



KERAJAAN MALAYSIA

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991

**PANDUAN MENGENAI
PENINGKATAN KUALITI PERKHIDMATAN KAUNTER**

Jabatan Perdana Menteri
Malaysia
1 Julai, 1991

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.

Tujuan

1. Pekeliling ini bertujuan untuk menyampaikan panduan bagi membantu jabatan-jabatan Kerajaan yang memberikan perkhidmatan kaunter meningkatkan kualiti perkhidmatan masing-masing. Panduan ini sesuai dijadikan rujukan oleh pihak pengurusan jabatan/pejabat dan petugas kaunter dalam usaha untuk memastikan bahawa perkhidmatan yang diberikan adalah berkualiti. 'Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter' adalah seperti di Lampiran kepada Pekeliling ini.

Latar Belakang

2. Perkhidmatan kaunter adalah perkhidmatan barisan hadapan yang penting. Orang ramai yang menjadi pelanggan mempunyai kehendak dan harapan yang tinggi terhadap perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan Kerajaan. Perkhidmatan kaunter yang cepat dan tepat, akan memendekkan masa menunggu bagi pelanggan.

3. Panduan ini disediakan sebagai satu langkah untuk memastikan perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan Kerajaan adalah memuaskan hati pelanggan dan seterusnya mewujudkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti.

Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter

4. Panduan ini mengandungi 2 bahagian utama iaitu:

i. Konsep perkhidmatan kaunter.

Bahagian ini mengandungi penjelasan mengenai konsep perkhidmatan kaunter yang merangkumi 3 komponen. Komponen-komponen tersebut ialah komponen bahagian di hadapan kaunter, komponen di bahagian kaunter dan komponen bahagian di belakang kaunter.


ii. Perkhidmatan kaunter yang berkualiti.

Bahagian ini mengandungi penjelasan mengenai matlamat perkhidmatan kaunter dan usaha-usaha untuk menerapkan kualiti ke dalam ketiga-tiga komponen perkhidmatan kaunter bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

5. Adalah diharapkan bahawa dengan penggunaan panduan ini, jabatan/pejabat Kerajaan akan dapat merancang dan melaksanakan usaha-usaha bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter masing-masing.

Tarikh Penggunaan

6. Panduan ini hendaklah digunakan mulai dari tarikh Pekeliling ini dikeluarkan.



Tan Sri Dato Seri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid,
Ketua Setiausaha Negara

KANDUNGAN

Muka Surat

I. Tujuan	4
II. Konsep Perkhidmatan Kaunter	4
III. Perkhidmatan Kaunter Yang Berkualiti	6
IV. Usaha Untuk Meningkatkan Kualiti Komponen-Komponen Perkhidmatan Kaunter	8
A Bahagian di hadapan kaunter- Pelanggan	8
B Bahagian kaunter - Khidmat di Kaunter	21
C Bahagian di belakang kaunter - Khidmat Sokongan	26
V. Penutup	32

Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter

I. Tujuan

1. Panduan ini bertujuan untuk membantu jabatan-jabatan Kerajaan yang memberi perkhidmatan kaunter meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter masing-masing.

II. Konsep Perkhidmatan Kaunter

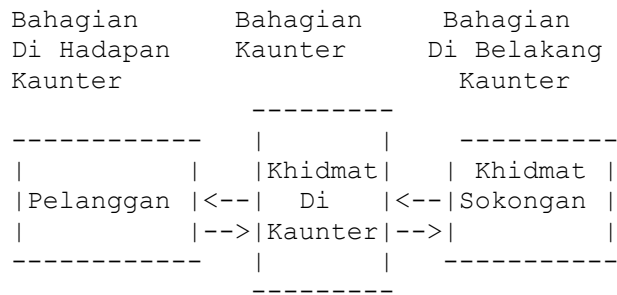
2. Perkhidmatan kaunter disediakan bagi memudahkan Kerajaan memberikan perkhidmatan kepada orang ramai. Di sini berbagai-bagai perkhidmatan seperti pengeluaran lesen, permit, pasport, kad pengenalan serta sijil perkahwinan dan kewarganegaraan, pungutan hasil, memproses permohonan untuk kemudahan asas dan lain-lain perkhidmatan disediakan. Konsep perkhidmatan kaunter mengandungi 3 komponen seperti berikut:

- a. Bahagian di hadapan kaunter iaitu pelanggan
- b. Bahagian kaunter iaitu khidmat di kaunter
- c. Bahagian di belakang kaunter iaitu khidmat sokongan

Konsep ini digambarkan seperti di *Rajah 1*.

3. Bahagian di hadapan kaunter adalah tempat di mana pelanggan berkumpul untuk mendapatkan perkhidmatan. Bahagian di kaunter pula adalah tempat staf kaunter mula bertemu dan memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Di tempat inilah staf kaunter mula menerima pelanggan, memberikan perkhidmatan dan mengakhiri perkhidmatan tersebut. Bahagian di belakang kaunter adalah bahagian yang menyediakan khidmat sokongan kepada perkhidmatan kaunter.

