



KERAJAAN MALAYSIA

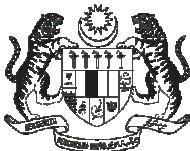
**PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM
BILANGAN 2 TAHUN 2005**

**GARIS PANDUAN BAGI MEWUJUDKAN
PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA
ATAU *KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)*
DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI
DI AGENSI KERAJAAN**

**JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA
7 APRIL 2005**

Dikelilingkan kepada:

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Ketua Badan Berkanun Persekutuan
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Tempatan



JABATAN PERDANA MENTERI MALAYSIA
KOMPLEKS JABATAN PERDANA MENTERI
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN
PERSEKUTUAN
62502 PUTRAJAYA

Telefon : 603-88881199
Fax : 603-88883721

Ruj. Kami : UPTM 159/303/337

Tarikh : 7 April 2005

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Ketua Badan Berkanun Persekutuan
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Tempatan

PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM
BILANGAN 2 TAHUN 2005

**GARIS PANDUAN BAGI MEWUJUDKAN
PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA
ATAU *KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)* DAN
MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI
DI AGENSI KERAJAAN**

TUJUAN

Pekeliling ini bertujuan untuk memberi penerangan dan panduan kepada Ketua Agensi mengenai strategi, pendekatan dan langkah-langkah bagi mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators (KPI)* dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi masing-masing. **Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi atau *Key Performance Indicators (KPI)* dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan** adalah seperti di **Lampiran** kepada pekeliling ini.

LATAR BELAKANG

2. Perkhidmatan Awam Malaysia boleh mencapai taraf dunia melalui pelaksanaan program-program yang memberi fokus kepada lima bidang, iaitu:

- (a) minda dan sikap yang mengejar kecemerlangan;
- (b) etika yang luhur;

- (c) pembangunan tenaga manusia yang berpengetahuan dan mahir;
- (d) budaya kerja yang berasaskan prestasi; dan
- (e) daya kepimpinan yang kukuh.

3. Justeru, Kerajaan telah menyarankan supaya budaya kerja berasaskan prestasi diterapkan dalam Perkhidmatan Awam. Pelaksanaan budaya kerja berasaskan prestasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan agensi Kerajaan kepada pelanggan.

4. Beberapa usaha telah dilaksanakan sebelum ini yang menjurus kepada tujuan yang sama, meliputi inisiatif seperti pengukuran prestasi individu dan organisasi melalui Sasaran Kerja Tahunan (SKT), penilaian kompetensi di bawah Sistem Saran Malaysia (SSM), pengukuran kecekapan Sistem Pengurusan Kualiti melalui pelaksanaan MS ISO 9000 dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), keupayaan menyelesaikan masalah secara inovatif melalui Kumpulan Meningkat Mutu Kerja (KMK) dan menanda aras amalan-amalan terbaik melalui pelaksanaan Anugerah-anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam. Piagam Pelanggan juga telah diwujudkan di agensi Kerajaan dan ia dijadikan standard kualiti perkhidmatan yang boleh diukur untuk menilai pencapaian dan prestasi sesebuah agensi.

PENGGUNAAN GARIS PANDUAN

5. **Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators (KPI)* dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan** yang dilampirkan bersama pekeliling ini bertujuan mewujudkan satu sistem pengukuran prestasi yang lebih teratur, lengkap dan menyeluruh. Garis panduan ini, antara lainnya, menerangkan mengenai perkara-perkara berikut:

- (a) Model Pengukuran Prestasi Agensi Kerajaan Berasaskan Proses;
- (b) Langkah-langkah mewujudkan KPI dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan; dan
- (c) Strategi bagi mewujudkan KPI dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan.

6. Agensi Kerajaan yang telah melaksanakan MS ISO 9000 mempunyai asas dan pengalaman yang akan memudahkan agensi melaksanakan pekeliling ini. Di samping itu, pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) ini akan memantapkan dan melengkapkan lagi usaha-usaha pengukuran yang menjadi sebahagian keperluan standard MS ISO 9000. Keperluan untuk mengukur prestasi yang terkandung dalam PKPA ini hendaklah dilaksanakan sekurang-kurangnya **sekali pada setiap suku tahun.**

7. Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Karenah Birokrasi Kementerian adalah bertanggungjawab memantau pelaksanaan pengukuran prestasi di Kementerian dan agensi-agensi di bawah Kementerian. Pengukuran prestasi perlu dilaksanakan secara berterusan untuk meningkatkan kecemerlangan penyampaian perkhidmatan agensi Kerajaan kepada pelanggan.

PEMAKAIAN

8. PKPA ini hendaklah dilaksanakan sepenuhnya di agensi barisan hadapan, khususnya agensi yang memberi perkhidmatan kaunter kepada orang ramai dan komuniti perdagangan dan perindustrian. Di samping itu, agensi-agensi selain agensi barisan hadapan juga digalakkan melaksanakan PKPA ini.

9. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, peruntukan PKPA ini dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkawan Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan.

TARIKH KUATKUASA

10. Pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam ini berkuat kuasa mulai dari tarikh ianya dikeluarkan.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”



TAN SRI SAMSUDIN BIN OSMAN,
Ketua Setiausaha Negara

(Lampiran kepada
Pekeliling Kemajuan
Pentadbiran Awam
Bil. 2 Tahun 2005)

**GARIS PANDUAN BAGI
MEWUJUDKAN PETUNJUK-PETUNJUK
PRESTASI UTAMA ATAU
KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) DAN
MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI
DI AGENSI KERAJAAN**

Unit Pemodenan Tadbiran dan
Perancangan Pengurusan Malaysia
(MAMPU)
Jabatan Perdana Menteri

KANDUNGAN

Perkara	Muka Surat
TUJUAN	5
TERMINOLOGI	5
LATAR BELAKANG	5
PRINSIP-PRINSIP ASAS PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN	6
MODEL PENGUKURAN PRESTASI AGENSI KERAJAAN BERASASKAN PROSES	6
LANGKAH-LANGKAH MEWUJUDKAN KPI DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN	8
Langkah 1: Wujudkan KPI dan Tetapkan Sasaran Prestasi	10
Langkah 2: Ukur dan Nilai Prestasi	19
Langkah 3: Pantau Tahap Prestasi	20
Langkah 4: Tambah Baik Prestasi	22
KAJIAN SEMULA PRESTASI PERKHIDMATAN	32
STRATEGI BAGI MEWUJUDKAN KPI DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN	32
PENUTUP	33

**GARIS PANDUAN BAGI
MEWUJUDKAN PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA
ATAU *KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)* DAN
MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI
DI AGENSI KERAJAAN**

TUJUAN

Garis panduan ini bertujuan untuk memberi penerangan mengenai model, langkah-langkah dan strategi bagi mewujudkan Petunjuk-petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators (KPI)* dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan.

TERMINOLOGI

2. Beberapa terminologi digunakan dalam garis panduan ini seperti berikut:

- | | |
|---|--|
| (a) Perkhidmatan Teras
<i>(core business):</i> | Bidang tanggungjawab agensi sejajar dengan visi dan misi agensi; |
| (b) Proses Utama
<i>(core process):</i> | Fungsi-fungsi di bawah perkhidmatan teras yang perlu dilaksanakan bagi menghasilkan perkhidmatan untuk pelanggan; |
| (c) Perkhidmatan Yang Disampaikan Kepada Pelanggan: | Perkhidmatan yang dihasilkan oleh proses utama untuk disampaikan kepada pelanggan selaras dengan perkhidmatan teras; |
| (d) Pelanggan: | Penerima atau pengguna perkhidmatan yang dihasilkan oleh agensi; |
| (e) <i>Key Performance Indicators (KPI):</i> | Petunjuk-petunjuk prestasi utama yang ditentukan sebagai asas mengukur prestasi; |
| (f) Sasaran Prestasi: | Sasaran yang ditetapkan kepada setiap KPI bagi membolehkan prestasi diukur; dan |
| (g) <i>SMART:</i> | <i>Specific</i> (spesifik), <i>measurable</i> (boleh diukur), <i>achievable</i> (boleh dicapai), <i>realistic</i> (realistik) dan <i>time bound</i> (mempunyai tempoh masa). |

LATAR BELAKANG

3. Kerajaan telah menyarankan supaya budaya kerja berasaskan prestasi diterapkan dalam Perkhidmatan Awam. Pengukuran prestasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan agensi Kerajaan kepada pelanggan khususnya orang ramai.

