT yang mengandungi elemen Hijrah Tatakelola, Empati Rakyat, Minda Pekin, Apresiasi Inovasi dan Telus Tadbiran memberikan kerangka nilai yang relevan untuk menyokong perubahan. HEMAT mengingatkan bahawa reformasi bukan sekadar tentang sistem dan teknologi. Ia juga tentang cara kita mengurus, cara kita memahami rakyat, cara kita menggunakan sumber, cara kita menerima idea baharu dan cara kita memastikan setiap tindakan kekal telus serta berintegriti. Nilai tersebut perlu diterjemahkan dalam amalan harian. Hijrah Tatakelola menuntut kesediaan memperbaiki cara kerja. Empati Rakyat memastikan perubahan kekal berpaksaan keperluan rakyat. Minda Pekin mengingatkan tentang kecermatan dalam mengurus sumber awam. Apresiasi Inovasi membuka

ruang kepada idea baharu, manakala Telus Tadbiran memastikan perubahan sentiasa disertai akauntabiliti.

TEKNOLOGI

Pendigitalan dan AI perlu dilihat sebagai peluang besar dalam reformasi sektor awam. Teknologi boleh mengurangkan tugas berulang, mempercepatkan proses dan membantu penjawat awam menggunakan data secara lebih berkesan. Namun, teknologi tidak seharusnya dilihat sebagai pengganti kepada manusia. AI boleh membantu menghasilkan maklumat dan mempercepatkan tugas, tetapi pertimbangan manusia, integriti dan tanggungjawab terhadap kepentingan awam tetap menjadi asas kepada keputusan. Oleh itu, transformasi digital perlu bergerak seiring dengan pembangunan kompetensi. Penjawat awam perlu bukan sahaja celik teknologi, tetapi mampu menilai maklumat secara kritikal dan menggunakan teknologi secara beretika.

BUDAYA

Reformasi yang mampan memerlukan lebih daripada perubahan dasar dan sistem. Ia memerlukan pembudayaan. Perubahan perlu bergerak daripada pendedahan kepada penerapan, daripada penerapan kepada pembudayaan dan akhirnya kepada penilaian. Nilai tidak akan menjadi budaya jika hanya disebut dalam ucapan. Inovasi tidak akan berkembang jika hanya diraikan dalam pertandingan. Empati tidak akan bermakna jika rakyat masih merasakan urusan mereka sukar. Kerajaan telah menyediakan landasan yang semakin kukuh melalui ARPA, Akta Iltizam, EPTSA, pendigitalan dan pelbagai usaha pembangunan modal insan. Langkah seterusnya ialah memastikan momentum tersebut terus dihidupkan oleh kepimpinan dan warga perkhidmatan awam.

Ukuran kejayaan reformasi bukan sekadar berapa banyak dasar diperkenalkan atau sistem didigitalkan. Ukuran yang lebih bermakna ialah sejauh mana urusan rakyat menjadi lebih mudah, perkhidmatan menjadi lebih baik, keputusan menjadi lebih pantas, sumber awam diurus dengan lebih berhemah dan kepercayaan terhadap kerajaan terus diperkukuh.

DR. Sakinah Muslim ialah pensyarah kanan di Pusat Pengajian Kerajaan, Kolej Undang-undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia (UUM).