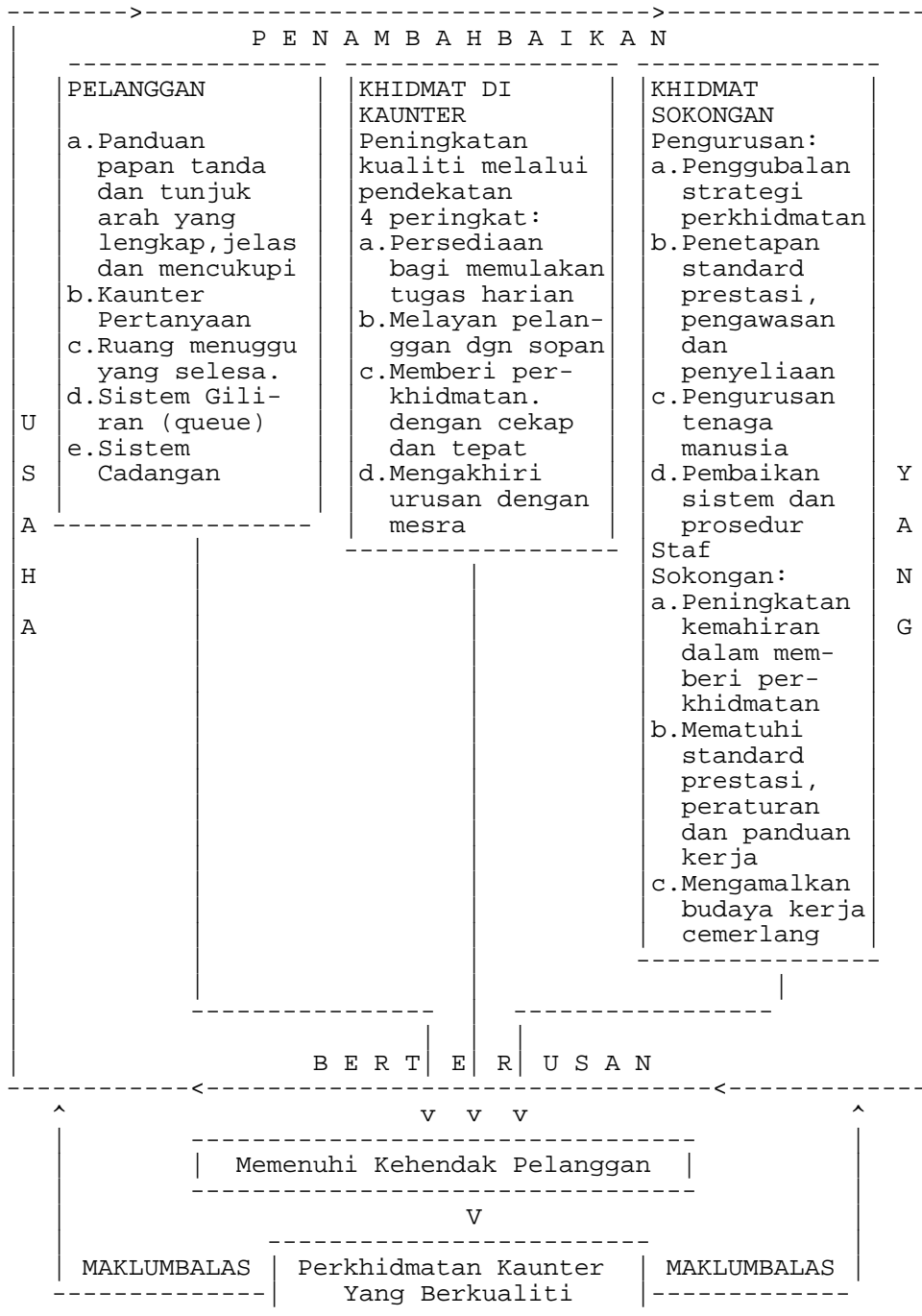
Rajah 1: Konsep Perkhidmatan Kaunter



III. Perkhidmatan Kaunter Yang Berkualiti

4. Perkhidmatan kaunter yang berkualiti adalah perkhidmatan yang memenuhi harapan dan memuaskan hati pelanggan. Pelanggan akan berpuas hati jika perkhidmatan yang diberikan cepat, tiada kesilapan, mudah diperolehi, tidak membebankan pelanggan dan disertai dengan layanan yang mesra serta bersopan. Bagi mencapai perkhidmatan yang sedemikian, kualiti bagi ketiga-tiga komponen perkhidmatan kaunter seperti dalam Rajah 1, perlu ditingkatkan. Usaha-usaha bagi menerapkan kualiti ke dalam ketiga-tiga komponen perkhidmatan kaunter digambarkan seperti dalam Rajah 2.

Rajah 2: Usaha Mewujudkan Perkhidmatan Kaunter Berkualiti



IV. Usaha Untuk Meningkatkan Kualiti Komponen Perkhidmatan Kaunter

A. Bahagian di Hadapan Kaunter - Pelanggan

5. Kemudahan yang sesuai dan secukupnya perlu disediakan untuk pelanggan di bahagian hadapan kaunter. Keperluan- keperluan tersebut termasuklah:

a. Papan tanda dan tunjuk arah

Ciri-ciri papan tanda dan tunjuk arah yang baik ialah:

- i. Mudah dilihat;
- ii. Tepat dan jelas; dan
- iii. Menunjukkan jenis, tempat dan senarai keperluan sesuatu urusan.

b. Kaunter Pertanyaan

Kaunter Pertanyaan yang disediakan hendaklah menepati ciri-ciri berikut:

- i. Mudah dikunjungi;
- ii. Dikendalikan oleh staf yang berpengetahuan; dan
- iii. Dilengkapi dengan borang-borang, panduan- panduan dan risalah-risalah mengenai perkhidmatan.

Kaunter Pertanyaan yang berfungsi dengan berkesan akan membawa kebaikan seperti berikut:

- i. Memudahkan orang ramai mendapatkan penjelasan tanpa perlu berbaris di kaunter perkhidmatan.
- ii. Menjimatkan masa menunggu pelanggan dan juga masa staf yang bertugas di kaunter. Ini adalah kerana pelanggan boleh mendapatkan penerangan terlebih dahulu di Kaunter Pertanyaan sebelum pergi ke kaunter untuk mendapatkan perkhidmatan.
- iii. Mengurangkan jumlah pelanggan dalam barisan dengan mengasingkan pelanggan yang benar-benar bersedia untuk mendapatkan perkhidmatan dengan pelanggan yang kurang pasti, di mana dan bagaimana mereka boleh mendapatkan perkhidmatan yang diperlukan.

c. Tempat menunggu yang selesa

Ciri-ciri yang baik bagi tempat menunggu ialah:

- i. Ruang menunggu yang mencukupi;
- ii. Dilengkapi dengan tempat duduk yang selesa dan mencukupi;
- iii. Persekitaran yang bersih dan menarik serta dilengkapi dengan kipas angin atau hawa dingin;
- iv. Memainkan muzik, program/rancangan video atau televisyen untuk hiburan atau menyampaikan maklumat kepada pelanggan;
- v. Dibekalkan dengan bahan-bahan bacaan ringan; dan
- vi. Dilengkapkan dengan telefon awam.

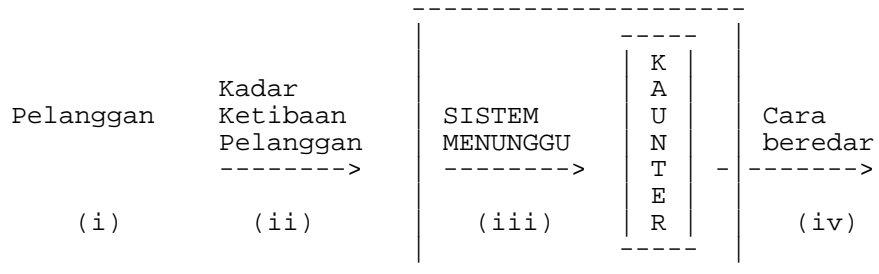
Tempat menunggu yang selesa, membolehkan pelanggan menunggu untuk mendapatkan perkhidmatan tanpa merasa bosan. Bagi menambahkan lagi keselesaan pelanggan, kemudahan-kemudahan lain boleh disediakan di mana sesuai. Kemudahan-kemudahan ini adalah seperti berikut:

- i. mesin minuman;
- ii. kantin;
- iii. tandas awam yang bersih dan boleh berfungsi dengan baik;
- iv. mesin penyalin;
- v. tempat mengambil gambar;
- vi. sistem pembesar suara untuk menyampaikan pengumuman;
dan
- vii. wakil pos.

d. Sistem Giliran (Queue)

Konsep Sistem Giliran merangkumi kumpulan pelanggan, kadar ketibaan pelanggan, sistem menunggu bagi mendapat perkhidmatan dan cara beredar. Ini digambarkan seperti dalam *Rajah 3*.