4. Agensi Kerajaan diwujudkan untuk memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Perkhidmatan yang perlu disampaikan oleh agensi ditetapkan oleh fungsi agensi berkenaan, sejajar dengan visi, misi dan objektif agensi. Bagi memastikan perkhidmatan yang disampaikan adalah berkualiti sejajar dengan fungsi, visi dan misi agensi serta memenuhi kehendak pelanggan, agensi Kerajaan perlu mengukur prestasi perkhidmatan berkenaan. Hasil pengukuran ke atas semua perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan akan memberikan gambaran mengenai prestasi agensi keseluruhannya.

PRINSIP-PRINSIP ASAS PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN

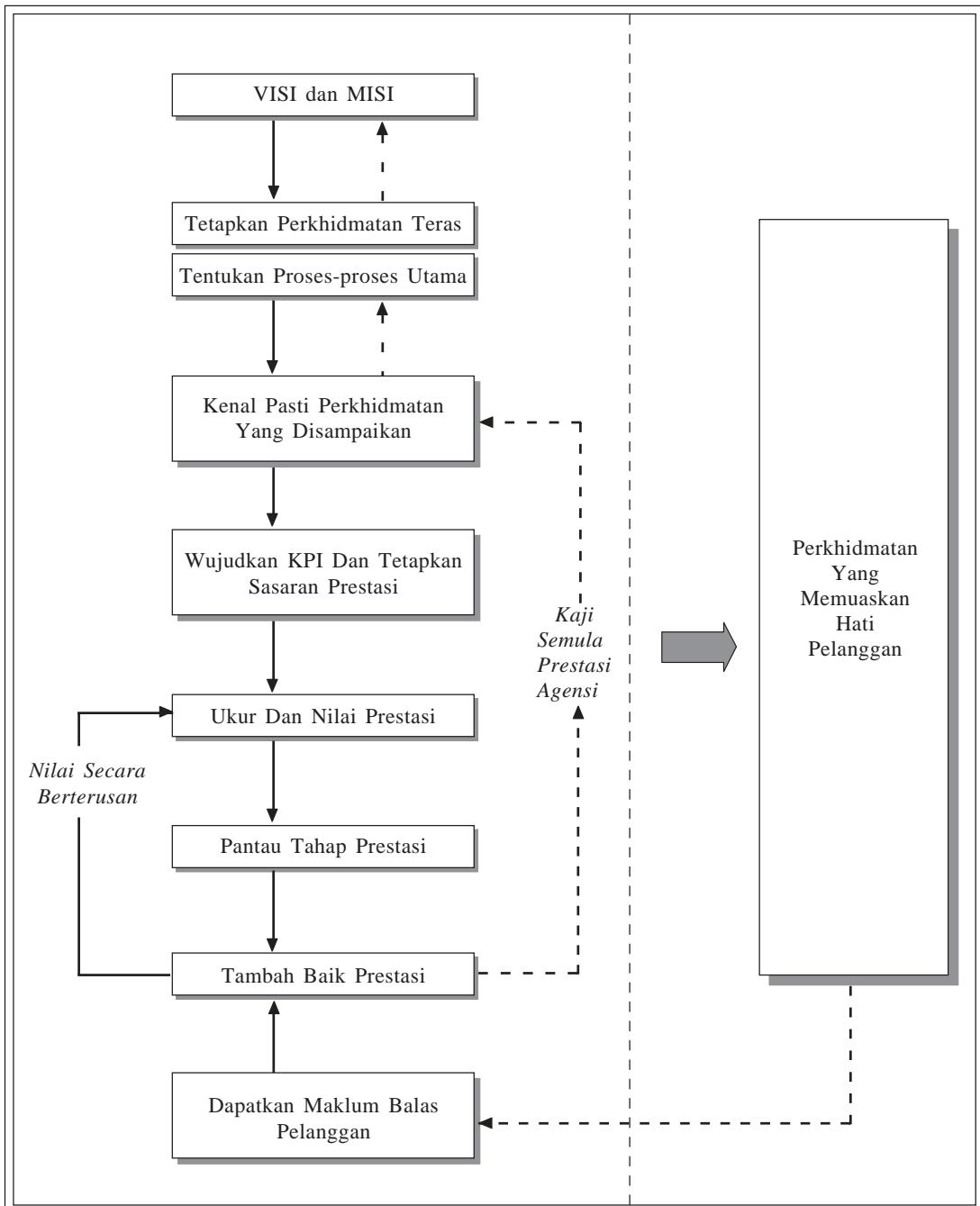
5. Pelaksanaan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan adalah berlandaskan prinsip-prinsip asas berikut:

- (a) Pengukuran prestasi di agensi Kerajaan adalah bagi menilai kualiti penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.
- (b) Tumpuan pelaksanaan pengukuran ini adalah kepada perkhidmatan-perkhidmatan utama yang disampaikan oleh agensi kepada pelanggan.
- (c) Perkhidmatan-perkhidmatan utama ini diukur dari segi proses menghasil dan menyampaikannya kepada pelanggan serta tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan-perkhidmatan yang dihasilkan ini.
- (d) Sebagai permulaan, pelaksanaan pengukuran di agensi Kerajaan dibuat berasaskan proses semasa agensi.
- (e) Pelaksanaan pengukuran prestasi memerlukan agensi mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi sebagai asas membuat pengukuran.
- (f) Sasaran prestasi yang ditetapkan hendaklah mengambil kira perkara-perkara berikut:
 - (i) Keupayaan proses yang meliputi aliran kerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur dan persekitaran yang sesuai untuk menghasilkan perkhidmatan kepada pelanggan.
 - (ii) Kehendak, ekspektasi dan maklum balas daripada pelanggan.
- (g) Sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri *SMART* (iaitu *specific, measurable, achievable, realistic, time bound* atau spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan mempunyai tempoh masa).
- (h) Pengukuran, penilaian, pemantauan dan tindakan penambahbaikan perlu dijalankan secara berterusan.
- (i) Perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan perlu dikaji semula secara berkala untuk memastikan ianya terus relevan dan berkesan.

MODEL PENGUKURAN PRESTASI AGENSI KERAJAAN BERASASKAN PROSES

6. Pengukuran prestasi di agensi Kerajaan dilaksanakan menggunakan Model Pengukuran Prestasi Agensi Kerajaan Berasaskan Proses. Model berkenaan adalah seperti di **Rajah 1**.

