



**KERAJAAN MALAYSIA**

**PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM  
BIL. 1 TAHUN 2002**

**GARIS PANDUAN  
SEMAKAN SEMULA PROSEDUR DAN PROSES  
KERJA DI AGENSI KERAJAAN**

**JABATAN PERDANA MENTERI  
MALAYSIA  
JUN 2002**

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  
KOMPLEKS JABATAN PERDANA MENTERI  
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN  
PERSEKUTUAN  
62505 PUTRAJAYA

*Telefon:* 603-88881199

*Faks:* 603-88883721

---

*Ruj.Kami :* UPTM 159/303/320 Klt. 5 (26)

*Tarikh:* 3 Jun 2002

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

## **PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BILANGAN 1 TAHUN 2002**

---

### **GARIS PANDUAN SEMAKAN SEMULA PROSEDUR DAN PROSES KERJA DI AGENSI KERAJAAN**

#### ***TUJUAN***

Pekeliling ini bertujuan untuk memberi satu garis panduan kepada Ketua-ketua Jabatan mengenai kaedah dan tindakan bagi melaksanakan semakan semula prosedur dan proses kerja di agensi masing-masing. Garis Panduan Semakan Semula Prosedur dan Proses Kerja Di agensi Kerajaan adalah seperti di **Lampiran** kepada Pekeliling ini.

#### **LATAR BELAKANG**

2. Jemaah Menteri sering memberi teguran mengenai keperluan agensi-agensi Kerajaan menyemak semula prosedur dan proses kerja yang diamalkan. Ini adalah bertujuan mempermudah orang ramai berurusan dengan agensi-agensi Kerajaan. Beberapa usaha sebelum ini telah pun dilaksanakan yang menjurus kepada tujuan ini, seperti penyediaan manual prosedur kerja dan fail meja, pelaksanaan MS ISO 9000 dan penandaarasan. Salah satu usaha lagi untuk memperbaiki sistem dan prosedur kerja di

agensi-agensi Kerajaan adalah kaedah menyemak semula sistem dan prosedur di agensi-agensi Kerajaan dengan lebih sistematik.

### ***PENGUNAAN GARIS PANDUAN***

3. Cara semakan semula prosedur dan proses kerja di agensi Kerajaan yang diterangkan dalam garis panduan yang dilampirkan antara lainnya meliputi :-

- a. Kaedah semakan semula proses kerja yang boleh digunakan;
- b. Peringkat-peringkat pelaksanaannya; dan
- c. Cadangan-cadangan penambahbaikan.

4. Ketua-ketua Jabatan hendaklah memantau hasil semakan semula yang telah dijalankan dengan tujuan untuk melaksanakan secara berterusan penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja yang diamalkan di agensi masing-masing.

### ***TARIKH KUATKUASA***

5. Pekeliling ini berkuatkuasa mulai dari tarikh ianya dikeluarkan.



(TAN SRI SAMSUDIN BIN OSMAN)  
Ketua Setiausaha Negara

## **GARIS PANDUAN SEMAKAN SEMULA PROSEDUR DAN PROSES KERJA DI AGENSI KERAJAAN**

### **TUJUAN**

Garis panduan ini bertujuan untuk memberi penjelasan mengenai kaedah dan tindakan bagi menyemak semula prosedur dan proses kerja di agensi Kerajaan.

### **LATAR BELAKANG**

2. Pada tahun 1991 Kerajaan telah mengeluarkan satu Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 6 Tahun 1991 bertajuk “Garis Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam”, yang telah menyediakan panduan am mengenai cara-cara meningkatkan produktiviti di agensi awam. PKPA berkenaan telah menggariskan tiga tindakan yang perlu diambil dalam mengukuhkan sistem dan prosedur, iaitu mengkaji semula sistem dan prosedur kerja untuk mengatasi kelemahan yang menyekat produktiviti; mempermudahkan sistem dan prosedur kerja yang sedia ada; dan memansuhkan peruntukan undang-undang atau peraturan yang tidak sesuai dengan matlamat jabatan. Garis Panduan Semakan Semula Prosedur dan Proses Kerja ini adalah untuk memberi penerangan yang lebih jelas mengenai cara menyemak semula prosedur dan proses kerja serta penambahbaikan yang berterusan sebagaimana yang telah diperkenalkan konsepnya dalam PKPA Bil. 1 Tahun 1992 bertajuk “Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam”.

### **KAEDAH SEMAKAN SEMULA DAN PENAMBAHBAIKAN PROSEDUR DAN PROSES KERJA**

3. Semakan semula prosedur dan proses kerja yang dicadangkan dalam garis panduan ini adalah bertujuan untuk menambahbaik prosedur dan proses kerja di agensi Kerajaan. Cara melaksanakannya adalah melalui penelitian dan penganalisan ke atas masa yang diambil dalam sesuatu proses kerja. Salah satu kaedah yang boleh digunakan dalam penganalisan ini adalah melalui kaedah pemetaan proses. Dalam kaedah ini setiap aktiviti disemak secara sistematik dari awal hingga akhir sesuatu proses kerja. Masa yang diambil akan direkod dan dijumlahkan bagi tujuan mengukur tahap kecekapan sesuatu proses kerja. Tahap kecekapan yang rendah, menunjukkan sesuatu proses kerja yang kurang cekap dan agensi masih mempunyai banyak ruang untuk melaksanakan penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja. Manakala tahap kecekapan yang tinggi menunjukkan proses kerja sudah cekap tetapi agensi masih boleh membuat penambahbaikan secara berterusan.

