

Bab 13

Memastikan Pencapaian Diutamakan



Keberhasilan yang kami sasarkan untuk dicapai buat negara dan rakyat, baik dalam jangka pendek (contohnya sasaran NKPI dan MKPI) mahupun dalam jangka panjang (aspirasi Wawasan 2020) sungguh mencabar. Dengan itu, kami telah berusaha untuk mempertingkatkan kemampuan kami supaya matlamat jangka pendek dan jangka panjang tersebut mampu terlaksana. Sepertimana yang dibincangkan dalam Bab 3, ini merupakan dimensi *Pencapaian Diutamakan* dalam GTP.

Pencapaian Diutamakan akan dilaksanakan dalam tiga fasa. Dalam Fasa 1 (2010–2012), matlamat segera kami adalah untuk memastikan bahawa rakyat dapat melihat pelaksanaan keutamaan mereka dan untuk melaksanakan keberhasilan ini secara cekap, berasaskan kehematan fiskal seperti yang dibincangkan dalam Bab 2. Dalam Fasa 2 (2012–2015), kami akan membawa perubahan yang lebih luas dan mendalam kepada struktur kerajaan serta nilai sumber manusia negara. Dalam Fasa 3 (2015–2020) pula, kami akan mewujudkan contoh penyampaian perkhidmatan awam yang inovatif dan mesra rakyat, dengan berteraskan pilihan dan persaingan.

13.1 Fasa 1 (2010–2012): Kami akan menyampaikan hasil yang besar dengan cepat menerusi enjin perubahan baru

Untuk membolehkan kerajaan mempersembahkan hasil besar dengan cepat, kami telah:

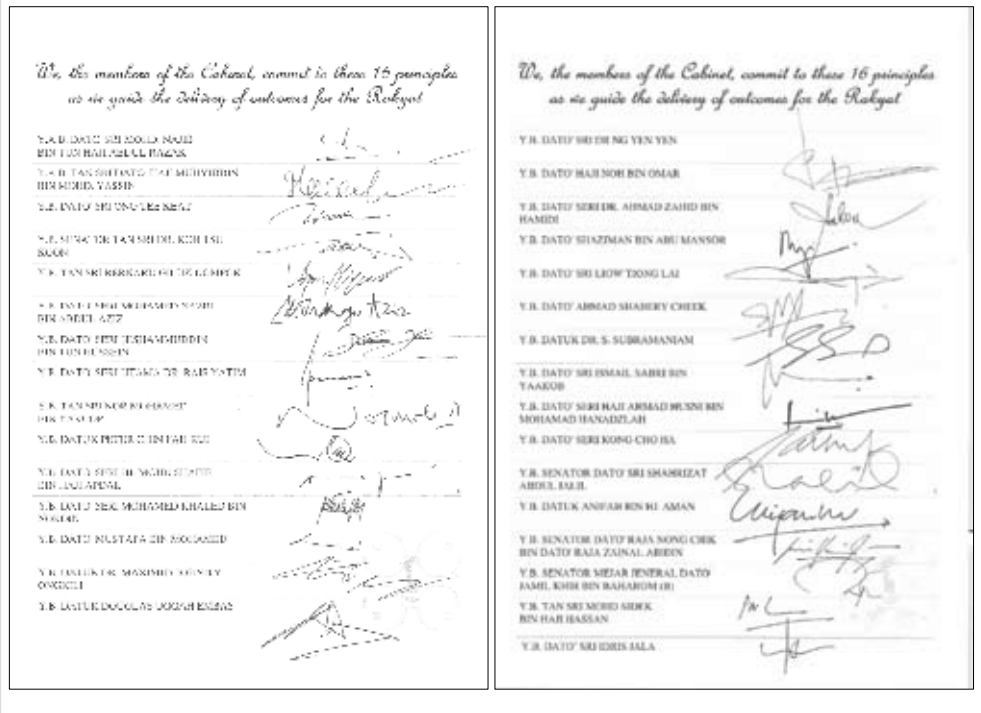
- Komited untuk mengikuti penetapan Prinsip-prinsip Penyampaian, iaitu, kesungguhan untuk tidak melakukan kerja seperti di masa lampau malah melakukannya secara berlainan demi memastikan keberhasilan besar yang cepat.
- Membentuk mekanisme untuk merancang dan mengurus pelaksanaan.
- Menubuhkan Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU), untuk mempercepatkan pelaksanaan, serta mendorong perubahan nyata dalam kerajaan.
- Memperkukuh serta menambahkan lagi inisiatif sedia ada untuk mengubah perkhidmatan awam.
- Bertekad untuk mempertingkatkan produktiviti kerajaan.

13.1.1 Kabinet bertekad untuk mengikuti Prinsip-prinsip Penyampaian dan cara baru melakukan kerja demi memastikan keberhasilan besar yang cepat

Demi memastikan bahawa kesemua peringkat kerajaan menerapkan cara bekerja yang baru dalam usaha kita untuk menyampaikan keberhasilan besar yang cepat buat rakyat, Kabinet telah menandatangani (Gambarajah 13.1) dan bertekad untuk mengikuti 16 Prinsip Penyampaian. Sebelum pegawai-pegawai kerajaan membuat keputusan atau bertindak, mereka harus memastikan bahawa keputusan atau tindakan berkenaan menuruti 16 Prinsip Penyampaian tersebut.



Gambarajah 13.1



Prinsip-prinsip tersebut terkandung di bawah empat tema: mendahulukan rakyat, menggunakan sumber secara berhemat, bekerjasama dengan pihak terbaik (di dalam dan di luar kerajaan) dan menguruskan keberhasilan pada taraf tertinggi.

A. Kami akan **mendahulukan rakyat:**

- Bertumpu kepada beberapa keberhasilan utama yang dikehendaki oleh rakyat kini, dan keperluan bagi jangka panjang, dan menghentikan atau mengurangkan usaha lain.
- Membuat dan mengekalkan keputusan dasar berwibawa yang jelas – walaupun jika kami perlu mengatasi halangan politik baginya.
- Menggalakkan penyertaan rakyat dengan mendapatkan input mereka sebelum membuat keputusan, melibatkan rakyat dalam penyampaian dan sering mengukur persepsi.
- Menangani harapan serta memaklumkan niat berwibawa, dan memaklumkan hanya keberhasilan yang terlaksana.

Contoh-contoh mendahulukan rakyat termasuklah memilih enam NKRA berdasarkan input daripada rakyat (seperti yang dijelaskan dalam Bab 5), mendapatkan input daripada rakyat secara berterusan (misalnya, Hari Terbuka, undian SMS seperti yang dijelaskan dalam Bab 5), berganding bahu dengan rakyat dalam penyampaian (misalnya, melalui program 1 Rumah 1 Sukarelawan yang dihuraikan dalam Bab 6) dan menerbitkan prestasi kami berbanding sasaran NKRA dan MKRA setiap tahun.

B. Kami bertekad untuk **menggunakan sumber secara hemat:**

- Meningkatkan produktiviti sebanyak mungkin daripada sumber sedia ada, sebelum membuat permintaan sumber tambahan, dengan mengurangi ketirisan, mengoptimumkan taraf perkhidmatan serta menggunakan pendekatan inovatif.