RAJAH 1
**MODEL PENGUKURAN PRESTASI AGENSI KERAJAAN
BERASASKAN PROSES**

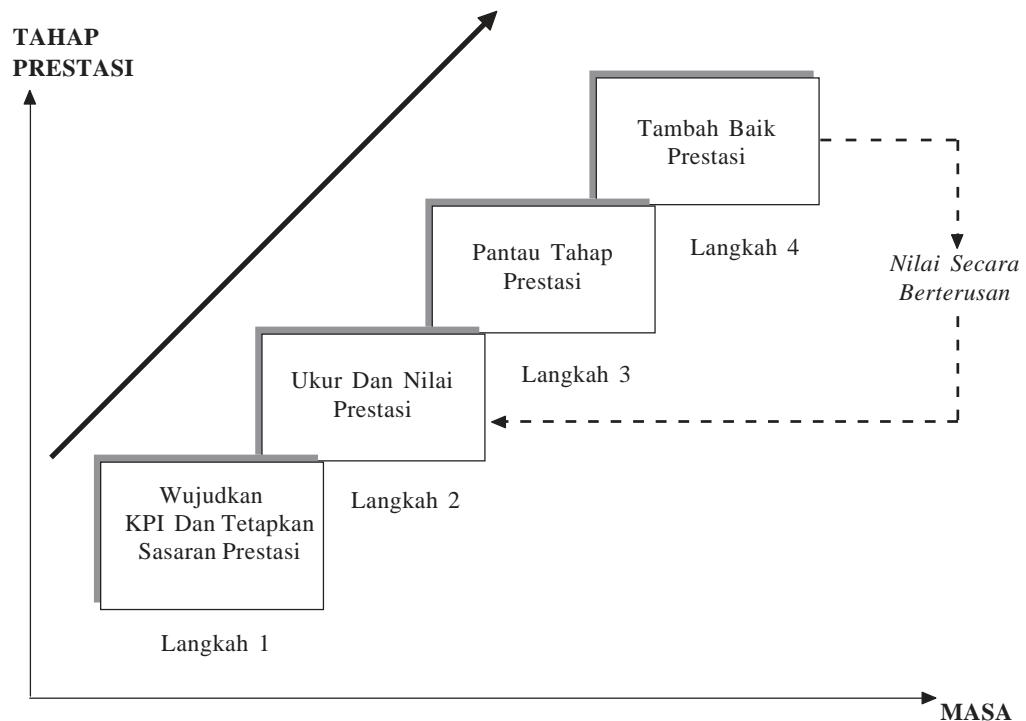


7. Agensi Kerajaan perlu memulakan pelaksanaan pengukuran dengan menetapkan perkhidmatan teras (*core business*) agensi masing-masing sejajar dengan visi, misi dan objektif agensi. Seterusnya, agensi perlu menentukan semua proses utama (*core process*) di bawah perkhidmatan teras dan mengenal pasti perkhidmatan yang perlu dihasilkan dan disampaikan kepada pelanggan di bawah setiap proses utama berkenaan. Semua perkhidmatan yang disampaikan oleh agensi Kerajaan kepada pelanggan perlu diukur untuk menilai prestasinya.
8. Pelaksanaan pengukuran memerlukan agensi mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi bagi setiap KPI sebagai asas untuk mengukur prestasi perkhidmatan masing-masing. KPI yang diwujudkan hendaklah merangkumi aspek kecekapan dan keberkesan proses-proses utama dalam menghasilkan dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan serta aspek kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima.
9. Kecekapan proses-proses utama menghasilkan dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan diukur khususnya, dari segi betapa cepat dan tepat perkhidmatan dihasilkan dan disampaikan kepada pelanggan. Keberkesan pula diukur dari segi bilangan output yang dihasilkan dalam satu tempoh yang ditetapkan sebagaimana yang dirancang manakala produktiviti sumber manusia dan kewangan untuk menghasilkan output tersebut juga diukur. Kepuasan hati pelanggan diukur khususnya dari segi aduan yang diberi maklum balas bertulis dalam tempoh masa yang ditetapkan, aduan berasas yang diselesaikan dan tahap kepuasan hati pelanggan yang di kumpul melalui Borang Kepuasan Hati Pelanggan Bagi Perkhidmatan Kaunter serta kajian ke atas tahap kepuasan hati pelanggan yang dijalankan. KPI yang dinyatakan ini adalah KPI asas yang mesti diwujudkan oleh agensi Kerajaan. Walau bagaimanapun, selain KPI asas ini agensi boleh mewujudkan KPI lain yang didapati sesuai untuk mengukur prestasi agensi masing-masing.
10. Prestasi penghasilan dan penyampaian perkhidmatan perlu diukur, dinilai, dipantau dan ditambah baik secara berterusan supaya perkhidmatan berkenaan dapat disampaikan kepada pelanggan dengan cepat, tepat dan berkesan. Di samping itu, agensi Kerajaan perlu mengkaji semula perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan secara menyeluruh bagi memastikan ianya sentiasa relevan dan berkesan selaras dengan kehendak visi, misi dan objektif agensi serta kehendak pelanggan. Kajian semula ini hendaklah dijalankan secara berkala atau apabila berlaku perubahan, antaranya perubahan dalam dasar, struktur dan persekitaran.

LANGKAH-LANGKAH MEWUJUDKAN KPI DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN

11. Langkah-langkah yang perlu dilaksanakan oleh agensi Kerajaan bagi mewujudkan KPI dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi masing-masing adalah seperti di **Rajah 2**.

RAJAH 2: LANGKAH-LANGKAH MEWUJUDKAN KPI DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN



Langkah 1: Wujudkan KPI dan Tetapkan Sasaran Prestasi

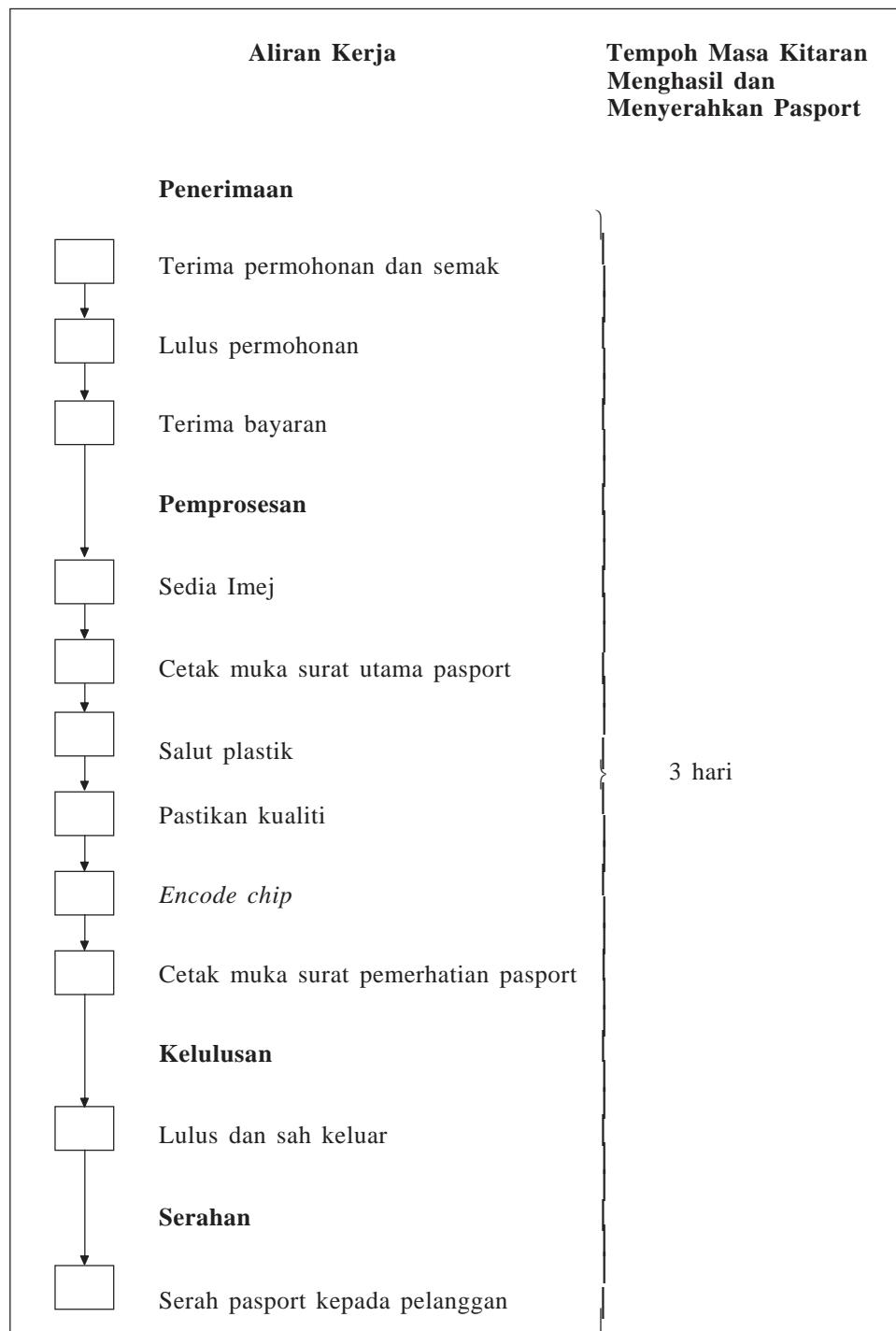
KPI perlu diwujudkan bagi mengukur prestasi setiap perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan. KPI juga perlu diwujudkan bagi mengukur tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima. Bagi setiap KPI yang telah diwujudkan, sasaran prestasi perlu ditetapkan bagi membolehkan KPI berkenaan diukur. Sasaran prestasi hendaklah spesifik, boleh diukur, realistik serta boleh dicapai dalam tempoh tertentu. Untuk tujuan ini, agensi perlu mengambil kira beban kerja dan keupayaan proses yang meliputi cara bekerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur dan persekitaran sedia ada semasa menetapkan sasaran prestasi. Bagi agensi yang telah melaksanakan MS ISO 9000, objektif kualiti yang telah ditetapkan boleh digunakan dalam mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi. Piagam Pelanggan agensi juga boleh digunakan untuk mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi. Indikator-indikator lain yang sedia ada dalam agensi juga boleh digunakan untuk mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi.