Rajah 3: Konsep Sistem Giliran

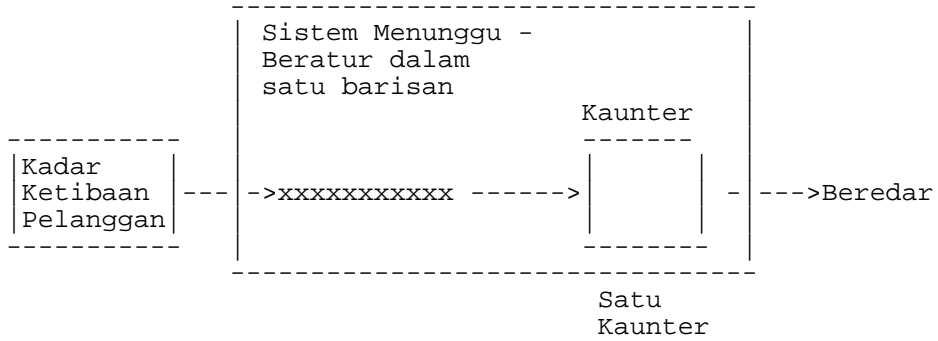


Sistem menunggu bagi mendapatkan perkhidmatan perlu diberi perhatian kerana sistem menunggu yang diamalkan oleh kaunter akan memberi kesan ke atas keselesaan dan kepuasan hati pelanggan. Terdapat sekurang-kurangnya lima bentuk sistem menunggu bagi mendapatkan perkhidmatan yang biasa diamalkan, iaitu:

- i. Bentuk 1 - Satu barisan beratur untuk satu kaunter perkhidmatan.
- ii. Bentuk 2 - Satu barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama.
- iii. Bentuk 3 - Banyak barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama.
- iv. Bentuk 4 - Banyak barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang berlainan.
- v. Bentuk 5 - Sistem Panggilan.

Bentuk 1 - Satu barisan beratur untuk satu kaunter perkhidmatan Dalam bentuk ini pelanggan akan beratur dalam satu barisan untuk mendapatkan perkhidmatan yang diberikan di satu kaunter sahaja. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 4.

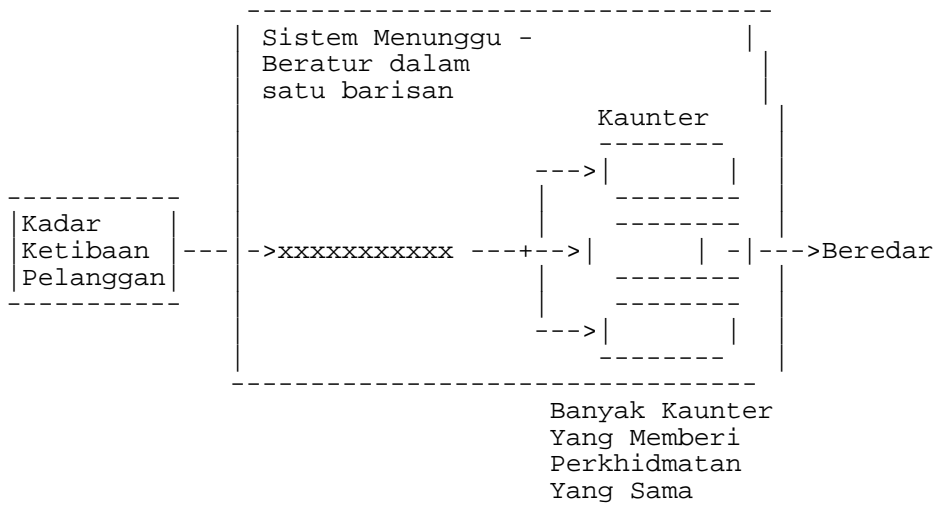
Rajah 4 - Bentuk 1: Satu Barisan Beratur Untuk Satu Kaunter Perkhidmatan



Bentuk 2 - Satu barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama

Dalam bentuk ini, pelanggan akan beratur dalam satu barisan untuk mendapatkan perkhidmatan daripada kaunter-kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama. Pelanggan yang beratur paling hadapan dalam barisan akan pergi ke mana-mana satu kaunter yang telah bersedia untuk menerima pelanggan. Ini akan menjamin pelanggan yang datang awal menerima layanan dahulu. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 5.

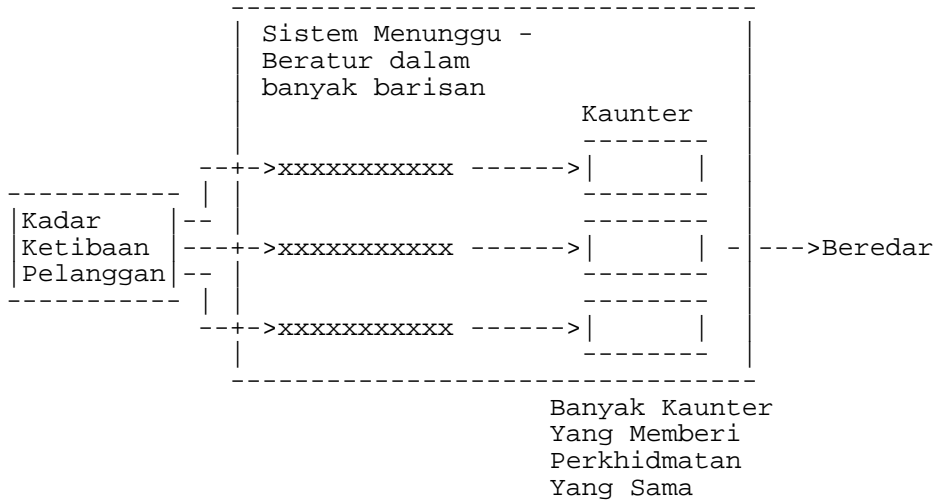
Rajah 5 - Bentuk 2: Satu Barisan Beratur Untuk Banyak Kaunter Yang Memberi Perkhidmatan Yang Sama



Bentuk 3 - Banyak barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama

Dalam bentuk ini, beberapa kaunter disediakan untuk memberikan berbagai jenis perkhidmatan. Setiap kaunter menguruskan berbagai jenis perkhidmatan, yang juga diuruskan oleh kaunter-kaunter lain. Pelanggan-pelanggan boleh beratur di mana-mana kaunter yang dipilih untuk mendapatkan perkhidmatan yang mereka perlukan. Bentuk ini digambarkan dalam *Rajah 6*.