- Memfokuskan sumber terpenting, namun yang paling kekurangan – kepimpinan, bakat dan pembiayaan – pada isu-isu keutamaan.
- Melabur dahulu dalam bakat kepimpinan dan barisan hadapan, baru kemudian melabur dalam infrastruktur dan perkakasan lain.
- Bersikap fleksibel, mempersoalkan prosedur dan dasar yang lama, sementara mematuhi tadbir urus yang baik.

Contoh-contoh penggunaan sumber secara berhemat termasuklah pengurangan perbelanjaan mengurus dalam Bajet 2010 sebanyak 14% berbanding dengan 2009, memperbaiki proses sedia ada supaya lebih efisien (misalnya, proses sebut harga yang dibincangkan dalam Bab 10) dan mengikhtiarkan kaedah baru berkos paling rendah untuk mendapatkan air bersih buat rakyat di kawasan luar bandar (misalnya, telaga tiub dan telaga graviti) (juga seperti yang dihuraikan dalam Bab 10). Dalam Bajet 2010, kami juga telah mengumumkan langkah-langkah untuk mengoptimumkan penggunaan aset-aset, seperti menyewakan kemudahan yang kurang diguna dan mengenal pasti aset-aset untuk dijual atau diuruskan bersama Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) serta menggunakan sistem bajet berasaskan keberhasilan (OBB). Di bawah sistem ini, kami akan menjalankan analisa kos dan manfaat untuk menganggarkan impak perbelanjaan sebelum meluluskannya.

C. Kami akan **bekerjasama dengan yang terbaik di dalam dan di luar kerajaan:**

- Mempertingkatkan kepimpinan dan kerjasama di antara para Menteri dan KSU untuk memimpin penyampaian secara bersama.
- Menembusi halangan dan melaksana sebagai satu kerajaan Malaysia dengan memperkenalkan struktur baru bagi penyampaian dan memudahkan struktur sedia ada.
- Membina keupayaan campuran (hibrid) bagi penyampaian dengan menarik organisasi dan bakat utama Malaysia dari sektor sosial, awam dan korporat.
- Berhubung dengan Perkhidmatan Awam seerat bersama rakyat, dengan memaklumkan hala tuju yang jelas dan bermakna serta mendapatkan input secara teratur.

Bukti usaha-usaha kita setakat ini dalam memperkukuhkan kerjasama dapat dilihat daripada penubuhan Makmal-makmal NKRA dan *1Malaysia* (yang terdiri daripada kakitangan penjawat awam dari pelbagai kementerian dan wakil-wakil daripada sektor swasta dan sosial) dan kerjasama dengan badan bukan kerajaan untuk mengurangkan jenayah jalanan yang berkait dengan dadah (dibincangkan dalam Bab 6). Tambahan lagi, program pertukaran silang yang baru-baru ini dilancarkan di antara kerajaan dan GLC seharusnya membantu mengukuhkan lagi keupayaan serta keserba boleh sektor awam mahupun swasta.

D. Kami berjanji untuk **menguruskan keberhasilan pada taraf tertinggi:**

- Menetapkan aspirasi tinggi dan teguh, bersesuaian dengan taraf antarabangsa.
- Merancang penyampaian secara teliti dan membuat keputusan berasaskan fakta-fakta daripada sumber bebas dan berwibawa.
- Membentuk kebertanggung jawaban jelas dan nyata, disokong oleh penggunaan ganjaran dan konsekuensi berbeza dan bermakna.
- Memantau dan menguruskan penyampaian keberhasilan yang benar-benar membawa perubahan, bukan setakat input dan output semata-mata.

Tanda-tanda perubahan dalam pengurusan kami terhadap keberhasilan termasuklah menerima pakai Indeks Persepsi Korupsi oleh *Transparency International* sebagai salah satu KPI bagi NKRA Rasuah, membina infrastruktur asas luar bandar yang baru pada skala dan kadar sehingga 11 kali ganda program-program sebelumnya (lihat Bab 10) dan menumpukan banyak waktu pemimpin tertinggi kerajaan dalam Pasukan Petugas Penyampaian (DTF) dan Mesyuarat Penilaian prestasi Menteri yang dipimpin oleh Perdana Menteri.

13.1.2 Kami akan menguruskan penyampaian NKPI dan MKPI secara rapi, dan memastikan bahawa kementerian mencapai sasaran mereka

Kami telah membentuk beberapa mekanisme untuk memastikan bahawa kami berkesan dalam merancang bagaimana mencapai keberhasilan serta melaksanakan rancangan tersebut. Ini menjadi sebahagian daripada respons kami terhadap maklum balas rakyat semasa Hari Terbuka, di mana rakyat menyeru kami untuk melaksana dengan cepat dan efektif. Mekanisme pelaporan dan semakan ini menjadi tanda cara baru kita bertindak, serta keseriusan kita dalam memperuntukkan sumber, menguruskan pencapaian serta menggalakkan akauntabiliti bagi keberhasilan.

Laporan Kilat kepada Kabinet dan laporan status atas permintaan: Semua rancangan pelaksanaan NKRA, sasaran NKPI serta trajektori telah dimasukkan ke dalam Sistem Pemantauan Projek II (SPP II), sebuah sistem dalam talian yang digunakan untuk menjejaki perkembangan projek-projek kerajaan dan diuruskan oleh ICU. Data mengenai pencapaian sebenar akan dimuat naik secara teratur ke dalam SPP II (sebahagiannya dalam masa nyata, *real time*). Ini akan membolehkan kami memantau perkembangan masing-masing dan membuat campur tangan awal, jika perlu, untuk memastikan projek berjalan lancar semula. Laporan Kilat akan diedarkan kepada semua Menteri Kabinet pada setiap bulan (atau atas permintaan apabila perlu) untuk memaklumkan Kabinet tentang perkembangan setiap NKPI terhadap sasaran (Gambarajah 13.2), membolehkannya memantau perkembangan ke arah matlamat serta menangani masalah sebaik sahaja terjadi.

Gambarajah 13.2

SPP II membolehkan pemantauan NKPI dan prestasi inisiatif

Laporan kilat NKPI bagi setiap NKRA



- Laporan bulanan dan atas permintaan untuk prestasi NKPI
- Dilaporkan kepada Kabinet
- Lampu isyarat membandingkan sasaran dengan pencapaian sebenar bagi setiap NKPI

Laporan trend NKPI



- Butiran lanjut bagi setiap NKPI untuk mengenalpasti permasalahan
- Kebolehan melihat trend NKPI secara menyeluruh

Laporan pemantauan projek



- Menjejaki perkembangan projek yang berkait dengan NKRA
- Laporan lanjutan yang lebih perinci membantu memberi maklumat tentang projek tertunda atau lewat