Bil.	Tindakan
1	Tetapkan perkhidmatan teras berasaskan visi, misi dan objektif agensi.
2	Tentukan semua proses utama di bawah perkhidmatan teras.
3	Kenal pasti perkhidmatan-perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan di bawah setiap proses utama.
4	<p>Wujudkan KPI asas bagi setiap perkhidmatan merangkumi tiga aspek berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. KPI untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan proses bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan. b. KPI untuk mengukur produktiviti sumber manusia dan kewangan bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan. c. KPI untuk mengukur kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima. <p>A. KPI untuk mengukur kecekapan dan keberkesanan proses bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.</p> <p>KPI asas yang boleh diwujudkan mengikut kesesuaian termasuklah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tempoh masa menunggu di kaunter. b. Tempoh memberi respons kepada pelanggan.

Bil.	Tindakan
	<p>c. Tempoh layanan semasa menerima perkhidmatan.</p> <p>d. Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan sesuatu perkhidmatan.</p> <p>e. Peratus kesilapan bagi perkhidmatan yang disampaikan.</p> <p>f. Bilangan output yang dihasilkan dalam satu tempoh yang ditetapkan sebagaimana yang dirancang.</p> <p>B. KPI untuk mengukur produktiviti sumber manusia dan kewangan bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.</p> <p>KPI asas yang boleh diwujudkan termasuklah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Produktiviti individu/satu kumpulan dalam satu tempoh yang ditetapkan. b. Perbelanjaan yang digunakan untuk menghasil dan menyampaikan sesuatu perkhidmatan kepada pelanggan. <p>KPI yang diwujudkan bagi A dan B di atas adalah berasaskan kepada aliran kerja setiap proses yang berkaitan.</p> <p>C. KPI untuk mengukur kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima.</p> <p>KPI asas yang perlu diwujudkan termasuklah:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter dinilai melalui Borang Kepuasan Hati Pelanggan. b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya melalui kajian ke atas kepuasan hati pelanggan. c. Peratus aduan pelanggan yang diambil tindakan dan diberi maklum balas dalam tempoh yang ditetapkan. d. Peratus aduan berasas yang diselesaikan dalam tempoh yang ditetapkan. <p>Selain daripada KPI asas yang disarankan bagi ketiga-tiga aspek di atas, agensi boleh mewujudkan KPI lain yang didapati sesuai untuk mengukur prestasi agensi masing-masing.</p>
5	Tetapkan sasaran prestasi bagi membolehkan setiap KPI diukur. Sasaran ini boleh ditentukan berdasarkan kepada beban kerja, pengalaman, keupayaan sedia ada, analisis arah aliran (<i>trend</i>) dan rekod pencapaian agensi.

Bil.	Tindakan															
	<p>Contoh sasaran prestasi yang telah ditetapkan oleh Jabatan Imigresen adalah seperti berikut:</p> <p>A. Sasaran prestasi bagi mengukur kecekapan dan keberkesanan proses bagi menghasil dan menyampaikan perkhidmatan pengeluaran pasport kepada pelanggan.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 30%;">KPI</th> <th style="text-align: center; width: 40%;">SASARAN PRESTASI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Tempoh masa menunggu</td> <td style="text-align: center;">2 jam</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Sasaran prestasi dua jam ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di pejabat untuk memohon pasport sehingga dipanggil ke kaunter</p> </td> </tr> <tr> <td>b. Tempoh layanan semasa memohon pasport</td> <td style="text-align: center;">22 minit</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Sasaran prestasi 22 minit ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di kaunter sehingga perkhidmatan selesai diberikan.</p> </td> </tr> <tr> <td>c. Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport</td> <td style="text-align: center;">3 hari</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport adalah dikira bermula dari satu permohonan yang lengkap diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan.</p> <p>Cara menetapkan sasaran prestasi adalah seperti berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sediakan carta aliran kerja bagi proses pengeluaran pasport. ii. Berdasarkan carta, tentukan masa kitaran bagi menghasil dan menyampaikan pasport kepada pelanggan. iii. Tetapkan sasaran prestasi menggunakan tempoh masa kitaran yang ditentukan. <p>Sasaran prestasi bagi KPI untuk mengukur tempoh masa kitaran menghasil dan menyerahkan pasport adalah seperti di Jadual 1.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	KPI	SASARAN PRESTASI	a. Tempoh masa menunggu	2 jam	<p>Sasaran prestasi dua jam ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di pejabat untuk memohon pasport sehingga dipanggil ke kaunter</p>		b. Tempoh layanan semasa memohon pasport	22 minit	<p>Sasaran prestasi 22 minit ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di kaunter sehingga perkhidmatan selesai diberikan.</p>		c. Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport	3 hari	<p>Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport adalah dikira bermula dari satu permohonan yang lengkap diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan.</p> <p>Cara menetapkan sasaran prestasi adalah seperti berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sediakan carta aliran kerja bagi proses pengeluaran pasport. ii. Berdasarkan carta, tentukan masa kitaran bagi menghasil dan menyampaikan pasport kepada pelanggan. iii. Tetapkan sasaran prestasi menggunakan tempoh masa kitaran yang ditentukan. <p>Sasaran prestasi bagi KPI untuk mengukur tempoh masa kitaran menghasil dan menyerahkan pasport adalah seperti di Jadual 1.</p>		
KPI	SASARAN PRESTASI															
a. Tempoh masa menunggu	2 jam															
<p>Sasaran prestasi dua jam ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di pejabat untuk memohon pasport sehingga dipanggil ke kaunter</p>																
b. Tempoh layanan semasa memohon pasport	22 minit															
<p>Sasaran prestasi 22 minit ditetapkan bermula dari masa pelanggan tiba di kaunter sehingga perkhidmatan selesai diberikan.</p>																
c. Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport	3 hari															
<p>Tempoh masa kitaran menghasil dan menyampaikan pasport adalah dikira bermula dari satu permohonan yang lengkap diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan.</p> <p>Cara menetapkan sasaran prestasi adalah seperti berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sediakan carta aliran kerja bagi proses pengeluaran pasport. ii. Berdasarkan carta, tentukan masa kitaran bagi menghasil dan menyampaikan pasport kepada pelanggan. iii. Tetapkan sasaran prestasi menggunakan tempoh masa kitaran yang ditentukan. <p>Sasaran prestasi bagi KPI untuk mengukur tempoh masa kitaran menghasil dan menyerahkan pasport adalah seperti di Jadual 1.</p>																

JADUAL 1 CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI TEMPOH MASA KITARAN BAGI MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT DI JABATAN IMIGRESEN



Bil.	Tindakan	
	KPI	SASARAN PRESTASI
	<p>e. Peratus kesilapan bagi pasport yang diserahkan kepada pelanggan</p> <p>Sasaran prestasi ini ditetapkan berdasarkan peratus kesilapan pasport yang diserahkan kepada pelanggan. Peratus kesilapan ini ditetapkan oleh pengurusan atasan.</p> <p>f. Bilangan pasport yang di hasilkan dan diserahkan dalam tempoh satu hari</p> <p>Sasaran prestasi ini ditetapkan berdasarkan bilangan pasport yang boleh dihasilkan dalam tempoh satu hari. Cara menetapkan sasaran prestasi adalah seperti berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Sediakan carta aliran kerja bagi menghasil dan menyerahkan pasport kepada pelanggan, bermula daripada permohonan diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan. ii. Berdasarkan carta aliran kerja, tentukan masa sebenar yang diambil bagi setiap tindakan untuk menghasil dan menyerahkan pasport kepada pelanggan. iii. Jumlahkan masa sebenar untuk setiap tindakan bagi mendapatkan tempoh masa sebenar menghasilkan satu pasport. iv. Kira bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam tempoh satu hari berdasarkan kepada tempoh masa sebenar yang diambil untuk menghasilkan dan menyerahkan satu pasport, jumlah anggota yang terlibat dan masa kerja produktif satu hari. v. Tetapkan sasaran prestasi bagi bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam tempoh satu hari. <p>Cara menetapkan sasaran prestasi bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam tempoh satu hari adalah seperti di Jadual 2.</p>	<p>5% kesilapan</p> <p>195 pasport/hari</p>

JADUAL 2 CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI BILANGAN PASPORT YANG BOLEH DIHASIL DAN DISERAHKAN DALAM TEMPOH SATU HARI