**Rajah 6 - Bentuk 3: Banyak Barisan Beratur
Untuk Banyak Kaunter Yang Memberi
Perkhidmatan Yang Sama**



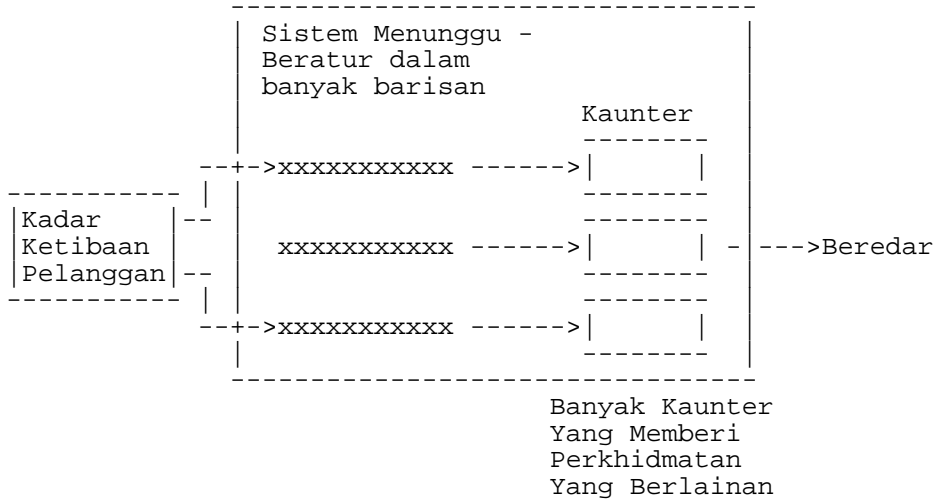
Bentuk ini mempunyai kelemahan-kelemahan berikut:

- i. Kadar masa memberi perkhidmatan mungkin berbeza-beza di antara satu kaunter dengan kaunter yang lain kerana keperluan yang berlainan bagi tiap-tiap jenis perkhidmatan. Keadaan ini akan menyebabkan pelanggan bagi setengah kaunter perlu beratur dan menunggu lebih lama daripada pelanggan yang lain. Kemungkinan juga berlaku, mereka yang datang kemudian akan mendapat perkhidmatan lebih dahulu kerana beratur di kaunter yang memberi perkhidmatan yang lebih cepat.
- ii. Staf kaunter mungkin terpaksa menutup kaunter buat sementara waktu kerana menguruskan urusan pelanggan yang rumit. Dengan ini pelanggan yang beratur di kaunter tersebut terpaksa diminta untuk mendapatkan perkhidmatan di kaunter yang lain. Ini menyusahkan pelanggan dan menyebabkan mereka lambat mendapat perkhidmatan.

Bentuk 4 - Banyak barisan beratur untuk banyak kaunter yang memberi perkhidmatan yang berlainan

Dalam bentuk ini, banyak kaunter disediakan bagi memberi perkhidmatan yang berlainan. Pelanggan boleh beratur di kaunter yang memberikan perkhidmatan yang mereka perlukan. Bentuk ini digambarkan dalam *Rajah 7*.

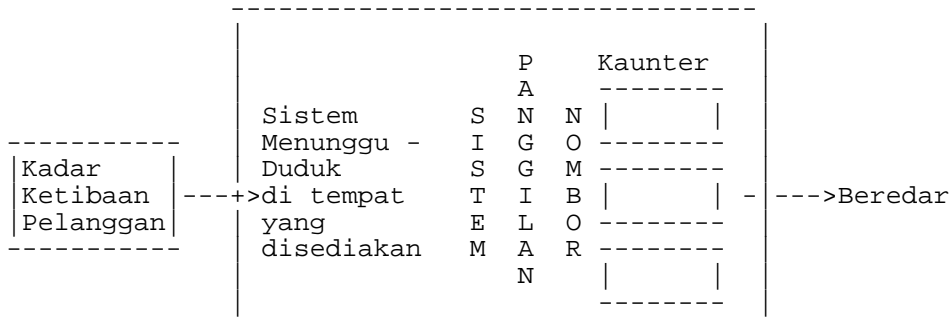
**Rajah 7 - Bentuk 4: Banyak Barisan Beratur
Untuk Banyak Kaunter Yang Memberi
Perkhidmatan Yang Berlainan**



Bentuk 5 - Sistem Panggilan

Sistem Panggilan adalah satu sistem menunggu yang tidak memerlukan pelanggan beratur untuk mendapatkan perkhidmatan. Pelanggan boleh duduk di tempat menunggu dengan selesa setelah mengambil nombor giliran masing-masing. Nombor giliran ini dibekalkan oleh kaunter melalui beberapa cara. Antaranya dengan menggunakan mesin elektronik yang mengeluarkan nombor giliran secara automatik atau pelanggan mendapatkannya daripada kaunter yang dikhaskan untuk tujuan ini. Mereka hanya akan pergi ke kaunter perkhidmatan untuk berurusan apabila nombor mereka dipanggil mengikut giliran. Terdapat beberapa sistem panggilan yang digunakan untuk memanggil pelanggan ke kaunter. Antaranya, menggunakan alat pembesar suara atau menggunakan sistem nombor elektronik yang dipaparkan di hadapan kaunter. Dengan cara ini, pelanggan tidak perlu berbaris panjang dan berebut-rebut di hadapan kaunter. Bentuk ini juga dapat mengelakkan kesesakan di hadapan kaunter. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 8.

Rajah 8 - Bentuk 5: Sistem Panggilan



Jabatan/pejabat boleh memilih mana-mana satu bentuk sistem menunggu yang sesuai dengan perkhidmatan kaunter masing-masing. Namun begitu, sejauh mana yang boleh dan di mana keadaan membenarkan, misalnya terdapat ruang menunggu yang sesuai dan sumber kewangan yang mencukupi, jabatan/ pejabat hendaklah berusaha untuk memilih bentuk sistem menunggu yang kelima iaitu Sistem Panggilan. Ini adalah kerana

sistem menunggu bentuk ini, berupaya memberikan keselesaan yang terbaik kepada pelanggan. Jabatan/pejabat yang bercadang untuk mengamalkan sistem ini perlu memberi pertimbangan kepada beberapa perkara seperti berikut:

- i. Berusaha untuk menyediakan ruang menunggu yang mencukupi bagi membolehkan semua pelanggan duduk dengan selesa sementara menunggu giliran masing-masing.
- ii. Menempatkan tempat duduk pelanggan di tempat yang sesuai bagi membolehkan pelanggan melihat dengan jelas nombor giliran yang dipaparkan di hadapan kaunter atau dapat mendengar dengan jelas apabila staf kaunter memanggil nombor giliran.

