



KERAJAAN MALAYSIA

Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1994

PANDUAN PELAKSANAAN SISTEM PEMULIHAN PERKHIDMATAN

Jabatan Perdana Menteri
Malaysia
1 Julai 1994

Dikelilingkan kepada:

Ketua-ketua Setiausaha Kementerian
Ketua-ketua Jabatan Persekutuan
Ketua-ketua Badan Berkanun Persekutuan
Y.B. Setiausaha-setiausaha Kerajaan Negeri
Pihak-pihak Berkuasa Kerajaan Tempatan



JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA,
JALAN DATO' ONN,
50520 KUALA LUMPUR

Telefon: 2321957
Kawat: Perdana
Fax: 2984172

Ruj. Kami : UPTM 159/267/45
Klt. 5 (6)
Tarikh : 1 Julai 1994

Ketua-ketua Setiausaha Kementerian
ketua-ketua Jabatan Persekutuan
Ketua-ketua Badan Berkanun Persekutuan
Pihak-pihak Berkuasa Kerajaan Tempatan

Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/994

PANDUAN MELAKSANAKAN SISTEM PEMULIHAN PERKHIDMATAN

1. Tujuan

1.1 Surat Pekeliling ini bertujuan memberi penjelasan lanjut tentang konsep pemulihan perkhidmatan serta tindakan-tindakan pelaksanaan yang bersepadu. Konsep ini telah disentuh dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1993 bertajuk Panduan Mengenai Piagam Pelanggan. Sebuah panduan bertajuk PANDUAN PELAKSANAAN SISTEM PEMULIHAN PERKHIDMATAN dikepilkan sebagai lampiran kepada Surat Pekeliling ini.

2. Latar Belakang

2.1 Pihak Kerajaan sentiasa berusaha untuk membentuk Perkhidmatan Awam yang berorientasikan pelanggan. Ke arah itu agensi-agensi disaran supaya melipatgandakan produktiviti, kualiti dan daya inovasi, agar mereka mampu menawarkan perkhidmatan-perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai yang menjadi pelanggan. Usaha ini diperkukuhkan lagi melalui pelaksanaan piagam pelanggan yang diperkenalkan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 3 Tahun 1993. Di bawah piagam

ini agensi-agensi dikehendaki membuktikan komitmen terhadap pelanggan melalui penghasilan perkhidmatan-perkhidmatan berkualiti mengikut standard yang ditetapkan.

2.2 Salah satu langkah terpenting dalam pelaksanaan piagam pelanggan ialah pewujudan Sistem Pemulihan Perkhidmatan. Di dalam AKPA Bil. 3 Tahun 1993, di Bahagian C, perenggan 29 hingga 33 ada dinyatakan tentang perlunya agensi mewujudkan Sistem Pemulihan Perkhidmatan yang berkesan bagi menyokong pelaksanaan piagam pelanggan. Sistem ini digerakkan apabila agensi gagal memberikan perkhidmatan yang berkualiti mengikut standard-standard yang ditetapkan dalam piagam. Tujuannya ialah untuk memulihkan keyakinan orang ramai serta memelihara imej agensi yang mungkin terjejas akibat daripada kejadian kegagalan perkhidmatan tersebut.

3. Panduan Pelaksanaan Sistem Pemulihan Perkhidmatan

3.1 Panduan ini memberikan penjelasan terperinci tentang konsep sistem pemulihan perkhidmatan dalam konteks pentadbiran awam. Ia memberi fokus kepada definisi konsep tersebut serta tindakan-tindakan bersepadu bagi mewujudkan dan menguruskan sistem pemulihan perkhidmatan yang terancang dan berkesan oleh agensi-agensi kerajaan. Pelaksanaan Surat Pekeliling ini akan menjadi pelengkap kepada PKPA Bil. 3 Tahun 1993.

4. Tarikh Kuatkuasa

4.1 Surat Pekeliling ini adalah berkuatkuasa mulai dari tarikh ianya dikeluarkan.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"



Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid
Ketua Setiausaha Negara

(Lampiran kepada
Surat Pekeliling Kemajuan
Pentadbiran Awam
Bil. 1 Tahun 1994)

PANDUAN PELAKSANAAN SISTEM PEMULIHAN PERKHIDMATAN

Kandungan

- I. [Tujuan](#)
- II. [Latar Belakang](#)
- III. [Konsep Pemulihan Perkhidmatan](#)
- IV. [Rasional Melaksanakan Pemulihan Perkhidmatan](#)
- V. [Pelaksanaan sistem Pemulihan Perkhidmatan](#)
- VI. [Penutup](#)

Panduan Pelaksanaan Sistem Pemulihan Perkhidmatan

I. Tujuan

Panduan ini memberi penjelasan tentang konsep pemulihan perkhidmatan dan tindakan-tindakan bersepadu yang harus diambil oleh agensi-agensi Kerajaan boleh merancang sistem pemulihan perkhidmatan yang sesuai dengan operasi dan mempraktikkannya apabila berlaku kegagalan perkhidmatan.

II. Latar Belakang

2. Pihak Kerajaan adalah komited dalam usahanya membentuk sebuah perkhidmatan awam yang berkualiti dan berorientasikan pelanggan. Ini terbukti melalui kesungguhan Kerajaan dalam melaksanakan berbagai program mempertingkatkan kualiti dan produktiviti jentera pentadbirannya. Pekeliling-pekeling, arahan-arahan, garis-garis panduan telah dikeluarkan dari semasa ke semasa bagi menginstitusikan nilai-nilai dan amalan pengurusan kualiti dalam pentadbiran awam. Misalnya, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4 Tahun 1991 mengenai strategi peningkatan kualiti, kualiti menyeluruh, dan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 3 Tahun 1993 mengenai piagam pelanggan.
3. Sejalan dengan falsafah kualiti, agensi-agensi kerajaan disaran supaya mengeluarkan keluaran-keluaran dan perkhidmatan yang bermutu tinggi yang memenuhi standard-standard kualiti yang selaras dengan kehendak dan ekspektasi pelanggan. Penghasilan keluaran yang cukup sempurna iaitu tanpa cacat dan tanpa kesilapan hendaklah dijadikan matlamat agong dalam proses pengeluaran atau penghasilan kerja di setiap agensi Kerajaan. Agensi-agensi disaran supaya menguruskan kualiti dengan sempurna dan mewujudkan budaya kualiti yang mantap dalam organisasi mereka. Struktur pengurusan kualiti diwujudkan di berbagai peringkat bagi memastikan proses peningkatan kualiti berkembang dan berjalan secara berterusan. Agensi-agensi disaran supaya mempertingkatkan kualiti keluaran dan perkhidmatan mereka dengan memperkayakan nilai-nilai ditambah (value added) yang menawan hati pelanggan, mewujudkan standard kualiti yang jelas serta memperkukuhkan sistem penyampaian perkhidmatan yang sedia ada.
4. walaupun berbagai usaha telah dilakukan bagi menjamin perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan, namun pada relitinya agensi-agensi tidak terlepas daripada menghadapi kemungkinan-kemungkinan kegagalan dalam memberikan perkhidmatan mengikut standard-standard yang ditetapkan atau mengikut apa yang dijanjikan melalui piagam masing-masing. Kegagalan ini lazimnya berpunca daripada faktor-faktor luar jangkaan yang sukar dikawal oleh sesebuah agensi. Kegagalan ini boleh menimbulkan kekecewaan kepada para pelanggan kerana merekalah yang menerima akibat dalam bentuk berbagai kesukaran dan kesulitan. Oleh itu bagi memelihara kepuasan hati pelanggan agensi-agensi perlu mengambil tindakan-tindakan tertentu bagi mengekalkan kepuasan hati pelanggan. Ini dilakukan melalui pelaksanaan sistem pemulihan perkhidmatan.

