

**KE ARAH E-KERAJAAN BERPUSATKAN RAKYAT: SATU PENEROKAAN  
AWAL MEMAHAMI PERMINTAAN PERKHIDMATAN AWAM DALAM  
TALIAN DI MALAYSIA**

**TOWARDS USER-CENTRIC E-GOVERNMENT: A PRELIMINARY STUDY ON  
UNDERSTANDING THE DEMAND OF ONLINE PUBLIC SERVICE IN MALAYSIA**

*HASMIAH KASIMIN, SITI HAJAR MOHD IDRIS, NORAIDAH SAHARI*

**ABSTRAK**

Kertas ini menganalisis kemajuan penawaran perkhidmatan awam dalam talian kepada rakyat yang telah dicapai oleh Malaysia dan tahap permintaan dan penggunaannya oleh rakyat. Seterusnya kertas ini akan menganalisis pandangan terhadap eKerajaan oleh rakyat meliputi pengguna dan bukan pengguna eKerajaan, halangan yang dihadapi dan isu yang berkaitan dengannya. Kajian ini menggunakan data sekunder daripada dokumen agensi-agensi kerajaan yang berkaitan dan beberapa kajian lepas di Malaysia. Kajian menunjukkan pelaksanaan eKerajaan di Malaysia telah mencapai tahap yang maju. Kajian lepas menunjukkan terdapat peningkatan jumlah bilangan rakyat yang menggunakan perkhidmatan awam dalam talian. Namun demikian jumlah rakyat yang menggunakannya masih kecil berbanding jumlah rakyat yang berpotensi untuk menggunakan perkhidmatan awam dalam talian yang ditawarkan. Sebahagian besar masih mendapatkan perkhidmatan awam dengan menggunakan kaedah tradisi. Kajian ini juga mendapati terdapat beberapa halangan yang dihadapi oleh rakyat untuk mengguna perkhidmatan dalam talian. Akhir sekali berasaskan konsep eKerajaan yang berpusatkan rakyat, kertas ini mencadangkan beberapa langkah untuk meningkatkan lagi penggunaan eKerajaan di kalangan rakyat.

*Kata kunci:* eKerajaan, pengguna eKerajaan, penawaran perkhidmatan awam dalam talian, permintaan perkhidmatan awam dalam talian, eKerajaan berpusatkan rakyat.

**ABSTRACT**

This study analyzes the achievement of accessibility of online public service and the level of demand as well as its usage among the people of Malaysia. In addition, this study attempts to scrutinize the perception of the people who are user and non-user of e-government, the difficulty faced by them and other related issues. This study employs secondary data gathered from documents of related government agencies and previous studies in Malaysia. Previous studies have shown an increment in the number of people using online public services. However, the usage among the people is still small as compared to the total number of the potential people that may utilize the online public services. The results show that the implementation of the e-government in Malaysia has achieved certain level of advancement, albeit a large portion of the people still relies on the conventional system in obtaining any public services. This study also found that there are number of difficulties faced by the people in using the online public services. Hence, based on user-centric e-government, this study has suggested a few approaches in order to encourage the use of e-government among the Malaysian.

*Keywords:* e-government, e-government user, supply of online public service, demand of online public service, User-Centric e-Government

**PENGENALAN**

Pada asasnya pelaksanaan eKerajaan dijalankan adalah untuk memenafaatkan teknologi maklumat dalam mentransformasi penyampaian perkhidmatan kerajaan kepada rakyat dan hubungan antara kerajaan dengan rakyat (Burn & Robbins, 2001; Watson & Mundy, 2001). Kualiti penyampaian perkhidmatan akan

meningkat dimana perkhidmatan boleh didapatkan secara berterusan dua puluh empat jam, masa respon yang cepat dan kadar kesilapan yang berkurangan. Hubungan antara kerajaan dengan rakyat akan menjadi lebih mudah dan lebih baik. Pelaksanaan eKerajaan memerlukan pihak kerajaan memperbaharui dan melakukan rekabentuk semula struktur dan proses pentadbiran dengan mengambilkira penggunaan teknologi maklumat untuk meningkatkan kecekapan dan penjimatan kos dalam menawarkan penyampaian perkhidmatan kepada rakyat W.; Martin Hughes; Scott, M. 2003t.

Semua negara di dunia telah berlumba-lumba untuk melaksanakan eKerajaan. Tujuan utama eKerajaan ialah untuk memudahkan perhubungan antara Kerajaan dan rakyat dan komuniti bisnes melalui perkhidmatan dalam talian. Semua rakyat dan komuniti bisnes boleh mencapai dan menggunakan perkhidmatan dalam talian yang ditawarkan. Kajian lepas menunjukkan di peringkat awal pelaksanaan eKerajaan dijalankan melalui pendekatan yang memberi fokus kepada perspektif agensi. Mengikut perspektif agensi, perkhidmatan eKerajaan secara dalam talian dikenali, dibangunkan dan dijaga berasaskan keperluan agensi dari segi mempertingkatkan mutu perkhidmatannya kepada rakyat dan komuniti bisnes, menjimatkan kos dan memperbaiki kecekapan dalaman agensi (Anthopoulos et. al., 2007). Mengikut kajian penilaian pelaksanaan eKerajaan yang terdapat dalam literatur, tahap penawaran perkhidmatan eKerajaan telah meningkat dengan cepat dan telah mencapai tahap perkhidmatan yang maju. Namun demikian kajian lepas mendapati tahap penggunaan oleh rakyat dan komuniti bisnes masih kecil. Ini bermakna usaha pelaksanaan perkhidmatan eKerajaan gagal menarik lebih ramai pengguna perkhidmatan eKerajaan dan tidak mencapai tujuannya. Di samping itu terdapat di antara mereka yang telah menggunakan perkhidmatan eKerajaan tetapi tidak meneruskan penggunaan eKerajaan tetapi telah berbalik semula untuk menggunakan perkhidmatan kaunter (Anthopoulos et. al., 2007). Berikutan daripada senario tersebut ramai mencadangkan supaya pendekatan yang memberi fokus kepada agensi perlu di tukar kepada pendekatan pelaksanaan yang berasaskan pengguna/rakyat (Anthopoulos et. al., 2007). Pendekatan yang berfokuskan rakyat bermakna perkhidmatan eKerajaan dikenali dan dibangunkan berasaskan keperluan dan ciri-ciri yang mengambilkira kehendak dan keupayaan rakyat. Selain daripada itu sistem perlu dijaga dan dipastikan sentiasa memenuhi keperluan rakyat.