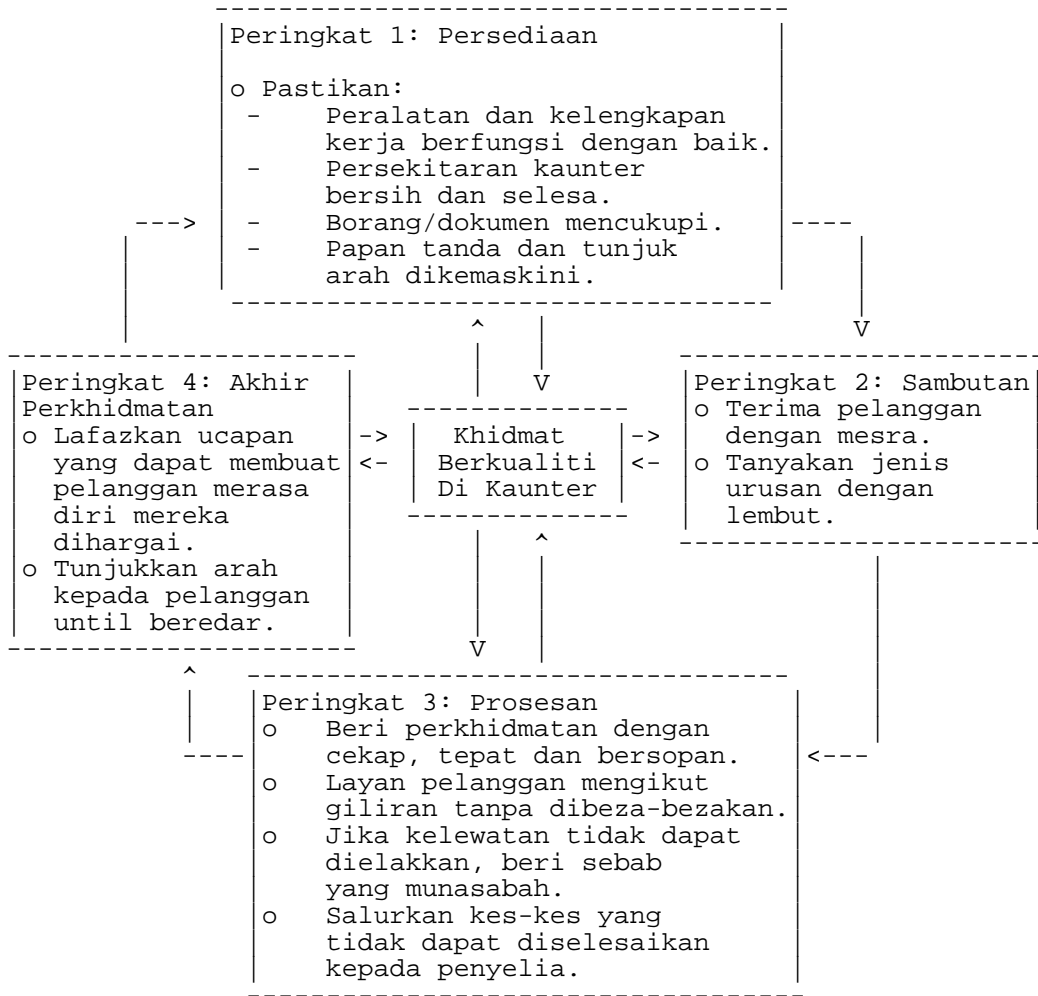
e. Sistem Cadangan

Setiap perkhidmatan kaunter perlu mewujudkan satu sistem cadangan bagi membolehkan pelanggan- pelanggan menyampaikan penghargaan dan teguran mengenai kualiti perkhidmatan yang diberikan serta cadangan- cadangan bagi memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada. Beberapa cara boleh diamalkan bagi menggalakkan pelanggan menyalurkan pandangan mereka, antaranya melalui peti cadangan dan borang-borang khas yang ditempatkan di ruang menunggu. Satu lagi cara yang boleh diamalkan adalah dengan mengadakan sesi dialog dan perbincangan dengan pelanggan, khususnya dengan kumpulan pelanggan utama seperti persatuan-persatuan yang mewakili pelanggan. Mereka juga boleh digalakkan bagi menyampaikan pandangan-pandangan bertulis melalui surat. Dengan kemudahan seperti ini pelanggan akan merasa mereka benar-benar dihargai. Bagi pihak pengurusan pula, maklumat-maklumat yang diperolehi amat bernilai dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan yang diberikan.

B. Bahagian Kaunter - Khidmat di Kaunter

6. Usaha untuk meningkatkan kualiti di kaunter boleh dilaksanakan berasaskan kepada pendekatan 4 peringkat seperti di *Rajah 9*. Peringkat-peringkat tersebut adalah:

Rajah 9: Pendekatan Empat Peringkat



Peringkat 1 - Persediaan

7. Peringkat ini bertujuan untuk mengingatkan staf kaunter mengenai tindakan-tindakan yang perlu diambil sebelum memulakan tugas pada hari tersebut. Tindakan berkenaan perlu dilakukan bagi memastikan tugas memberi perkhidmatan berjalan lancar sepanjang hari.

8. Tindakan-tindakan yang perlu diambil adalah seperti berikut:

- a. Pastikan supaya lampu di kaunter dan tempat pelanggan menunggu dipasang secukupnya.
- b. Pastikan mesin-mesin dan peralatan seperti mesin penerimaan hasil, sistem pembesar suara dan lain-lain dalam keadaan baik dan sedia untuk digunakan.
- c. Pastikan borang-borang dan dokumen untuk menjalankan kerja pada hari tersebut disediakan dengan secukupnya.
- d. Pastikan kelengkapan kerja seperti cop tarikh, cop akuan penerimaan, cop jabatan/pejabat, resit dan alat tulis disediakan untuk mudah digunakan.
- e. Pastikan wang tukar disediakan dengan secukupnya.
- f. Pastikan persekitaran kaunter dan tempat menunggu pelanggan dalam keadaan bersih dan teratur.
- g. Pastikan kemudahan untuk pelanggan seperti tempat duduk dan menunggu, tempat buang sampah dan lain-lain dalam keadaan yang baik.
- h. Pastikan borang/dokumen untuk diisi oleh pelanggan disediakan dengan secukupnya di tempat mengisi borang di Kaunter Pertanyaan (jika sesuai).
- i. Pastikan lorong berbaris, di mana sesuai, dalam keadaan baik.
- j. Pastikan papan tanda jenis urusan sentiasa dikemaskinikan.
- k. Pastikan papan kenyataan mengandungi maklumat/kenyataan yang terkini.
- l. Pastikan tunjuk arah mencukupi dan menunjukkan arah yang tepat.
- m. Berada di kaunter 10 minit sebelum waktu kaunter dibuka dengan pakaian kemas dan sesuai serta memakai tanda nama.

- n. Pastikan kaunter dibuka tepat pada masa yang telah ditetapkan.
- o. Maklumkan kepada penyelia sekiranya ada staf kaunter yang tidak hadir di kaunter pada masa yang ditetapkan.

Peringkat 2 - Sambutan

9. Peringkat ini bermula apabila staf kaunter berhadapan dengan pelanggan untuk memberikan perkhidmatan. Ia bertujuan untuk memberi panduan kepada staf kaunter mengenai amalan-amalan baik semasa menemui pelanggan.

10. Amalan-amalan yang sesuai dilakukan adalah seperti berikut:

- a. Menerima pelanggan dengan mesra serta mengucapkan selamat (salam atau selamat pagi) dengan nada riang sebagai mengalu-alukan kehadiran pelanggan.
- b. Menanyakan jenis urusan yang diperlukan oleh pelanggan dengan nada yang lembut tetapi jelas.
- c. Mengarahkan pandangan kepada pelanggan apabila mereka bercakap dan memberi perhatian kepada apa yang mereka tuturkan.
- d. Jika perkhidmatan tidak dapat diberikan di kaunter tersebut, nyatakan dengan tepat kaunter mana yang memberikannya.

Peringkat 3 - Prosesan

11. Peringkat ini ialah peringkat di mana staf kaunter mula memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Peringkat ini bertujuan untuk memberitahu staf kaunter cara yang terbaik untuk berurusan dengan pelanggan.