4. Tindakan penambahbaikan ke atas sesuatu proses kerja boleh melibatkan sesuatu aktiviti itu digugur, digabung, diselari dan diautomasikan. Penambahbaikan juga boleh meliputi proses dirombak dan direkabentuk semula, diserahkan atau dikontrakkan kepada pihak lain. Dalam hal ini, penggunaan teknologi maklumat secara meluas boleh membantu agensi dalam melaksanakan penambahbaikan. Oleh itu agensi sewajarnya mengambil kira cadangan penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja yang telah

dikenal pasti dalam Perancangan Strategik ICT ( *ICT Strategic Planning* ) di agensi masing-masing selaras dengan matlamat pelaksanaan Kerajaan Elektronik. Dalam melaksanakan penambahbaikan, agensi digalakkan untuk membuat penandaarasan dan mengambil contoh prosedur kerja yang lebih cekap yang telah dilaksanakan oleh organisasi lain. Dalam hal ini PKPA Bil. 1 Tahun 1999 bertajuk “Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan Awam” boleh dirujuk sebagai panduan.

5. Kaedah semakan semula prosedur dan proses kerja di agensi akan menjadi lebih mudah sekiranya agensi-agensi telah melaksanakan MS ISO 9000 mengikut PKPA Bil. 2 Tahun 1996 bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam”. Ini adalah kerana prosedur dan proses kerja di agensi-agensi berkenaan telah sempurna didokumenkan.

#### **TINDAKAN MENYEMAK SEMULA DAN MELAKSANAKAN PENAMBAHBAIKAN PROSES KERJA**

6. Tindakan menyemak semula dan membuat penambahbaikan dilaksanakan melalui empat (4) peringkat iaitu peringkat persediaan, pemahaman proses, penganalisan dan pelaksanaan. Peringkat-peringkat tersebut adalah seperti berikut:

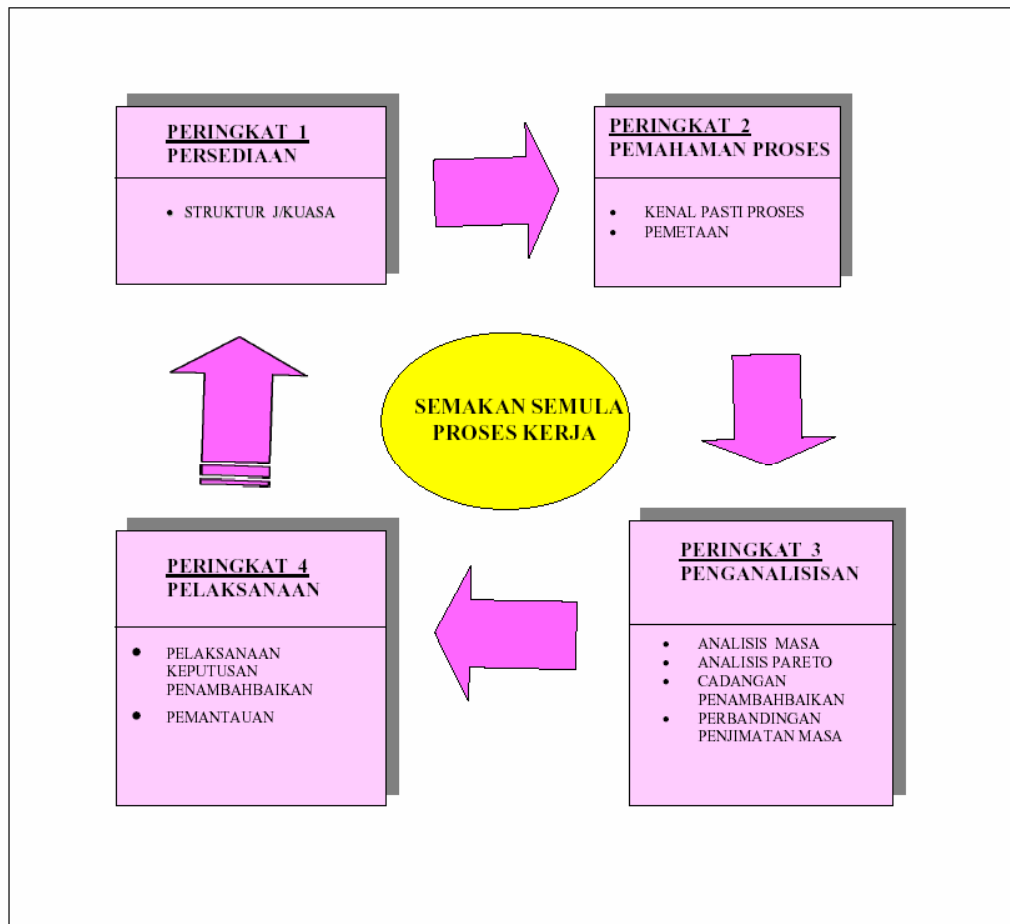
(a) **Peringkat Persediaan:** Peringkat Persediaan memerlukan satu struktur mekanisme yang mantap diwujudkan. Dalam hal ini agensi tidak perlu mewujudkan struktur mekanisme yang baru, memadai dengan menggerakkan semula jawatankuasa yang sedia ada iaitu Struktur Pengurusan Kualiti dan Produktiviti yang telah ditubuhkan di bawah TQM;

(b) **Peringkat Pemahaman Proses:** Peringkat Pemahaman Proses melibatkan aktiviti utama iaitu mengenal pasti prosedur dan proses kerja dan membuat pemetaan terhadap prosedur dan proses kerja yang akan disemak;