Kertas ini cuba menganalisis isu-isu ini di Malaysia. Persoalannya adakah pendekatan yang sama juga diamalkan di Malaysia? Apakah tahap kemajuan pelaksanaan perkhidmatan eKerajaan yang telah di capai? Sejauhmana tahap penggunaan eKerajaan dikalangan rakyat dan komuniti bisnes? Seterusnya jika pendekatan pelaksanaan perkhidmatan eKerajaan yang berasaskan pengguna/rakyat hendak diamalkan apakah perkara-perkara yang perlu dilakukan supaya dapat meningkatkan penggunaan eKerajaan secara berterusan dikalangan rakyat dan komuniti bisnes? Seterusnya objektif utama kertas ini ialah untuk menganalisis pendekatan pelaksanaan eKerajaan di Malaysia, kemajuan penawaran perkhidmatan eKerajaan yang telah di capai, menganalisis tahap penggunaan eKerajaan dikalangan rakyat dan komuniti bisnes dan seterusnya membincangkan implikasi kepada pelaksanaan eKerajaan yang memberi fokus kepada rakyat.

## **METODOLOGI DAN KONSEP**

### **Kaedah dan Kerangka Analisis: Pengumpulan data dan kerangka analisis**

Kaedah kajian untuk mencapai objektif kertas ini menggunakan data sekunder. Data sekunder di dapat daripada kajian lepas di Malaysia dan antarabangsa dan laporan-laporan agensi kerajaan yang berkenaan. Analisis kajian boleh diringkaskan seperti Rajah 1. Analisis dibuat menggunakan beberapa konsep iaitu perkhidmatan eKerajaan, penawaran perkhidmatan eKerajaan pendekatan pelaksanaan berasaskan agensi dan berpusatkan-rakyat permintaan perkhidmatan eKerajaan dan tahap penggunaan perkhidmatan eKerajaan.

### **Perkhidmatan eKerajaan**

Perkhidmatan awam merujuk kepada perkhidmatan yang diberikan oleh kerajaan untuk kepentingan awam. Perkhidmatan eKerajaan ialah perkhidmatan awam yang disampaikan secara dalam talian meliputi perkhidmatan maklumat, komunikasi dan transaksi dengan agensi-agensi awam yang di capai atau disampaikan melalui web atau internet terutamanya perkhidmatan yang ditujukan kepada orang awam tidak

termasuk bisnes. Menurut Qian Lili (2009) perkhidmatan eKerajaan mempunyai ciri-ciri yang tersendiri iaitu:

- i. Kepelebagaian pengguna. Pengguna eKerajaan sangat berbagai (heterogeneous) kerana ia meliputi semua populasi dalam sesebuah Negara. Agensi kerajaan perlu mengambilkira semua populasi supaya rekabentuk sistem perkhidmatan dapat mengambilkira budaya, skil dan pandangan politik yang berbeza.
- ii. Tiada persaingan. Perkhidmatan eKerajaan biasanya disediakan oleh satu badan sahaja yang tiada pesaing dan rakyat terpaksa menggunakan perkhidmatan tersebut (contoh untuk mendapatkan lesen memandu). Oleh itu kerajaan tidak perlu berusaha untuk menarik rakyat menggunakannya seperti perkhidmatan yang ditawarkan oleh pihak swasta.
- iii. 'Interoperability'. Perkhidmatan eKerajaan biasanya melibatkan beberapa jabatan kerajaan. Ia ditawarkan melalui satu website yang disokong oleh satu sistem 'interoperable'. Oleh itu, website tersebut perlu member perkhidmatan bersepadu dari pandangan rakyat.
- iv. Incidental use. Penggunaan perkhidmatan eKerajaan sekarang ini dibahagikan kepada dua kandungan : penyebaran maklumat di mana kerajaan mengumpulkan maklumat untuk kegunaan awam dan perkhidmatan melibatkan urusanniaga di mana rakyat mengurusniaga melalui sistem seperti pembayaran cukai dalam talian. Perkhidmatan urusanniaga biasanya rakyat menggunakannya sekali atau kadang-kadang. Ini bermakna rakyat tidak mempunyai model mental perkhidmatan yang hendak digunakan dan ia perlu di pandu oleh sistem sepanjang proses penggunaannya.
- v. Pulangan bukan ekonomi. Perkhidmatan eKerajaan disediakan menggunakan wang awam. Oleh itu pulangan modal terhadap pelaburan kerajaan yang dibuat sukar untuk dikira kerana sering dinyatakan sebagai mengurangkan beban rakyat. Oleh itu pulangan perkhidmatan eKerajaan perlu dikira menggunakan kriteria yang subjektif seperti kepuasan pengguna dan bukan analisis ekonomi semata-mata.

### **Penawaran Perkhidmatan eKerajaan**

Secara keseluruhan perkhidmatan eKerajaan ditawarkan kepada tiga golongan pengguna yang utama iaitu agensi-agensi kerajaan, komuniti bisnes dan pengguna awam/rakyat. Sistem yang memberi perkhidmatan kepada agensi kerajaan dipanggil sistem-sistem G2G (Government-to-Government). Sistem yang memberi perkhidmatan kepada bisnes dipanggil sistem G2B (Government-to-Business) dan sistem perkhidmatan kepada pengguna awam/rakyat dipanggil sistem G2C (Government-to-Citizen). Namun demikian telah terdapat sistem yang menawarkan perkhidmatan kepada semua iaitu agensi kerajaan, bisnes dan pengguna awam/rakyat. Menggunakan taksonomi oleh Millard (2006) daripada pandangan pengguna awam/rakyat, kandungan perkhidmatan G2C boleh dibahagikan kepada tujuh kategori:

- i. ePerkhidmatan menjana pendapatan (kepada kerajaan).
- ii. ePerkhidmatan pendaftaran(pendaftaran kereta, sijil beranak, mati etc).
- iii. ePerkhidmatan untuk permit dan lesen (dokumen persendirian : passport, lesen memandu)..
- iv. ePerkhidmatan yang memberikan faedah secara terus kepada pengguna: faedah kewangan (pencarian kerja, grant dan pinjaman pelajar); faedah sosial (perpustakaan awam, penyelidikan).
- v. Portals dan pusat sehenti berasaskan life events/kumpulan pengguna.
- vi. Lain-lain perkhidmatan seperti perkhidmatan berkenaan polisi pembangunan, perkhidmatan berkaitan pengundian.

Penawaran eKerajaan melibatkan aktor-aktor pasaran perkhidmatan dan penawaran perkhidmatan eKerajaan. Aktor-aktor pasaran perkhidmatan eKerajaan terdiri daripada Penyedia Kandungan perkhidmatan kerajaan, penyampai perkhidmatan kerajaan dan pembekal perkhidmatan kerajaan. Kandungan perkhidmatan.

### **Pendekatan Pelaksanaan Berasaskan Agensi Dan Berpusatkan-Rakyat**

Diperingkat awal pelaksanaan pembangunan eKerajaan adalah berasaskan keperluan agensi kerajaan seperti yang dinyatakan dalam pelan strategik yang disediakan oleh kerajaan(Anthopoulos et. al., 2007). Tujuan utamanya ialah untuk permodenan sektor awam terutama untuk menjimatkan kos dan masa penyampaian perkhidmatan awam dan membangunkan perkhidmatan awam berfokuskan rakyat. Secara

amnya penyediaan pelan strategik dijalankan mengikut prosedur 'atas-ke-bawah' iaitu kerajaan pusat menyelia rekabentuk dan pelaksanaan inisiatif eKerajaan (Jorgensen, 2005).