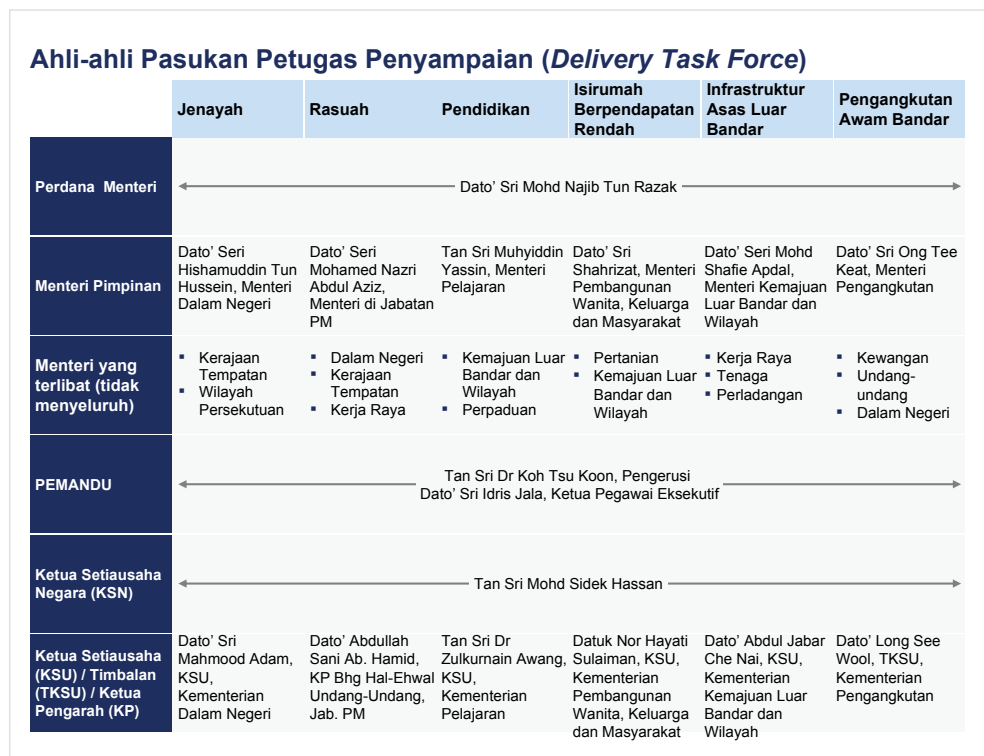
SPP II juga akan membolehkan Kabinet untuk memperolehi – atas permintaan – sasaran, rancangan penyampaian terperinci, pemilik khusus, garis masa dan keperluan sumber yang dibangunkan oleh Makmal-makmal berkenaan.

Rancangan-rancangan penyampaian tersebut tidak dipaparkan sepenuhnya dalam pelan hala tuju ini disebabkan jumlahnya yang besar (lebih daripada 100 program, dan lebih daripada 2,000 projek di bawah program-program tersebut). Untuk menunjukkan tahap keperincian rancangan-rancangan tersebut, satu contoh (bagi NKRA Jenayah) ditunjukkan dalam Gambarajah 13.3. Sebuah contoh yang menunjukkan bagaimana butiran rancangan penyampaian telah dikumpul dalam SPP II ditunjukkan dalam Gambarajah 13.4.

Gambarajah 13.3

Perancangan Aktiviti NKRA Jenayah: Ciri-ciri Keselamatan Motosikal <small>CONTOH</small>				
Aktiviti yang Diperincikan	Tarikh mula	Tarikh tamat	Tanggungjawab	
1 Tandakan badan motosikal dengan menggunakan sistem Nombor Pengenalan Kenderaan (VIN/DNA) dan simpan di pangkalan data pengilang. Letakkan tanda keselamatan pada motosikal				
<ul style="list-style-type: none"> Dapatkan kerjasama pengilang, JPJ, MITI, SAC II Chee Cheng Wan, FMM 	15 Dis 09	31 Dis 09	▪ Dato' Abd Rahim	
<ul style="list-style-type: none"> Sediakan dasar 	01 Jan 10	14 Mac 10	▪ Dato' Solah	
<ul style="list-style-type: none"> Umumkan dasar kepada pihak awam 	15 Mac 10	30 Mac 10	▪ Dato' Solah	
<ul style="list-style-type: none"> Pastikan pengilang bersedia 	01 Jun 10	31 Mei 10	▪ KSU MOT	
<ul style="list-style-type: none"> Laksanakan 	01 Jun 10	31 Dis 13	▪ Pengilang	
2 Kawal pengeluaran nombor e-Plate				
<ul style="list-style-type: none"> Tetapkan nombor plat yang standard 	01 Dis 09	31 Dis 09	▪ Norlizawaty, JPJ	
<ul style="list-style-type: none"> Wujudkan peraturan dasar bagi pengeluaran nombor plat 	01 Jan 10	30 Mac 10	▪ KSU MOT	
<ul style="list-style-type: none"> Pastikan peraturan bersedia 	01 Apr 10	31 Mei 10	▪ MITI	
<ul style="list-style-type: none"> Laksanakan 	01 Jun 10	31 Dis 13	▪ Dato' Solah	
3 Laksanakan ciri-ciri keselamatan sebagai pakej standard motosikal (bagi motosikal baru)				
<ul style="list-style-type: none"> Tetapkan ciri-ciri keselamatan standard bagi motosikal (misalnya, kunci-U, suis pemutus litar) 	01 Dis 09	31 Dis 09	▪ Shahrul, Urusetia VTAC JPJ	
<ul style="list-style-type: none"> Wujudkan dasar/peraturan bagi pemasangan ciri-ciri keselamatan standard bagi motosikal 	01 Jan 10	30 Mar 10	▪ KSU MOT	
<ul style="list-style-type: none"> Pastikan kenderaan import mematuhi dasar 	01 Jan 10	30 Mac 10	▪ KSU MITI	
<ul style="list-style-type: none"> Pastikan pengilang bersedia 	01 Apr 10	31 Dis 10	▪ KSU MITI	
<ul style="list-style-type: none"> Laksanakan 	01 Jun 10	31 Mac 13	▪ Pengilang	

Gambarajah 13.5



Kepimpinan PM dalam kesemua enam DTF membolehkan beliau terlibat secara peribadi dalam mengkaji semula dan mempersoal perkembangan, membantu menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan memohon kebertanggungjawaban daripada agensi serta kementerian peneraju. Ia juga menjadi sebuah forum penting yang menyokong kerjasama berterusan serta mendorong kementerian peneraju dan agensi-agensi untuk tekun berkerja ke arah mencapai matlamat. Komitmen waktu oleh PM memang tinggi, kerana kitaran sebuah mesyuarat DTF bagi setiap NKRA sekali dalam setiap enam minggu bermakna beliau bertemu dengan sebuah DTF setiap minggu.

Mesyuarat Penilaian PM-Menteri dan Laporan Penyampaian: Sebuah mesyuarat penilaian rasmi diadakan sekali dalam setiap enam bulan, bagi setiap NKRA dan MKRA, di antara Perdana Menteri dan Menteri Peneraju. Mesyuarat rasmi ini membolehkan Perdana Menteri menggunakan Laporan Penyampaian untuk membuat penilaian terhadap pencapaian separuh/akhir tahun bagi setiap Menteri, serta memutuskan tindakan utama yang perlu diambil untuk meningkatkan kemungkinan kejayaan penyampaian.

Mesyuarat penilaian pertama telah diadakan pada November / Disember 2009. Mesyuarat kedua dan ketiga akan diadakan pada Jun dan Disember 2010.

Dalam rangka persediaan untuk penilaian tersebut, PEMANDU akan menyiapkan dan menghantar sebuah Laporan Penyampaian sulit kepada Perdana Menteri setiap enam bulan sekali. Laporan tersebut meringkaskan perkembangan kesemua NKPI dan MKPI dalam setengah tahun yang terdahulu di samping mengandungi rancangan-rancangan tindakan bagi setengah tahun yang akan datang untuk mengatasi rintangan utama untuk mencapai sasaran. Laporan tersebut juga menarafkan NKPI menurut kemungkinan penyampaian. Laporan kemajuan dan penarafan ini akan kemudiannya digunakan oleh Perdana Menteri sebagai asas bagi sesi dialognya bersama menteri-menteri yang berkenaan dalam mesyuarat-mesyuarat penilaian.