III. Konsep Pemulihan Perkhidmatan

5. Adalah menjadi tanggungjawab agensi awam untuk menghasilkan keluaran atau perkhidmatan yang berkualiti, tanpa cacat dan menepati standard-standard yang selaras dengan kehendak orang ramai. Namun begitu, dalam keadaan tertentu sesebuah agensi mungkin tidak dapat memberikan perkhidmatan sebagaimana yang

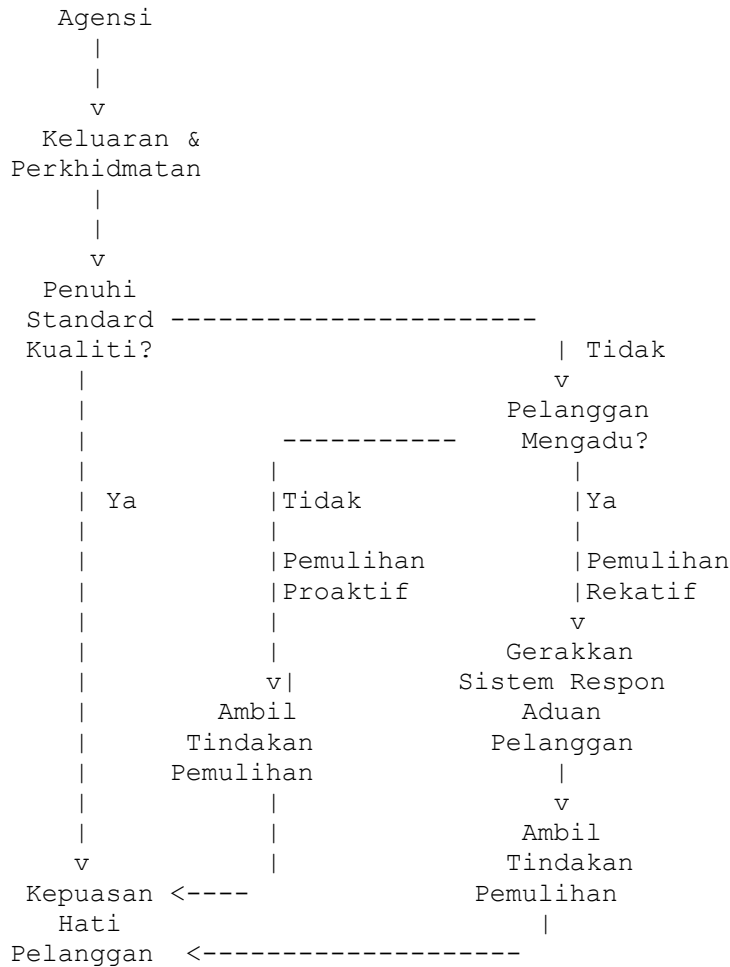
dijanjikan kepada pelanggan. Kegagalan perkhidmatan ini boleh menimbulkan kesulitan, kemarahan, atau rasa tidak puashati di kalangan pelanggan. Kegagalan ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini adalah seperti :

- a. Kerosakan Pealatan;
- b. Kecacatan dalam rekabentuk proses;
- c. Kesilapan dalam perancangan;
- d. Kesilapan pekerja yang kurang mahir;
- e. Proses kerja yang rumit;
- f. Proses kerja yang melibatkan berbagai pihak serta melalui banyak langkah;
- g. Pengenalan perkhidmatan baru;
- h. Pemakaian sistem dan prosedur yang baru;
- i. Pertambahan permintaan luar jangkaan; dan
- j. Proses kerja yang terlalu bergantung kepada input daripada organisasi luaran.

6. Justeru itu, agensi-agensi awam perlu bersiap sedia bagi memulihkan kepuasan hati pelanggan dengan mewujudkan satu sistem pemulihan perkhidmatan yang telah dirancang. **Pemulihan perkhidmatan boleh ditakrifkan sebagai satu proses yang mengandungi rangkaian tindakan yang dirancang dengan teliti bagi memulihkan kepuasan hati pelanggan yang terjejas akibat daripada kegagalan perkhidmatan dan seterusnya mengekalkan keyakinan mereka terhadap perkhidmatan yang diberikan.**

7. Konsep pemulihan perkhidmatan ini ditunjukkan dalam Rajah 1. Mengikut rajah tersebut, sistem pemulihan hanya digerakkan apabila berlaku kegagalan memenuhi standard kualiti yang dijanjikan kepada pelanggan. Tindakan pemulihan boleh diambil melalui dua cara iaitu **pemulihan secara reaktif dan pemulihan secara proaktif**. Pemulihan secara reaktif bermaksud agensi berkenaan melaksanakan tindakan pemulihan sebaik sahaja menerima aduan atau maklum balas mengenai kegagalan perkhidmatan dan ketidakpuasan hati pelanggan. Pemulihan secara proaktif pula ialah tindakan pemulihan yang diambil atas inisiatif agensi itu sendiri tanpa menunggu aduan daripada orang ramai. Misalnya, agensi menghubungi pelanggan untuk memaklumkan sesuatu perkhidmatan tidak dapat memenuhi standard yang telah dijanjikan sebelum pelanggan itu sendiri membuat aduan.

Rajah 1
Konsep Sistem Pemulihan Perkhidmatan



IV. Rasional Melaksanakan Pemulihan Perkhidmatan

8. Pemulihan perkhidmatan adalah satu strategi penting yang boleh digunakan oleh agensi kerajaan bagi mengekalkan kepuasan hati pelanggan. Walaupun pada mulanya agensi gagal memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan, tetapi melalui tindakan pemulihan perkhidmatan yang dirancang rapi kepuasan hati pelanggan dapat dikekalkan. Sistem pemulihan perkhidmatan yang berkesan bukan sahaja boleh meredakan kemarahan dan kekecewaan para pelanggan, malah mengukuhkan lagi perhubungan di antara agensi dengan pelanggan masing-masing. Sesungguhnya kejayaan dalam melaksanakan pemulihan perkhidmatan ini adalah faktor penting yang sebenarnya membezakan di antara organisasi yang cemerlang dengan yang sebaliknya.