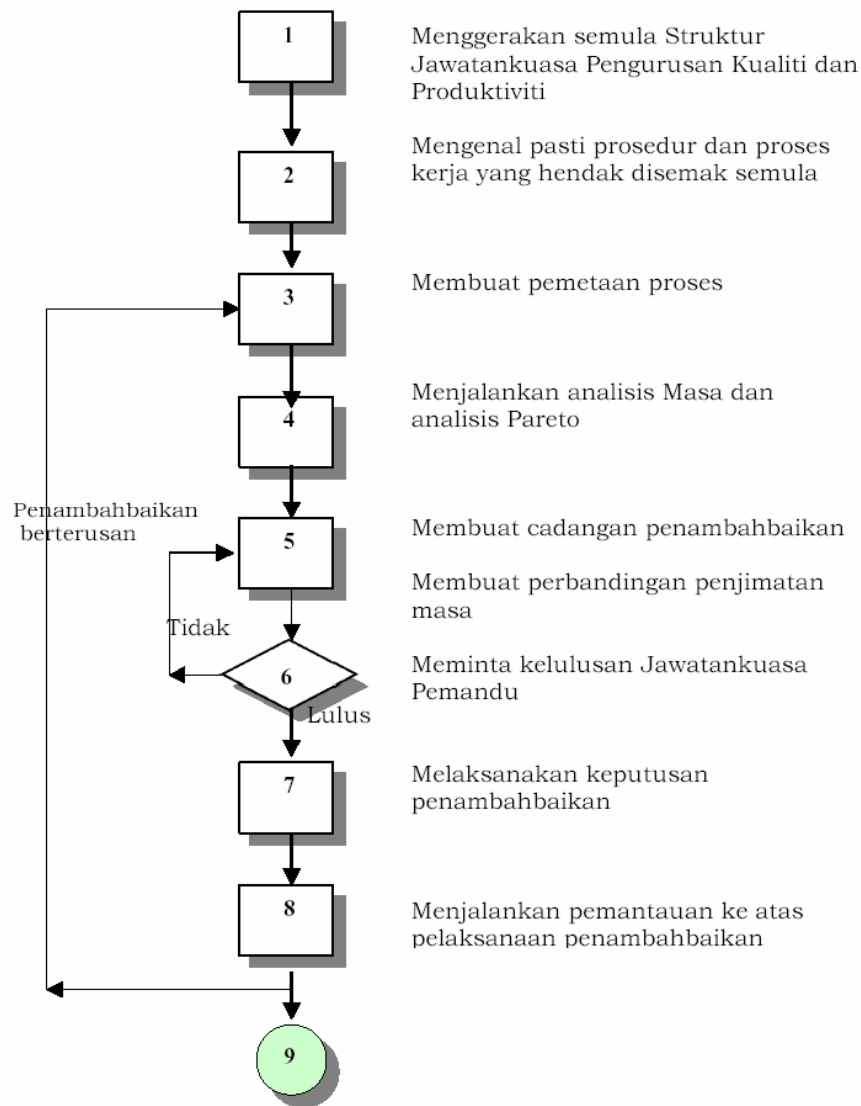
(c) **Peringkat Penganalisan:** Peringkat Penganalisan bertujuan untuk mengenal pasti prosedur yang tidak cekap. Ini dapat dilakukan dengan mengkategorikan masa kepada Masa Tiada Tambah Nilai dan Masa Tambah Nilai ketika membuat pemetaan proses serta mengukur kecekapan sesuatu proses kerja. Di peringkat ini juga analisis Pareto dilakukan bagi memilih aktiviti yang hendak ditambahbaik dan seterusnya membuat cadangan penambahbaikan supaya aktiviti berkenaan dapat dipermudah dan dipendekkan; dan

(d) **Peringkat Pelaksanaan:** Peringkat Pelaksanaan memerlukan agensi melaksanakan keputusan penambahbaikan yang telah dipersetujui dan memantau kemajuan bagi mencapai penambahbaikan berterusan. Peringkat-peringkat tersebut adalah seperti ditunjukkan di *Rajah 1* dan carta aliran seperti di *Rajah 2*.

**RAJAH 1**  
**PERINGKAT-PERINGKAT SEMAKAN SEMULA PROSES KERJA**



**RAJAH 2**  
**CARTA ALIRAN**  
**SEMAKAN SEMULA PROSEDUR DAN PROSES KERJA**



## **PERINGKAT 1: PERSEDIAAN**

### **Struktur Jawatankuasa**

7. Bagi memastikan pelaksanaan semakan semula prosedur dan proses kerja berjalan dengan terancang dan terselaras, struktur mekanisme yang mantap adalah diperlukan. Agensi-agensi boleh mewujudkan atau menggunakan mekanisme yang sedia ada di bawah Struktur Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Di bawah struktur ini, tiga (3) peringkat jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti, Penyelaras Kualiti dan Produktiviti dan Pasukan Kerja, boleh diperluaskan skop tanggungjawabnya meliputi pelaksanaan semakan semula di agensi.

#### **(a) Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti**

Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Ketua Jabatan dan ahli-ahlinya terdiri daripada ketua-ketua bahagian, unit dan cawangan di bawahnya. Fungsi jawatankuasa ini adalah untuk:

- i. Memilih dan menentukan jenis proses kerja yang hendak dijalankan semakan.
- ii. Memutuskan tempoh masa semakan yang akan dilaksanakan.
- iii. Membuat pindaan dan meluluskan cadangan tindakan semakan semula serta menyediakan peruntukan dan sumber yang diperlukan setiap kali semakan semula dijalankan.
- iv. Melaksana dan memantau pelaksanaan penambahbaikan di agensi.

#### **(b) Penyelaras Kualiti dan Produktiviti**

Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh seorang pegawai kanan dan dianggotai oleh wakil-wakil bahagian atau unit. Fungsi jawatankuasa ini adalah untuk:

- i. Mengawasi pelaksanaan semakan semula;
- ii. Membantu dalam menyelesaikan masalah; dan
- iii. Memberi pendedahan, bimbingan dan latihan kepada mereka yang terlibat di dalam pelaksanaan semakan semula.

