

## Bab 1

### *Memperkenalkan transformasi*



“Kita mesti mencapai visi untuk menjadi negara maju yang berpendapatan tinggi, aman, selamat dan bersatu, dengan keadilan sosial. Untuk itu, kerajaan akan memperjuangkan semangat *1Malaysia*, mendahulukan rakyat, dan menyampaikan keberhasilan demi kepentingan rakyat. Pelan hala tuju ini memaparkan jalan untuk menangani keperluan dan permasalahan asas rakyat. Seiring dengan persiapan untuk melaksanakan pelan-pelan penyampaian, marilah kita mengingati kejayaan dan halangan kita yang lalu, tetapi yakin dalam warisan dan keberanian kita untuk memacu transformasi Malaysia. Kita mestilah komited dengan sepenuhnya dan mempersiapkan diri untuk menghadapi cabaran-cabaran akan datang”

(Tan Sri Dr Koh Tsu Koon, Pengerusi PEMANDU)

“Kita mesti memacu transformasi untuk mencapai Wawasan 2020 dan menunaikan hasrat rakyat untuk mempunyai kerajaan yang memperjuangkan *1Malaysia*, mendahulukan rakyat dan menyampaikan hasil yang besar dengan cepat. Transformasi tidak pernah mudah – ia memerlukan kita mengatasi rasa gentar pada apa yang kita tidak ketahui, sambil mempengaruhi mereka yang tidak mahukan perubahan dan menghalang usaha kita. Dalam perjalanan ini, kami akan telus mengenai rancangan dan sasaran kami, dan telus dalam melaporkan prestasi kami kepada rakyat. Kami akan sentiasa mendapatkan input daripada rakyat, belajar sambil bertindak (tidak hanya mengambil masa yang lama untuk merancang untuk mendapat hasil yang 100% sempurna), menolak kecenderungan menetapkan sasaran yang terlalu mudah, dan bertanggungjawab sepenuhnya ke atas prestasi kami”

(Dato' Sri Idris Jala, Ketua Pegawai Eksekutif PEMANDU)

Malaysia kini berada di persimpangan. Pada 1991, kita menzahirkan azam untuk mencapai Wawasan 2020, untuk menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020, dengan pencapaian matlamat pembangunan yang merangkumi aspek ekonomi, kerohanian, politik, sosial, psikologikal dan kebudayaan. Sejak itu, kita menghadapi pelbagai keadaan persekitaran global yang mencabar – krisis kewangan Asia 1997, wabak Sindrom Pernafasan Akut Teruk (SARS) dan, sepanjang 18 bulan kebelakangan ini, berlaku pula krisis kewangan dan kemerosotan ekonomi global.

Walaupun kita berjaya mencapai kemajuan, pada kadar pertumbuhan waktu ini, kita sebenarnya berada dalam bahaya terperangkap sebagai negara berpendapatan sederhana, kehilangan daya saing dan tidak mampu mencapai cita-cita kita. Perubahan asas perlu dilakukan dalam pelbagai aspek, bukan sahaja dalam prestasi ekonomi, tetapi juga dalam penyampaian perkhidmatan awam yang memperkukuh keupayaan kita bagi membangunkan ekonomi.

Antara isu penting adalah jenayah, rasuah, kemiskinan, kualiti sistem pendidikan dan infrastruktur di kawasan bandar dan di luar bandar. Apa yang dipertaruhkan di sini adalah kesejahteraan rakyat. Apa yang penting adalah perkongsian dan amanah antara rakyat dan kerajaan, perkongsian yang berjaya membuahkan pelbagai hasil sejak kita merdeka. Kita perlu membaharui amanah dan perkongsian itu, dan menyampaikan hasil yang lebih besar, pada tahap yang lebih tinggi.

Bagi menghadapi segala cabaran di atas, kami memberikan sepenuh komitmen kepada Program Transformasi Kerajaan, selaras dengan prinsip *1Malaysia, Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan*.

## **1.1 Pelan hala tuju ini menggambarkan sasaran kami dan menggariskan pelan penyampaian**

Program Transformasi Kerajaan (GTP) akan membantu kita merealisasikan langkah perubahan yang perlu dilaksanakan, bagi mencapai Wawasan 2020. Butiran pelan hala tuju ini merangkumi objektif dan set tindakan permulaan bagi Program Transformasi Kerajaan, yang memberikan fokus pada 2010. Ia memberikan fokus pada tindakan dan hasil yang dapat dilihat dan dinikmati oleh rakyat, terutama dalam bidang yang dikenal pasti sebagai Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan Bidang Keberhasilan Utama Kementerian (MKRA). Ia juga memperincikan sasaran dan had masa yang perlu dituruti.