9. Pelaksanaan sistem pemulihan perkhidmatan akan mendatangkan beberapa manfaat yang nyata kepada agensi-agensi Kerajaan. Di antaranya ialah:

- a. Sistem pemulihan yang dilaksanakan dengan licin dan berkesan akan memperkukuhkan keyakinan pelanggan terhadap perkhidmatan-perkhidmatan sesebuah agensi seperti yang tersurat dalam piagam pelanggan mereka;

- b. Kesungguhan dalam melaksanakan sistem pemulihan perkhidmatan mencerminkan komitmen bahawa agensi benar-benar mengutamakan kualiti yang bermatlamat memenuhi kepuasan hati pelanggan;
- c. Persepsi orang ramai terhadap kecekapan dan kemampuan agensi dapat dipertingkatkan dengan adanya sistem pemulihan perkhidmatan pelanggan yang baik;
- d. Sistem pemulihan perkhidmatan melibatkan pengesanan dan penilaian prestasi yang berterusan. Ini akan memudahkan agensi mengukur prestasi dan mengenalpasti peluang-peluang penambahbaikan;
- e. Aktiviti pemulihan perkhidmatan akan mengukuhkan semangat berpasukan dan motivasi di kalangan pekerja. Ini adalah kerana aktiviti-aktiviti tersebut melibatkan penyertaan berbagai peringkat kakitangan dan mereka diberi kuasa bertindak sepadan dengan tanggungjawab (*empowerment*);
- f. Pelaksanaan sistem pemulihan perkhidmatan akan membantu agensi mengenalpasti punca-punca masalah perkhidmatan yang kritikal kepada pelanggan dan mengatur langkah-langkah penyelesaian segera sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius; dan
- g. Pelaksanaan sistem pemulihan perkhidmatan akan mengukuhkan sikap menyelesaikan kerja dengan segera di kalangan pekerja ketika menguruskan masalah-masalah pelanggan. Sikap ini turut menyumbang kepada pencapaian matlamat kualiti agensi.

V. Pelaksanaan Sistem Pemulihan Perkhidmatan

10. Sistem pemulihan perkhidmatan adalah semata-mata dirancang untuk mengendalikan kes-kes kegagalan perkhidmatan yang berlaku sekali-sekala dan bersifat luar jangkaan. Kes-kes tersebut bukanlah berpunca daripada kelemahan menyeluruh sistem penyampaian perkhidmatan sesebuah agensi. Sebaliknya jika kegagalan perkhidmatan terlalu kerap berlaku hingga tidak terkawal, tindakan yang paling tepat bukanlah melaksanakan pemulihan perkhidmatan tetapi pembaiakn yang menyeluruh ke atas perkhidmatan yang berkenaan.

11. Setiap tindakan pemulihan perkhidmatan yang diambil oleh agensi mestilah diasaskan kepada perancangan yang sempurna. Ini adalah untuk memastikan keberkesanan tindakan tersebut serta menjamin ia akan menghasilkan kesan yang diinginkan. Kesilapan dalam melakukan pemulihan mungkin akan memburukkan lagi keadaan dan menambahkan kekecewaan kepada pelanggan.

12. Bagi mewujudkan sistem pemulihan perkhidmatan yang baik, agensi-agensi perlu menyempurnakan TUJUH tindakan penting. Tindakan-tindakan ini ditunjukkan dalam rajah 2 yang meliputi:

Tindakan 1 : Menentukan jenis tindakan pemulihan perkhidmatan yang sesuai;

Tindakan 2 : Menetapkan standard-standard pemulihan perkhidmatan;

Tindakan 3 : Mewujudkan mekanisme pelaksanaan pemulihan perkhidmatan;

Tindakan 4 : Mewujudkan sistem pengendalian aduan pelanggan;

Tindakan 5: Mengawasi proses-proses kerja yang teknikal:

Tindakan 6: Memberi latihan dan kuasa bertindak sepadan dengan tanggungjawab kepada anggota-anggota organisasi di barisan hadapan; dan

Tindakan 7 : Menjalankan penambahbaikan yang berterusan ke atas proses kerja.

Tindakan 1: Menentukan jenis tindakan pemulihan perkhidmatan yang sesuai;

13. Adalah menjadi tanggungjawab agensi untuk menawarkan jenis pemulihan perkhidmatan yang sesuai, setimpal dengan janji yang gagal dipenuhi. Pihak pengurusan agensi perlu memastikan bahawa pemulihan yang akan diambil adalah sesuatu yang dihargai oleh pelanggan. Ini akan memastikan bahawa tindakan pemulihan yang akan diambil itu akan menghasilkan kesan yang diinginkan iaitu peningkatan kepuasan hati pelanggan. Untuk tujuan ini, agensi-agensi boleh menggunakan kreativiti dan budi bicara masing-masing dalam menentukan jenis pemulihan yang sesuai. Setiap jenis pemulihan harus dikaji dengan teliti dari berbagai perspektif sebelum dilaksanakan. Misalnya mengkaji implikasi sesuatu tindakan pemulihan dari perspektif perundangan, dasar agensi, kemampuan agensi dan kesesuaian pelaksanaannya.

14. Dalam merangka jenis pemulihan yang sesuai, agensi-agensi Kerajaan perlu memastikan bahawa jenis pemulihan itu tidak akan menimbulkan kesan-kesan yang negatif. Setiap pemulihan yang hendak dilaksanakan mestilah mematuhi tiga prinsip yang berikut:

Prinsip 1: Tidak Mengakibatkan Kehilangan Hasil Kerajaan Dan Perbelanjaan Tambahan

Agensi tidak harus melaksanakan tindakan pemulihan perkhidmatan yang boleh mengakibatkan kehilangan hasil Kerajaan dan perbelanjaan tambahan. Misalnya, memberi pengecualian cukai dan bayaran perkhidmatan; memberi diskaun; dan membayar pampasan.

Prinsip 2: Tidak mendedahkan Kerajaan Kepada Risiko Tindakan Undang-Undang (*Litigation*)

Agensi perlu memastikan bahawa tindakan pemulihannya tidak akan mendedahkan Kerajaan kepada kemungkinan tindakan undang-undang

(*litigation*) oleh pelanggan dan orang ramai. Misalnya, mengambil tindakan-tindakan yang bercanggah dengan undang-undang.

Prinsip 3 : Bersesuaian dengan Kemampuan Agensi

Agensi hendaklah memilih jenis pemulihan perkhidmatan yang bersesuaian dengan kemampuannya untuk dilaksanakan. Misalnya, apabila menjanjikan tindakan pemulihan perkhidmatan diambil dengan serta-merta, pihak agensi mestilah pasti ia mempunyai kakitangan yang mencukupi untuk melaksanakannya.

15. Sesuatu jenis pemulihan perkhidmatan yang baik itu mestilah dapat memenuhi ekspektasi pelanggan yang terlibat. Lazimnya ada tiga perkara yang diharapkan oleh pelanggan apabila agensi gagal memberi perkhidmatan yang sempurna iaitu:

- a. Perkhidmatan dipulihkan segera. Para pelanggan yang menghadapi masalah tetap memerlukan perkhidmatan yang dihajatnya. Oleh itu, agensi perlu memulihkan perkhidmatan dengan segera.
- b. Layanan dan perhatian yang khusus. Para pelanggan berharap mereka diberi layanan yang mesra dan penuh perhatian bagi meringankan kesusahan dan kesulitan yang berpunca daripada kegagalan perkhidmatan agensi Kerajaan.
- c. Agensi memohon maaf. Para pelanggan berharap agensi menyedari tentang kesilapan dan kelemahannya dan bersedia memohon maaf.