#### **(c) Pasukan Kerja**

Pasukan Kerja dianggotai oleh pegawai dan kakitangan yang terlibat secara langsung dalam sesuatu proses kerja yang hendak disemak semula. Fungsi Pasukan Kerja ini adalah untuk :

- (i) Melaksanakan semakan semula mulai dari peringkat pemahaman proses hingga ke peringkat pelaksanaan;
- (ii) Memperakukan cadangan penambahbaikan terhadap prosedur dan proses kerja; dan



- (iii) Memperakukan sumber-sumber yang diperlukan kepada Jawatankuasa Pemandu.

## **PERINGKAT 2: PEMAHAMAN PROSES**

8. Peringkat ini bertujuan memberi kefahaman tentang langkah-langkah serta tindakan yang terlibat di dalam melaksanakan semakan semula. Antara langkah-langkah tersebut ialah:

- (a) Mengetahui pasti proses kerja yang hendak disemak semula; dan
- (b) Membuat pemetaan

### **Mengetahui Pasti Proses Kerja**

9. Memandangkan tidak semua proses kerja dapat disemak semula dalam satu masa, agensi dicadangkan untuk mengetahui pasti prosedur dan proses kerja yang hendak disemak semula mengikut keutamaan. Penentuan keutamaan ini boleh dibuat mengikut kriteria-kriteria berikut:

- (a) Proses kerja yang merupakan kegiatan utama sesebuah agensi;
- (b) Proses kerja yang melibatkan pelanggan luar atau orang awam;
- (c) Proses kerja yang melibatkan kegiatan ekonomi yang boleh menjana hasil kepada negara;
- (d) Proses kerja yang memberi sumbangan kepada tanggungjawab sosial kepada masyarakat;
- (e) Proses kerja yang mengambil masa yang panjang dan sering menerima aduan dari pelanggan; dan

### **Pemetaan Proses Kerja**

10. Proses kerja yang telah dikenal pasti hendaklah disemak semula dengan mendokumentasikan aliran aktiviti kerja semasa secara terperinci. Setiap aktiviti dalam proses kerja tersebut perlu dicatatkan kod aktiviti, nama jawatan/jabatan, keterangan mengenai aktiviti yang dijalankan mengikut urutan, masa yang diambil dan pegawai yang bertanggungjawab terhadap prosedur dan proses kerja berkenaan. Semua catatan perlu menggunakan jadual seperti *Rajah 3* berikut:

**RAJAH 3**  
**JADUAL DOKUMENTASI AKTIVITI PROSES KERJA**

Nama Agensi:.....			
Nama Proses Disemak Semula:.....			
Kod Aktiviti	Jawatan/ Jabatan	Keterangan Aktiviti Semasa	Masa Diambil
(a)	(b)	(c)	(d)
A B C ... L			
Pegawai Bertanggungjawab:.....			

11. Berasaskan kepada *Rajah 3*, langkah-langkah yang perlu diambil adalah seperti berikut:

- (a) Tandakan kod aktiviti mengikut abjad pada lajur (a);
- (b) Nyatakan jawatan/jabatan yang terlibat bagi aktiviti tersebut pada lajur (b);
- (c) Berikan keterangan mengenai aktiviti yang dilakukan pada lajur (c);
- (d) Catatkan jumlah masa yang diambil bagi aktiviti tersebut dalam unit masa yang sesuai contohnya minit, jam, hari, minggu dan bulan seperti pada lajur (d); dan
- (e) Ulangi langkah di atas bagi aktiviti berikutnya sehingga tamat proses kerja berkenaan.

12 Langkah seterusnya bertujuan untuk memetakan proses yang telah didokumenkan dengan terperinci dalam bentuk aliran kerja bermula dan berakhir dengan pelanggan. Proses yang telah dicartakan akan memberi gambaran menyeluruh mengenai susunan dan bilangan aktiviti yang dikendalikan oleh seorang kakitangan untuk menyelesaikan proses kerja tersebut. Langkah ini juga membolehkan kedudukan aktiviti yang mengambil masa yang paling lama dalam sesuatu proses dikenal pasti. Jumlah keseluruhan masa bagi semua aktiviti dan kakitangan yang terlibat juga ditunjukkan. Sebagai contoh pemetaan proses kerja bagi pengeluaran lesen perniagaan di salah sebuah Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) adalah seperti di *Rajah 4* berikut:

**RAJAH 4**  
**JADUAL PEMETAAN AKTIVITI PROSES KERJA**

**Nama Agensi:** Pihak Berkuasa Tempatan

**Nama Proses Disemak Semula:** Pengeluaran Lesen Perniagaan

Kod Aktiviti Jaw/Jab	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Masa (Minit)
( a )	( b )												( c )
Pelanggan	10	15										00	25
PT(PO) Lesen			150				10	900			30		1090
Inspektor Kesihatan				00		15							115
Jabatan Teknikal					750								750
Setiausaha Majlis									10				10
Mesyuarat Jabatan										500			500
<b>Masa Terkumpul</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>025</b>	<b>1040</b>	<b>1050</b>	<b>1950</b>	<b>1960</b>	<b>2460</b>	<b>2490</b>	<b>2490</b>	<b>2490</b>