Laporan Penyampaian yang pertama telah diserahkan kepada Perdana Menteri pada November 2009, dan laporan-laporan berikutan dijangkakan pada Mei dan November 2010.

Penilaian Prestasi: Pendekatan amalan terbaik dalam pengurusan prestasi yang kami terima-pakai bagi program transformasi ini, mengambil kira dua aspek penting. Sepertimana yang dibincangkan dalam Bab 1, ianya adalah:

- Keperluan untuk menggalakkan sasaran yang besar dan tinggi. Kami sedar bahawa, jika tidak diuruskan dengan sempurna, terdapat kemungkinan besar untuk menetapkan sasaran yang sungguh mudah dicapai, yang menghampakan matlamat kita untuk memupuk budaya pencapaian tinggi
- Keperluan bersikap telus dan teguh dalam menilai prestasi menurut sasaran KPI yang dipersetujui demi memastikan akauntabiliti

Dalam usaha transformasi untuk mencapai hasil besar dengan cepat, kami telah sengaja mengambil langkah-langkah yang begitu besar sekali. Memandangkan kami telah menetapkan sasaran KPI yang besar dan tinggi bagi NKRA dan MKRA, kami akan mengambil tindakan yang wajar bagi peringkat pencapaian yang berlainan untuk para menteri dan penjawat awam, sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 13.1. Prestasi unggul akan diberi ganjaran yang sewajarnya, sementara perkembangan yang mundur akan diuruskan dengan memberi sokongan tambahan atau menukarkan struktur ataupun komposisi pasukan.

Jadual 13.1: 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, mungkin tukar komposisi dan struktur pasukan)

Laporan Tahunan: Kami akan menerbitkan laporan-laporan tahunan pada setiap suku tahun pertama untuk melaporkan prestasi kami dan menunaikan akauntabiliti kepada rakyat. Laporan-laporan ini akan mengandungi petikan daripada Laporan Penyampaian, termasuk perkembangan dalam NKPI dan MKPI. Kementerian yang unggul akan diberi penghargaan. Di mana perlu, langkah-langkah untuk memperbaiki prestasi akan dikenal pasti. Laporan-laporan ini juga akan memerincikan sasaran serta metrik baru bagi tahun-tahun berikutnya.

Seperti yang disebut dalam Bab 1, memandangkan kami telah menetapkan sasaran yang beraspirasi tinggi, kami menjangkakan perbezaan pencapaian berbanding sasaran. Ini bermakna bahawa bukan semua sasaran akan dicapai 100%. Jika semua sasaran mudah dicapai, ini menjadi petanda bahawa aspirasi kami belum lagi setinggi yang diperlukan.

13.1.3 Kami telah menubuhkan PEMANDU untuk menyegerakan penyampaian

Kami telah menubuhkan PEMANDU pada bulan Ogos 2009 untuk membantu PM dalam menguruskan penyampaian keberhasilan NKRA dan MKRA. Dato' Sri Idris Jala telah dilantik menjadi Ketua Pegawai Eksekutif manakala Pengerusinya adalah Tan Sri Dr Koh Tsu Koon.

Sementara tanggungjawab bagi penyampaian menyeluruh keberhasilan NKRA dan MKRA akhirnya terletak pada Kementerian masing-masing, PEMANDU telah dimandatkan untuk:

- Menjadi pemangkin kepada perubahan nyata dalam penyampaian sektor awam, misalnya, membantu perkhidmatan awam dan kementerian untuk mencari peluang penambahbaikan dalam prosedur mereka
- Menyokong kementerian dalam proses perancangan penyampaian, seperti membantu dalam proses penyelesaian masalah dan mencabar rancangan serta pendekatan mereka terhadap pelaksanaan
- Membantu menyingkirkan halangan kepada kemajuan, misalnya, menyelaraskan kebergantungan dan isu-isu di antara kementerian
- Bekerja bersama kementerian untuk memastikan bahawa semua data yang diperlukan untuk menjejaki pencapaian tersedia ada, lengkap, konsisten serta tepat
- Memantau pencapaian dengan mengekalkan sebuah pangkalan data yang mempunyai data prestasi yang berkualiti tinggi
- Memberi pandangan bebas tentang pencapaian dan perkembangan kepada PM dan Menteri, menyokong penilaian kemajuan, membuat pengesyoran dan menekankan lapangan yang memerlukan perhatian segera

Dari segi pengurusan prestasi dan pelaporan, PEMANDU akan:

- Menyerahkan Laporan Kilat bulanan kepada semua Menteri Kabinet
- Menyokong mesyuarat penilaian dan DTF
- Menyerahkan Laporan Penyampaian setengah tahun kepada Perdana Menteri
- Menerbit perkembangan usaha Kerajaan dalam mencapai sasaran NKPI dan MKPI setiap tahun

Kami berhasrat untuk menekankan kepentingan tanggungjawab PEMANDU, serta menggunakannya untuk memupuk budaya berasaskan pencapaian dalam kerajaan. Dengan itu, PEMANDU telah direka khas serta dilengkapi dengan segala sumber untuk menjadi sebuah unit yang berwibawa dan berorientasikan pencapaian.

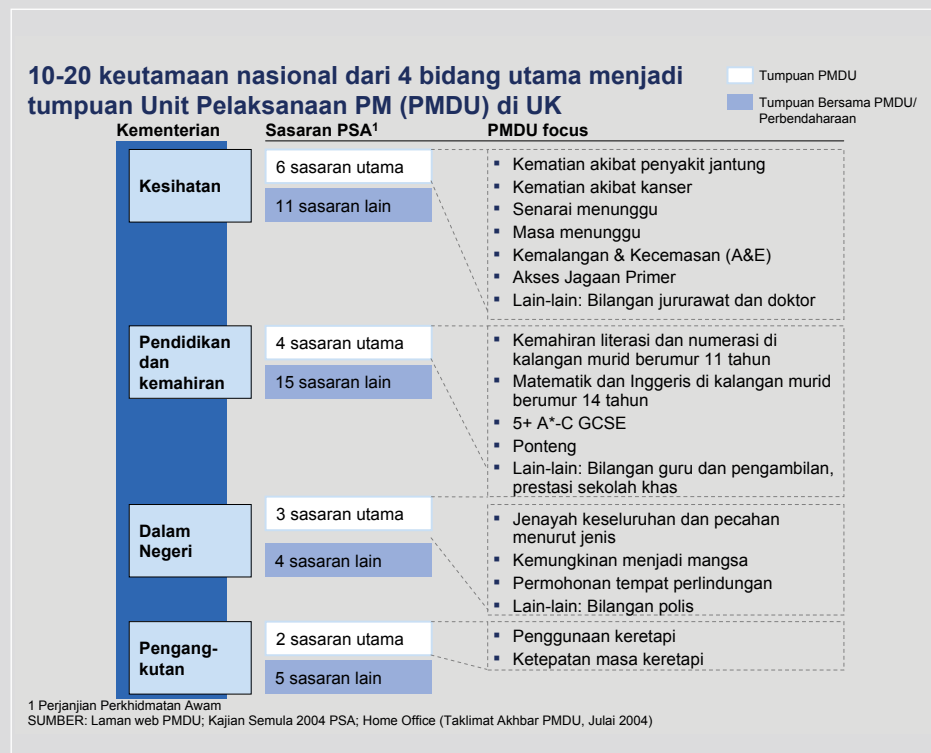
Dengan hasrat menarik sumber manusia yang berkualiti tinggi, PEMANDU ditubuhkan sebagai sebuah organisasi campuran (hibrid). Ia telah menjalani proses teliti untuk mengenal pasti serta melantik orang yang terbaik dan terampil, bukan sahaja dari kalangan perkhidmatan awam, malah juga daripada sektor swasta. Mereka yang diambil bekerja bukan sahaja memiliki kemahiran kepimpinan dan keupayaan menyelesaikan masalah malah turut bersemangat untuk berkhidmat untuk rakyat. PEMANDU akan terus membina keupayaan pasukannya menerusi program pembangunan dan latihan profesional berstruktur yang berterusan.