Dokumen ini bukan pernyataan komprehensif model ekonomi dan strategi negara kita, tetapi ia adalah pelan hala tuju bagi penyampaian agenda kerajaan, dipandu oleh prinsip *1Malaysia, Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan*. Seiringan dengan GTP, Majlis Penasihat Ekonomi Negara sedang membentuk Model Ekonomi Baru, dan Unit Perancang Ekonomi sedang membangunkan Rancangan Malaysia ke-10 (RMK-10), bagi melaksanakan strategi ekonomi yang baru. Untuk mendapatkan gambaran menyeluruh strategi Kerajaan, pelan hala tuju ini seharusnya dibaca bersama Model Ekonomi Baru dan RMK-10 yang akan dibentangkan pada tahun ini.

Sejajar dengan prinsip *Pencapaian Diutamakan*, kami akan terus memandu penyampaian hasil ketara melalui Program Transformasi Kerajaan. Pada suku pertama pada setiap tahun, kami akan menerbitkan hasil kemajuan berdasarkan sasaran semasa dan menyatakan tindakan baru yang akan diambil bagi meningkatkan prestasi. Ini adalah respons kepada maklum balas rakyat ketika Hari Terbuka, yang meminta kami melaporkan secara telus dan terbuka mengenai prestasi KPI kami. Kami berharap, dokumen ini bukan sahaja digunakan bagi meningkatkan tahap ketelusan kami, tetapi dapat melibatkan rakyat secara langsung, mendapatkan maklum balas dan pelbagai idea terbaik. Adalah menjadi tujuan kita untuk bagi mengenal pasti, mengiktiraf dan melaksanakan idea terbaik bagi manfaat rakyat.

## **1.2 Kami akan menggunakan enjin transformasi bagi menyampaikan keberhasilan besar dengan cepat**

Kewajaran bagi pembentukan Program Transformasi Kerajaan (GTP) dan seterusnya pelan hala tuju ini, adalah kerana kerajaan memerlukan kaedah baru bagi melaksanakan tanggungjawab mereka, seterusnya mempercepatkannya dan mampu mencapai kebolehtahanan impak. Pada dasarnya, kami berhasrat untuk menyampaikan keberhasilan yang besar dengan lebih cepat.

Dalam mengambil kira aspek transformasi ini, kami sedar bahawa rakyat sudah tidak sabar untuk melihat hasilnya, bahawa sumber yang ada adalah terhad dan pelbagai idea baru adalah diperlukan – dan kerajaan tidak semestinya mempunyai semua jawapan. Proses pemilihan prioriti tidak dapat dielakkan, tetapi apa yang penting adalah kaedah baru bagi menangani transformasi itu sendiri.

Transformasi sebenar memerlukan perubahan asas bagi mengubah cara kerja dilaksanakan, dan melalui cara baru ini, perwatakan organisasi akan turut berubah.

Kaedah kami - atau dikenali sebagai 'enjin transformasi' - bermula dengan proses pencarian idea terbaik, dan kemudiannya terus melangkah dengan pantas ke arah pelaksanaan. Kami percaya dan yakin bahawa kami dapat belajar lebih baik apabila kita 'melakukan' tugas itu, bukan sekadar 'merancang', sama seperti belajar menaiki basikal. Dengan memerhatikan Lance Armstrong, anda mungkin dapat melihat bagaimana hendak mengimbangi di atas tempat duduk basikal dan melalui

selekeh dengan berkesan. Bagaimanapun, hanya dengan menaiki basikal dan mengayuhnya, dan memperbaiki tindakan kita selepas setiap kali kita jatuh, barulah kita benar-benar belajar, melengkapkan diri kita dengan kaedah baru melakukan sesuatu, dan akhirnya kita menjadi penunggang basikal yang lebih baik.

Dengan enjin transformasi ini, kami dengan cepat akan melaksanakan pelbagai idea, mengkaji impak tindakan awalan, lalu dengan pantas membuat sebarang penambahbaikan yang sesuai. Dalam keadaan ini, kami dapat melakukan perubahan dengan segera dan juga dapat mempelajari pelbagai ilmu baru. Ilmu baru ini termasuk kebolehan yang diperlukan bagi memastikan kejayaan pelaksanaan (Gambarajah 1.1). Kami juga akan membina keupayaan baru dalam melakukan pelbagai aktiviti dengan kaedah berbeza, yang akan dapat memperbaiki prestasi, seperti yang diminta oleh rakyat.