Kajian lepas menunjukkan walaupun inisiatif eKerajaan telah berjaya menjimatkan kos dan masa kepada rakyat dan kerajaan. Tetapi pendekatan berasaskan agensi telah menghalang penerimaan sistem ePerkhidmatan dikalangan rakyat dan pentadbiran awam (Anthopoulos et. al., 2007). Ini dapat dilihat dari beberapa hasil daripada penilaian yang dibuat terhadap eKerajaan mendapati perkhidmatan eKerajaan kurang mendapat sambutan daripada rakyat. Ini disebabkan kurang perhatian diberikan untuk memahami kehendak rakyat, atitud dan kelakuan rakyat diperingkat awal pembangunan perkhidmatan eKerajaan [McDonald et. al., 2007]. Agensi awam lebih mengambilkira operasi dalamannya ketika pembangunan perkhidmatan eKerajaan daripada keperluan pengguna akhir (ASA WALLSTROM et. al., 2009). Kerajaan perlu mengemaskini semula strategik pelaksanaan eKerajaan supaya memberi fokus kepada mekanisme penyampaian dan menyusun semula penyampaian perkhidmatan dalam talian dengan mengambilkira kehendak dan keperluan rakyat (Nyaboga, A. B; Mwaura, M. F., 2006).

Diperingkat awal pelaksanaan eKerajaan dijalankan berdasarkan pendekatan yang memberi fokus kepada pandangan agensi kerajaan daripada segi keperluan, pembangunan sistem dan objektif yang hendak di capai. Kerajaan biasanya menyediakan pelan strategik untuk pelaksanaan eKerajaan (Anthopoulos et. al., 2007). Tujuan utamanya ialah untuk permodenan sektor awam terutama untuk menjimatkan kos dan masa penyampaian perkhidmatan awam dan membangunkan perkhidmatan awam berfokuskan rakyat. Secara amnya penyediaan pelan strategik dijalankan mengikut prosedur 'atas-ke-bawah' iaitu kerajaan pusat menyelia rekabentuk dan pelaksanaan inisiatif eKerajaan (Jorgensen, 2005). Pelan strategik eKerajaan melibatkan banyak unsur politik dan lebih memberi fokus untuk meminimakan kos dan masa penyampaian perkhidmatan awam dan kurang mengambilkira keperluan rakyat atau prosedur operasi pentadbiran awam. Rakyat memang menjadi agenda utama dalam pelan strategik, tetapi kepentingan rakyat di pandang sebagai 'outcome' yang perlu dihasilkan dan bukan diambilkira diperingkat permulaan (Golden, W.; Martin Hughes; Scott, M., 2003). Sesuatu pekhidmatan dalam talian yang dibangunkan biasanya dimulakan berdasarkan keperluan dalaman agensi dan kesaluran teknologi. Selepas sistem dibangunkan, perkhidmatan boleh dicapai secara dalam talian oleh pengguna. Pelan tersebut sememangnya telah berjaya melaksanakan eKerajaan yang dapat menjimatkan kos dan masa kepada rakyat dan perkhidmatan awam. Namun demikian banyak survey yang dilakukan dikebanyakan negara di dunia menunjukkan apabila pengguna menilai perkhidmatan awam dalam talian didapati pengguna tidak teragak-agak untuk berbalik semula kepada saluran yang tradisi daripada terus menggunakan saluran dalam talian dan mereka juga tidak mencadangkan kepada orang lain untuk menggunakannya (Anthopoulos et. al., 2007). Terdapat juga kes di mana perkhidmatan awam dalam talian yang ditawarkan tidak digunakan sehingga menyebabkan faedah kecekapan yang dijangkakan tidak berlaku dan sebab-sebab tahap penggunaan yang rendah tidak diketahui (Golden, W.; Martin Hughes; Scott, M., 2003). Berikutan daripada itu pelaksanaan eKerajaan yang memberi fokus kepada rakyat telah dicadangkan. Mengikut pendekatan ini pemahaman terhadap siapa mereka, keperluan, kehendak, tanggapan dan kelakuan rakyat dan bagaimana rakyat boleh dipengaruhi adalah penting untuk membangunkan, melaksanakan dan menyediakan perkhidmatan dalam talian yang akan digunakan rakyat. Perkhidmatan awam dalam talian harus mengambilkira rakyat, peraturan dan keperluan dalaman agensi dan keupayaan teknologi.

### **Permintaan Perkhidmatan eKerajaan**

Permintaan terhadap eKerajaan datangnya daripada pengguna-pengguna eKerajaan dan pengguna potensi atau bukan pengguna. Pengguna-pengguna eKerajaan merujuk kepada mereka yang sedang menggunakan dan akan terus menggunakan eKerajaan. Pengguna potensi atau bukan pengguna merupakan mereka yang belum pernah menggunakan perkhidmatan eKerajaan. Kajian lepas ada menunjukkan bahawa terdapat pengguna eKerajaan yang telah memilih untuk menggunakan perkhidmatan tradisi semula.

Kajian lepas (eUSER, 2006) menunjukkan permintaan terhadap eKerajaan melibatkan berbagai faktor yang boleh dikelaskan kepada:

- i. Keperluan dan minat terhadap perkhidmatan eKerajaan,

Kehendak dan minat terhadap perkhidmatan berkaitan eKerajaan boleh dibahagikan kepada beberapa bentuk seperti satu agensi atau multi-agensi, penggunaan sendiri atau mempengaruhi aktiviti penggunaan eKerajaan yang diperlukan oleh pengguna. Corak aktiviti penggunaan boleh melalui perantaraan, pencarian

maklumat, komunikasi, transaksi atau kekerapan perkhidmatan digunakan. Corak aktiviti ditentukan oleh atitud/orientasi pengguna. Orientasi/atitud pengguna menggambarkan pengetahuan, persepsi dan kesedaran perkhidmatan, tanggapan tentang kesesuaian kandungan perkhidmatan, kualiti yang diharapkan, hak dan tanggung jawab dan kesanggupan untuk membayar. Atitud/orientasi pengguna ditentukan oleh jenis pengguna, keperluan dan keadaan sosial mereka. Jenis pengguna terbahagi kepada rakyat (golongan tua, cacat, jantina, budaya, pendapatan, pekerjaan), bisnes, kerajaan. Jenis pengguna boleh menentukan keperluan dan situasi sosial pengguna. Keperluan pengguna dilihat daripada segi perkhidmatan yang diperlukan seperti pembayaran cukai, mendapatkan faedah sosial dan kewangan, mendapatkan dokumen dan pendaftaran/permohonan/penyiaran. Keadaan sosial pengguna dinyatakan sebagai bujang, berkahwin, penjaga dan pekerja.