16. Sebagai panduan, jenis-jenis pemulihan yang boleh dipertimbangkan untuk pelaksanaan oleh agensi-agensi Kerajaan adalah seperti dalam *Jadual 1*.

Jadual 1

Jenis-jenis pemulihan perkhidmatan Yang Boleh Dilaksanakan Oleh Agensi Kerajaan

<i>Jenis Pemulihan Perkhidmatan</i>	<i>Ilustrasi</i>
1. Perkhidmatan dipulihkan serta merta	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Penduduk di Majlis Perbandaran A mengadu sampah di kawasan mereka tidak dikutip sejak seminggu yang lalu</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Unit Perkhidmatan Bandar dihantar serta-merta ke kawasan berkenaan untuk membuat pembersihan.</p>
2. Memberi layanan khas	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pegawai Perubatan di Hospital A tersilap memberi rawatan hingga pesakit menanggung kesakitan yang tidak sepatutnya.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p>

	<p>Pesakit diberi rawatan khas oleh doktor pakar serta diberi keutamaan ketika menggunakan kemudahan-kemudahan di Hospital.</p>
<p>3. Mengambil balik (<i>recall</i>) barangan yang cacat daripada pelanggan</p>	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) telah mengeluarkan buku teks yang mempunyai banyak kesilapan fakta.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>DBP mengambil balik buku teks yang berkenaan dan menggantikannya dengan buku yang telah diperbetulkan.</p>
<p>4. Menyediakan perkhidmatan gantian</p>	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pusat Pungutan Susu, Jabatan Perkhidmatan Haiwan di Kawasan A tidak dapat menerima bekalan susu daripada penternak-penternak kerana berlaku kerosakan peralatan penyimpanan susu.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pusat tersebut mendapatkan perkhidmatan gantian daripada syarikat swasta untuk membolehkan Pusat tersebut menyimpan bekalan susu yang dihantar oleh penternak.</p>
<p>5. Memberi bantuan meringankan kesulitan pelanggan</p>	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pejabat Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) di Kawasan A tidak dapat membekal baja kepada petani seperti yang dijadualkan kerana terputus bekalan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pejabat LPP berkenaan menolong petani dalam mendapat bekalan baja dari sumber-sumber lain seperti pembekal- pembekal swasta yang berdekatan.</p>
<p>6. Membuat Pengumuman</p>	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Operasi Bayaran Bil Setempat di kawasan tertentu tergendala kerana kerosakan komputer</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Tindakan-tindakan yang sesuai oleh Pusat berkenaan ialah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menampal notis • pengumuman melalui sistem pengumuman

	<p>awam</p> <ul style="list-style-type: none"> • mengedarkan surat pekeliling
7. Memaklumkan kemajuan sistem	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Seorang awam mengadu ia dinafikan hak membuat laporan polis di sebuah balai polis.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pegawai polis di balai berkenaan membuat siasatan dan sekiranya tidak bercanggah dengan undang-undang, melaporkan kemajuan siasatan kepada pengadu.</p>
8. Membuat kunjungan muhibbah	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Penanam-penanam padi di Sabak Bernam mengadu tanaman mereka rosak kerana Jabatan Pengairan dan Saliran (JPS) tidak membekalkan air ke bendang seperti dijadualkan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pegawai kanan JPS melawat petani-petani yang terlibat untuk meninjau masalah mereka dan mengumumkan tindakan susulan yang akan diambil.</p>
9. Memberi pengecualian daripada prosedur pentadbiran yang biasa	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pegawai di sebuah agensi tersilap mengatur jadual temuannya menyebabkan seorang pelanggan yang telah membuat temujanji gagal mendapat perkhidmatannya</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pelanggan yang terbabit dibenar menemui pegawai berkenaan pada masa lain tanpa perlu membuat temujanji atau mengambil nombor giliran.</p>
10. Mengeluarkan dokumen sementara	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Jabatan Imigresen telah gagal mengeluarkan pasport antarabangsa dalam masa yang dijanjikan oleh kerana masalah pemprosesan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Jabatan Imigresen boleh mengeluarkan dokumen perjalanan sementara kepada pemohon-pemohon yang memerlukannya secara mendesak.</p>
11. Membuat pembayaran pendahuluan	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) telah</p>

	<p>mengambil masa yang melebihi tempoh yang telah ditetapkan untuk menentukan jumlah pembayaran yang sebenar yang layak diterima oleh pelanggan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>PERKESO boleh membuat pembayaran pendahuluan berdasarkan anggaran kelayakan pelanggan berkenaan dan jumlah ini akan diselarasakan apabila proses perkiraan sebenar disiapkan.</p>
12. Memberi perkhidmatan di premis pelanggan	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pegawai di Jabatan A tidak berada di Pusat perkhidmatan Setempat ketika pelanggan datang untuk mendapatkan khidmat nasihat.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pegawai berkenaan akan berkunjung ke premis atau pejabat pelanggan dan seterusnya memberikan khidmat nasihat yang diperlukan.</p>
13. Melantik pegawai pengganti	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Seorang Pegawai Daerah tidak dapat menghadiri majlis dialog yang telah dirancang dengan orang ramai kerana sesuatu sebab yang tidak dapat dielakkan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pegawai Daerah berkenaan melantik seorang Penolong Pegawai Daerah yang kanan untuk menggantikan beliau agar majlis dialog dapat diteruskan.</p>
14. Memberi Resit Gantian	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Mesin resit di pejabat Tanah Gombak telah rosak dan ini mencacatkan operasi kutipan hasil tanah.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Pejabat ini mengambil tindakan mengeluarkan resit-resit rasmi secara manual sehingga kerosakan mesin resit ini diperbaiki.</p>
15. Memberi kemudahan pembayaran secara ansuran	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Jabatan Hasil Dalam Negeri (JHDN) telah membuat kesilapan taksiran cukai pendapatan seorang pelanggan di mana taksiran itu kurang daripada sepatutnya. Kesilapan ini berulang sejak beberapa tahun dan apabila disedari, JHDN ingin mengutip semua tunggakan cukai.</p>