Tambahan lagi, demi menggalakkan tumpuan terhadap prestasi, remunerasi kakitangan PEMANDU dikaitkan kepada pencapaian hasil ketara, dan penilaian prestasi mereka diasaskan pada metrik telus. Ini berlainan daripada amalan kerajaan yang biasa, tetapi sejajar dengan organisasi berprestasi tinggi, yang mengiktiraf, membeza serta memberi ganjaran kepada kakitangan mengikut prestasi.

Unit Pelaksanaan Perdana Menteri (PMDU) di UK

Menjelang akhir tempoh pertama kerajaan Parti Buruh UK pada 2001, masyarakat British mula menjadi tidak sabar melihat prestasi kerajaan dipertingkatkan. Selepas menang sekali lagi dalam pilihanraya 2001, Perdana Menteri, Tony Blair, telah menyahut “arahan untuk melaksana” oleh rakyat dengan menubuhkan PMDU. PMDU diberi mandat untuk memacu kemajuan pada sasaran tertentu dalam empat bidang utama yang dikenal pasti oleh Kerajaan – kesihatan, pendidikan, pengangkutan dan jenayah (Gambarajah 13.6)

Gambarajah 13.6



PMDU telah diberi mandat untuk melapor terus kepada PM tentang pencapaian serta menyumbang terhadap mempertingkatkan kecekapan perkhidmatan awam (Gambarajah 13.7).

Gambarajah 13.7

Perdana Menteri UK membentuk PMDU untuk memacu pelaksanaan bidang-bidang keutamaan, melapor kepadanya tentang pencapaian serta membina kecekapan perkhidmatan awam

Melapor tentang pencapaian	Memacu pelaksanaan dalam bidang-bidang keutamaan	Membina kecekapan dengan mencontohi amalan terbaik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memudahkan dialog berasaskan fakta di antara PM dan jabatan-jabatan mengenai prestasi menuju sasaran ▪ Mengumpul dan menganalisa data pencapaian yang teguh, memberi kad mata bagi pencapaian jabatan berbanding sasaran serta menilai kemungkinan mencapai sasaran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengenalpasti masalah dan punca utama yang menghalang pencapaian sasaran ▪ Menyokong pembangunan rancangan pelaksanaan bersandarkan perjanjian perkhidmatan awam ▪ Mengutamakan sumber terhadap sasaran dan masalah utama ▪ Berusaha sama dengan jabatan untuk mempercepatkan pelaksanaan projek khusus projek baris hadapan dan projek percubaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membina kemahiran bagi penjawat awam dengan bekerja bersama mereka ▪ Menunjukkan kegunaan dan kepentingan data ▪ Membentuk cara baru bekerja untuk memacu pelaksanaan keutamaan ▪ Melancarkan semakan semula kecekapan berstruktur di jabatan-jabatan kerajaan

SUMBER: Wawancara dengan bekas Ketua PMDU

Untuk menjayakan pelaksanaan peranan PMDU, ia melapor terus kepada PM dan telah dipimpin oleh seorang kakitangan penjawat awam yang mempunyai rekod prestasi yang konsisten dalam penyampaian. Demi menggalakkan lagi kecekapan PMDU, sumber manusianya terdiri daripada gabungan bakat yang terbaik daripada perkhidmatan awam dan sektor swasta.

Pada mulanya, penyampaian yang berjaya memang sukar dan mencabar, namun dengan laluan masa, sasaran mula dicapai. Menjelang Disember 2004, lebih daripada 80% daripada sasaran telah dicapai atau menuju pelaksanaan, berbanding dengan hanya kurang daripada 50% pada tahun sebelumnya.

13.1.4 Kami akan menggiatkan lagi inisiatif transformasi kerajaan yang sedia ada di bawah pelbagai agensi

Sebelum GTP, perkhidmatan awam telah pun memulakan pelbagai jenis usaha transformasi, dengan kebanyakan kejayaan awal. Usaha-usaha yang ketara dibincangkan dalam Gambarajah 13.8.

Gambarajah 13.8

Perkhidmatan awam kita telah menjalankan pelbagai projek transformasi

Inisiatif di bawah projek/agensi

TIDAK MENYELURUH



Menambahkan kecekapan kerajaan menerusi e-kerajaan, misalnya

- eKL: Menggabungkan sistem IT agensi untuk membolehkan konsep 'Tiada Pintu Yang Salah' kepada pihak awam
- Portal myGov: Menyediakan portal dalam talian tunggal bagi perkhidmatan kerajaan, maklumat, borang dan pembayaran
- Memantau dan memberi ganjaran bagi pencapaian jabatan kerajaan menerusi Penarafan Bintang dan Anugerah Kualiti Sektor Awam

PEMUDAH

Mempertingkatkan kemudahan berurusan serta mengurangkan birokrasi dalam urusan perniagaan-kerajaan, misalnya

- Menubuhkan pusat setempat untuk menyegerakan pemerbadanan syarikat (menggabungkan agensi-agensi berkaitan, termasuk Suruhanjaya Syarikat Malaysia, LHDN, KWSP dan PERKESO)
- Menyingkatkan masa pemprosesan permohonan pegawai dagang (expatriate) daripada 14 hari kepada 7 hari
- Melaksanakan sistem permohonan lesen perniagaan secara dalam talian (BLESS)

PIKA

Menambahbaik kualiti penyampaian dengan

- Melatih penjawat awam kanan menjadi ejen perubahan di antara kementerian
- Menyalurkan maklumbalas berstruktur daripada pelanggan perkhidmatan awam (rakyat) mahupun pemberi perkhidmatan (penjawat awam) kepada pemimpin atasan kerajaan

Kami akan terus menggiatkan lagi usaha-usaha ini dalam tahun 2010 dan seterusnya, supaya kami dapat berkhidmat kepada rakyat secara lebih berkesan dan efisien. Setakat ini, kami sudah memperkenalkan beberapa lagi langkah dalam Bajet 2010, termasuk:

- Mempertingkatkan INTAN Bukit Kiara menjadi sebuah “*School of Government*” yang berautonomi, dengan fakulti berkualiti tinggi dan kolaborasi bersama institusi antarabangsa
- Menggunakan nombor rujukan tunggal bagi setiap individu dan syarikat untuk memudahkan rujukan silang yang lebih cepat bagi segala urusan antara agensi-agensi kerajaan

13.1.5 Kami juga akan mempertingkatkan produktiviti untuk memastikan penyampaian dilaksanakan dengan sumber minimum

Kami pernah melaksanakan banyak cara untuk mempertingkatkan produktiviti, termasuk memperluaskan e-kerajaan untuk mengurangkan kos transaksi (misalnya, menggalakkan pembayaran cukai secara dalam talian), mengurangkan kos perolehan menerusi e-perolehan, serta menyediakan latihan kepada penjawat awam supaya lebih berkesan dan efisien (misalnya, menerusi INTAN, PIKA dan program penempatan silang GLC).

Oleh kerana kedudukan kewangan semasa Malaysia memaksa kami untuk mengurangkan perbelanjaan mengurus kami, namun memberi keberhasilan yang lebih berkesan, kami bertekad untuk menambah baik produktiviti secara lebih lanjut lagi dan sedang mempertimbangkan pelbagai kaedah pengurusan, teknologi, operasi, pengurusan aset dan kewangan. Sebagai contoh, kami akan cuba memperbaiki kecekapan pengurusan dalam perkhidmatan awam, khususnya dari segi pengurusan prestasi, pengurusan bakat dan operasi ramping (*lean operations*). Kita juga akan mempertimbangkan pembaharuan dalam penggunaan ICT, seperti

mengalihkan bentuk surat-menyurat rasmi daripada salinan cetak kepada salinan elektronik (melalui e-mel). Dalam lapangan operasi, kami akan cuba menggunakan transformasi ramping kepada aktiviti-aktiviti terpilih seperti pengutipan cukai, pengendalian hospital, pembayaran manfaat kebajikan serta perolehan. Dalam pengurusan aset juga, terdapat ruang untuk memperbaiki produktiviti aset-aset fizikal dan kewangan kami: kami mengumumkan langkah-langkah di bawah Bajet 2010 untuk mengoptimumkan penggunaan aset dengan menyewakan kemudahan yang kurang digunakan serta mengenal pasti aset-aset yang hendak dijual.

Pengurusan krisis, pemulihan dan produktiviti: Reformasi belanjawan sektor awam di Sweden pada tahun 1990-an

Dalam banyak aspek, krisis ekonomi dan kewangan Sweden pada tahun 1990-an serba mencerminkan kegawatan ekonomi global masa kini. Selama tiga tahun berturut-turut, KDNK Sweden terus menjunam dan kadar pengangguran meningkat tiga kali ganda menjadi lebih daripada 10%. Defisit bajet meningkat melebihi 10% daripada KDNK, yang mengakibatkan spekulasi yang berleluasa tentang kebangkrutan negara itu pada musim panas tahun 1994. Kerajaan Sweden menggunakan peluang yang terhasil daripada krisis tersebut untuk memperkenalkan sebuah program kecekapan fiskal :

- **Mewujudkan rasa ‘genting’** dengan langkah awalan sebanyak 11% potongan dalam bajet operasi kesemua agensi. Kesedaran para agensi tentang krisis tersebut amat penting, kerana tiada sesiapa yang dapat menafikan keperluan bagi tindakan segera
- **Mengawal ketat perbelanjaan awam** dengan mengenakan had perbelanjaan dan membenarkan agensi untuk memindahkan 3% daripada bajet operasi mereka ke tahun berikutnya. Ini mengurangkan tekanan pada agensi untuk membelanjakan seluruh bajet mereka setiap tahun
- **Memaksa agensi-agensi untuk melaksanakan langkah-langkah kecekapan** dengan menurunkan had perbelanjaan setiap tahun, menggunakan faktor produktiviti automatik

Penjimatan yang terjana sungguh ketara. Perbelanjaan kerajaan Sweden menurun daripada 72% daripada KDNK pada tahun 1993 kepada lebih kurang 55% menjelang akhir dekad tersebut. Lebih-lebih lagi, penurunan ini tidak terhasil dengan mengurangkan kualiti perkhidmatan awam. Sebagai contoh, agensi pencukaian berjaya mempertingkatkan produktiviti dengan ketara di antara 1998 dan 2008, sedangkan indeks kepuasan rakyat bagi agensi tersebut juga meningkat daripada 57% kepada 64%.

13.2 Fasa 2 (2012–2015): Kami bertekad menjana transformasi lebih luas dan mendalam

Dalam jangka masa pertengahan dari 2012 hingga 2015, kami akan menjalankan transformasi yang lebih luas dan mendalam, dengan matlamat memperkukuhkan pembangunan profesional perkhidmatan awam, menjana lebih banyak penjimatan kecekapan serta menambah baik kecekapan penyampaian. Langkah-langkah transformasi sedemikian boleh termasuk:

- **Memperkukuhkan pengurusan prestasi** di kalangan semua peringkat kerajaan, termasuk melanjutkan penggunaan KPI kepada semua penjawat awam dan melaksanakan ganjaran dan konsekuensi berasaskan prestasi
- **Meningkatkan tahap kebolehan** di seluruh kerajaan, termasuk memperkenalkan pembangunan profesional berstruktur (misalnya, latihan dan dialog prestasi yang teratur) serta meningkatkan syarat kemasukan ke dalam perkhidmatan awam
- **Memperbaiki kecekapan selanjutnya**, termasuk menyeragamkan struktur kerajaan, misalnya, mengurangkan birokrasi dengan menyusun semula kementerian dan agensi. Kami telah pun mengambil langkah awal dengan mengurangkan dua buah kementerian pada tahun 2008

Mengukuhkan akauntabiliti dan memberi ganjaran bagi produktiviti: Skim gaji berbeza dalam sektor awam di seluruh dunia

Konsep memberi ganjaran kepada penjawat awam berdasarkan prestasi sudah biasa dalam kebanyakan negara maju (Gambarajah 13.9). Sistem gaji produktiviti meliputi banyak bentuk termasuk bonus tahunan melebihi gaji asas (misalnya, di Amerika Syarikat) dan merisikokan peratusan tertentu daripada gaji asas yang dibayar hanya jika prestasi mencapai taraf yang ditetapkan (misalnya, di Kanada). Manakala, di sesetengah negara, hanya gaji pengurusan atasan dan pertengahan terikat kepada prestasi (misalnya, di Denmark), di negara lain pula, insentif produktiviti terpakai untuk keseluruhan perkhidmatan awam (misalnya, di Singapura).

Kriteria dan sistem penilaian adalah sering kali berstruktur dan terperinci. Sebagai contoh, Denmark menilaikan pekerjaanya di sektor awam berdasarkan KPI kewangan dan pengurusan, manakala Korea Selatan menggunakan gabungan keberhasilan dan kecekapan yang ditunjukkan dalam kerja.