12. Perkara-perkara yang perlu diberi perhatian adalah:

- a. Memberi perkhidmatan dengan cepak dan tepat.
- b. Menggunakan perkataan yang bersopan semasa bercakap. Dengan cara ini pelanggan akan rasa senang hati dan dihargai.
- c. Melayani pelanggan mengikut giliran yang sepatutnya.
- d. Memberi layanan yang adil tanpa membeza-bezakan pelanggan.
- e. Sentiasa sedia menolong dan memberi bantuan tanpa diminta.
- f. Bersabar serta sedia menerima cadangan dan teguran.

- g. Memberitahu dengan cara yang baik kepada pelanggan yang telah melakukan kesilapan semasa mengisi borang, tidak membawa dokumen atau sebagainya.
 - h. Jika kelewatan tidak dapat dielakkan, beri sebab kelewatan tersebut dan beritahu jangka masa yang akan diambil untuk menyelesaikannya.
 - i. Berikan sebab-sebab yang munasabah jika tidak dapat memenuhi kehendak pelanggan.
 - j. Menyalurkan kes-kes yang tidak dapat diselesaikan oleh staf kaunter kepada penyelia/pihak atasan dengan serta merta.
 - k. Memaklumkan kepada penyelia mengenai kesesakan di kaunter untuk membolehkan tindakan susulan diambil seperti membuka kaunter tambahan atau memanjangkan masa perkhidmatan.
 - l. Maklumkan kepada pelanggan tindakan lanjut yang perlu diambil (jika ada).
13. Di samping amalan-amalan baik yang disenaraikan di atas, staf kaunter perlu menghindari perkara-perkara berikut:
- a. Membiarkan pelanggan menunggu tanpa sebab-sebab yang munasabah.
 - b. Melayan pelanggan secara acuh tak acuh.
 - c. Membeza-bezakan pelanggan.
 - d. Memberi maklumat yang tidak tepat.
 - e. Mencabar, bertengkar atau menengking pelanggan.
 - f. Membuang masa dengan berbual-bual atau bercakap lama di telefon semasa bertugas di kaunter khususnya semasa sedang melayan pelanggan.
 - g. Makan, minum, merokok, menyanyi, bersiul, bercakap dan ketawa terlalu kuat semasa bertugas di kaunter.
 - h. Memakai pakaian dan perhiasan yang keterlaluan.

Peringkat 4 - Akhir Perkhidmatan

14. Peringkat ini ialah peringkat di mana staf kaunter telah selesai berurusan dengan pelanggan. Amalan dalam peringkat ini bertujuan untuk mewujudkan perasaan gembira dan puas hati pelanggan di akhir urusan mereka. Ia juga bertujuan

untuk menarik dan
pelanggan terus berurusan pada masa hadapan.

15. Perkara-perkara yang sesuai dilakukan termasuklah:

- a. Melafazkan ucapan yang dapat membuat pelanggan merasa diri mereka dihargai dan ingin terus berurusan seperti:
 - i. "Terima kasih dan jumpa lagi"
 - ii. "Terima kasih dan selamat jalan"
 - iii. Ucapan-ucapan lain yang sesuai.
- b. Menunjukkan arah kepada pelanggan untuk beredar (jika perlu).

C. Bahagian Di Belakang Kaunter - Khidmat Sokongan

16. Keupayaan jabatan/pejabat Kerajaan untuk menyediakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti banyak bergantung kepada peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan dan staf yang menyediakan perkhidmatan sokongan di bahagian belakang kaunter. Semua perancangan, pengurusan sumber, proses membuat keputusan dan urusan pentadbiran harian dilakukan di bahagian ini.

Peranan Pengurusan

17. Pengurusan berperanan mengembeling sumber-sumber yang ada dengan cekap dan berkesan. Pengurusan bertanggungjawab membuat keputusan dengan menggunakan maklumat-maklumat yang dibekalkan. Pengurusan perlu mengawasi, mengawal, mengesan dan menilai semula semua perancangan dan keputusan yang dibuat supaya matlamat yang ditetapkan dapat dicapai.

Pengurusan juga memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sumber tenaga manusia, bagi menjamin semua pegawai dan staf sama-sama memberi sumbangan dalam menjayakan segala usaha yang dirancang dan diputuskan.

18. Jabatan/pejabat yang berjaya menyediakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti, mengamalkan prinsip-prinsip operasi yang baik, sebagai asas dan panduan bertindak dalam menguruskan perkhidmatan tersebut. Prinsip-prinsip operasi yang digunakan adalah:

- a. Penggubalan strategi perkhidmatan yang mementingkan pelanggan.
- b. Penetapan standard prestasi yang selaras dengan strategi yang diwujudkan.
- c. Pengurusan tenaga manusia untuk menjayakan strategi.
- d. Pembaikan dalam sistem dan prosedur yang dapat membantu melicinkan pencapaian strategi.

Penggubalan Strategi Perkhidmatan Yang Mementingkan Pelanggan

19. Strategi untuk mewujudkan perkhidmatan yang mementingkan pelanggan adalah satu pendekatan ke arah pencapaian matlamat memenuhi kehendak pelanggan. Amalan mendengar, memahami dan memberi respon kepada pelanggan boleh dijadikan asas bagi mewujudkan perkhidmatan yang mementingkan pelanggan.

20. Tindakan-tindakan yang sesuai dilaksanakan bagi mewujudkan perkhidmatan yang mementingkan pelanggan adalah:

a. Sistem Bayaran Bil Setempat

Sistem Bayaran Bil Setempat adalah satu sistem perkhidmatan kaunter yang membolehkan orang ramai menjelaskan bayaran bil-bil yang diterima di satu tempat. Dengan adanya kemudahan seperti ini orang ramai tidak lagi perlu pergi ke tempat-tempat yang berasingan untuk menjelaskan bil masing-masing. Ini akan memudahkan mereka, menjimatkan masa, tenaga dan kos.

b. Sistem Perkhidmatan Setempat

Sistem Perkhidmatan Setempat adalah satu sistem di mana lebih dari satu perkhidmatan khususnya perkhidmatan-perkhidmatan yang berkait ditempatkan di satu pusat. Di bawah sistem ini pelanggan hanya perlu pergi ke satu tempat sahaja untuk mendapatkan perkhidmatan-perkhidmatan berkenaan dan tidak perlu lagi pergi ke jabatan/pejabat yang berasingan, yang membekalkan perkhidmatan-perkhidmatan tersebut.

c. Kaunter Setempat

Kaunter Setempat adalah satu pusat yang menempatkan pusat yang menempatkan khidmat kaunter yang diberikan oleh pelbagai jabatan/pejabat di satu tempat. Sistem ini membolehkan orang ramai mendapat perkhidmatan yang diberikan oleh jabatan/pejabat yang berlainan di pusat ini sahaja.