	<p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>JHDN membenarkan pelanggan yang terlibat membayar balik tunggakan cukai pendapatan secara ansuran</p>
16. Menggantikan kakitangan yang sedia ada dengan kakitangan yang lebih berpengalaman	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Cara petani mengadu pegawai pengembangan pertanian, Jabatan Pertanian yang ditugaskan memberi khidmat nasihat di kawasan mereka tidak dapat menjalankan tugas dengan berkesan.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Jabatan Pertanian bertindak menggantikan pegawai berkenaan dengan pegawai penempatan lain yang lebih sesuai.</p>
17. Mendapatkan perkhidmatan bantuan daripada agensi lain	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Lampu isyarat di persimpangan jalan utama di Petaling Jaya mengalami kerosakan dan akibatnya telah berlaku kerosakan jalanraya.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Majlis Perbandaran petaling Jaya memohon bantuan polis trafik untuk mengawal lalulintas sehingga kerosakan diperbaiki.</p>
18. Melanjutkan waktu pejabat.	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Pada hari terakhir kutipan bayaran cukai taksiran, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) tidak sempat melayan semua pelanggan yang ingin membuat pembayaran pada hari itu juga begi mengelakkan denda lewat.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>DBKL melanjutkan waktu pejabat sehingga semua pelanggan yang menunggu di kaunter diberi layanan.</p>
19. Menyediakan kemudahan sementara	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Jabatan Kerja Raya tidak dapat menyiapkan kerja-kerja pembaikan jalanraya yang rosak dalam masa yang dijangkakan dan ini menyulitkan pengguna-pengguna jalanraya.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Jabatan Kerja Raya membuat lencongan jalan supaya</p>

	kelicinan lalulintas tidak terganggu.
20. Memberi penjelasan terbuka	<p><i>Contoh Kegagalan Perkhidmatan</i></p> <p>Penduduk Kg. Kerinci, Kuala Lumpur mengadu kepada Jabatan Bekalan Air Selangor bahawa bekalan air di kawasan mereka didapati kotor sejak seminggu yang lalu.</p> <p><i>Pemulihan Yang Boleh Diambil</i></p> <p>Jabatan Bekalan Air Selangor membuat pengumuman menjelaskan sebab-sebab kekotoran bekalan air berlaku seperti kerosakan di loji penapis dan seterusnya membuat pembetulan.</p>

Tindakan 2: Menetapkan Standard-Standard Pemulihan Perkhidmatan

17. Sebarang tindakan pemulihan perkhidmatan perlu mempunyai standard kualiti tertentu. Standard-standard ini mustahak untuk mengekalkan kepercayaan pelanggan terhadap agensi Kerajaan. Ia juga digunakan sebagai asas untuk menilai prestasi sistem pemulihan perkhidmatan yang berkaitan. Standard pemulihan yang baik hendaklah jelas, spesifik dan praktikal. Ia boleh dinyatakan dari segi **masa, kos, kualiti dan kuantiti**. Contoh-contoh yang berikut menjelaskan bagaimana standard-standard pemulihan dinyatakan:

Contoh 1:

Jabatan Bekalan Air akan membekalkan air kepada penduduk dengan lori tangki *1 kali sehari* selagi kerosakan paip air tidak dapat dipulihkan.

Contoh 2:

Jabatan Pengangkutan Jalan akan membuka *satu kaunter* tambahan jika didapati bilangan pelanggan terlalu ramai dan masa menunggu melebihi standard yang ditetapkan (15 minit).

Contoh 3.

Pejabat Tanah Wilayah Persekutuan akan mengembalikan kepada pelanggan secara tunai *semua lebihan bayaran* cukai tanah apabila menyedari kesilapan mengenakan kadar cukai.

Contoh 4:

Jabatan Hasil Dalam Negeri akan memulangkan cukai pendapatan yang terlebih bayar dalam tempoh *tidak lewat daripada tiga bulan* selepas permohonan diterima.

Contoh 5:

Bahagian Kejuruteraan Pantai Jabatan Pengairan dan Saliran berjanji akan mengambil tindakan pembaikan kecemasan dalam tempoh *48 jam* untuk struktur/kemudahan pengawalan hakisan pantai yang mengalami kerosakan.

Contoh 6:

Bahagian Kejuruteraan Sungai, Jabatan Pengairan dan Saliran berjanji akan mengambil tindakan pembaikan kecemasan untuk mengatasi masalah sungai dalam tempoh *48 jam*.

Tindakan 3: Mewujudkan Mekanisme Pelaksanaan Pemulihan Perkhidmatan

18. Mekanisme pelaksanaan pemulihan perkhidmatan yang berkesan adalah faktor penting yang menentukan tindakan-tindakan pemulihan itu dapat berfungsi seperti yang dirancang dan dilakukan pada saat ianya diperlukan oleh pelanggan. Bagi mewujudkan mekanisme sedemikian dua langkah penting boleh diambil iaitu:

a. Mewujudkan Struktur Pelaksanaan

Agensi-agensi Kerajaan wajar mewujudkan struktur-struktur tertentu dalam organisasi masing-masing khusus untuk melaksanakan tindakan-tindakan pemulihan. Dengan adanya struktur ini dan dianggotai pula oleh kakitangan yang mahir, tindakan-tindakan pemulihan boleh dilaksanakan secara sistematik dan profesional. Agensi juga boleh meningkatkan tahap kesiapsediannya untuk menghadapi sebarang kemungkinan. Untuk tujuan ini, agensi-agensi boleh menubuhkan Unit Tindakan Khas, pasukan-pasukan kerja atau jawatankuasa-jawatankuasa tertentu. Sebagai contoh, Tenaga Nasional berhad (TNB) telah menubuhkan Unit Bergerak yang ditempatkan di zon-zon tertentu. Unit ini akan dihantar dengan segera ke lokasi-lokasi di mana berlakunya gangguan bekalan-bekalan elektrik untuk tindakan pemulihan. Sekiranya pihak agensi mendapati kakitangan daripada unit-unit operasi yang sedia ada mampu melaksanakan tindakan pemulihan, mereka bolehlah diberikan tanggungjawab ini. Namun begitu mereka mestilah dilatih dengan secukupnya supaya dapat menyampaikan perkhidmatan-perkhidmatan pemulihan dengan berkesan.

b. Mewujudkan Sistem dan Prosedur Pelaksanaan

Sistem-sistem dan prosedur yang lengkap wajar diwujudkan bagi menjamin kelicinan pelaksanaan tindakan-tindakan pemulihan perkhidmatan. Dengan itu juga tindakan-tindakan dapat diambil dengan cepat dan pada bila-bila masa timbulnya keperluan. Sistem dan prosedur ini harus menyentuh aspek-aspek yang kritikal dalam pelaksanaan sesuatu tindakan pemulihan. Di antara aspek-aspek tersebut termasuklah:

- Bidang kuasa pegawai;
- Asas-asas membuat keputusan;
- Standard-standard kualiti bagi tindakan;
- Persiapan sebelum tindakan;
- Prosedur bertindak; dan
- Sistem Pelaporan