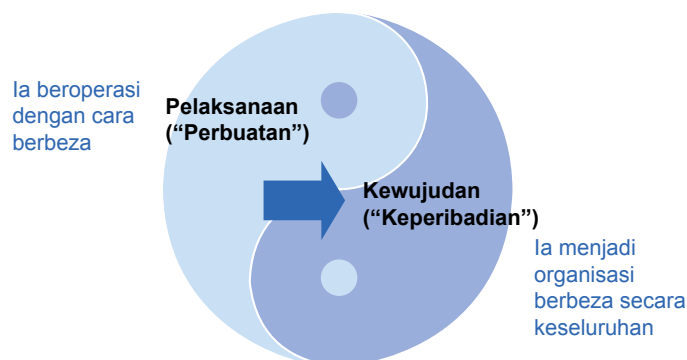
Gambarajah 1.1

### Enjin transformasi

Transformasi melibatkan perubahan **asas** dalam aspek

- Bagaimana organisasi **melakukan** aktiviti (Pelaksanaan)
- **Keperibadian** organisasi itu (Kewujudan)

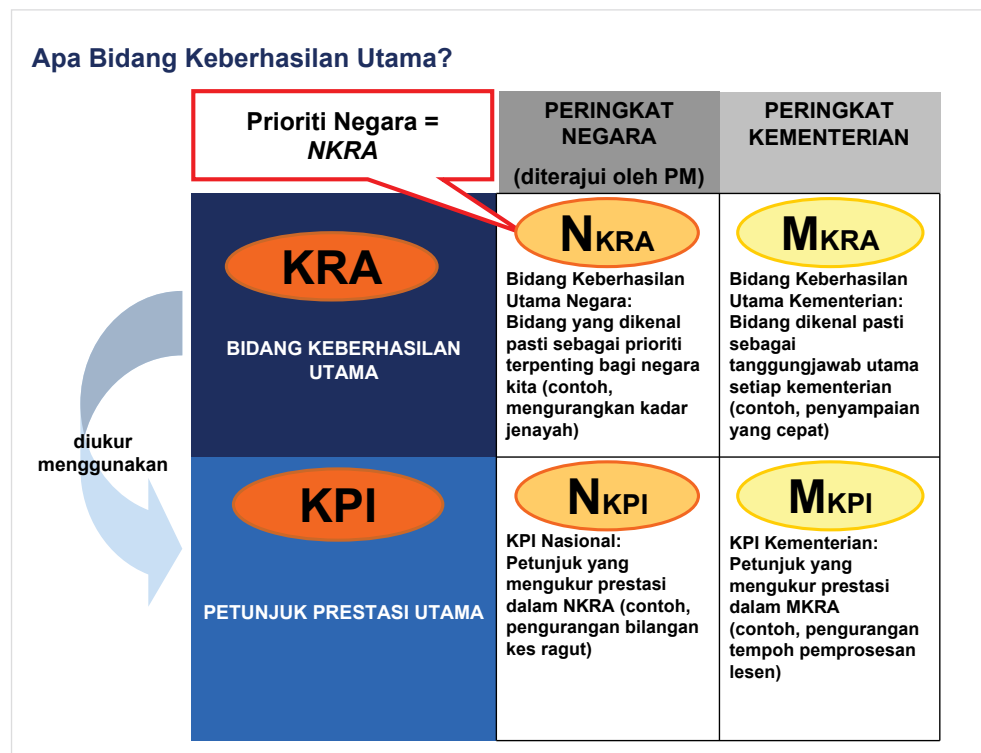
Untuk mencapai keberhasilan besar dengan cepat



GTP menetapkan sasaran kukuh bagi 2010 dan dalam beberapa kes bagi tahun 2011 dan 2012. Sasaran-sasaran ini tidak akan berubah. Inisiatif yang dibincangkan dalam pelan hala tuju ini, perlu dilihat sebagai aktiviti permulaan yang dilaksanakan bagi mencapai sasaran itu. Berdasarkan kaedah yang digunakan, apabila kami mula melaksanakan inisiatif ini, kami akan belajar lebih banyak tentang bagaimana mahu mencapai sasaran itu. Ini akan membolehkan kami terus menambah baik program ini dari semasa ke semasa.