13. Berasaskan *Rajah 4*, langkah-langkah yang terlibat dalam pemetaan adalah seperti berikut:

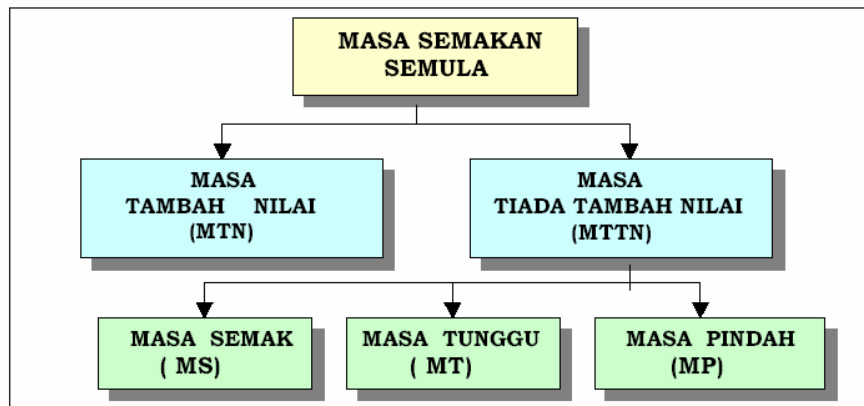
- (a) Senaraikan jawatan atau jabatan yang terlibat dalam proses kerja yang dikaji pada lajur (a );
- (b) Masukkan kod aktiviti, misalnya menggunakan abjad A.....L pada lajur (b ) dan pastikan ianya sebaris dengan jawatan atau jabatan yang terlibat;
- (c) Masukkan masa yang diambil bagi setiap aktiviti tersebut pada lajur yang sama, (misalnya bagi aktiviti A masa diambil oleh pelanggan membeli borang ialah 10 minit dan aktiviti B iaitu pelanggan mengisi borang selama 15 minit dan seterusnya );
- (d) Jumlahkan masa secara mendatar bagi setiap jawatan/Jabatan seperti di lajur (c ); dan
- (e) Jumlahkan masa terkumpul bagi semua aktiviti dari kiri kekanan pada setiap lajur. Misalnya bagi aktiviti A sehingga L, jumlah masa terkumpul ialah  $10 + 15 + 150 + \dots = 2490$  minit.

### PERINGKAT 3: PENGANALISISAN

#### Analisis Masa

14. Analisis perlu dilakukan terhadap masa yang digunakan bagi melaksanakan aktiviti-aktiviti yang terlibat dalam semakan semula proses kerja berkaitan. Dalam analisis ini masa akan dikategorikan kepada **Masa Tiada Tambah Nilai (MTTN)** dan **Masa Tambah Nilai (MTN)**. Masa-masa tersebut ditakrifkan dengan mengambil pendekatan dari perspektif pelanggan kerana objektif semakan semula ini adalah untuk menambahbaik proses kerja yang akhirnya memberi kepuasan kepada pelanggan. Kategori masa dalam semakan semula tersebut adalah seperti *Rajah 5* berikut:

**RAJAH 5**  
**KATEGORI MASA DALAM SEMAKAN SEMULA**



(a) **Masa Tiada Tambah Nilai**

Masa Tiada Tambah Nilai terbahagi kepada tiga komponen iaitu Masa Semak, Masa Tunggu dan Masa Pindah. Masa-masa tersebut dianggap tidak memberi tambah nilai kerana tidak memberi kepentingan langsung kepada pelanggan.

- i. **Masa Semak** ialah masa yang digunakan untuk menjalankan aktiviti menyemak dokumen kali kedua atau seterusnya ke atas maklumat yang sama, atau aktiviti-aktiviti lain yang meliputi membuka fail baru, merekod dan mencari dokumen tambahan dalam arkib.
- ii. **Masa Tunggu** ialah masa menunggu di mana tiada sesuatu tindakan dibuat terhadap dokumen berkaitan sehingga pegawai berkenaan bertindak ke atasnya. Misalnya masa menunggu mesyuarat diadakan, masa menunggu kelulusan dari agensi lain, pegawai sibuk dengan urusan lain, pelanggan ramai, borang yang perlu diproses terlalu banyak.

- iii. **Masa Pindah** ialah masa perpindahan meliputi segala aktiviti yang melibatkan pertukaran dokumen/proses ke tempat lain untuk tindakan seterusnya. Misalnya, dokumen perlu dipindahkan dari seorang pegawai kepada pegawai lain, di jabatan yang sama atau dari satu pejabat ke pejabat yang lain.

(b) **Masa Tambah Nilai**

Masa Tambah Nilai ialah masa yang digunakan untuk melaksanakan tugas yang dianggap berharga oleh pelanggan iaitu masa yang boleh diterima oleh pelanggan kerana mereka tidak perlu menunggu lama bagi mendapatkan sesuatu perkhidmatan yang dikehendaki. Masa tersebut tidak termasuk masa semak kali kedua dan seterusnya, masa tunggu dan masa pindah. Misalnya masa yang digunakan oleh seorang pegawai untuk membuat pengesahan sesuatu permohonan, masa untuk menyemak butir-butir peribadi seseorang pemohon pada kali pertama atau tugas menaip surat oleh seorang Pembantu Tadbir Rendah.

Contoh jadual yang mengandungi maklumat lengkap mengenai kod aktiviti, jawatan/Jabatan, keterangan aktiviti, kategori masa dan jumlah masa (JM ) yang telah dikenal pasti bagi semua aktiviti dalam proses kerja berkenaan adalah seperti jadual di *Rajah 6*.

**RAJAH 6**

**CONTOH JADUAL LENGKAP PEMETAAN PROSES KERJA**

**Nama Agensi:** Pihak Berkuasa Tempatan

**Nama Proses Disemak Semula:** Pengeluaran Lesen Perniagaan

Kod Aktiviti	Jawatan/Jabatan	Keterangan Aktiviti Semasa	Masa Diambil				
			MTN	MS	MT	MP	JM
(a)	(b)	(c)	(d)				
<b>A</b>	Pelanggan	Beli /ambil borang	10				10
<b>B</b>	Pelanggan	Isi borang	15				15
<b>C</b>	Pembantu Tadbir (Perkeranian Operasi )- PT(P/O)	Terima borang, buka fail dan semak butiran pemohon kali pertama	50	50		50	150
<b>D</b>	Inspektor Kesihatan (IK)	Semak syarat-syarat dan keperluan permohonan lesen	80		20		100
<b>E</b>	Jabatan Teknikal	Terima permohonan dari PBT, buat ulasan dan kembalikan kepada PBT semula.	750				750
<b>F</b>	Inspektor Kesihatan	Buat pengesahan setelah semua syarat permohonan dipenuhi	15				15