Aliran Kerja	Masa Sebenar Setiap Tindakan (minit)	
Penerimaan		
6 PI ↓ 2 PIT	Terima permohonan dan semak Lulus permohonan	12 5
2 PI	Terima bayaran	5
Pemprosesan		
2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 1 PIT ↓ 2 PI	Sedia imej Cetak muka surat utama pasport Salut plastik Pastikan Kualiti Encode chip Cetak muka surat pemerhatian pasport Lulus dan sah keluar Serah pasport	2 2 2 3 2 2 5 10
Kaedah pengiraan bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam tempoh satu hari		
Jumlah masa sebenar memproses 1 permohonan (dari masa permohonan diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan)		= 50 minit
Masa kerja produktif satu hari		= 6.5 jam/hari x 60 minit
Bilangan anggota terlibat dalam menghasil dan menyerahkan pasport		= 390 minit/hari
Jumlah masa kerja produktif sehari untuk semua anggota terlibat		= 25 orang
Bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam satu hari		= 390 minit/hari x 25 orang
Bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam satu hari		= 9,750 minit/hari
Bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam satu hari		= 9,750 minit/hari
		50 minit/pasport
		= 195 pasport
		= 195 pasport/hari
Bilangan pasport yang dihasil dan diserahkan kepada pelanggan dalam satu hari		
Petunjuk:		
Angka = Bilangan Pegawai		
PI = Pegawai Imigresen		
PIT = Pegawai Imigresen Tinggi		
Jumlah masa sebenar menghasil dan menyerahkan satu pasport	50 minit	

Bil.	Tindakan				
	<p>B. Sasaran prestasi bagi mengukur produktiviti sumber manusia dan kewangan bagi menghasilkan pasport.</p> <p>Produktiviti sumber manusia mempengaruhi kecekapan dan keberkesanan proses menghasil dan menyerahkan pasport kepada pelanggan.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">KPI</td><td style="width: 50%; text-align: center;">SASARAN PRESTASI</td></tr> <tr> <td>a. Produktiviti individu / satu kumpulan dalam tempoh satu hari</td><td>Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 3</td></tr> </table> <p>Sasaran prestasi ini ditetapkan berdasarkan kepada produktiviti individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari. Cara menetapkan sasaran prestasi adalah seperti berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Kenal pasti masa sebenar yang diambil oleh individu/satu kumpulan bagi setiap tindakan untuk menghasil dan menyerahkan satu pasport berdasarkan carta aliran kerja. ii. Kira bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan oleh individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari berdasarkan kepada tempoh masa sebenar dan masa kerja produktif satu hari. iii. Tetapkan sasaran prestasi bagi bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan oleh individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari. <p>Cara menetapkan sasaran prestasi produktiviti individu/satu kumpulan bagi menghasil dan menyerahkan satu pasport adalah seperti di Jadual 3.</p> <p>b. Perbelanjaan yang digunakan</p> <p>Pengukuran bagi KPI ini belum boleh dilaksanakan di Jabatan Imigresen.</p>	KPI	SASARAN PRESTASI	a. Produktiviti individu / satu kumpulan dalam tempoh satu hari	Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 3
KPI	SASARAN PRESTASI				
a. Produktiviti individu / satu kumpulan dalam tempoh satu hari	Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 3				

Bil.	Tindakan																			
	<p>C. Sasaran prestasi bagi mengukur kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan menghasil dan menyerahkan pasport.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 30%;">KPI</th> <th style="text-align: center; width: 40%;">SASARAN PRESTASI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter</td> <td style="text-align: center;">95% pelanggan berpuas hati</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter dinilai menggunakan Borang Kepuasan Hati Pelanggan.</td> </tr> <tr> <td>b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya</td> <td style="text-align: center;">95% pelanggan berpuas hati</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">Tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan agensi keseluruhannya boleh diukur melalui kajian ke atas tahap kepuasan hati pelanggan yang dijalankan secara berjadual.</td> </tr> <tr> <td>c. Peratus aduan pelanggan yang diambil tindakan dan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari</td> <td style="text-align: center;">100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima, diambil tindakan dan maklum balas disampaikan kepada pengadu.</td> </tr> <tr> <td>d. Peratus aduan berdasar yang selesaikan dalam tempoh 30 hari</td> <td style="text-align: center;">95% aduan berdasar diselesaikan dalam tempoh 30 hari</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima sehingga aduan diselesaikan dan pelanggan dimaklumkan.</td> </tr> </tbody> </table>	KPI	SASARAN PRESTASI	a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter	95% pelanggan berpuas hati	Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter dinilai menggunakan Borang Kepuasan Hati Pelanggan.		b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya	95% pelanggan berpuas hati	Tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan agensi keseluruhannya boleh diukur melalui kajian ke atas tahap kepuasan hati pelanggan yang dijalankan secara berjadual.		c. Peratus aduan pelanggan yang diambil tindakan dan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari	100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari	Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima, diambil tindakan dan maklum balas disampaikan kepada pengadu.		d. Peratus aduan berdasar yang selesaikan dalam tempoh 30 hari	95% aduan berdasar diselesaikan dalam tempoh 30 hari	Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima sehingga aduan diselesaikan dan pelanggan dimaklumkan.		
KPI	SASARAN PRESTASI																			
a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter	95% pelanggan berpuas hati																			
Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter dinilai menggunakan Borang Kepuasan Hati Pelanggan.																				
b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya	95% pelanggan berpuas hati																			
Tahap kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan agensi keseluruhannya boleh diukur melalui kajian ke atas tahap kepuasan hati pelanggan yang dijalankan secara berjadual.																				
c. Peratus aduan pelanggan yang diambil tindakan dan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari	100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh 7 hari																			
Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima, diambil tindakan dan maklum balas disampaikan kepada pengadu.																				
d. Peratus aduan berdasar yang selesaikan dalam tempoh 30 hari	95% aduan berdasar diselesaikan dalam tempoh 30 hari																			
Tempoh ditetapkan bermula dari tarikh aduan diterima sehingga aduan diselesaikan dan pelanggan dimaklumkan.																				

JADUAL 3: CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI PRODUKTIVITI INDIVIDU/SATU KUMPULAN BAGI MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT

Anggota Terlibat Dan Aliran Kerja	(A) Masa Sebenar setiap tindakan (minit)	(B) Produktif Sehari (6.5 jam/hari X 60 minit)	(C) Produktiviti Individu Sehari (B)÷(A)
PI Terima permohonan dan semak	12	390 minit	32.5
PIT Lulus permohonan	5	390 minit	78
PI Terima bayaran	5	390 minit	78
PI Sedia Imej	2	390 minit	195
PI Cetak muka surat utama	2	390 minit	195
PI Salut plastik	2	390 minit	195
PI Pastikan Kualiti	3	390 minit	130
PI <i>Encode chip</i>	2	390 minit	195
PI Cetak muka surat pemerhatian	2	390 minit	195
PIT Lulus dan sah keluar	5	390 minit	78
PI Serah pasport	10	390 minit	39

PIT = Pegawai Imigresen Tinggi

PI = Pegawai Imigresen

Langkah 2 : Ukur dan Nilai Prestasi

Selepas mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi bagi setiap KPI, agensi hendaklah melaksanakan pengukuran dan penilaian prestasi dengan cara mengumpul maklumat dan menilai pencapaian dengan membandingkan pencapaian sebenar dengan sasaran prestasi yang telah ditetapkan. Agensi perlu mengenal pasti jurang antara pencapaian sebenar dan sasaran yang ditetapkan, membuat analisis sebab-sebab berlaku jurang dan mencadangkan tindakan penambahbaikan kepada pihak pengurusan atasan agensi.

Bil.	Tindakan
1	Senaraikan KPI dan sasaran prestasi yang telah ditetapkan.
2	Kumpulkan data mengenai pencapaian sebenar bagi setiap KPI.
3	Bandingkan pencapaian sebenar dengan sasaran prestasi bagi setiap KPI.
4	Kira peratus pencapaian bagi setiap KPI dan kenal pasti jurang pencapaian.
5	Buat analisis dan rumusan mengenai prestasi pencapaian setiap perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan berasaskan pencapaian semua KPI yang diwujudkan bagi setiap perkhidmatan.
6	Buat analisis jurang dan kaji punca berlakunya jurang.
7	Sediakan laporan mengenai tahap pencapaian prestasi agensi keseluruhan yang mengandungi: <ol style="list-style-type: none">Analisis mengenai pencapaian sasaran prestasi setiap perkhidmatan.Analisis mengenai jurang pencapaian sebenar berbanding sasaran prestasi setiap KPI yang ditetapkan.Analisis mengenai punca-punca berlakunya jurang.Cadangan tindakan pembetulan dan penambahbaikan untuk meningkatkan tahap prestasi perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan.