d. Perkhidmatan di Pejabat Cawangan dan Pejabat Bergerak

Beberapa perkhidmatan kaunter tidak sesuai jika hanya dipusatkan di Ibu Pejabat sahaja. Adalah lebih baik perkhidmatan ini disediakan di pejabat-pejabat cawangan jabatan/pejabat atau melalui pejabat-pejabat bergerak. Pendekatan ini membawa perkhidmatan jabatan/pejabat berkenaan hampir kepada pelanggan. Dengan itu pelanggan-pelanggan akan lebih mudah untuk mudah untuk mendapatkan perkhidmatan tersebut.

e. Menambah waktu perkhidmatan kaunter

Penambahan waktu perkhidmatan kaunter adalah untuk memberi kemudahan yang lebih meluas khususnya kepada pelanggan yang bekerja pada masa waktu pejabat. Tambahan waktu perkhidmatan kaunter boleh dilakukan dengan cara membuka kaunter lebih awal misalnya, setengah jam lebih awal dari waktu sebenar kaunter dibuka, melanjutkan waktu perkhidmatan selepas waktu pejabat, misalnya, sehingga pukul 6.00 petang atau membuka kaunter pada waktu makan tengah hari.

f. Perkhidmatan Tambahan

Selain daripada menambah waktu perkhidmatan, jabatan/pejabat yang membekalkan perkhidmatan kaunter boleh meluaskan lagi perkhidmatan yang diberikan dengan cara pertama, membuka kaunter pada hari cuti hujung minggu dan kedua, mengadakan kaunter-kaunter sementara untuk memberi perkhidmatan/ penerangan tambahan kepada di tempat-tempat di mana pelanggan sering berkunjung misalnya, di kompleks membeli belah.

g. Sistem Pertanyaan Melalui Telefon

Satu lagi usaha untuk memberi kemudahan dalam perkhidmatan kaunter adalah pelaksanaan Sistem Pertanyaan Melalui Telefon. Melalui sistem ini pelanggan boleh mengemukakan pertanyaan dan mendapatkan maklumat yang dikehendaki dengan serta merta. Sistem ini lebih cekap jika dikendalikan dengan komputer yang mempunyai keupayaan mengendalikan pertanyaan, membuat semakan dan mengemaskinikan rekod-rekod supaya maklumat- maklumat yang tepat dapat disampaikan pada bila-bila masa ianya diperlukan.

h. Lesen dan Borang Permohonan Komposit

Pengwujudan Lesen dan Borang Permohonan Komposit adalah satu usaha untuk menyatukan berbagai-bagai lesen atau borang permohonan bagi berbagai-bagai aktiviti yang dikawal oleh sesuatu jabatan/pejabat. Usaha ini akan memudahkan jabatan/pejabat mengeluarkan lesen dan memproses borang permohonan berkenaan. Ia juga memberi kemudahan kepada pelanggan kerana tidak perlu mengendalikan berbagai-bagai jenis lesen dan mengisi berbagai-bagai jenis borang yang berasingan. Usaha ini juga akan menjimatkan masa jabatan/pejabat dan pelanggan dalam urusan berkenaan.

i. Jabatan/Pejabat Yang Mudah Dikunjungi

Pihak pengurusan perlu mengambilkira aspek- aspek lokasi dan penempatan yang sesuai bagi perkhidmatan kaunter masing-masing. Sejauh mana yang boleh perkhidmatan kaunter hendaklah ditempatkan di tingkat bawah bangunan jabatan/ pejabat supaya ianya mudah dikunjungi. Ini adalah untuk memastikan pelanggan mendapat perkhidmatan tersebut dengan mudah serta menjimatkan tenaga dan masa.

Penetapan Standard Prestasi, Pengawasan dan Penyeliaan

21. Penetapan standard prestasi yang selaras dengan strategi yang diwujudkan adalah prinsip operasi yang penting ke arah pencapaian perkhidmatan kaunter yang berkualiti. Dengan wujudnya standard tersebut pihak pengurusan akan dapat menilai prestasi perkhidmatan yang diberikan. Maklumbalas mengenai perubahan dalam harapan dan permintaan pelanggan adalah juga merupakan maklumat penting yang dapat membantu jabatan/pejabat menetapkan standard prestasi bagi semua pegawai dan staf. Adalah menjadi tanggungjawab pihak pengurusan untuk menetapkan standard prestasi yang diharapkan dan mengawas tugas-tugas yang dilakukan oleh staf bagi memastikan tugas-tugas dijalankan mengikut peraturan dan standard prestasi yang ditentukan.

Pengurusan Tenaga Manusia

22. Pengurusan tenaga manusia melibatkan pemilihan, latihan, penggunaan tenaga manusia secara optimum, penilaian serta pengiktirafan kejayaan dan pemberian ganjaran kepada mereka yang menunjukkan pencapaian yang cemerlang. Bagi mencapai matlamat perkhidmatan yang berkualiti adalah penting staf yang sesuai dikhaskan bagi mengendalikan perkhidmatan kaunter. Untuk tujuan ini, mereka yang dipilih hendaklah mempunyai perwatakan yang sesuai dengan keperluan perkhidmatan kaunter. Mereka juga perlu dibekalkan dengan latihan dari segi sikap, kepakaran dan pengetahuan yang membolehkan mereka menjalankan tugas dengan profesional. Selain dari itu, mereka juga hendaklah dibekalkan dengan panduan-panduan dan senarai semak yang mencukupi bagi membantu mereka bertindak mengatasi masalah atau berbuat sesuatu dengan menggunakan budibicara yang bijak sekiranya keadaan memerlukan. Bagi mengekalkan prestasi tinggi yang ditunjukkan oleh pegawai dan staf yang terlibat, pemberian pengiktirafan dan ganjaran hendaklah diamalkan.

23. Usaha-usahameningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter melalui pengurusan tenaga manusia boleh dilakukan dengan mengambilkira aspek-aspek berikut:

- a. Mengadakan program latihan yang terancang untuk menghasilkan tenaga manusia yang berkualiti melalui program latihan sebelum penempatan dilakukan dan mengadakan latihan dalaman semasa bertugas.
- b. Mengadakan program motivasi pekerja bagi mendorong serta meningkatkan keupayaan pekerja misalnya dengan mewujudkan sistem komunikasi antara staf kaunter dengan pihak pengurusan untuk membincangkan masalah-masalah yang dihadapi dan cara-cara untuk mengatasinya dengan serta merta.
- c. Mewujudkan sistem pengiktirafan untuk menghargai pegawai/staf yang memberikan perkhidmatan yang cemerlang.
- d. Memastikan bilangan staf adalah mencukupi berbanding dengan beban kerja.
- e. Mengadakan sistem giliran kerja bagi membolehkan pegawai dan staf mendapat pendedahan yang secukupnya mengenai semua bidang tugas jabatan/pejabat untuk meningkatkan keupayaan mereka.

Penambahbaikan Dalam Sistem dan Prosedur Kerja

24. Penambahbaikan dalam sistem dan prosedur kerja juga menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter. Sistem dan prosedur yang ringkas, peraturan-peraturan yang mudah, borang yang kemaskini dan menyenangkan orang ramai, aliran kerja yang licin serta suasana kerja yang selesa perlu diwujudkan bagi membantu melicinkan pelaksanaan strategi yang dibentuk dalam pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.