ii. Keperluan oleh perkhidmatan kerajaan dan pilihan capaian/penyampaian,

Keperluan-keperluan oleh perkhidmatan kerajaan dan pilihan capaian/penyampaian adalah berdasarkan kepada beberapa andaian iaitu andaian tentang permintaan perkhidmatan berdasarkan keperluan pengguna yang generik, pemacu kepada permintaan dan halangan kepada permintaan, saluran penyampaian perkhidmatan dan persekitaran penyampaian. Saluran penyampaian dan persekitaran penyampaian akan menentukan aktiviti yang boleh dilakukan oleh pengguna. Keperluan permintaan yang generik seperti visibility/findability disertai awareness pengguna, utility/usefulness relevan kandungan perkhidmatan kepada pengguna, capaian dan kesediaan dan kualiti perkhidmatan. Pemacu kepada permintaan boleh menarik pengguna seperti penjimatan masa dan wang, lebih kebolehcapaian, lebih mudah, transparency, mudahubah dan perkhidmatan baru yang boleh didapatkan.

Halangan tertentu boleh menyebabkan pengguna tidak berminat seperti lemah capaian teknikal, kurang skill tertentu, kurang percaya, perkhidmatan nampak rumit, terlalu banyak maklumat butir diri diperlukan, kurang awareness dan jurang digital. Saluran penyampaian yang digunakan termasuk kaunter, pos, telefon dan dalam talian. Persekitaran penyampaian seperti di pejabat kerajaan, di pejabat lain, di rumah, di tempat kerja, kiosk, mobile. Aktiviti yang boleh digunakan berbentuk maklumat, komunikasi satu hala, dual hala, transaksi penuh, pengurusan identiti dan kawalan data secara bersepadu, bayaran bersepadu dan data re-use.

iii. Ciri-ciri pengguna dan keperluannya terhadap perkhidmatan eKerajaan

Ciri-ciri pengguna dan keperluannya terhadap perkhidmatan eKerajaan ditentukan oleh orientasi dan keadaan. Ciri-ciri pengguna yang boleh mempengaruhi permintaan ialah celik ICT, skill dan kompetensi pengguna, kualiti dan keupayaan. Keperluan pengguna terhadap perkhidmatan berkaitan eKerajaan daripada segi visibility/findability, kualiti perkhidmatan, capaian dan kesediaan, kualiti perkhidmatan (kualiti konten, pemboleh ubah mudah digunakan, jaminan dan kepercayaan, customization/personalisation dan perkhidmatan yang memuaskan).

### **Tahap Penggunaan Perkhidmatan eKerajaan**

Isu tahap penggunaan yang tidak seperti yang diharapkan telah di beri perhatian dalam literatur penilaian eKerajaan samada analisis berbentuk laporan atau berasaskan teori. Analisis-analisis ini di buat daripada perspektif penyedia/pengeluar (iaitu sektor perkhidmatan awam) perkhidmatan. Analisis kajian lepas berbentuk laporan memberi fokus kepada bilangan penggunaan yang rendah yang dikaitkan dengan halangan yang dihadapi oleh pengguna. Analisis berasaskan teori lebih memberi perhatian kepada penilaian tahap kepuasan pengguna. Tahap penggunaan oleh pengguna dianalisis daripada aspek kualiti dan kepuasan terhadap sistem yang dikaitkan dengan sistem daripada pandangan pengguna. Analisis-analisis ini didapati hanya memberi fokus kepada 'outcome' perkhidmatan dalam talian yang disediakan. Ini bermakna cadangan pembaikan sistem di buat terhadap sistem yang telah ada. Sedangkan untuk memastikan sesuatu perkhidmatan dalam talian itu akan digunakan oleh pengguna, isu-isu pengguna perlu diambilkira bermula daripada perkhidmatan itu dikenalpasti, ketika sistem dibangunkan dan seterusnya ketika sistem beroperasi. Ini bermakna kajian penilaian 'outcome' sesuatu sistem perkhidmatan dalam talian tidak mencukupi untuk memastikan pengguna akan menggunakan sistem. Satu pendekatan lain dalam kajian pengguna diperlukan. Mengikut teori ekonomi pengguna akan sanggup menggunakan perkhidmatan dengan mengambilkira kedua-dua permintaan dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh pasaran.

## DAPATAN KAJIAN

### Pendekatan Pelaksanaan eKerajaan Di Malaysia

Malaysia telah mula melancarkan melaksanakan eKerajaan pada tahun 1997 berikutan dari pelancaran MSC. Walaupun pada prinsipnya eKerajaan bertujuan untuk menyediakan perkhidmatan yang berpusatkan rakyat, perancangan dan pembangunan eKerajaan lebih memberi fokus kepada keperluan agensi secara berpusat. Di peringkat perancangan kehendak dan keperluan agensi telah di beri perhatian penting terutama daripada segi untuk penjimatan kos dan masa pemprosesan perkhidmatan, peningkatan hasil dan pembaikan proses-proses dalaman. Kehendak dan keperluan pengguna di ambilkira sama ada berasaskan kehendak dan keperluan yang generik atau yang berasaskan pandangan agensi. Ini dapat dilihat daripada dokumen polisi dan strategik berkaitan eKerajaan, pelan strategik ICT sektor awam 2000-2005 dan CRFP projek-projek eKerajaan diperingkat permulaan. Pembangunan sistem lebih memberi perhatian kepada aspek teknikal dan teknologi yang ada dipasaran dan keperluan pengguna yang generik. Perhatian untuk memenuhi keperluan rakyat di anggap sebagai *outcome* daripada pelaksanaan eKerajaan melalui penilaian yang dilakukan terhadap sistem-sistem eKerajaan.

### Penawaran eKerajaan Di Malaysia

Diperingkat awal penggunaan ICT dalam sektor awam iaitu tahun 1970, projek-projek ICT lebih memberi fokus kepada pemprosesan data (Rajah 2). Seterusnya dalam tahun 1980, penekanan di beri kepada pelaksanaan Sistem Maklumat Pengurusan (MIS). Apabila semua kerajaan di dunia mula melaksanakan eKerajaan, Malaysia juga mengambil langkah yang sama pada tahun 1997. Dalam tahun 2005, projek-projek eKerajaan diteruskan dengan memberi fokus kepada pelaksanaan eKerajaan sistem bersepadu dan aplikasi berasaskan web. Pelaksanaan eKerajaan di Malaysia boleh dibahagikan kepada dua fasa yang utama. Fasa pertama bermula dari tahun 1997 hingga 2006 dan permulaan bagi fasa kedua bermula dari tahun 2007 hingga 2010.