Langkah 3: Pantau Tahap Prestasi

Ketua Agensi adalah bertanggungjawab memantau secara berterusan prestasi perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan. Ketua agensi perlu melaporkan pencapaian prestasi agensi masing-masing kepada Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Karenah Birokrasi. Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Karenah Birokrasi perlu memastikan perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan adalah cekap, berkesan dan memenuhi kehendak pelanggan pada setiap masa. Pasukan Petugas ini adalah bertanggungjawab untuk memantau, menilai semula dan menambah baik prestasi agensi secara tetap dan berkala. Maklum balas pemantauan hendaklah dijadikan agenda tetap mesyuarat Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Karenah Birokrasi. Pasukan Petugas juga perlu mengkaji semula keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan dan kelengkapan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan cekap.

Bil.	Tindakan
1	<p>Ketua Agensi</p> <p>Kaji semula perkara-perkara berikut dan sediakan laporan kepada Mesyuarat Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Kerenah Birokrasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pencapaian prestasi setiap perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan. b. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan yang disampaikan. c. Masalah, isu, jurang dan sebab-sebab berlakunya jurang. d. Keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan dan kelengkapan yang diperlukan. e. Keupayaan proses menghasil dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.
2	<p>Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Kerenah Birokrasi</p> <p>Kaji laporan pencapaian agensi dan putuskan tindakan penambahbaikan bagi meningkatkan tahap prestasi perkhidmatan yang disampaikan oleh agensi kepada pelanggan dengan memberi tumpuan kepada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kecekapan dan keberkesanan proses melalui: <ul style="list-style-type: none"> i. Proses perekayasaan untuk menambah baik dan memantapkan proses-proses dalam agensi dengan cara memansuhkan langkah-langkah bertindih, berulang, tidak perlu dan tidak mempunyai nilai tambah. PKPA

Bil.	Tindakan
	<p>Bil. 1 Tahun 2002 bertajuk Garis Panduan Semakan Semula Prosedur dan Proses Kerja Di Agensi Kerajaan boleh dijadikan rujukan dan panduan bagi tujuan tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Melaksanakan pendekatan penurunan dan perwakilan kuasa bagi memastikan perkhidmatan dapat disampaikan dengan lebih cepat dan cekap. iii. Penggunaan ICT untuk meningkatkan kecekapan pelaksanaan proses di mana tempoh masa menghasil perkhidmatan dapat disingkirkan lagi. b. Menjalankan penyelidikan dan pembangunan serta menghasilkan inovasi bagi menambah baik keupayaan proses menghasilkan perkhidmatan. c. Peningkatan kompetensi anggota agensi melalui latihan, kursus dan penempatan sambil belajar bagi setiap bidang kompetensi yang ditetapkan. d. Penyediaan peralatan dan kelengkapan yang sesuai dan mencukupi untuk melaksanakan proses menghasil dan menyampaikan perkhidmatan dengan cepat, tepat, cekap dan berkesan.

Langkah 4: Tambah Baik Prestasi

Ketua Agensi perlu mengambil tindakan penambahbaikan berasaskan keputusan Pasukan Petugas Mengurangkan Karenah Birokrasi.

Bil.	Tindakan
1	Melaksanakan penambahbaikan seperti yang diputuskan oleh Pasukan Petugas Bagi Mengurangkan Karenah Birokrasi.
2	<p>Melaporkan status pelaksanaan penambahbaikan kepada Mesyuarat Pasukan Petugas Mengurangkan Karenah Birokrasi sebulan sekali. Tindakan seterusnya adalah mengulangi langkah 2 hingga langkah 4. Tindakan ini hendaklah dilakukan secara berterusan untuk terus menambah baik tahap prestasi agensi keseluruhannya ke tahap lebih cemerlang serta meningkatkan kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang disampaikan.</p> <p>Sebagai contoh, untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan proses pengeluaran pasport, Jabatan Imigresen telah mengkaji semula keseluruhan proses berkenaan dan melaksanakan perekayasaan. Kajian semula dan perekayasaan dibuat kerana Jabatan mendapati keupayaan proses ini tidak dapat menampung bilangan permohonan yang diterima setiap hari iaitu berjumlah lebih kurang 380 permohonan.</p> <p>Keupayaan proses mengeluar dan menyerahkan pasport sebelum usaha penambahbaikan dilaksanakan adalah seperti di Jadual 4.</p>

JADUAL 4: KEUPAYAAN PROSES MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT SEBELUM USAHA PENAMBAHBAIKAN DILAKUKAN

Anggota Terlibat dan Aliran Kerja	(A) Bilangan Anggota	(B) Masa Sebenar setiap tindakan (minit)	(C) Masa Kerja Produktif Sehari Bagi Semua Anggota (6.5 jam/hari x 60 minit) x (A)	(D) Bilangan Pasport Sehari (Output Agenzi) [(C) ÷ (B)]
PI Terima permohonan dan semak	6	12	390 x 6 = 2340	195
PIT Lulus permohonan	2	5	390 x 2 = 780	156
PI Terima bayaran	2	5	390 x 2 = 780	156
PI Sedia Imej	2	2	390 x 2 = 780	390
PI Cetak muka surat Utama pasport	2	2	390 x 2 = 780	390
PI Salut plastik	2	2	390 x 2 = 780	390
PI Pastikan kualiti	2	3	390 x 2 = 780	260
PI <i>Encode chip</i>	2	2	390 x 2 = 780	390
PI Cetak muka surat pemerhatian	2	2	390 x 2 = 780	390
PIT Lulus dan sah keluar	1	5	390 x 1 = 390	78
PI Serah pasport	2	10	390 x 2 = 780	78

PIT = Pegawai Imigresen Tinggi

PI = Pegawai Imigresen

Bil.	Tindakan
	<p>Berdasarkan contoh di Jadual 4, Jabatan didapati tidak mempunyai keupayaan untuk memproses 380 permohonan pasport yang diterima khususnya di peringkat berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lulus permohonan b. Terima bayaran c. Lulus dan sah keluar pasport d. Serahan pasport kepada pelanggan <p>Jabatan hanya berupaya meluluskan permohonan dan menerima bayaran bagi 156 permohonan. Di peringkat kelulusan untuk sah keluar pasport, keupayaan yang ada hanyalah 78 permohonan sehari. Begitu juga dengan peringkat serahan, di mana jabatan hanya dapat menyerahkan 78 pasport sehari kepada pelanggan. Kekurangan keupayaan di peringkat-peringkat ini menyebabkan berlaku tunggakan penyerahan pasport kepada pelanggan pada setiap hari. Walau bagaimanapun, aliran kerja penyediaan pasport yang menggunakan mesin seperti menyediakan imej, mencetak, membuat salutan plastik dan <i>encoding chip</i> mempunyai lebihan keupayaan iaitu berupaya memproses sehingga 390 pasport sehari.</p> <p>Berdasarkan keupayaan yang ada, Jabatan menetapkan tempoh kitaran 3 hari untuk mengeluarkan pasport kepada pelanggan.</p> <p>Jabatan telah melaksanakan penambahbaikan ke atas proses pengeluaran pasport dengan melaksanakan usaha-usaha berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Penerimaan permohonan dan penerimaan bayaran diuruskan di kaunter yang sama bagi memudahkan pelanggan. Usaha ini telah memendekkan masa pelanggan menerima perkhidmatan di kaunter. b. Mengkaji dan memendekkan masa sebenar yang diambil oleh setiap petugas di semua peringkat tindakan dalam aliran kerja untuk meningkatkan produktiviti anggota yang terlibat. c. Menggabungkan dua tugas untuk dilaksanakan oleh seorang anggota sahaja bagi tugas berikut: <ul style="list-style-type: none"> i. menyediakan imej dan mencetak muka surat utama pasport; ii. membuat salutan plastik dan semakan kepastian kualiti; dan iii. membuat <i>encoding chip</i> dan mencetak muka surat pemerhatian pasport.