<b>G</b>	PT(P/O)	Terima fail dari IK			10		10
<b>H</b>	PT (P/O)	Rekod, semak kali kedua dan hantar kepada Setiausaha Majlis	200	500	150	50	900
<b>I</b>	Setiausaha Majlis	Buat pengesahan setelah semua dokumen teratur	10				10
<b>J</b>	Mesyuarat Jabatan	Jabatan bermesyuarat ikut jadual yang ditetapkan dan beri kelulusan seperti minit mesyuarat	100		400		500
<b>K</b>	PT (P/O)	Keluar surat kelulusan kepada pelanggan	30				30
<b>L</b>	Pelanggan	Terima surat kelulusan di kaunter PBT	0				0
<b>JUMLAH</b>			<b>1260</b>	<b>550</b>	<b>580</b>	<b>100</b>	<b>2490</b>

Pegawai bertanggungjawab : .....

(c) **Tahap Kecekapan**

Berasaskan maklumat di *Rajah 6* di atas, tahap kecekapan dikira untuk menentukan sama ada sesuatu proses kerja sedia ada itu cekap melalui pengiraan peratus kecekapan. Tahap kecekapan yang rendah, menunjukkan sesuatu proses kerja yang kurang cekap dan agensi mempunyai banyak ruang untuk melaksanakan penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja. Manakala tahap kecekapan yang tinggi menunjukkan proses kerja sudah cekap tetapi agensi masih boleh membuat penambahbaikan secara berterusan. Peratus kecekapan boleh dikira dengan menggunakan formula seperti berikut:

$$\% K = \frac{(MTN)}{(JM)} \times 100$$

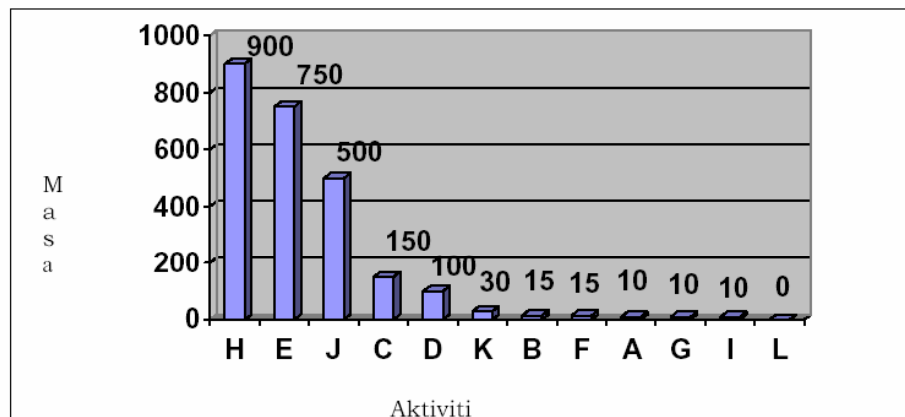
**K** : Kecekapan  
**MTN**: Masa Tambah Nilai  
**JM** : Jumlah Masa = MTN + MTTN

Sebagai contoh, dalam proses kerja pengeluaran lesen perniagaan di PBT berkenaan didapati peratus kecekapan yang diperolehi ialah 50.6 %.

#### Analisis Pareto

15. Langkah seterusnya adalah untuk mengenal pasti aktiviti-aktiviti yang menyebabkan proses kerja tidak cekap. Ini dapat dilakukan dengan membuat Analisis Pareto. Analisis Pareto akan mengenal pasti 20% daripada keseluruhan aktiviti yang menyumbang kepada 80% masa yang diambil bagi menyempurnakan sesuatu proses kerja. Sebagai contoh, dalam kes pengeluaran lesen perniagaan, 3 dari 12 aktiviti (iaitu aktiviti-aktiviti **H**, **E** dan **J**) mengambil masa **2150 minit** atau **86.35 %** daripada keseluruhan masa dalam proses kerja berkenaan, seperti yang ditunjukkan dalam *Rajah 7*.

**RAJAH 7**  
**RAJAH PARETO**



16. *Rajah 7* juga menunjukkan tempoh masa yang diambil bagi setiap aktiviti menurut kedudukan (*ranking*) dari kiri ke kanan dengan susunan masa paling panjang sehingga masa yang paling singkat. Misalnya **aktiviti H** ialah tempoh masa tertinggi iaitu masa yang diambil bagi seorang Pembantu Tadbir menyemak semula, merekod sebelum diserahkan kepada Setiausaha Majlis, iaitu 900 minit, diikuti oleh **aktiviti E**, iaitu masa yang diambil oleh Jabatan Teknikal untuk kemukakan ulasan kepada PBT, 750 minit dan **aktiviti J**, masa yang diambil oleh jabatan bagi menimbang dan memberi kelulusan iaitu 500 minit dan seterusnya.

17. Berasaskan analisis tersebut, tumpuan boleh diberikan terhadap aktiviti-aktiviti di agensi yang mengambil masa yang lama sebagai punca masalah dan patut diberi perhatian yang khusus untuk dibuat penambahbaikan. Bagi aktiviti E, walaupun masa yang diambil agak panjang, tetapi aktiviti tersebut merupakan aktiviti agensi lain. Bagi aktiviti seperti ini agensi perlu mengadakan perbincangan dengan agensi-agensi berkenaan bagi menyelesaikan masalah tersebut.