Rajah 2 menunjukkan pelaksanaan eKerajaan di Malaysia bermula dalam tahun 1997 seiring dengan pelancaran Program Koridor Raya Multimedia (MSC). Diperingkat awal pelaksanaan eKerajaan memberi fokus kepada pembinaan laman web agensi-agensi kerajaan dan pembangunan Program eKerajaan. Laman web merupakan sistem berasaskan web yang memuatkan maklumat mengenai agensi untuk makluman orang awam. Program eKerajaan merupakan pembangunan semula beberapa sistem berkomputer sedia ada kepada sistem yang berasaskan konsep eKerajaan. Terdapat beberapa sistem yang diletakkan di bawah program eKerajaan. Sistem dipilih berasaskan beberapa keutamaan daripada aspek impak dan kesaluran untuk menjadi titik permulaan yang akan mencetuskan transformasi operasi dalaman sektor awam supaya berupaya menawarkan sistem penyampaian secara terus melalui elektronik kepada awam. Aspek impak di analisis menggunakan lima kriteria iaitu tinggi *visibility*, nilai yang tinggi, tahap penggunaan yang tinggi, pembaikan kecekapan dan mempunyai keperluan yang mendadak. Aspek kesaluran di analisis daripada lima dimensi : kesediaan teknologi, keselesaan pelaksanaan, memerlukan modal yang rendah kepada kerajaan, cepat mendapat sambutan daripada kerajaan dan awam dan tahap penerimaan pengguna yang tinggi. Tujuh aplikasi perintis iaitu eKhidmat, ePerolehan, GOE, HRMIS, PMS, ELX dan eSyariah telah di bina berdasarkan kriteria tersebut.

Selepas lapan tahun (1997–2005) pelancaran pelaksanaan eKerajaan, fasa kedua eKerajaan mula memberi fokus kepada integrasi sistem dan konsep kerajaan berhubung. Perkhidmatan yang ditawarkan memberi fokus utama kepada pengguna iaitu di mana perkhidmatan dikenali mengikut pilihan dan kehendak pengguna eKerajaan termasuk pengguna agensi awam dan pengguna awam yang meliputi rakyat dan bisnes. Dalam tahun 2010 pelaksanaan eKerajaan akan menuju ke arah eKerajaan yang bersepadu dan berhubung (Nor Aliah Zahri; 2008, 2009).

Pelaksanaan eKerajaan melibatkan ramai pihak iaitu Kerajaan Persekutuan, Agensi-agensi Persekutuan (Kementerian dan Agensi/Jabatan dibawahnya, Kerajaan-Kerajaan Negeri (agensi-agensi dibawahnya), Kerajaan-kerajaan Tempatan, bisnes, rakyat. Bisnes dan rakyat menerima perkhidmatan kerajaan yang berkualiti daripada aplikasi kerajaan kepada bisnes (G2B) dan kerajaan kepada rakyat (G2C) setiap satunya secara dalam talian melalui pelbagai saluran penyampaian perkhidmatan. Pihak kerajaan yang mempunyai 900,000 pekerja melibatkan 28 Kementerian Persekutuan, 219 Jabatan/Badan Berkanun

Persekutuan, 346 Jabatan/Badan Berkanun Kerajaan Negeri dan 142 Kerajaan Tempatan juga lebih dari 400,000 pertubuhan bisnes, lebih dari 1,600,000 perkongsian dan lebih dari 26 juta penduduk (rakyat). Penyampaian perkhidmatan kerajaan melibatkan, hubungan antara agensi dari segi aliran maklumat dan kemudahan komunikasi berkesan dan hubungan dalaman agensi dari segi penyelarasan proses bisnes dalaman dan peningkatan produktiviti.

Terdapat beberapa cabaran yang dihadapi oleh agensi kerajaan dalam melaksanakan eKerajaan untuk menawarkan perkhidmatan dalam talian. Menurut MAMPU (2007), terdapat empat isu yang menjadi cabaran kepada pelaksanaan eKerajaan oleh agensi-agensi pelaksana iaitu infrastruktur, peruntukan, tenaga kerja dan kemahiran, pengurusan perubahan dan integrasi dan saling kendali. Infrastruktur untuk menyokong pelaksanaan kerajaan elektronik didapati tidak mencukupi terutama untuk meliputi kawasan luar bandar dan keperluan *bandwidth* yang semakin meningkat untuk menyokong pencapaian yang lebih berkesan.

Pelaksanaan aplikasi eKerajaan memerlukan penggunaan teknologi baru, kaedah dan pendekatan. Namun demikian tenaga kerja yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan untuk menggunakan teknologi, kaedah dan pendekatan tersebut dalam sektor awam adalah terhad dan sebahagiannya tiada. Berikutan daripada itu, agensi pelaksana perlu memastikan program pembangunan kemahiran yang lebih menyeluruh dan berterusan. Selain daripada itu, bagi sistem tertentu umpamanya ePerolehan penggunaannya memerlukan kemahiran dan pengetahuan untuk menggunakan sistem. Latihan kepada pengguna perlu disediakan untuk meningkatkan penggunaan yang berkesan.

Pembangunan dan penjagaan sistem eKerajaan memerlukan peruntukan yang besar. Peruntukan yang diperlukan bukan sahaja berkaitan dengan kos perkakasan dan perisian tetapi juga kos peningkatan sistem, latihan, keperluan infrastruktur dan perluasan sistem. Peruntukan yang mencukupi perlu di rancang dengan baik untuk memastikan sistem berkeadaan baik secara berterusan.

Integrasi dan saling kendali antara sistem sedia ada adalah terhad. Ini menyebabkan sukar untuk menawarkan perkhidmatan yang memerlukan integrasi dan saling kendali antara sistem. Kesedaran kepada kepentingan integrasi sistem perlu di beri perhatian supaya isu ini di beri perhatian diperingkat cadangan sistem lagi. Selain daripada itu, polisi berkaitan dengan integrasi dan saling kendali perlu dilaksanakan ketika pembangunan sistem. Isu ini timbul di Jabatan Kerajaan Tempatan berikutan dari tahap pengkomputeran Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) yang berbeza dipelbagai peringkat seperti Bandaraya, Perbandaran dan Majlis Daerah.

Selain daripada itu, amalan daripada segi proses, penggunaan jenis atau format borang dan tahap penyelarasan Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK) ke atas PBT berbeza mengikut negeri. Peningkatan perkhidmatan PBT-PBT di Lembah Kelang menghadapi masalah untuk melaksanakan ePBT berikutan tiada penyeragaman dan integrasi di antara aplikasi PBT. Umpamanya tidak semua PBT menggunakan pejabat pos sebagai pusat bayaran. PBT-PBT di bawah Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK) Selangor masih belum mempunyai *eSubmission* yang diperlukan untuk kelulusan merancang dan kelulusan bangunan.