Bil.	Tindakan
	<p>Hasil daripada usaha penambahbaikan yang telah dijalankan, proses penghasilan dan penyerahan pasport dapat ditingkatkan kecekapan dan keberkesanannya seperti berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tempoh layanan semasa menerima perkhidmatan (dari mula permohonan diserahkan sehingga bayaran dibuat) dikurangkan daripada 22 minit kepada 6 minit. b. Tempoh masa kitaran bagi menghasil dan menyerahkan pasport kepada pelanggan dipendekkan daripada 3 hari kepada 24 jam. <ul style="list-style-type: none"> c. Bilangan pasport yang dapat dihasil dan diserahkan kepada pelanggan bertambah daripada 195 pasport satu hari kepada 390 pasport satu hari. d. Bilangan anggota yang terlibat dapat dikurangkan daripada 25 orang kepada 17 orang. <p>Selepas penambahbaikan dilaksanakan keupayaan proses penghasilan dan penyerahan pasport telah dapat ditingkatkan kepada 390 satu hari seperti di Jadual 5.</p>

JADUAL 5: KEUPAYAAN PROSES MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT SELEPAS PENAMBAHBAIKAN

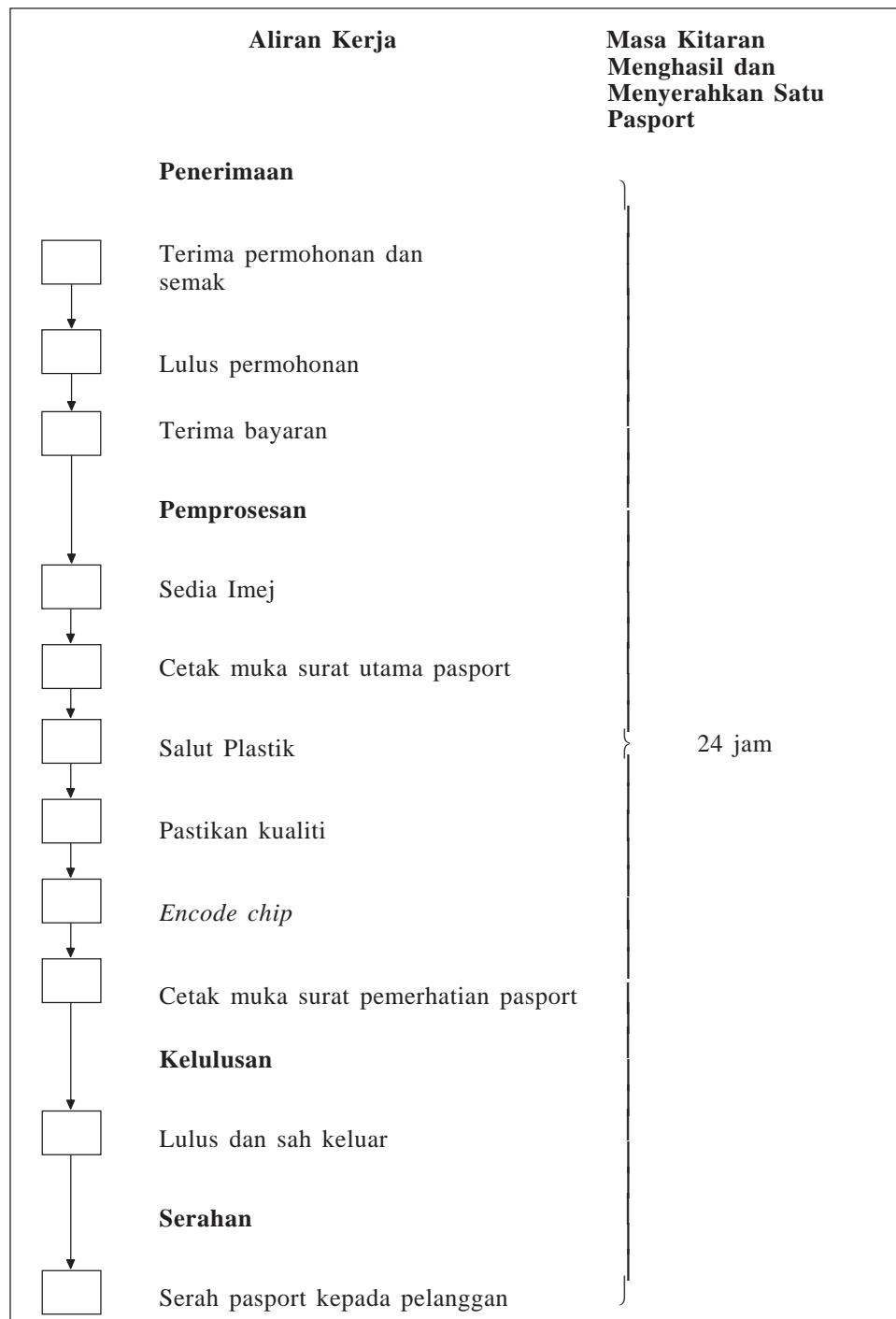
Anggota Terlibat dan Aliran Kerja		(A) Bilangan Anggota	(B) Masa Sebenar setiap tindakan	(C) Masa Kerja Produktif Sehari Semua Anggota (6.5 jam/hari x 60 minit) x (A)	(D) Bilangan Pasport Sekhari (Output Agenzi) [C] ÷ (B)]
PI	• Terima permohonan dan semak • Terima bayaran	6	6	390 minit x 6 = 2340	390
PIT	• Lulus permohonan	2	2	390 minit x 2 = 780	390
PI	• Sedia Imej • Cetak muka surat utama pasport	2	1 1	390 minit x 1 = 390 390 minit x 1 = 390	390 390
PI	• Salut Plastik • Semakan kualiti	2	1 1	390 minit x 1 = 390 390 minit x 1 = 390	390 390
PI	• <i>Encode chip</i> • Cetak muka surat pemerhatian pasport	2	1 1	390 minit x 1 = 390 390 minit x 1 = 390	390 390
PIT	• Lulus dan sah keluar	1	1	390 minit x 1 = 390	390
PI	• Serah pasport	2	2	390 minit x 2 = 780	390

PIT = Pegawai Imigresen Tinggi

PI = Pegawai Imigresen

Bil.	Tindakan	
	KPI	SASARAN PRESTASI
	Berasaskan penambahbaikan ini, Jabatan Imigresen telah menetapkan sasaran prestasi baru iaitu:	
	A. Sasaran prestasi bagi mengukur kecekapan dan keberkesanannya proses utama bagi menghasilkan dan menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.	
	a. Tempoh menunggu di kaunter	1 jam
	b. Tempoh layanan semasa membuat permohonan pasport	6 minit
	c. Tempoh masa kitaran menghasilkan dan menyerahkan pasport	24 jam
	d. Peratus kesilapan pasport yang dikeluarkan	0% kesilapan
	e. Bilangan pasport yang dihasilkan dalam tempoh satu hari	390 pasport/hari
	Cara menetapkan sasaran prestasi baru bagi tempoh masa kitaran menghasilkan dan menyerahkan pasport selepas usaha penambahbaikan ke atas proses adalah seperti di Jadual 6 .	
	Cara menetapkan sasaran prestasi baru bagi bilangan pasport yang dihasilkan dan diserahkan selepas usaha penambahbaikan ke atas proses adalah seperti di Jadual 7 .	

JADUAL 6: CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI BARU TEMPOH MASA KITARAN MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT SELEPAS USAHA PENAMBAHBAIKAN



JADUAL 7: CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI BAGI BILANGAN PASPORT YANG BOLEH DIHASIL DAN DISERAHKAN DALAM SATU HARI SELEPAS USAHA PENAMBAHBAIKAN

Aliran Kerja	Masa Sebenar Setiap Tindakan (minit)	
Penerimaan		
6 PI ↓ 2 PIT ↓ *	Terima permohonan dan semak Lulus permohonan Terima bayaran	5 2 1
		Kaedah pengiraan bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam tempoh satu hari selepas usaha penambahbaikan
		Jumlah masa sebenar memproses 1 permohonan (dari masa permohonan diterima sehingga pasport diserahkan kepada pelanggan) = 17 minit/pasport
Pemprosesan		
2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI ↓ 2 PI	Sedia imej Cetak muka surat utama pasport Salut plastik Semakan Kualiti Encode chip Cetak muka surat pemerhatian pasport	1 1 1 1 1 1
		Masa kerja produktif satu hari = 6.5 jam/hari x 60 minit = 390 minit/hari
		Bilangan anggota terlibat dalam menghasil dan menyerahkan pasport = 17 orang
		Jumlah masa kerja produktif sehari untuk semua anggota terlibat = 390 minit/hari x 17 orang = 6,630 minit/hari
		Bilangan pasport yang boleh dihasil dan diserahkan dalam 1 hari = $\frac{6,630 \text{ minit/hari}}{17 \text{ minit/pasport}} = 390 \text{ pasport}$
		Bilangan pasport yang dihasil dan diserahkan kepada pelanggan dalam satu hari = 390 pasport/hari
Kelulusan		
1 PIT ↓ 2 PI	Lulus dan sah keluar Serah Serah pasport kepada pelanggan	1 2
		Petunjuk:
		Angka = Bilangan Pegawai
		PI = Pegawai Imigresen
		PIT = Pegawai Imigresen Tinggi
		*
		= Dijalankan oleh PI terima permohonan
		{ = Dijalankan oleh PI yang sama
Jumlah masa sebenar menghasil dan menyerahkan satu pasport	17 minit	