Tindakan 4: Mewujudkan Sistem Pengendalian Aduan Pelanggan

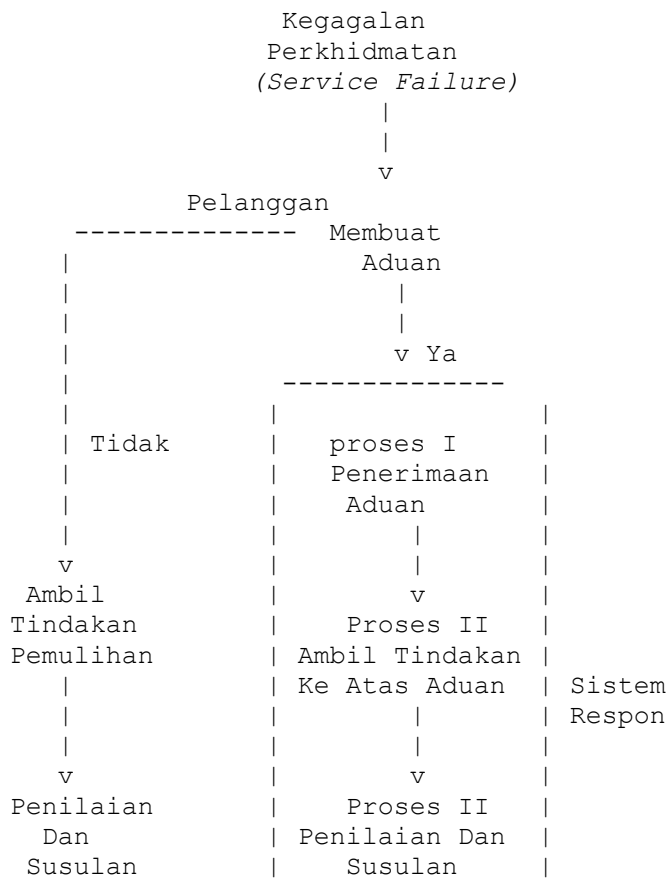
19. Keberkesanan sistem pemulihan di sesebuah agensi amat bergantung kepada sistem respon aduan pelanggan yang baik. Sistem respon ini akan memastikan maklumat mengenai kecacatan perkhidmatan sampai segera kepada unit-unit yang bertanggungjawab melaksanakan tindakan pemulihan. Tindakan pemulihan perkhidmatan semestinya perlu dipercepatkan kerana lazimnya para pelanggan akan merasa lebih kecewa sekiranya agensi-agensi tidak peka kepada kesulitan yang

mereka alami. Tambahan pula tindakan pemulihan perkhidmatan yang segera adalah bukti bahawa agensi berkenaan benar-benar berorientasikan pelanggan.

20. Sistem respon yang baik boleh dilaksanakan melalui **TIGA** peringkat proses tindakan. Proses-proses tersebut ditunjukkan dalam *Rajah 3* yang meliputi:

- a. Proses I : Penerimaan Aduan Pelanggan
- b. Proses II: Mengambil Tindakan ke Atas Aduan
- c. Proses III: Penilaian dan Susulan

Rajah 3
Sistem Respon Aduan Pelanggan



Proses 1: Penerimaan Aduan Pelanggan

21. Aduan pelanggan adalah sumber maklumat yang penting bagi menggerakkan sistem pemulihan perkhidmatan. Oleh itu agensi-agensi sewajarnya sentiasa peka

dan bersedia untuk mengendalikan aduan-aduan daripada orang ramai dengan baik. Sebenarnya, proses mengendalikan aduan adalah perkara yang paling kritikal dalam usaha agensi mengembalikan semula keyakinan orang ramai setelah ia mungkir piagam pelanggannya sendiri. Ini kerana pelanggan yang membuat aduan lazimnya datang dengan perasaan kecewa, marah, hilang kepercayaan kepada agensi dan bermacam lagi. Namun apabila pelanggan dilayan dengan baik, mesra dan profesional ketika membuat aduan maka kekecewaan mereka mungkin dapat diatasi.

22. Bagi memastikan proses penerimaan aduan berjalan lancar dan cekap, sesebuah agensi perlu membuat persiapan dengan sempurna. Langkah-langkah yang perlu dilakukan termasuklah:

- a. Menyediakan kemudahan kepada pelanggan untuk membuat aduan. Contohnya: menubuhkan kaunter aduan; talian telefon *toll free*; talian *hotline*; talian aduan; atau menempatkan pegawai perhubungan pelanggan.
- b. Menyediakan kemudahan latihan supaya kakitangan dapat memberi layanan secara profesional apabila menerima aduan daripada pelanggan.
- c. Menetapkan standard kualiti bagi setiap aktiviti pengendalian aduan.
- d. Mendokumenkan proses-proses kerja ke dalam carta aliran kerja dengan tepat dan jelas.
- e. Menempatkan kakitangan yang terlatih dan cekap di bahagian kaunter aduan. Mereka ini tahu tugas masing-masing serta pandai berurusan dengan pelanggan.
- f. Mewujudkan sistem merekodkan aduan dengan lengkap. Untuk itu Borang Khas boleh dicipta untuk mencatat maklumat-maklumat penting. Contoh ini dinyatakan di dalam *Jadual 2*.
- g. Mengambil tindakan *follow-up* dan *follow-through* tentang kemajuan tindakan-tindakan yang diambil oleh bahagian-bahagian lain dalam agensi. Untuk tujuan ini, pusat aduan perlu menyelenggara satu daftar aduan yang sempurna bagi memudahkannya mengesan kemajuan tindakan-tindakan yang diambil oleh bahagian-bahagian yang berkaitan.

Jadual 2

Maklumat Asas Yang Perlu Dicatat Dalam Rekod Aduan Pelanggan

Jenis Maklumat

- a. Nombor Siri Aduan;
- b. Masa dan tarikh aduan diterima;

- c. Maklumat terperinci mengenai masalah yang diadu, lokasi masalah, tarikh dan masa berlaku;
- d. Maklumat mengenai pengadu (seperti nama, alamat, nombor telefon dan sebagai);
- e. Punca dan saluran aduan dibuat;
- f. Bahagian/jabatan atau pegawai yang diberi tanggungjawab untuk mengambil tindakan;
- g. Tindakan yang diambil;
- h. Tarikh tindakan; dan
- i. Tarikh selesai.

Proses 2: Mengambil Tindakan Ke Atas Aduan

23. Setelah aduan diterima, ia perlu diproses segera untuk menentukan tindakan-tindakan pemulihan perkhidmatan yang wajar. Pihak pengadu dimaklumkan tentang sistem pemulihan perkhidmatan tersebut dan bila ianya dilaksanakan. Bagi melicinkan proses tindakan ini agensi harus, memastikan bahawa:

- a. Pusat aduan menjeniskan aduan-aduan yang diterima dengan tepat dan segera menyalurkan kepada bahagian/unit yang berkaitan, untuk tindakan pemulihan. Tindakan pusat aduan ini mestilah cepat dan mengikut norma masa yang ditetapkan.
- b. Bahagian/unit yang menerima maklumat aduan perlu segera melaksanakan program pemulihan perkhidmatan untuk pelanggan yang terbabit. Tindakan ini dibuat mengikut norma masa yang ditetapkan. Sekiranya masalah yang diadakan itu perlu dikaji dengan terperinci dan memakan masa, para pelanggan akan diberitahu bila masalah mereka dijangka dapat diselesaikan.