Secara keseluruhan Malaysia telah berjaya melaksanakan eKerajaan setanding dengan negara-negara yang maju dalam eKerajaan di dunia. Sehingga tahun 2008, mengikut indeks Brown (2009) Malaysia (tempat ke-11) berada dikedudukan yang lebih baik daripada negara-negara Asean yang lain seperti, Brunei (tempat ke-17), Filipina (tempat ke-89), Thailand (tempat ke-138), Indonesia (tempat ke-175), melainkan Singapura berada di tempat ke-4 Jadual 1.

### **Permintaan EKerajaan di Malaysia**

Perkhidmatan eKerajaan di Malaysia telah mula beroperasi sejak tahun 2000 lagi. Dalam tahun 2002 mengikut kajian Taylor Nelson Sofres, peratus penduduk Malaysia yang telah menggunakan perkhidmatan eKerajaan adalah hanya 12% (Nyaboga, A. B; Mwaura, M.F., 2006). Peratus penduduk yang menggunakan eKerajaan adalah lebih tinggi di negara-negara yang termaju dalam pelaksanaan eKerajaan seperti Sweden (57%), Norway (56%), Singapura (53%) dan USA (43%).

Beberapa kajian lepas menunjukkan penggunaan eKerajaan di Malaysia belum mencapai tahap yang tinggi dan masih banyak ruang yang perlu diperbaiki (Muhammad Abkari Omar, 2006). Muhammad Abkari Omar (2006) memberi fokus kepada penilaian ketujuh-tujuh aplikasi perintis eKerajaan dari perspektif berjaya atau tidak dari segi kesan kepada penerima (pengguna, kerajaan dan bisnes). Tahap penggunaan internet untuk eKerajaan bagi kebanyakan rakyat adalah masih rendah. Selain daripada itu, kajian itu juga menunjukkan bahawa penggunaan ICT untuk meningkatkan daya saing ekonomi negara juga masih rendah dan jurang digital antara pengguna bandar dan luar bandar adalah masih ketara.

Norshidah Mohamed (2008) telah mengkaji kepuasan pengguna dalam agensi-agensi peneraju terhadap tujuh aplikasi perdana (eKhidmat, ePerolehan, Generic Office Environment, Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia, Electronic Labour Exchange, Sistem Pemantauan Projek dan eSyariah). Kajian beliau mendapati pengguna berpuashati terhadap aplikasi-aplikasi tersebut pada tahap sederhana. Markah yang rendah terhadap kualiti maklumat menggambarkan aplikasi tersebut tidak dapat memberi maklumat yang sesuai secukupnya dan tidak dapat memberi maklumat mengikut masa seperti yang diperlukan oleh pengguna.

Dalam satu kajian penilaian terhadap pelaksanaan ePerolehan (Kaliannan et. al., 2010), sistem ini didapati masih belum mendapat sambutan yang memuaskan daripada pengguna. Terdapat 100,000 pembekal yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan (MOF), tetapi hanya 30,000 pembekal tersebut yang dikatakan *e-Perolehan enabled*. Daripada jumlah itu pula hanya 3,000 pembekal sahaja yang merupakan pengguna yang aktif. Di antara sebab-sebab yang menjadi kekangan untuk mencapai faedah yang maksimum dari sistem ini ialah kos, infrastruktur dan kemahiran, kesukaran untuk melakukan perubahan dikalangan pengguna, kekangan sistem dan polisi kerajaan yang belum lagi menjadikan mandatori untuk pembekal kepada kerajaan supaya *ePerolehan enabled*, asalkan berdaftar dengan Kementerian Kewangan.

Menurut kajian Doraisamy dan Kaliannan (2008) tahap kesedaran akan kewujudan perkhidmatan dalam talian yang ditawarkan oleh Majlis Perbandaran Subang Jaya dikalangan responden masih rendah. Hanya 16% daripada respondennya yang menyedari kewujudan perkhidmatan dalam talian dan menggunakannya. Sedang sebahagian besar responden mempunyai capai internet.

Menurut kajian yang telah dijalankan oleh Hasminah Kasimin et. al. (2010) terhadap pandangan pengguna luar (pengguna luar daripada agensi peneraju aplikasi perdana eKerajaan) mendapati pengguna percaya eKerajaan memberi faedah kepada negara dan rakyat pada tahap yang tinggi. Tetapi pengguna mendapati prestasi aplikasi eKerajaan masih di tahap sederhana daripada segi kualiti sistem, kualiti maklumat, keselamatan, penggunaan berterusan dan kepuasan pengguna. Kajian ini juga telah mengenal beberapa faktor utama yang menghalang penggunaan eKerajaan iaitu faktor internet, keselamatan dan sistem eKerajaan itu sendiri. Tidak semua rakyat mempunyai capaian internet dan bagi mereka yang mempunyai capaian pula ia melibatkan kos dan selalu terdapat gangguan serta capaian lambat. Daripada segi keselamatan mereka bimbang dengan keselamatan maklumat diri dan transaksi/pembayaran. Sistem aplikasi eKerajaan juga didapati kurang mesra pengguna dan terdapat ketika di mana sistem kaunter lebih mudah daripada sistem perkhidmatan dalam talian.

## **RUMUSAN DAN PERBINCANGAN**

### **Keperluan dan Implikasi Pendekatan Perkhidmatan EKerajaan Yang Berpusatkan Rakyat**

Malaysia telah mencapai kejayaan cemerlang dalam melaksanakan program eKerajaan. Ini dapat dilihat daripada kejayaan pelaksanaan sistem perintis dan infrastruktur untuk menyokong eKerajaan. Selain daripada itu, mengikut penanda aras antarabangsa Malaysia juga berada pada kedudukan antara yang terbaik di dunia dalam kemajuan pelaksanaan eKerajaan. Namun demikian daripada segi penggunaan, masih ramai daripada rakyat seramai 26 juta orang yang belum pernah menggunakan apa-apa sistem yang ada. Masih ramai yang tidak mengetahui dan tidak menyedari kewujudan sistem perkhidmatan dalam talian walaupun terdapat promosi di television dan radio. Di antara mereka yang belum menggunakannya terdapat mereka yang belum celik IT, tidak mempunyai capaian internet (sama ada disebabkan tidak mampu atau ketiadaan infrastruktur) dan tiada motivasi untuk menggunakan perkhidmatan eKerajaan walaupun mengetahui kewujudannya. Keadaan ini juga ada kaitan dengan pandangan dan keperluan rakyat yang tidak di ambilkira ketika mengenali dan merancang sistem yang hendak dilaksanakan. Selain daripada itu, program untuk menggalakkan dan membantu rakyat menggunakan sistem masih perlu dilaksanakan untuk golongan yang memerlukan.