Bagi membina momentum, GTP memberikan tumpuan pada NKRA, kerana kami perlu menetapkan prioriti terhadap fokus dan tindakan. Kami sedar bahawa terdapat banyak bidang lain yang perlu dipertingkatkan, dan kami telah menetapkan sasaran bagi mempertingkatkan prestasi dalam bidang-bidang ini, melalui MKRA (Gambarajah 1.2). Bagaimanapun, pelan hala tuju ini lebih tertumpu pada NKRA, kerana ini adalah prioriti negara pada masa ini.

Gambarajah 1.2



### 1.3 Pengurusan Pencapaian adalah sebahagian penting daripada program ini

Satu lagi aspek penting transformasi adalah pengurusan prestasi penjawat awam – iaitu Menteri dan Pegawai Kerajaan. Kami dengan sengaja telah menetapkan sasaran yang tinggi dan luas kerana ia akan menerapkan budaya kerja berprestasi tinggi dan menentang sebarang kecenderungan ke arah penetapan sasaran yang sederhana, rendah dan sempit. Ini bererti mungkin tidak semua sasaran kami berjaya dicapai 100%. Sesungguhnya, jika semua sasaran berjaya dicapai dengan mudah, besar kemungkinannya kami belum lagi mengunjurkan aspirasi kita dengan cukup tinggi.

Adalah diingatkan bahawa Petunjuk Prestasi Utama (KPI) kami mempunyai sasaran yang tinggi di peringkat negara dan kementerian. Dengan ini, kami akan menguruskan prestasi sebaik mungkin dengan mengambil langkah-langkah yang sesuai dengan Menteri dan Pegawai Kerajaan berdasarkan tahap pencapaian yang berbeza:

Jadual 1.1: Pengurusan prestasi kementerian

Pencapaian (% sasaran KPI)	Tindakan
• 90-100+	• Mengemukakan sebagai kajian kes berinspirasi bagi bahagian kerajaan yang lain
• 80-89	• Memuji dan mencabar untuk meningkatkan aspirasi
• 70-79	• Memberi sokongan dan sumber yang wajar untuk meneruskan dan mempertingkatkan penyampaian
• 60-69	• Memberi bantuan, latihan dan sokongan penyelesaian masalah untuk mencapai sasaran
• <60	• Menyediakan bantuan tambahan dan mengaktifkan pengurusan konsekuensi (misalnya, perubahan komposisi dan struktur pasukan)

Bagi menggambarkan pengiraan skor pencapaian, mari kita melihat contoh salah satu daripada sasaran NKRA Jenayah – mengurangkan jenayah jalanan yang dilaporkan, sebanyak 20% pada tahun 2010. Jika pengurangan sebenar adalah 18%, maka skor Kementerian yang berkaitan adalah 90%, (iaitu  $18/20 \times 100\%$ ). Bagaimanapun, jika pengurangan sebenar adalah 12%, skor Kementerian hanya 60%, (iaitu  $12/20 \times 100\%$ ).

Sebagai satu lagi contoh, mari kita ambil salah satu sasaran Infrastruktur Asas Luar Bandar – membina 338 kilometer jalan raya di Sabah dan Sarawak pada tahun 2010. Jika 271 kilometer berjaya dibina, maka skor kementerian yang berkaitan adalah 80%, (iaitu  $271/338 \times 100\%$ ). Sebaliknya, jika hanya 202 kilometer berjaya dibina, skor kementerian itu hanya 60%, (iaitu  $202/338 \times 100\%$ ).

Dengan contoh-contoh di atas, kita telah lihat bagaimana paras prestasi sasaran yang telah ditetapkan adalah tinggi-jangkaan minimum kita adalah pengurangan 12% laporan jenayah, dan 202 kilometer jalan raya akan dibina di Sabah dan Sarawak (sedangkan dari 2006 hingga 2008, purata 220 kilometer berjaya dibina / dinaik taraf setiap tahun, di seluruh negara).

#### 1.4 Program ini akan berkembang dan dipertingkatkan dari semasa ke semasa

Program transformasi yang diuraikan oleh pelan hala tuju ini tidak digambarkan secara komprehensif, tetap atau statik tetapi ia lebih telus, berorientasikan tindakan dan dinamik. Sesungguhnya, sewaktu pelan hala tuju ini dalam proses penerbitan, beberapa inisiatif terus diperinci, berdasarkan keputusan daripada proses pelaksanaan yang sebenar. Kami tidak akan merendahkan sasaran, begitu juga kami tidak akan mengubah kaedah transformasi ini, yang digunakan bagi mempercepatkan perubahan dan impak. Tambahan lagi, kami mahu menggunakan pelan hala tuju ini sebagai seruan kepada rakyat untuk menyuarakan pelbagai idea, kerana satu-satunya tujuan program ini adalah bagi menyampaikan keberhasilan bagi pihak rakyat, dan untuk melaksanakan idea yang terbaik, tanpa mengira asal usulnya.