### Cadangan Penambahbaikan

18. Apabila semua aktiviti telah disemak semula, penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja boleh dikenal pasti sama ada dengan membuat penandaarasan seperti yang dicadangkan dalam PKPA Bil. 1 Tahun 1999 bertajuk “Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan awam” atau dengan cadangan penambahbaikan melalui salah satu atau lebih daripada enam (6) tindakan berikut:

- (a) Aktiviti digugurkan;
- (b) Aktiviti digabungkan;
- (c) Aktiviti diselarikan;
- (d) Aktiviti diserahkan (*outsourcing*); atau dikontrakkan
- (e) Aktiviti diturunkan kuasa ; dan
- (f) Aktiviti diautomasikan atau menggunakan ICT

19. Aktiviti boleh **digugurkan** sekiranya ia tidak memberi tambah nilai kepada pelanggan atau aktiviti tersebut memang tidak diperlukan lagi. Sebagai contoh, dokumen tidak perlu disemak semula kerana ia sepatutnya dilakukan pada peringkat awal sewaktu memasukkan maklumat pada kali pertama dengan betul. Borang permohonan tidak perlu dicetak oleh agensi sekiranya sudah wujud dalam laman web agensi berkenaan.

20. **Penggabungan** tugas boleh dilakukan sekiranya kakitangan berkenaan diberi latihan, kemahiran dan pengetahuan yang sesuai dengan tugas barunya. Sebagai contoh aktiviti seperti mendraf, menaip, menyemak dan mengirim surat yang sebelum ini dilakukan oleh beberapa orang kakitangan berbagai peringkat boleh dilaksanakan oleh seorang kakitangan sahaja.

21. Tindakan **menyelarikan** berbagai aktiviti boleh dilakukan sekiranya aktiviti berkenaan tiada kaitan antara satu dengan lain dan boleh dilakukan secara serentak. Misalnya semakan ke atas saman kesalahan lalu lintas oleh pihak polis boleh juga dibuat di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) untuk tujuan pembaharuan cukai jalan. Begitu juga ulasan dari pelbagai agensi Kerajaan yang terlibat dalam permohonan tukar syarat tanah boleh dilakukan oleh pejabat tanah dengan mengemukakan dokumen yang sama secara serentak kepada agensi terbabit. Satu kaedah yang dapat membantu menyelarikan aktiviti adalah dengan mewujudkan pangkalan data. Maklumat yang sedia ada di dalam pangkalan data boleh dikongsi oleh semua pegawai pada bila-bila masa diperlukan.

22. Kaedah **menyerah urus** (*outsourcing*) atau **mengkontrakkan** boleh dicadangkan apabila aktiviti yang hendak dijalankan tidak dapat dilakukan kerana kekurangan pegawai, pegawai kurang cekap atau tidak mempunyai kemahiran yang sesuai. Sebagai contoh kerja memotong rumput dan mencuci longkang di sekolah-sekolah boleh diserahkan kepada kontraktor pembersihan, begitu juga dengan urusan mendobi pakaian di semua asrama dan hospital.

23. **Menurunkan kuasa** boleh dipertimbangkan bagi membolehkan agensi membenarkan tugas seseorang pegawai dilaksanakan oleh pegawai lain yang lebih rendah pangkatnya bagi mempercepatkan urusan. Walau bagaimanapun pegawai tersebut perlu diberi latihan yang sesuai dengan tugas barunya.



24. **Pengautomasian** boleh digunakan bagi menggantikan proses kerja yang selama ini dilaksanakan secara manual. Sebagai contoh penggunaan komputer boleh menggantikan tugas seorang Pembantu Tadbir Rendah daripada menaip surat yang sama berulang kali. Begitu juga dengan urusan menghantar surat melalui pos kini boleh digantikan dengan menghantar faks dan e-mel sahaja. Sementara **penggunaan ICT** pula adalah bertujuan untuk membangunkan sistem-sistem baru yang lebih rumit yang melibatkan pembangunan perkakasan, perisian dan pangkalan data serta rangkaian-rangkaian yang telah mengubah sama sekali kaedah dan sistem bekerja agar menjadi lebih cepat, cekap dan berkualiti. Sebagai contoh pelaksanaan sistem-sistem yang dibangunkan di bawah Kerajaan Elektronik seperti *Project Monitoring System* (PMS), e-Perolehan, e-SPKB dan *Human Resource Management Information System* (HRMIS).

#### **Perbandingan Penjimatan Masa**

25. Penjimatan masa melalui penambahbaikan yang dicadangkan boleh diukur dengan melakukan pemetaan kali kedua ke atas proses kerja yang telah disemak semula. Dengan menggunakan cara pemetaan yang sama, aktiviti lama yang dikekalkan, aktiviti baru, aktiviti yang digabung dan diselarikan akan ditunjukkan di dalam jadual pemetaan kedua ini. Sistem memberi kod aktiviti diubah dimana aktiviti yang dikekalkan masih menggunakan kod aktiviti yang sama sementara bagi aktiviti baru, aktiviti digabung dan diselarikan akan diberi kod aktiviti yang baru. Perbezaan jumlah masa terkumpul dari kedua-dua tempoh tersebut boleh diukur bagi menunjukkan penjimatan masa serta pengurangan bilangan aktiviti yang telah berlaku semasa semakan semula dijalankan seperti dalam *Rajah 8* berikut:

**RAJAH 8**

**CONTOH PERBANDINGAN PENJIMATAN MASA  
SEBELUM DAN SELEPAS PENAMBAHBAIKAN**

**Nama Agensi:** Pihak Berkuasa Tempatan

**Nama Proses Disemak Semula:** Pengeluaran Lesen Perniagaan

**SEBELUM PENAMBAHBAIKAN**

Kod Akt	Jawatan/Jabatan	Keterangan Aktiviti	Masa Diambil				
			MTN	MS	MT	MP	JM
(a)	(b)	(c)	(d)				
<b>A</b>	Pelanggan	Beli/ambil borang	10				<b>10</b>
<b>B</b>	Pelanggan	Isi borang	15				<b>15</b>
<b>C</b>	Pembantu Tadbir (Perkeranian / Operasi)-PT(P/O)	Terima borang, buka fail dan semak butiran pemohon kali pertama	100			50	<b>150</b>
<b>D</b>	Inspektor Kesihatan (IK)	Terima syarat-syarat dan keperluan permohonan lesen	80		20		<b>100</b>
<b>E</b>	Jabatan Teknikal	Terima permohonan dari PEST, buat ulasan dan kembalikan kepada PEST semula.	750				<b>750</b>
<b>F</b>	Inspektor Kesihatan	Buat pengesahan setelah semua syarat permohonan telah dipenuhi	15				<b>15</b>