Bil.	Tindakan									
	<p>B. Sasaran prestasi bagi mengukur produktiviti sumber manusia dan kewangan bagi menghasil dan menyerahkan pasport kepada pelanggan.</p> <table> <thead> <tr> <th>KPI</th> <th>SASARAN PRESTASI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Produktiviti individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari</td> <td>Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 8</td> </tr> <tr> <td>b. Perbelanjaan yang digunakan</td> <td>Belum boleh dilaksanakan</td> </tr> </tbody> </table>	KPI	SASARAN PRESTASI	a. Produktiviti individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari	Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 8	b. Perbelanjaan yang digunakan	Belum boleh dilaksanakan			
KPI	SASARAN PRESTASI									
a. Produktiviti individu/satu kumpulan dalam tempoh satu hari	Sasaran Prestasi adalah seperti di Jadual 8									
b. Perbelanjaan yang digunakan	Belum boleh dilaksanakan									
	<p>C. Sasaran prestasi bagi mengukur kepuasan hati pelanggan.</p> <table> <tbody> <tr> <td>a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter</td> <td>100% pelanggan berpuas hati</td> </tr> <tr> <td>b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya</td> <td>100% pelanggan berpuas hati</td> </tr> <tr> <td>c. Peratus aduan pelanggan yang diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari</td> <td>100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari</td> </tr> <tr> <td>d. Peratus aduan berasas yang diselesaikan dalam masa 30 hari</td> <td>100% aduan berasas diselesaikan dalam tempoh 30 hari</td> </tr> </tbody> </table>	a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter	100% pelanggan berpuas hati	b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya	100% pelanggan berpuas hati	c. Peratus aduan pelanggan yang diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari	100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari	d. Peratus aduan berasas yang diselesaikan dalam masa 30 hari	100% aduan berasas diselesaikan dalam tempoh 30 hari	
a. Tahap kepuasan hati pelanggan ke atas perkhidmatan kaunter	100% pelanggan berpuas hati									
b. Tahap kepuasan hati pelanggan bagi perkhidmatan agensi keseluruhannya	100% pelanggan berpuas hati									
c. Peratus aduan pelanggan yang diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari	100% aduan diberi maklum balas dalam tempoh tiga hari									
d. Peratus aduan berasas yang diselesaikan dalam masa 30 hari	100% aduan berasas diselesaikan dalam tempoh 30 hari									

JADUAL 8: CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI PRODUKTIVITI INDIVIDU/SATU KUMPULAN BAGI MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT

JADUAL 8: CARA MENETAPKAN SASARAN PRESTASI PRODUKTIVITI INDIVIDU/SATU KUMPULAN BAGI MENGHASIL DAN MENYERAHKAN PASPORT

Anggota Terlibat Dan Aliran Kerja	(A) Masa Sebenar Setiap Tindakan (minit)	(B) Masa Kerja Produktif Individu Sehari (6.5 jam/hari X 60 minit)	(C) Bilangan Pasport Sehari (Produktiviti Seorang Individu) (B)+(A)
PI • Terima permohonan dan semak • Terima bayaran	6	390 minit	65
PIT • Lulus permohonan	2	390 minit	195
PI • Sedia Imej • Cetak muka surat utama pasport	1 1	390 minit 390 minit	390 390
PI • Salut plastik • Semakan Kualiti	1 1	390 minit 390 minit	390 390
PI • <i>Encode chip</i> • Cetak muka surat pemerhatian pasport	1 1	390 minit 390 minit	390 390
PIT • Lulus dan sah keluar	1	390 minit	390
PI • Serah pasport	2	390 minit	195

PIT = Pegawai Imigresen Tinggi

PI = Pegawai Imigresen

KAJIAN SEMULA PRESTASI PERKHIDMATAN

12. Di samping melaksanakan pengukuran secara berterusan, agensi perlu mengkaji semula secara menyeluruh perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan. Ini adalah bagi memastikan perkhidmatan tersebut adalah sejajar dengan visi, misi dan objektif agensi serta disampaikan dengan cekap, berkesan dan memenuhi kehendak pelanggan. Kajian semula ini adalah untuk menilai perkara-perkara berikut:

- (a) Perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan adalah selaras dengan visi, misi dan objektif agensi.
- (b) Perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan masih relevan.
- (c) Perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan adalah cepat, tepat, cekap dan berkesan.
- (d) Sumber-sumber digunakan dengan optimum dan cekap bagi menghasilkan perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan.

13. Untuk tujuan ini agensi perlu mengenal pasti dan menganalisis perkara-perkara berikut:

- (a) Masalah, isu, cabaran, peluang dan halangan terhadap pencapaian visi, misi dan objektif agensi.
- (b) Kehendak-kehendak dan harapan pihak pengurusan selaras dengan perjanjian program agensi, pelanggan dan pihak berkepentingan.

STRATEGI BAGI MEWUJUDKAN KPI DAN MELAKSANAKAN PENGUKURAN PRESTASI DI AGENSI KERAJAAN

14. Bagi melaksanakan pengukuran prestasi berdasarkan kepada model dan langkah-langkah pelaksanaan yang disarankan dalam pekeliling ini, Ketua-ketua Agensi Kerajaan perlu melaksanakan tindakan-tindakan berikut:

- (a) Menetapkan dasar mengenai pelaksanaan pengukuran prestasi.
- (b) Mewujudkan Jawatankuasa Pelaksana Pengukuran Prestasi Agensi. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai oleh semua Ketua-ketua Bahagian dalam agensi dan dipengerusikan sekurang-kurangnya oleh Timbalan Ketua Agensi. Agensi Kerajaan boleh menggunakan jawatankuasa sedia ada untuk menjalankan tugas jawatankuasa ini. Tugas jawatankuasa adalah:
 - (i) Beri latihan kefahaman dan kemahiran kepada semua anggota agensi bagi melaksanakan pengukuran.
 - (ii) Wujudkan KPI dan tetapkan Sasaran Prestasi (Langkah 1).
 - (iii) Ukur dan Nilai Prestasi (Langkah 2).

- (iv) Pantau Tahap Prestasi (Langkah 3).
 - (v) Tambah Baik Prestasi (Langkah 4).
 - (vi) Laporkan hasil pengukuran prestasi kepada pengurusan atasan secara berterusan.
- (c) Melaksanakan pengukuran prestasi agensi setiap suku tahun.
- (d) Menyelia, mengawal dan memantau pelaksanaan pengukuran prestasi di agensi.
- (e) Mendapatkan maklum balas pelanggan mengenai perkhidmatan yang diberikan termasuk melalui penggunaan Borang Kepuasan Hati Pelanggan Bagi Perkhidmatan Kaunter dan menjalankan kajian mengenai tahap kepuasan hati pelanggan secara tetap dan berkala.
- (f) Membuat analisis dan menyediakan laporan pengukuran prestasi dan melaporkan hasil pengukuran kepada Pasukan Petugas Mengurangkan Kerenah Birokrasi.
- (g) Mengkaji semula secara menyeluruh perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan untuk memastikan ianya masih relevan dan berkesan selaras dengan visi, misi, objektif agensi serta kehendak pelanggan.

PENUTUP

15. Budaya kerja yang berasaskan prestasi perlu diamalkan secara menyeluruh. Budaya ini perlu diterapkan pada semua peringkat Perkhidmatan Awam. Semua agensi di peringkat Persekutuan, Negeri, Daerah dan Pihak Berkuasa Kerajaan Tempatan hendaklah mengambil langkah bagi mewujudkan KPI, menetapkan sasaran prestasi bagi setiap KPI dan melaksanakan pengukuran prestasi untuk mengetahui tahap prestasi agensi. Agensi juga perlu mengambil tindakan penambahbaikan secara berterusan bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan ke tahap yang memuaskan hati pelanggan. Pelaksanaan pengukuran prestasi yang berkesan di agensi-agensi Kerajaan diyakini akan dapat merealisasikan hasrat untuk mewujudkan budaya kerja yang berasaskan prestasi dalam Perkhidmatan Awam Malaysia.



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
CAWANGAN KUALA LUMPUR, 2005
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my