Dikalangan rakyat yang menggunakannya pula berpandangan prestasi sistem sedia ada masih di tahap sederhana dan banyak yang perlu dipertingkatkan. Terdapat sistem yang tidak mesra pengguna sehingga menyebabkan pengguna berbalik semula untuk menggunakan perkhidmatan kaunter. Keadaan ini berpunca daripada tiada penglibatan pengguna dalam proses pembinaan sistem dan pembinaannya tidak mengambilkira spesifikasi keperluan pengguna. Pengguna juga kurang berpuashati terhadap sistem. Penilaian berterusan terhadap sistem yang beroperasi perlu dilakukan secara berterusan untuk menjadi asas



kepada pembaikan yang perlu dilakukan. Ini adalah kerana keperluan dan kehendak pengguna akan terus berubah dari masa ke semasa.

Beberapa kajian lepas (Bertot et. al., 2008; Editorial, 2006; Golubeva dan Merkuyeva, 2010) mencadangkan bahawa pendekatan pelaksanaan program eKerajaan perlu di ubah daripada pendekatan berfokuskan agensi/kerajaan kepada pendekatan yang berfokuskan rakyat. Pendekatan berfokuskan agensi hanya sesuai diperingkat awal (Golubeva dan Merkuyeva, 2010) pelaksanaan eKerajaan. Menurut beberapa kajian lepas (eUSER, 2005; Bertot et. al., 2008,) sistem-sistem yang berpusatkan rakyat ialah sistem yang dikenali berasaskan kehendak dan keperluan rakyat, di bina mengikut spesifikasi keperluan rakyat dan sistem yang di bina memberi kepuasan kepada rakyat. Konsep sistem berfokuskan rakyat ini memberi implikasi kepada pendekatan terhadap perancangan, pembangunan dan pengoperasian sistem eKerajaan. Bertot et. al., (2008) mencadangkan diperingkat perancangan sesuatu system perlu dikenali objektifnya, ditentukan bagaimana perkhidmatannya boleh membantu pengguna, pengguna sasaran, keperluan maklumat pengguna sasaran, sumber-sumber yang diperlukan oleh system dan tanggungjawab dan rangka kerja pembangunan, pelaksanaan dan penilaian terhadap perkhidmatan tersebut. Diperingkat pembangunan, spesifikasi keperluan maklumat pengguna, bagaimana maklumat digunakan, untuk masalah apa maklumat digunakan perlu di kaji. Selain daripada itu, perlu memahami maklumat, teknologi, tahap kepakaran dan pilihan pengguna. Ini boleh membantu kerajaan membina sistem yang memenuhi keperluan pengguna, jenis latihan yang diperlukan pengguna untuk kejayaan penggunaan eKerajaan. Diperingkat pembangunan perlu juga melibatkan penyertaan pengguna terutama merekabentuk sistem. Penglibatan pengguna boleh dilakukan umpamanya melalui 'focus group', mendapatkan komen dan maklumbalas. Diperingkat operasi, penilaian terhadap sistem perlu dilakukan dan hasil penilaian digunakan untuk menjadi asas kepada pembaikan terhadap sistem.

Pendekatan yang berfokuskan rakyat merupakan kunci kejayaan eKerajaan masakini. Malaysia juga telah mula memberi penekanan kepada pendekatan berfokuskan rakyat bermula daripada tahun 2007 (Rajah 2). Namun demikian sejauhmana pendekatan itu telah dilaksanakan? Ini kerana konsep eKerajaan yang berfokuskan rakyat dan bagaimana hendak membina sistem yang berfokuskan rakyat masih bertumbuh. Kajian selanjutnya perlu di buat untuk melihat sejauhmana Malaysia telah mengamalkan pendekatan eKerajaan yang berpusatkan rakyat dan bagaimana ia dilaksanakan.

## RUJUKAN

- Anthopoulos, L.G; Siozos, P.; Tsoukalas, I.A. 2007. Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-Government services, *Government Information Quarterly* 24 (2007) 353–376.
- Asa Wallström; Anne Engström; Esmail Salehi-Sangari; Maria Ek Styvén. 2009. Public E-Services From The Citizens' Perspective- Adopting A Market, *International Journal of Public Information Systems*, vol. 2009:2, pp 123-133.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T., McClure, C.R. 2008. Citizen-centred E-Government Services: Benefits, Costs, and Research Needs. *The Proceedings of the 9<sup>th</sup> Annual International Digital Government Research Conference*: 137-142, Montreal, Canada.
- Dorasamy, M., Kaliannan, M. 2008. Providing Government Service Online: An Empirical Survey of E-Government At Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ), *Public Sector ICT Management Review*, January-June 2008, Vol. 2, No. 1, pp 22-28.
- Editorial. 2006. User-centered eGovernment: Challenges and benefits for government Web site, *Government Quarterly*, 23, pp 163-168. Available online at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- eUSER. 2006. eUser-Workpackage 1: eUSER Conceptual and Analytical Framework, Access on February 2010 available online at : <http://www.euser-eu.org/NewsItem.asp>.
- Gareis, K. 2004. Towards User-centered eGovernment- Understanding Potential Demand for on line Public Services, paper presented at the Telecities and MUTEIS conference "Urban Impacts of the Information Society: Facts, Fiction and Policies, March 17 – 19 2004, The Hague.
- General Circular No 1/2000 in May 2000, namely Guidelines on Malaysia Civil Service Link (MCSL) and Government Web Sites.
- Golden, W.; Martin Hughes; Scott, M. 2003. The Role Of Process Evolution In Achieving Citizen Centered E-Government, 2003 — Ninth Americas Conference on Information Systems.

Golubeva, A., Merkuryeva, I. 2010. Evaluation of Demand for e-Government: the case of Saint-Petersburg, Capaian pada 1 September 2010, di alamat: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan023448.pdf>.

Goings, D.AG; Young, D.; Hendry , S.H. 2003. Critical Factors in the Delivery of e-Government Services: Perceptions of Technology Executives, Communications of the International Information Management Association, Vol. 3 Issue 3.

Inside Politics. 2009. Sumber diadaptasi dari: Inside Politics, pada 1 Disember 2009 <http://www.insidepolitics.org/policyreports.html>.

Kaliannan, M., Halimah Awang, 2010. Adoption and Use of E-Government Services: A Case Study on E-Procurement in Malaysia, WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS, Issue 1, Vol. 7, January 2010.

Millard, J. 2006. D1.2: eUSER Conceptual and Analytical Framework– Final Version – Chapter 5. Available September 2010, at: <http://www.euser-eu.org/ShowAnalysisReport.asp?IDFocusAnalysis1=15>.

Muhammad Abkari Omar. 2006. Pelaksanaan Projek Kerajaan Elektronik(Electronic Government-EG)- Satu Penilaian, Public Sector ICT Management Review, Vol.1, No.1, pp 51 – 59.

Nor Aliah Mohd Zahri. 2008. Electronic Government in Malaysia, Asia Government CIO Conference 2008, 29 September – 4 October, Malaysia.

Nor Aliah Mohd Zahri. 2009. Connected Government: Strategies and Action Plans, National ICT Conference.