Gambarajah 13.9

Gaji berasaskan prestasi individu bagi penjawat awam sudah biasa di kebanyakan negara maju				
TIDAK MENYELURUH				
Negara	Bentuk	Bidang kakitangan	Kriteria penilaian	% gaji asas
 AS	▪ Bonus tahunan	▪ Perkhidmatan Eksekutif Kanan (tahap tertinggi yang tidak dicalonkan oleh Presiden)	▪ Sasaran peribadi dan jabatan	▪ 5-20%
 Denmark	▪ Bonus dan kenaikan gaji mengikut merit	▪ Kebanyakannya pengurusan atasan dan pengurusan baris kedua	▪ KPI, misalnya, kewangan, khidmat pelanggan	▪ N/A
 Korea Selatan	▪ Program kenaikan gaji mengikut merit ▪ Bonus jumlah pukal	▪ Pengarah Bahagian dan ke atas ▪ Pengarah Bahagian dan ke bawah	▪ Sasaran tahunan ▪ Keberhasilan, kebolehan dan sikap	▪ 3-8% ▪ 40-110%
 Kanada	▪ Gaji berasaskan pencapaian ▪ Bonus tahunan jika melebihi jangkaan	▪ Eksekutif dan pegawai kanan (misalnya, Pengarah, Ketua Pengarah)	▪ Keberhasilan (KPI) dan kecekapan kepimpinan utama	▪ N/A
 Negara OECD Lain	▪ Bonus dan kenaikan gaji mengikut merit	▪ Bergantung pada negara (ada yang meliputi kebanyakan kakitangan kerajaan atau kakitangan kanan sahaja)	▪ Pelbagai, termasuk KPI dan kecekapan	▪ Dari 1-50%
 Singapura	▪ Bonus pencapaian dan kenaikan gaji	▪ Penjawat awam atasan (misalnya KSU) ▪ Penjawat awam am	▪ Pencapaian negara (misalnya, KDNK) dan prestasi individu	▪ Bonus sehingga 7 bulan ▪ Purata bonus 2 bulan

SUMBER: US Office of Personnel Management, State of the Public Service (2008, OECD), Republic of Korea Civil Service Commission, State Employers' Authority (Denmark), Singapore Public Service Division

Transformasi seluruh kerajaan di Perancis

Pada tahun 2007, Perancis telah mencapai paras tertinggi dalam perbelanjaan kerajaan di kalangan semua negara-negara Organisasi Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD), dengan mencecah lebih daripada 52% daripada KDNK. Cabaran utama yang dihadapi oleh kerajaan Perancis adalah untuk meyakinkan penjawat awam dan warganya bahawa ia perlu mengurangkan perbelanjaan awam, namun pengurangan tersebut tidak akan mengakibatkan kemerosotan dalam perkhidmatan awam.

Presiden Perancis, Nicolas Sarkozy, membuat keputusan untuk melancarkan sebuah transformasi kerajaan yang menyeluruh – kajian semula sistematik ke atas segala dasar awam dan pentadbiran – dengan matlamat melakukan lebih dengan sumber yang kurang (*do more with less*) (Gambarajah 13.10):

- Mengurangkan perbelanjaan pentadbiran kerajaan, dengan impak jangkaan sebanyak EUR 7.7 bilion
- Menambah baik perkhidmatan untuk rakyat dan sektor niaga
- Memodenkan organisasi dan proses-proses negara
- Menghargai kerja dan bidang kerjaya pengkhidmat awam

Kerajaan Perancis telah melancarkan 370 inisiatif secara serentak dalam kesemua kementerian dan pentadbiran, membuka haluan bagi usaha memodenkan kerajaan Perancis dalam lima tahun yang akan datang. Pembaharuan ini menggunakan segala galakan penambahbaikan, termasuk organisasi, penggunaan proses transformasi ramping, digitalisasi dan pengurusan prestasi. Pembaharuan tersebut juga bertujuan untuk menyeragamkan

kerajaan, termasuk transformasi antara kementerian (misalnya, percantuman pentadbiran pemungutan cukai dan dana awam dalam Kementerian Bajet) dan pembaharuan di kalangan jabatan yang lebih luas (misalnya, menggabungkan fungsi sokongan seperti pengurusan aset hartanah). Untuk memberi galakan kepada keseluruhan program tersebut, kerajaan Perancis mengumumkan bahawa satu daripada setiap tiga orang penjawat awam yang bersara tidak akan diganti.

Demi menguruskan perbelanjaan awam dengan lebih baik lagi, kerajaan Perancis telah pun mula mengusahakan arus pembaharuan akan datang dengan memperluaskan usaha modernisasi kepada 650 agensi negara.

Gambarajah 13.10

Visi pencapaian bagi perkhidmatan awam Perancis pada tahun 2012



SUMBER: French Directorate for State Modernization (DGME); French Ministry of Budget

Pembaharuan sektor awam di New Zealand

Pada pertengahan tahun 1980-an, New Zealand telah menghadapi krisis ekonomi yang besar: dengan defisit fiskal sebanyak 6–7% daripada KDNK, defisit akaun semasa sebanyak 9% daripada KDNK, inflasi dua angka, kadar pengangguran yang semakin meningkat dan, di suatu ketika, penurunan nilai dolar New Zealand sebanyak 20%. Rakyat New Zealand pada masa itu yakin bersama bahawa perubahan segera amat perlu.

Sebagai tindak balas, kerajaan New Zealand menjalankan sebuah program pembaharuan mikro dan makro ekonomi yang komprehensif dan segera. Sebahagian penting daripada agenda pembaharuannya adalah pembaharuan luas sektor awam, termasuk memperkenalkan akauntabiliti prestasi dan rejim belanjawan yang serentak untuk meningkatkan ketika, jabatan-jabatan kerajaan. Inisiatif-inisiatif adalah termasuk:

- **Memperkasakan ketua eksekutif setiap agensi di kala mengukuhkan akauntabiliti sebagai balasan:** Kerajaan memberikan ketua eksekutif kebolehan melantik dan memecat kakitangan masing-masing, tetapi pada masa yang sama, menjadikan mereka bertanggungjawab secara khusus kepada menteri berkenaan bagi keberhasilan nyata
- **Mengamalkan kewibawaan dan ketelusan data untuk memudahkan pengambilan keputusan dan pemantauan prestasi:** Kerajaan membentuk Unit Pemantauan Diraja (Crown Monitoring Unit) sebagai sebuah badan statistik dan pemantauan bebas, memperkenalkan pelaporan kewangan yang telus serta menggunakan taraf sektor swasta sebaik mungkin untuk menilai prestasi
- **Mengeksplotasi penjimatan kecekapan yang didorong oleh IT:** Kerajaan mengurangkan penjawat awam sebanyak hampir 30% dan menambah baik IT, seperti memperkenalkan algoritma baru untuk mempertingkatkan kecekapan pemantauan pemungutan cukai

Impak daripada pembaharuan amat ketara: penambahan paras produktiviti secara nyata, dengan amalan pengurusan dan kualiti yang lebih baik, dan penjimatan kos unit melebihi 20% dalam kebanyakan kes. Defisit fiskal berubah menjadi lebihan dalam masa sepuluh tahun.

13.3 Fasa 3 (2015-2020): Kami akan menggalakkan inovasi, pilihan dan persaingan, mengurangkan saiz kerajaan di kala menambahkan peranan sektor swasta dalam pembekalan khidmat awam

Kami akan bergerak ke arah model kerajaan baru yang lebih kecil di samping mempertingkatkan kualiti perkhidmatan awam secara serentak. Matlamat kami adalah supaya Malaysia mampu melihat saiz kerajaannya nyata berkurangan sebagai sebahagian daripada KDNK, tanpa pengurangan dalam kuantiti dan kualiti perkhidmatan awam yang ditawarkan.