Program ini tidak akan berjaya tanpa sokongan dan sumbangan daripada rakyat. Sebagai kerajaan rakyat, untuk rakyat dan oleh rakyat, kami memerlukan maklum balas dan pemantauan oleh rakyat. Sila hantar komen dan cadangan anda kepada Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) – unit di Jabatan Perdana Menteri yang bertanggungjawab menyelia program ini – menerusi saluran yang tersedia: secara peribadi, melalui pos (alamat PEMANDU dicetak di belakang muka hadapan pelan hala tuju ini), dan secara online di laman web [www.transformation.gov.my](http://www.transformation.gov.my).

### **1.5 Pelan hala tuju ini menghuraikan Program Transformasi Kerajaan secara terperinci**

- Bab 1 menggariskan objektif dan struktur pelan hala tuju, serta kaedah di sebalik pendekatan kerajaan
- Bab 2 menggariskan situasi terkini negara; pencapaiannya sehingga kini dan jurang yang perlu dirapatkan bagi mencapai Wawasan 2020
- Bab 3 memperincikan prinsip *1Malaysia, Rakyat Didahulukan Pencapaian Diutamakan* dan hubungkait dengan program sebelumnya dan yang sedang dilaksanakan oleh kerajaan, termasuk GTP ini. Bahagian-bahagian seterusnya di dalam dokumen ini akan berkisar di atas prinsip ini
- Bab 4 memperincikan inisiatif di bawah prinsip *1Malaysia*.
- Bab 5 memperincikan prinsip *Rakyat Didahulukan*.
- Bab 6 hingga 11 menghuraikan inisiatif dan sasaran yang berkaitan dengan setiap NKRA.
- Bab 12 memaparkan proses untuk menetapkan sasaran MKRA dan memberi beberapa contoh MKRA dan MKPI.
- Bab 13 memperincikan mekanisme untuk memastikan penyampaian
- Bab 14 menggulung langkah-langkah untuk maju ke hadapan bagi proses transformasi Malaysia.
- Lampiran termasuk glosari, akronim dan penghargaan.

### **1.6 Program ini menggabungkan hasil daripada makmal dan input daripada rakyat**

Pembangunan GTP dipelopori oleh Perdana Menteri dan Kabinet, dibantu oleh Ketua Setiausaha Negara dan anggota perkhidmatan awam yang lain. Pelan hala tuju ini dirangka oleh Menteri Perpaduan dan Pengurusan Prestasi dan Ketua Pegawai Eksekutif PEMANDU sebagai respons kepada saranan Perdana Menteri untuk akauntabiliti yang lebih besar dari pihak kerajaan dalam menyampaikan keberhasilan ketara kepada rakyat.

Bagi memperincikan sasaran, garis masa dan inisiatif, kami membentuk lapan pasukan khusus – satu bagi setiap enam NKRA, satu bagi *1Malaysia* dan satu lagi ditubuhkan bagi meneliti keperluan pengurusan data bagi segala usaha ini. Setiap pasukan terdiri daripada 250 pegawai perkhidmatan awam yang paling berbakat, dan juga mempunyai wakil sektor swasta dan sektor sosial. Semua pasukan ini, digelar Makmal, bekerja selama enam minggu secara eksklusif dan dengan bertungkus-lumus bagi menghasilkan penyelesaian yang terperinci dan dapat dilaksanakan untuk setiap NKRA. Peserta makmal ini terlibat secara bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan masalah dan telah bekerjasama di kalangan pelbagai kementerian dan agensi, dan dengan peserta daripada sektor swasta. Perdana Menteri, Menteri-menteri Kabinet serta pemimpin tertinggi perkhidmatan awam, meluangkan banyak masa bersama Makmal, bagi memantau kemajuan dan mencabar para peserta untuk meninggikan sasaran dan mempercepatkan masa pelaksanaan.

Dalam memperincikan inisiatif-inisiatif, makmal mendapatkan input daripada rakyat serta daripada pakar dalam bidang masing-masing. Hasil makmal kemudiannya dipamerkan di Hari Terbuka di Kuala Lumpur, Kuching dan Kota Kinabalu, di mana rakyat berpeluang memberikan maklum balas terhadap butiran sasaran dan pelaksanaan. Melalui ketelusan kami mengenai sasaran pada Hari Terbuka, kami akan mengambil tanggungjawab sepenuhnya untuk pelaksanaan.