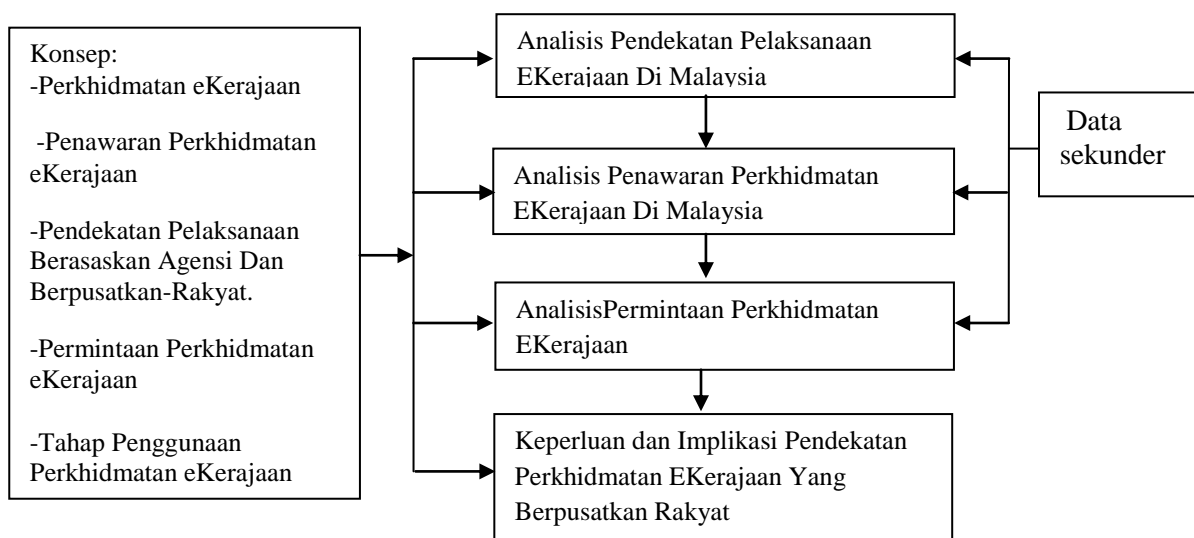
Norshida Mohamed. 2008. Internal Users’Self-Assessment of Malaysia’s E-Government Flagship Applications in Lead Implementation Agencies, Public Sector ICT management Review, Vol.2, No. 1, pp 13 – 21.

Robinson, B. 2002. E-gov misses local connection. *Federal Computer Week*, March 13.

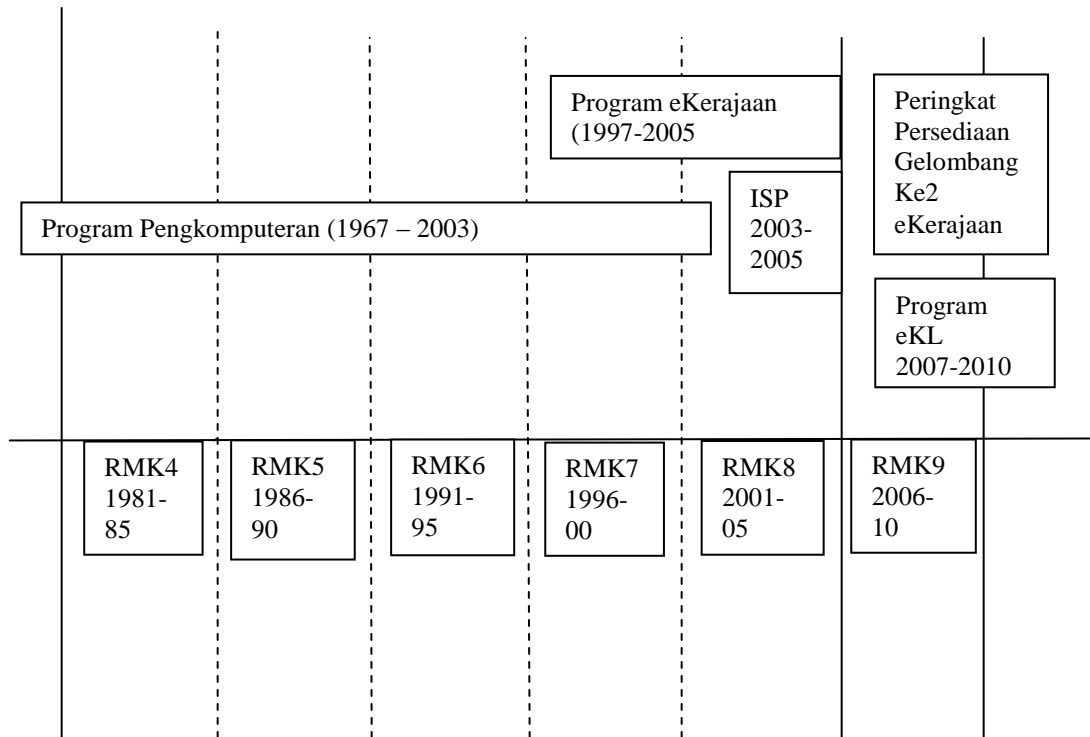
Nyaboga, A. B; Mwaura, M.F. 2006. E-Government: The Implementation Of Effective Digital Technologies To Improve The Delivery Of Government Services To Their Consumers (Citizens), The Review of Business Information Systems – First Quarter 2006 Vol. 10, Number 1.

Qian Lili. 2009. A Framework for Perception of Citizen Demand in E-government Services, Proceedings of 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.

Rajah 1 : Kerangka Analisis



Rajah 2 : Fasa Perkembangan Pengkomputeran Sektor Awam



Sumber: Diubahsuai daripada Nor Aliah Mohd Zahri, 2008.

JADUAL 1 : Brown University Index Tahun 2005 – Tahun 2008

Tahap	2005		2006		2007		2008
1	Taiwan	1	South Korea	1	South Korea	1	South Korea
2	Singapura	2	Taiwan	2	Singapura	2	Taiwan
3	USA	3	Singapura	3	Taiwan	3	USA
4	Hong Kong	4	USA	4	USA	4	Singapura
5	China	5	Canada	5	UK	5	Canada
6	Canada	6	UK	6	Canada	6	Australia
7	Germany	7	Ireland	7	Portugal	7	Germany
8	Australia	8	Germany	8	Australia	8	Ireland
9	Ireland	9	Japan	9	Turkey	9	Dominica
10	Vatican	10	Spain	10	Germany	10	Brazil
157	<b>Malaysia</b>	36	<b>Malaysia</b>	25	<b>Malaysia</b>	11	<b>Malaysia</b>
35	Brunei	106	Brunei	28	Brunei	17	Brunei
76	Filipina	59	Filipina	96	Filipina	89	Filipina
115	Indonesia	173	Indonesia	170	Indonesia	175	Indonesia
112	Thailand	151	Thailand	178	Thailand	138	Thailand

Sumber diadaptasi dari: Inside Politics, pada 1 Disember 2009.

<http://www.insidepolitics.org/policyreports.html>