Proses 3: Penilaian dan Susulan

24. Kecekapan dan keberkesanan sistem respon yang dipraktikkan oleh agensi harus dinilai sepanjang masa. Misalnya kecekapan proses penerimaan aduan atau kecekapan menyalurkan aduan kepada bahagian/unit-unit lain dalam organisasi tersebut yang bertanggungjawab terhadap tindakan pemulihan perkhidmatan. Untuk tujuan ini agensi boleh membuat soal selidik atau mendapatkan maklum balas daripada pelanggan mereka. Hasil daripada penilaian ini hendaklah digunakan bagi memantapkan lagi sistem respon yang sedia ada.

Tindakan 5: Mengawasi Proses-Proses Kerja Yang Kritikal

25. Agensi-agensi harus berkeadaan bersiap sedia pada sepanjang masa untuk mengambil tindakan pemulihan perkhidmatan. Untuk itu ia perlu mengenalpasti dan mengawasi proses-proses kerja, terutamanya bagi aspek-aspek proses yang dianggap

sering menimbulkan masalah Dengan itu apabila dikesan berlakunya gangguan proses kerja hingga menyebabkan standard-standard kualiti tidak dapat dipenuhi maka tindakan pemulihan proaktif boleh digerakkan serta-merta. Misalnya dalam proses pengeluaran kad pengenalan di Jabatan Pendaftaran Negara., proses kerja yang boleh dianggap kritikal ialah kemasukan butir-butir diri pemohon ke dalam komputer. Kelemahan di peringkat ini boleh menyebabkan berlakunya berbagai kecacatan kepada kad pengenalan yang akan dikeluarkan seperti kesilapan dalam ejaan nama, jantina dan alamat kediaman pemohon. Oleh itu, Jabatan Pendaftaran Negara boleh mengadakan pengawasan yang lebih ketat ke atas proses kerja ini supaya sekiranya berlakunya kesilapan ,ianya dapat dikesan dengan serta-merta dan diambil tindakan pebetulan.

26. Tindakan pengawasan ini adalah keperluan asas bagi pemulihan perkhidmatan secara proaktif. Agensi-agensi tidak perlu menunggu adanya aduan atau permintaan daripada pelanggan untuk mengambil tindakan pemulihan. Sebaliknya bersedia melakukannya atas inisiatif sendiri apabila dikesan berlakunya kegagalan perkhidmatan. Para pelanggan ini lebih bergembira jika agensi dapat bertindak sedemikian kerana sudah menjadi kelaziman tidak ramai pelanggan yang suka membuat aduan sekalipun mereka tidak berpuashati dengan perkhidmatan yang diterima daripada agensi-agensi Kerajaan.

27. Matlamat tindakan pengawasan ialah untuk menentukan bilakah berlakunya kegagalan sesuatu proses kerja. Untuk itu agensi perlu mengukur prestasi proses kerja berkenaan dan seterusnya membuat analisis varian. Melalui analisis ini, dapat dijelaskan samada wujud perbezaan di antara prestasi sebenar proses kerja dengan standard prestasi yang ditetapkan. Jika didapati prestasi sebenar jauh di bawah standard, ini menunjukkan telah berlaku kegagalan proses kerja yang seterusnya akan mencacatkan mutu pengeluaran atau perkhidmatan. Dalam keadaan ini, tindakan pemulihan perkhidmatan boleh digerakkan.

28. Gabi melaksanakan analisis ini, agensi-agensi perlu mengumpul dan menganalisis data-data mengenai prestasi proses kerja. Berbagai kaedah boleh digunakan bagi tujuan ini. Misalnya menggunakan lembaran semakan, carta kawalan, carta aliran, dan histogram.

Tindakan 6: Memberi Latihan dan Kuasa Bertindak Yang Sepadan Dengan Tanggungjawab Kepada Anggota-Anggota Organisasi Di Barisan Hadapan

29. Anggota-anggota organisasi yang bertugas di barisan hadapan adalah orang yang paling sesuai bagi memulihkan sesuatu perkhidmatan yang telah gagal memenuhi standard-standardnya. Hubungan mereka yang rapat dengan pelanggan membolehkan mereka mengenalpasti dan menyelesaikan masalah pelanggan. Oleh itu, agensi hendaklah memberi latihan yang sesuai kepada anggota- anggota itu dalam bidang-bidang tertentu seperti perhubungan pelanggan, cara membuat keputusan, cara menyelesaikan masalah dan sebagainya. Mereka juga harus memiliki kemahiran-kemahiran tertentu seperti berkomunikasi, kreatif dan pengurusan krisis.

30. Bagi meningkatkan lagi kemahiran berurusan dengan pelanggan, anggota-anggota berkenaan perlu didedahkan kepada proses-proses kerja lain yang terlibat di dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Pendedahan ini dapat dicapai dengan mengamalkan pusingan kerja iaitu menukarkan pekerja secara bergilir-gilir untuk melaksanakan tugas-tugas berlainan dari semasa ke semasa. Melalui pusingan kerja,

mereka dapat memahami hubungkait antara proses-proses kerja di dalam sistem penyampaian perkhidmatan pada keseluruhannya. Dengan perspektif yang menyeluruh ini, anggota-anggota berupaya mengenalpasti dan menyelesaikan masalah-masalah pelanggan dengan cepat dan tepat.

31. Di samping latihan, pihak pengurusan juga harus mempraktikkan *empowerment* secara meluas dalam organisasinya. *Empowerment* ialah tindakan pengurusan yang bertujuan mempertingkatkan kuasa dan keupayaan bertindak anggota-anggota ketika menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan. Langkah-langkah yang boleh diambil oleh pihak pengurusan adalah seperti berikut:

- a. Memperluaskan bidang kuasa dan tanggungjawab kakitangan.
- b. Memberi fleksibiliti kepada kakitangan untuk bertindak.
- c. Membekalkan kemudahan-kemudahan pejabat yang secukupnya (seperti perabut, telefon talian terus, mesin faks).
- d. Mewujudkan persekitaran pejabat yang bersih.
- e. Memperuntukkan sumber kewangan yang mencukupi.

Tindakan 7: Menjalankan penambahbaikan yang Berterusan Ke Atas Proses Kerja.

32. Keupayaan agensi menghasilkan keluaran dan perkhidmatan yang bekualiti amat bergantung kepada kecekapan proses kerja. Ini bermakna usaha-usaha yang berterusan, terancang dan sistematik harus diambil bagi memperkukuhkan proses kerja dalam organisasi. Dengan itu proses kerja yang berkenaan akan mampu menghasilkan keluaran dan perkhidmatan yang menepati standard kualiti yang dikehendaki oleh pelanggan. Bagi tujuan ini struktur pengurusan kualiti yang sedia ada di agensi-agensi Kerajaan digerakkan sepenuhnya. Struktur-struktur yang dimaksudkan adalah seperti Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti, Pasukan- pasukan Petugas dan Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK).