“Ke depan, terdapat ruang jelas bagi kerajaan untuk menggunakan inisiatif kewangan swasta sebagai kaedah mempertingkatkan kualiti dan kecekapan sektor awam dan pada masa yang sama, memainkan peranan sebagai pemaju ekonomi. Salah satu contoh yang baik adalah dalam lapangan penjagaan kesihatan dan pendidikan, iaitu dua sektor perkhidmatan yang telah dikenal pasti sebagai memiliki potensi eksport dan pertumbuhan yang ketara. Kerajaan boleh beralih daripada menyediakan perkhidmatan tersebut seperti membina dan mengendalikan hospital dan universiti baru, kepada hanya membiayai perkhidmatan awam sedemikian dengan memperolehi perkhidmatan sedemikian daripada sektor swasta”

(Tan Sri Nor Mohamed Yakcop, Menteri di Jabatan Perdana Menteri. Ucapan kepada Sesi *Brainstorming* Bank Dunia, 7 Mei 2009)

Antara matlamat-matlamat lain, kami akan berusaha untuk:

- Memajukan pemikiran dan budaya mesra rakyat dengan mewujudkan persekitaran bersaing dan pilihan bagi perkhidmatan awam
- Memperkasakan kakitangan perkhidmatan awam baris hadapan untuk melakukan apa yang perlu untuk memenuhi keperluan pelanggan
- Mengaplikasi prinsip-prinsip transformasi ramping kepada semua proses kerajaan untuk mengurangkan pembaziran (mempelajari daripada transformasi ramping terpilih dalam Fasa 2)
- Memperkenalkan peranan yang luas bagi sektor swasta dalam penyampaian perkhidmatan awam, dan memperuntukkan semula sumber kerajaan ke lapangan di mana kerajaan benar-benar menjadi pemberi khidmat yang terbaik. Sebenarnya, kami telah pun mengambil langkah-langkah awal, dengan Bajet 2010 yang mengumumkan penswastan syarikat Kementerian Kewangan dan syarikat kerajaan yang terpilih

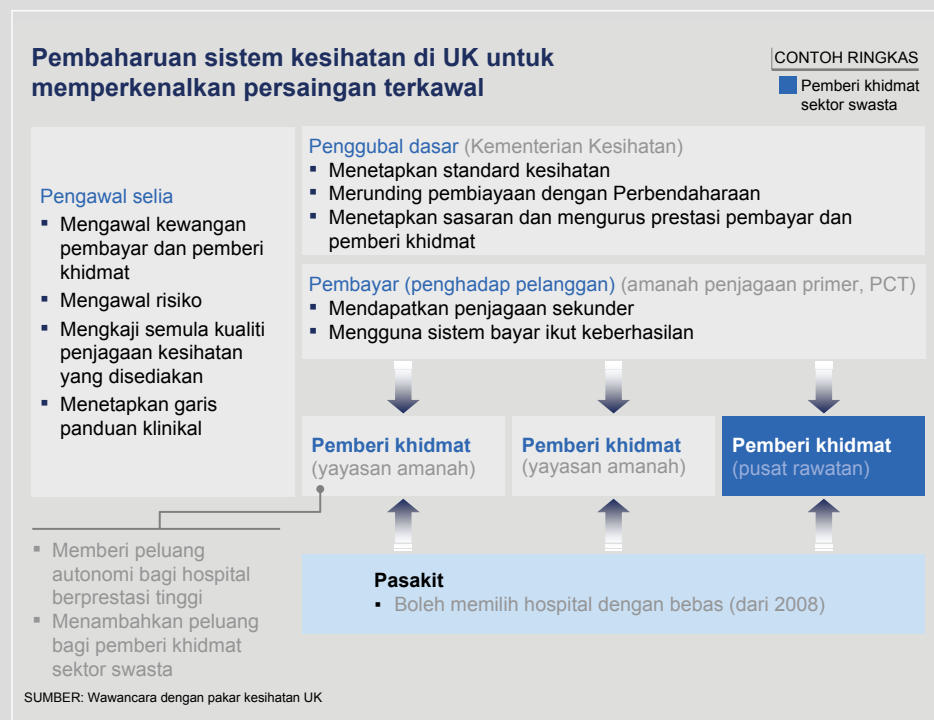
Persaingan dinamik dalam pembekalan hospital awam di UK

Penjagaan kesihatan merupakan suatu bidang di mana penswastaan sepenuhnya mungkin sukar, atas alasan ekuiti, keboleh laksanaan dan politik. Walau bagaimanapun, Perkhidmatan Kesihatan Nasional UK (NHS) menawarkan suatu contoh mengenai bagaimana kerajaan boleh memperingkatkan penyediaan perkhidmatan penjagaan kesihatan dengan memperkenalkan pilihan dan persaingan.

Kerajaan, menerusi Kementerian Kesihatan dan pengawal selia kesihatan, menggariskan arah strategik dan menguruskan prestasi sistem penjagaan kesihatan nasional (Gambarajah 13.11). Ia juga menyalurkan pembiayaan kepada amanah penjagaan primer (*Primary Care Trust, PCT*), yang bertanggungjawab bagi rakyat dalam kawasan mereka. PCT tersebut mengawal bajet mereka sendiri dan menetapkan keutamaan mereka sendiri (dalam lingkungan bajet dan keutamaan kerajaan pusat). Mereka bertanggungjawab bagi mendapatkan dan membayar pemberi khidmat bagi perkhidmatan penjagaan. Pemberi khidmat datang dari kalangan sektor awam atau swasta, dan pesakit bebas memilih pemberi khidmat mereka bagi penjagaan elektif, misalnya, ke klinik atau hospital mana mereka harus pergi untuk pembedahan terancang seperti penggantian lutut atau pinggul. Ini tentu sekali mempunyai kesan terhadap pembiayaan yang diterima oleh pemberi khidmat daripada PCT dan dengan itu, mendorong persaingan. Persaingan di kalangan pemberi khidmat sektor awam, dan di antara pemberi khidmat sektor awam dan swasta, mendorong produktiviti dan penambahbaikan perkhidmatan dalam penyediaan khidmat penjagaan kesihatan baris hadapan.

Walaupun dalam amalan sebenar, NHS buat masa ini masih menyediakan 98% daripada penjagaannya sendiri, model ini meramalkan bagaimana pilihan pelanggan boleh memberi kesan besar di masa hadapan.

Gambarajah 13.11



Pendidikan bertaraf dunia dengan pembiayaan awam, pembekalan swasta: Sekolah bebas di Sweden

Pembekalan pendidikan merupakan satu lagi bidang di mana kerajaan di seluruh dunia sedang memperluaskan perkongsian dengan sektor swasta. Salah satu contoh adalah sistem sekolah bebas di Sweden.

Di Sweden, terdapat lebih daripada 800 sekolah bebas yang didirikan untuk membantu menambahkan pilihan dan menyampaikan pendidikan yang lebih berkualiti menerusi persaingan dan keberkesanan kos bagi kerajaan. Sekolah-sekolah sedemikian menawarkan perkhidmatan kepada hampir 10% daripada pelajar dalam pendidikan wajib pada tahun 2008 (kenaikan daripada hanya 1% pada tahun 1990). Sekolah-sekolah ini percuma, mempunyai pendaftaran terbuka dan dikendalikan oleh sektor swasta, tetapi dibiayai oleh sektor awam. Ianya menerima pembiayaan yang sama seperti sekolah perbandaran (kerajaan) dan harus mengikuti kurikulum serta objektif kebangsaan, tetapi selain itu, bebas dari segi pedagogi dan jadual waktunya.

Kawalan kualiti adalah didorong oleh pasaran, kerana setiap kanak-kanak Sweden diberi sebuah baucer, yang digunakan oleh ibubapa mereka untuk mendapatkan tempat di sekolah pilihan mereka. Memandangkan dana bergantung pada jumlah pelajar, sekolah bebas mempunyai insentif untuk memfokus pada keputusan pelajar dan meningkatkan taraf pengajaran secara berterusan.