**SELEPAS PENAMBAHBAIKAN**

Kod Akt	Keterangan Aktiviti	Jawatan/Jabatan	Masa Diambil
(a)	(b)	( c )	( d )
<b>'a'</b>	Pelanggan serah borang permohonan lesen berkomputer	Pelanggan	<b>10</b>
<b>'b'</b>	PT(P/O) kemaskini permohonan dalam pangkalan data	PT(P/O)	<b>10</b>
<b>'c'</b>	PT(P/O), Inspektor Kesihatan, Jabatan Teknikal dan Setiausaha Majlis mengakses maklumat dari pangkalan data dan buat tindakan secara selari	Semua yang terlibat	<b>200</b>

<b>G</b>	PT(P/O)	Terima fail dari Inspektor Kesihatan			10		<b>10</b>
<b>H</b>	PT(P/O)	Rekod, semak kali kedua dan hantar kepada Setiausaha Majlis	200	500	150	50	<b>900</b>
<b>I</b>	Setiausaha Majlis	Buat pengesahan setelah semua dokumen teratur	10				<b>10</b>
<b>J</b>	Mesyuarat Jabatan	Jabatan bermesyuarat ikut jadual yang ditetapkan dan beri kelulusan seperti minit mesyuarat	100		400		<b>500</b>
<b>K</b>	PT( P/O)	Keluarkan surat kelulusan kepada pelanggan	30				<b>30</b>
<b>L</b>	Pelanggan	Terima surat kelulusan di kaunter PBT	0				<b>0</b>
<b>Jumlah Masa (minit)</b>			260	550	580	100	<b>2490</b>
<b>Tahap Kecekapan</b>							<b>50.6%</b>

<b>J</b>	Jabatan bermesyuarat kut jadual yang ditetapkan dan beri kelulusan seperti minit mesyuarat	Mesyuarat Jabatan	<b>500</b>
<b>K</b>	PT(P/O) keluarkan surat kelulusan kepada pelanggan	PT(P/O)	<b>30</b>
<b>L</b>	Pelanggan terima surat kelulusan di kaunter PBT	Pelanggan	<b>0</b>
<b>Jumlah Masa (Minit)</b>			<b>750</b>
<b>Peratus Penjimatan Masa</b>			<b>69.88%</b>

Sebagai contoh aktiviti-aktiviti sebelum penambahbaikan iaitu aktiviti A dan B telah digabung dan menjadi **aktiviti 'a'**, aktiviti C telah diganti dengan aktiviti baru iaitu **aktiviti 'b'** dan aktiviti-aktiviti D sehingga I telah digabung dan diselarikan menjadi **aktiviti 'c'**. Sementara itu aktiviti J, K, dan L masih sama sebelum dan selepas penambahbaikan kerana tiada perubahan yang berlaku ke atas aktiviti-aktiviti tersebut. Dalam contoh ini jumlah masa terkumpul bagi proses kerja pengeluaran lesen sebelum penambahbaikan ialah 2490 minit tetapi selepas penambahbaikan jumlah masa telah berkurang kepada 750 minit atau penjimatan sebanyak 69.88 peratus. Bilangan aktiviti pula dapat dikurangkan dari 12 aktiviti kepada enam (6) aktiviti atau pengurangan sebanyak 50 peratus.

#### **PERINGKAT 4: PELAKSANAAN**

26. Peringkat terakhir di dalam melaksanakan semakan semula proses kerja ini ialah peringkat pelaksanaan. Di peringkat ini tindakan yang perlu diambil oleh agensi ialah melaksanakan keputusan penambahbaikan yang dicadangkan dan membuat pemantauan bagi mencapai matlamat penambahbaikan berterusan.

##### **Pelaksanaan Keputusan Penambahbaikan**

27. Agensi perlu melaksanakan cadangan penambahbaikan ke atas prosedur dan proses kerja yang telah diputuskan oleh Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti di agensi masing-masing. Dalam melaksanakan semakan semula ini agensi boleh menggunakan budi bicara untuk memilih dan menggunakan mana-mana cadangan penambahbaikan yang digariskan dalam garis panduan ini menurut kesesuaian dan keperluan semasa agensi masing-masing.

##### **Pemantauan**

28. Pasukan Kerja disarankan mengemukakan laporan berkala kepada Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti di agensi masing-masing bagi memantau kemajuan pelaksanaan semakan semula proses kerja. Kekerapan membuat laporan boleh ditentukan sendiri oleh agensi mengikut kesesuaian. Dalam hal ini Pasukan Kerja juga perlu mencari jalan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan proses kerja yang telah disemak semula agar penambahbaikan dapat dilakukan secara berterusan. Di samping itu Pasukan Kerja juga perlu mencadangkan kepada Jawatankuasa Pemandu di agensi masing-masing mengenai prosedur dan proses kerja yang lain yang perlu dibuat semakan semula.

## **PENUTUP**

29. Semakan semula prosedur dan proses kerja merupakan satu tindakan yang dinamik dan dilaksanakan melalui kaedah yang sistematik. Oleh itu pelaksanaannya memerlukan perancangan, kajian dan komitmen yang tinggi dikalangan semua yang terlibat. Pelaksanaannya yang terancang dan berterusan akan menjurus kepada peningkatan kecekapan dan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan.

**Unit Pemodenan Tadbiran dan  
Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)  
Jabatan Perdana Menteri  
Jun 2002**