33. Agensi Kerajaan boleh menggunakan berbagai model tindakan bagi melaksanakan penambahbaikan yang berterusan. Salah satu model yang sesuai ialah PDCA Cycle. Mengikut model ini, penambahbaikan ke atas proses kerja disempurnakan melalui empat langkah. Langkah-langkah tersebut ialah:

Langkah 1: Perancangan (*Plan*)

Langkah 2: Pelaksanaan (*Do*)

Langkah 3: Penyemakan (*Check*)

Langkah 4: Tindakan (*Action*)

Langkah 1: Perancangan

34. Proses perancangan ini bertujuan memastikan tindakan-tindakan penambahbaikan yang akan diambil dapat berjalan dengan lancar dan berkesan dalam menyelesaikan masalah agensi. Di antara aspek-aspek penting yang perlu disentuh dalam perancangan ini ialah:

- a. Mengenalpasti dengan sejelasnya bahagian proses kerja yang bermasalah yang sering menyebabkan kegagalan perkhidmatan;
- b. Menganalisis persekitaran proses kerja;
- c. Mengenalpasti halangan-halangan yang mungkin wujud dalam pelaksanaan penambahbaikan; dan
- d. Menggariskan carta kawalan bagi aktiviti-aktiviti penambahbaikan.

35. Ketika mengenalpasti masalah-masalah proses kerja, agensi-agensi perlu membuat penganalisan yang teliti. Ini bagi memastikan bahawa masalah yang akan diselesaikan itu sebenarnya adalah punca utama yang menyebabkan kecacatan proses kerja. Lazimnya proses kerja yang sering menimbulkan masalah mempunyai ciri-ciri yang berikut:

- a. Melibatkan banyak langkah dan ramai peringkat pekerja;
- b. Proses kerja yang rumit;
- c. Pengenalan perkhidmatan atau prosedur yang baru;
- d. Pekerja-pekerja yang kurang mahir atau berpengalaman; dan
- e. Proses yang terlalu bergantung kepada organisasi luaran seperti pihak pembekal .

36. Setelah mengenalpasti proses kerja yang bermasalah, agensi-agensi harus mengumpul data dan maklumat yang relevan yang dapat menunjukkan sejauh mana kecacatan yang berlaku. Misalnya data mengenai: kadar kecacatan proses (*process defect rate*); kadar kesilapan; kekerapan kerja tergendala dan sebagainya. Kekerapan pengumpulan data adalah mengikut keperluan samada secara harian, mingguan atau bulanan bergantung kepada jenis proses kerja dan sistem pengumpulan data. Data-data boleh dikumpul dan dianalisis menggunakan kaedah-kaedah seperti lembaran semakan, graf, Rajah Pareto, histogram, carta kawalan proses, dan carta aliran proses.

37. Dalam penambahbaikan proses kerja, agensi-agensi mungkin perlu mengambil kira kehendak dan citarasa pelanggan. Oleh itu data dan maklumat tentang kehendak-kehendak pelanggan perlu dikumpul. Bagi tujuan ini, agensi boleh menjalankan kajian kepuasan hati pelanggan seperti soal selidik tentang kepuasan hati pelanggan. Contoh soal selidik ini adalah seperti di *Lampiran A*. Selain daripada ini, agensi-agensi juga boleh mendapat maklumat tentang kehendak pelanggan melalui: peti cadangan; laporan akhbar; sistem maklum balas Q; dan laporan dari Biro Pengaduan Awam.

Langkah 2: Pelaksanaan

38. Di peringkat pelaksanaan, data-data tentang proses kerja yang bermasalah dianalisis secara terperinci bagi menentukan sebab-sebab berlakunya kegagalan perkhidmatan. Teknik-teknik yang boleh digunakan dalam penganalisan ini adalah seperti: percambahan fikiran; teknik Analisis Sebab-Akibat; Rajah Pareto; dan carta korelasi (*correlation chart*).

39. Sebaik sahaja sebab-sebab masalah dikenalpasti tindakan-tindakan penambahbaikan hendaklah ditentukan. Corak tindakan penambahbaikan yang boleh dilaksanakan termasuklah:

- a. Menggunakan input-input yang lebih baik dalam proses kerja seperti bahan-bahan baru dan mesin-mesin yang sesuai;
- b. Memperkemaskan sistem-sistem ,dan prosedur kerja. Mana-mana bahagian yang tidak sesuai ataupun menjejaskan pencapaian prestasi kerja perlu dimansuhkan;
- c. Menyemak dan memperbaiki standard-standard kualiti proses; dan
- d. Melatih pekerja-pekerja untuk menguasai pengetahuan dan kemahiran yang baru serta etika kerja yang positif.

Langkah 3: Penyemakan

40. Di peringkat penyemakan aktiviti yang terlibat ialah pengesanan dan penilaian tentang keberkesanan tindakan penambahbaikan. Penilaian ini dijalankan secara berterusan sehingga terbukti tindakan penambahbaikan yang diperkenalkan itu benar-benar dapat menyelesaikan masalah proses kerja. Sekiranya didapati tindakan penambahbaikan tidak dapat menghasilkan kesan yang diinginkan maka Langkah 1 dan Langkah 2 hendaklah diulangi.

Langkah 4: Tindakan

41. Di bawah langkah ini agensi perlu menyeragamkan pelaksanaan tindakan penambahbaikan dan menginstitusikannya menjadi prosedur operasi standard agensi berkenaan. Tindakan ini hanya diambil setelah terbukti bahawa penyelesaian yang diperolehi itu dapat menyelesaikan masalah proses yang dikaji dan berupaya mengembalikan kestabilan proses berkenaan.

42. Pelaksanaan keempat-empat langkah mengikut model PDCA Cycle ini perlu dibuat secara berterusan bagi memperkukuhkan keupayaan proses-proses kerja. Dengan ini agensi-agensi akan dapat mengekalkan kecemerlangannya melalui penghasilan keluaran-keluaran dan perkhidmatan yang berkualiti.

VI. Penutup

43. Pemulihan perkhidmatan adalah komponen penting dalam sistem penyampaian keluaran atau perkhidmatan sesebuah agensi. Sekiranya dikendalikan dengan

bijaksana ianya turut meningkatkan kepuasan hati pelanggan, di samping membantu mewujudkan imej sebagai organisasi yang benar-benar berorientasikan pelanggan. Justeru itu pihak pengurusan agensi harus menganggap pemulihan perkhidmatan sebagai peluang keemasan untuk membuktikan komitmen terhadap pelanggan masing-masing.

44. Namun begitu, matlamat utama operasi sesebuah agensi mestilah tetap untuk menghasilkan keluaran-keluaran yang tepat pada kali pertama dan pada setiap kali dikeluarkan (*doing it right the first time and every time*). Inilah cara yang paling baik untuk mengekalkan kepuasan hati pelanggan. Walaupun tindakan pemulihan perkhidmatan dibolehkan tetapi ianya hendaklah dihadkan kepada kes-kes yang bersifat luar jangkaan sahaja. Sebolehnya mungkin tindakan itu hendaklah dielakkan kerana setiap tindakan pemulihan pasti melibatkan kos kualiti. Sesungguhnya, tindakan yang paling bijak ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi itu ialah amalan penambahbaikan yang berterusan.