25. Berbagai usaha pembaikan yang berkaitan dengan sistem dan prosedur telah dilaksanakan oleh jabatan/pejabat yang memberi perkhidmatan kaunter. Pembaikan-pembaikan ini meliputi aspek pengurusan rekod, penggunaan borang, sistem maklumat pengurusan serta prosedur dan peraturan-peraturan kerja.

a. Pengurusan Rekod

Sistem Pengurusan Rekod memainkan peranan yang penting dalam proses menggerakkan tindakan dan menyegerakan keputusan. Pengurusan rekod yang tidak teratur akan melambatkan tindakan. Keselesaan pelanggan semasa menunggu dan layanan mesra staf kaunter tidak akan menyumbang ke arah pencapaian matlamat perkhidmatan kaunter jika fail atau dokumen yang diperlukan untuk urusan dengan pelanggan mengambil masa yang lama untuk didapatkan. Ini mengakibatkan perkhidmatan tidak dapat diberi dengan cepat dan pelanggan terpaksa menunggu lama. Bagi mengelakkan keadaan ini berlaku jabatan/pejabat yang memberi perkhidmatan kaunter perlu mempunyai Sistem Pengurusan Rekod yang sistematik. Di antara ciri-ciri Sistem Pengurusan Rekod yang baik dan sistematik adalah seperti berikut:

- i. mempunyai sistem index/rujukan yang ringkas tetapi tepat;
- ii. menempatkan tempat simpanan fail hampir dengan tempat bekerja;
- iii. mewujudkan sistem pergerakan fail yang kemas; dan
- iv. menyimpan fail mengikut peraturan yang ditetapkan.

b. Penggunaan borang

Borang digunakan dalam berbagai-bagai perkhidmatan kaunter. Kebanyakan urusan di kaunter memerlukan pelanggan mengisi borang-borang tertentu. Borang yang senang diisi akan memudahkan pelanggan berurusan dengan jabatan/pejabat. Ciri-ciri borang yang baik adalah seperti berikut:

- i. Rekabentuk yang mudah difahami;
- ii. Ruang yang cukup untuk mengisi maklumat;
- iii. Kenyataan maklumat yang jelas dan ringkas;
- iv. Salinan yang perlu diisi tidak terlalu banyak; dan
- v. Disertakan dengan panduan atau contoh untuk mengisi borang.

Borang-borang yang sukar diisi akan menimbulkan masalah kepada pelanggan khususnya kepada mereka yang kurang berpendidikan. Kajian semula ke atas borang-borang yang digunakan perlu dilakukan dari semasa kesemasa bagi memperbaiki lagi format atau rekabentuk borang-borang ini.

c. Sistem Maklumat Pengurusan

Sistem Maklumat Pengurusan (SMP) melibatkan pengumpulan, penyimpanan, penganalisan dan penyebaran maklumat. SMP diwujudkan bagi membantu sesuatu jabatan/pejabat membuat keputusan. Penggunaan komputer bagi mengendalikan sistem ini, mempunyai keupayaan untuk memberi maklumat yang diperlukan dengan segera. Maklumat tersebut boleh digunakan oleh jabatan/pejabat dalam pembentukan strategi, penetapan standard kualiti serta pembangunan tenaga manusia.

d. Prosedur dan Peraturan Kerja

Prosedur dan peraturan kerja boleh diikuti dengan sempurna jika panduan-panduan seperti fail meja, senarai semak tugas, sistem fail dan lain-lain yang berkaitan dengan tugas disediakan. Bagi memastikan prosedur kerja dapat dijalankan dengan kemas, susunatur yang memudahkan aliran kerja dan peraturan kerja yang senang diikuti perlu dititikberatkan oleh jabatan/pejabat.

e. Peralatan dan Kelengkapan

Usaha untuk memperbaiki sistem dan prosedur juga melibatkan penggunaan peralatan dan kelengkapan yang dapat membantu mengekalkan kualiti dalam kerja-kerja harian. Sebagai contoh, sistem dan prosedur yang dijalankan secara manual boleh ditingkatkan kecekapannya apabila sistem tersebut ditukarkan kepada sistem mekanisasi atau komputerisasi. Sebagai contoh, tugas-tugas seperti penyediaan bil, mengutip dan mengakaunkan hasil boleh diuruskan dengan cekap jika sistem tersebut dimekanisasikan atau dikomputerisasikan. Di samping itu kecekapan jabatan/pejabat pada keseluruhannya boleh ditingkatkan jika tugas-tugas harian seperti penyimpanan fail, prosesan data, penyalinan, grafik dan urusan surat menyurat dilakukan oleh mesin dan peralatan moden yang sesuai dengan beban kerja dan tugas tersebut.

Peranan Staf Sokongan

26. Sokongan dari staf sangat penting bagi menjayakan strategi dan tindakan-tindakan yang dirancang oleh pihak pengurusan. Strategi dan tindakan-tindakan pembaikan yang dirancang oleh pihak pengurusan adalah infrastruktur yang membolehkan staf sokongan melakukan tugas-tugas mereka dengan cekap dan berkesan. Untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan yang mereka berikan, staf sokongan di belakang kaunter, boleh mengusahakan tindakan-tindakan berikut:

- a. Berusaha meningkatkan lagi kemahiran dan pengetahuan dalam menjalankan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.
- b. Mematuhi standard-standard prestasi yang ditentukan oleh pihak pengurusan kepada mereka supaya perkhidmatan yang diberikan sentiasa mematuhi standard yang ditetapkan.
- c. Mematuhi semua peraturan-peraturan dan panduan-panduan kerja yang disediakan oleh pihak pengurusan.
- d. Mengamalkan budaya kerja cemerlang dalam setiap aspek tugas.

- e. Bersedia mengutarakan pandangan dan cadangan bagi memperbaiki keadaan dan suasana kerja terutamanya yang melibatkan tugas mereka secara langsung.

V. Penutup

27. Usaha-usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter perlu dilakukan selaras dengan perkembangan dan perubahan persekitaran. Kualiti bersifat dinamik. Tahap kualiti yang dicapai pada hari ini tidak sama dengan tahap kualiti pada hari-hari berikutnya, yang pada umumnya adalah semakin meningkat. Oleh itu usaha-usaha ke arah mencapai dan mengekalkan tahap perkhidmatan kaunter yang cemerlang hendaklah dijadikan satu amalan yang berterusan.

28. Adalah diharapkan Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter ini dapat membantu jabatan/pejabat yang memberi perkhidmatan kaunter, meningkatkan kualiti perkhidmatan jabatan/pejabat masing-masing. Usaha-usaha penambahbaikan yang lengkap semestinya merangkumi semua komponen perkhidmatan kaunter iaitu bahagian di hadapan kaunter - pelanggan, bahagian kaunter - khidmat di kaunter serta bahagian di belakang kaunter - khidmat sokongan. Setiap komponen ini perlu diberi penekanan yang sama dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter. Ini adalah kerana setiap satu komponen mempunyai peranan yang tersendiri dalam menjayakan usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter.