MANUAL
PEREKAYASAAN
PROSES DAN PROSEDUR KERJA

Bagi Sektor Awam



MAMPU

Bersama Melaksana Transformasi



MANUAL
PEREKAYASAAN
PROSES DAN PROSEDUR KERJA

Bagi Sektor Awam

MAMPU

Bersama Melaksana Transformasi

KANDUNGAN

	Muka Surat
Senarai Rajah	ii
Senarai Jadual	iii
Senarai Lampiran	iii
Glosari	iv
TUJUAN	1
LATAR BELAKANG	1
KONSEP PPPK	3
MODEL PELAKSANAAN PPPK	5
Fasa Persediaan	6
Fasa Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa	9
Fasa Reka Bentuk Proses dan Prosedur Kerja Baru	22
Fasa Pelaksanaan	29
PENILAIAN SEMULA	33
PENGURUSAN PERUBAHAN	34
FAKTOR-FAKTOR KEJAYAAN KRITIKAL	36
PENUTUP	37
LAMPIRAN	38

SENARAI RAJAH

		Muka Surat
Rajah 1	: Hubung Kait Antara PPPK, *BPI, BPM* dan *TQM*	4
Rajah 2	: Model Pelaksanaan PPPK	5
Rajah 3	: Langkah-Langkah Fasa Persediaan	6
Rajah 4	: Langkah-Langkah Fasa Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa	10
Rajah 5	: Pemetaan Proses Pengeluaran Lesen Perniagaan	14
Rajah 6	: Contoh Aktiviti Yang Bermasalah Bagi Proses Pengeluaran Lesen Perniagaan	15
Rajah 7	: Kriteria Pemilihan Proses Untuk Direkayasa	20
Rajah 8	: Langkah-Langkah Fasa Reka Bentuk Proses dan Prosedur Kerja Baru	23
Rajah 9	: Teknik Analisis *SCAMPERIA*	24
Rajah10	: Reka Bentuk Proses Pengeluaran Lesen Perniagaan Selepas Direkayasa	26
Rajah 11	: Langkah-Langkah Fasa Pelaksanaan	29
Rajah 12	: Contoh Struktur Jawatankuasa Pemandu Pelaksanaan Perekayasaan	31

SENARAI JADUAL

		Muka Surat
Jadual 1	: Analisis Isu Menggunakan *5W & 1H*	11
Jadual 2	: Jadual Dokumentasi Aktiviti Proses dan Prosedur Kerja	12
Jadual 3	: Analisis Jurang bagi Pengeluaran Lesen Perniagaan	16
Jadual 4	: Cadangan Penambahbaikan Pengeluaran Lesen Perniagaan	18
Jadual 5	: Pemilihan Cadangan Penambahbaikan Pengeluaran Lesen Perniagaan	21
Jadual 6	: Pelan Tindakan Pelaksanaan	27

SENARAI LAMPIRAN

		Muka Surat
Lampiran 1	: Format Laporan Lawatan Kerja	38
Lampiran 2	: Kaedah-Kaedah Menganalisis Isu	39
Lampiran 3	: Format Penilaian Semula	41

GLOSARI

ADKAR	*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*
BPI	*Business Process Improvement*
BPM	*Business Process Management*
BPR	*Business Process Reengineering*
ICT	*Information and Communication Technology*
PESTEL	*Political, Economical, Socio-Cultural, Technological, Environmental, Legal*
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
PPPK	Perekayasaan Proses dan Prosedur Kerja
SCAMPERIA	*Substitute, Combine, Adapt/Adopt, Modify/Magnify, Put To Other Use, Eliminate, Rearrange, Integrate, Automate*
SWOT	*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
TQM	*Total Quality Management*
5W & 1H	*What, Why, Where, When, Who, How*
7S	*Shared Values, Strategy, System, Structure, Staff, Skill, Style*

TUJUAN

Manual ini bertujuan untuk memberi panduan mengenai tatacara pelaksanaan Perekayasaan Proses dan Prosedur Kerja (PPPK) bagi sektor awam.

LATAR BELAKANG

2. Kerajaan sentiasa memberi tumpuan kepada usaha untuk memenuhi harapan dan kehendak rakyat serta pelanggan dalam memperoleh perkhidmatan yang disediakan oleh pelbagai agensi Kerajaan. Perubahan pesat di peringkat global turut menuntut transformasi kepada sistem penyampaian sektor awam untuk menjadikan Malaysia antara negara paling berdaya saing di dunia. Pelbagai langkah telah diambil untuk memperkukuhkan sistem penyampaian perkhidmatan awam seperti mengurangkan kerenah birokrasi dengan mempermudah dan memperkemaskan sistem dan prosedur kerja, memantapkan pengurusan borang, proses dan kelulusan serta mengkaji semula undang-undang dan peraturan. Langkah-langkah ini disokong dengan penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi *(ICT)* yang meluas dan penyediaan perkhidmatan melalui pelbagai saluran yang boleh dicapai pada bila-bila masa dan di mana jua.

3. Agensi-agensi Kerajaan hendaklah sentiasa peka dengan keperluan rakyat dan hendaklah sentiasa kreatif dan berinovasi dalam melaksanakan penambahbaikan ke atas tugas-tugas utama di samping memastikan proses dan prosedur kerja selari dengan keperluan atau kehendak semasa. Memandangkan kualiti perkhidmatan berkait rapat dengan cara agensi-agensi Kerajaan beroperasi dalam menyampaikan perkhidmatan, proses dan prosedur kerja agensi perlu disemak dan dilihat secara terperinci bagi mengurangkan langkah-langkah yang tidak cekap seperti proses

dan prosedur kerja yang bertindih, berulang, berkos tinggi, mengambil masa yang panjang untuk diselesaikan serta melibatkan pelbagai pihak. Bagi meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan, Kerajaan telah memperkenalkan pelbagai langkah penambahbaikan untuk dilaksanakan oleh agensi sektor awam.

4. Pada tahun 1991, Kerajaan telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 6 Tahun 1991 bertajuk "Garis Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam", yang menyediakan panduan am mengenai cara-cara meningkatkan produktiviti di agensi sektor awam. PKPA berkenaan telah menggariskan tindakan-tindakan yang perlu diambil dalam mengukuhkan sistem dan prosedur kerja untuk mengatasi kelemahan yang menyekat produktiviti, mempermudahkan proses dan prosedur kerja yang sedia ada dan memansuhkan peruntukan undang-undang atau peraturan yang tidak sesuai dengan matlamat agensi.

5. Selain itu, Kerajaan turut mengeluarkan PKPA Bilangan 1 Tahun 1992 bertajuk "Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh *(TQM)* Bagi Perkhidmatan Awam" yang bertujuan memantapkan lagi pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam. Pekeliling ini mengariskan prinsip-prinsip pengurusan kualiti, antara lain termasuklah perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, semangat berpasukan dan pengukuran prestasi. Kerajaan juga telah mengeluarkan PKPA Bilangan 1 Tahun 2002 bertajuk "Garis Panduan Semakan Semula Prosedur Dan Proses Kerja Di Agensi Kerajaan" bertujuan memberi penerangan yang lebih jelas mengenai cara menyemak semula proses dan prosedur kerja serta penambahbaikan yang berterusan bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan agensi sektor awam.

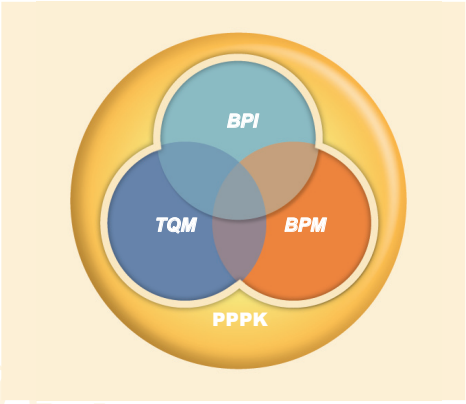
6. Selain daripada pendekatan-pendekatan di atas, agensi sektor awam juga boleh menambahbaik proses dan prosedur kerja melalui pelaksanaan PPPK atau *Business Process Reengineering (BPR)*. Sehubungan itu, manual ini disediakan bagi membantu agensi sektor awam dalam melaksanakan transformasi ke atas sistem penyampaian perkhidmatan melalui pelaksanaan PPPK untuk terus kekal relevan dalam memenuhi ekspektasi dan keperluan rakyat, selaras dengan aspirasi Kerajaan "1Malaysia" Rakyat Didahulukan. Pencapaian Diutamakan.

KONSEP PPPK

7. Konsep PPPK atau *BPR* telah mula diperkenalkan pada tahun 1993. Dalam konteks sektor awam, PPPK merupakan satu perubahan asas pemikiran dan reka bentuk semula proses dan prosedur kerja secara radikal bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan. Ia melibatkan perubahan budaya kerja di semua peringkat proses dan prosedur kerja bagi mencapai prestasi yang lebih tinggi dari aspek kos, kualiti, perkhidmatan dan masa.

8. Selain menghasilkan suatu perubahan yang mendadak, PPPK juga meliputi penambahbaikan bertokok *(incremental improvement)* seperti yang diterapkan dalam konsep *Business Process Improvement (BPI), Business Process Management (BPM)* dan *TQM*. *BPI* atau penambahbaikan proses dan prosedur kerja merupakan suatu kajian, analisis dan penambahbaikan yang sistematik terhadap proses dan prosedur kerja untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sesebuah agensi/organisasi. *BPM* atau pengurusan proses kerja pula adalah satu pendekatan pengurusan secara menyeluruh yang menggalakkan inovasi, fleksibiliti dan integrasi teknologi secara berterusan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sesebuah agensi/organisasi. *TQM* pula merupakan proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, dilaksanakan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. **Rajah 1** menunjukkan hubung kait di antara PPPK, *BPI, BPM* dan *TQM*.

Rajah 1:
Hubung Kait Antara
PPPK, *BPI, BPM* dan *TQM*



MODEL PELAKSANAAN PPPK

9. Pelaksanaan PPPK melibatkan empat (4) fasa, iaitu:

(a) Fasa 1: Persediaan;
(b) Fasa 2: Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa;
(c) Fasa 3: Reka Bentuk Proses dan Prosedur Kerja Baru; dan
(d) Fasa 4: Pelaksanaan.

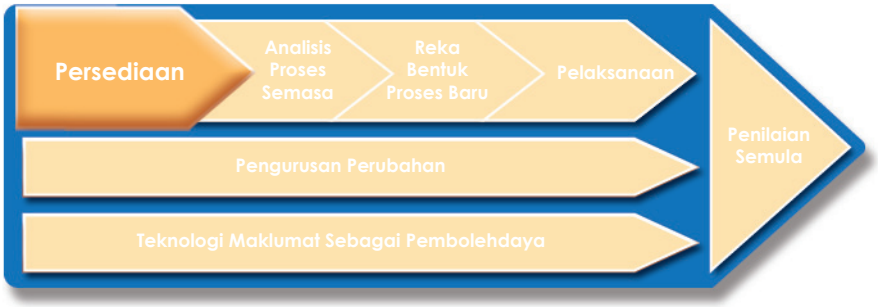
10. Bagi tujuan penambahbaikan berterusan, penilaian semula perlu dijalankan selepas cadangan penambahbaikan dilaksanakan. Di samping itu, PPPK juga akan melibatkan proses pengurusan perubahan bermula dari fasa persediaan sehingga pelaksanaan. Teknologi maklumat akan memainkan peranan yang penting sebagai pembolehdaya dalam pelaksanaan PPPK. Model pelaksanaan PPPK adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 2.**

Rajah 2:
Model Pelaksanaan PPPK



11. Bagi memastikan pelaksanaan PPPK berjalan dengan terancang dan terselaras, penglibatan pihak pengurusan atasan sebagai pemacu amat diperlukan. Pihak pengurusan atasan memainkan peranan penting untuk menerajui perubahan dan mempunyai kuasa untuk mengagih sumber-sumber kewangan, manusia dan teknikal bagi menjayakan pelaksanakan PPPK.

Fasa Persediaan



12. Fasa persediaan bertujuan untuk melengkapkan agensi dengan perkara asas sebagai persediaan untuk melaksanakan PPPK. Fasa ini akan melibatkan aktiviti-aktiviti seperti dalam **Rajah 3.**

Rajah 3:
Langkah-Langkah Fasa Persediaan



(a) Mengenal Pasti Keperluan Untuk Melaksanakan PPPK

Sebagai langkah permulaan, agensi perlu mengenal pasti keperluan untuk melaksanakan PPPK. Ini boleh ditentukan berdasarkan:

(i) penetapan visi, misi dan matlamat agensi;
(ii) arahan pihak pengurusan atasan; dan
(iii) cadangan oleh warga agensi, rakyat serta pihak-pihak berkepentingan.

Agensi seterusnya perlu mengenal pasti proses dan prosedur kerja yang berkaitan untuk direkayasa. Antara kriteria yang boleh digunakan bagi mengenal pasti proses dan prosedur kerja untuk direkayasa adalah:

(i) perkhidmatan utama atau proses teras agensi yang memberi impak kepada rakyat / pihak-pihak berkepentingan;
(ii) perkhidmatan barisan hadapan yang melibatkan pelanggan luar atau orang awam;
(iii) kegiatan ekonomi yang boleh menjana hasil kepada negara;
(iv) perkhidmatan yang memberi impak kepada prestasi organisasi;
(v) perkhidmatan yang merupakan tanggungjawab sosial terhadap masyarakat; dan
(vi) perkhidmatan yang mengambil masa serta sering menerima aduan dari pelanggan.

(b) Melantik Pasukan PPPK

Agensi perlu melantik pasukan PPPK yang terdiri daripada para pegawai yang terlibat secara langsung dengan proses kerja yang dipilih. Ahli-ahli pasukan perlu memberi komitmen yang tinggi bagi menjayakan pelaksanaan PPPK.

Pasukan PPPK perlu mewujudkan Terma Rujukan *(Terms of Reference)* yang antara lain menggariskan senarai keahlian serta fungsi dan tanggungjawab setiap ahli seperti:

(i) merancang program perekayasaan;
(ii) mengumpul maklumat;
(iii) menganalisis isu dan masalah operasi;
(iv) menyedia cadangan penambahbaikan;
(v) mendapatkan kelulusan pelaksanaan; dan
(vi) menilai semula pelaksanaan.

(c) Menyedia Kertas Konsep

Seterusnya, pasukan PPPK perlu menyediakan kertas konsep bagi projek PPPK yang dipilih untuk kelulusan pihak pengurusan atasan agensi. Kertas konsep perlu mengandungi perkara-perkara berikut:

(i) Tujuan;
(ii) Justifikasi;
(iii) Skop;
(iv) Terma Rujukan;
(v) Ahli Pasukan;
(vi) Pelan Pelaksanaan; dan
(vii) *Deliverables* (laporan awal dan laporan akhir termasuk cadangan penambahbaikan).

(d) Mewujud Mekanisme Pelaporan

Pasukan PPPK perlu mewujudkan mekanisme pelaporan perkembangan projek kepada pihak pengurusan atasan dengan menubuhkan jawatankuasa khas atau menggunakan jawatankuasa sedia ada yang bersesuaian.

Fasa Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa



13. Fasa ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh mengenai proses dan prosedur kerja semasa agensi yang telah dikenal pasti dalam Fasa Persediaan dan seterusnya memilih proses dan prosedur kerja untuk ditambahbaik.

14. Bagi membantu membuat analisis terhadap proses dan prosedur kerja semasa, Pasukan PPPK perlu mendapatkan maklumat-maklumat yang berkaitan seperti berikut:

(a) Komponen proses dan prosedur kerja semasa;
  (i) Proses dan prosedur kerja yang terlibat
  (ii) Pemilik proses
  (iii) Carta aliran kerja
  (iv) Masa yang diambil
  (v) Bilangan pegawai dan kakitangan terlibat
  (vi) Borang yang terlibat
  (vii) Piagam pelanggan

(b) Undang-undang, akta, pekeliling, peraturan dan garis panduan;
(c) Teknologi dan peralatan yang digunakan;
(d) Kos proses kerja seperti caj/fi/kos operasi;
(e) Statistik mengenai proses kerja (jika berkaitan);

(f) Laporan daripada lawatan yang dibuat. Rujuk contoh format laporan seperti di **Lampiran 1**;

(g) Maklumat mengenai pelanggan;
   (i) Maklumat demografi
   (ii) Jenis transaksi
   (iii) Tahap kepuasan
   (iv) Ekspektasi pelanggan

(h) Maklumat Strategik Agensi.
   (i) Visi
   (ii) Misi
   (iii) Pelan Strategik
   (iv) Struktur Organisasi

15. Maklumat-maklumat ini boleh diperoleh atau dikumpul melalui pemerhatian, kaji selidik, temu bual, aduan pelanggan, maklum balas pelanggan (borang maklum balas, undian *online,* forum *online* dan lain-lain) dan lawatan kerja ke unit-unit / agensi-agensi berkaitan (jika perlu).

16. Semua maklumat yang telah dikumpul perlu disahkan oleh pemilik proses atau agensi yang terlibat bagi menentukan kesahihannya. Pengesahan maklumat perlu dilakukan terutamanya jika ia melibatkan agensi luar dan diperoleh dari sumber sekunder. **Rajah 4** menunjukkan langkah-langkah yang terlibat dalam Fasa Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa.

Rajah 4:
Langkah-Langkah Fasa Analisis Proses dan Prosedur Kerja Semasa



(a) Menganalisis Isu

Setelah mengumpul maklumat, pasukan PPPK perlu menganalisis isu-isu yang menyumbang kepada kelemahan dalam proses dan prosedur kerja semasa. Pada peringkat ini, pasukan PPPK boleh menggunakan pelbagai kaedah analisis mengikut kesesuaian seperti panduan di **Lampiran 2**. **Jadual 1** menunjukkan contoh analisis isu bagi pengeluaran lesen perniagaan menggunakan kaedah *5W & 1H*.

Jadual 1:
Analisis Isu Menggunakan *5W & 1H*

Analisis *5W & 1H*	Isu
What (Apa)	• Lesen perniagaan dikeluarkan lewat dari tempoh yang dijanjikan dalam piagam pelanggan
Why (Mengapa)	• Kelulusan mengambil masa yang lama oleh pelbagai pihak
Where (Di Mana)	• Pelbagai agensi yang terlibat dalam proses kelulusan lesen
When (Bila)	• Penilaian teknikal diluluskan melalui mesyuarat jawatankuasa teknikal yang bermesyuarat sebulan sekali
Who (Siapa)	• Hanya ketua jabatan yang boleh meluluskan permohonan
How (Bagaimana)	• Petugas kaunter menerima borang permohonan • Pegawai menyemak borang/dokumen • Pemohon akan dimaklumkan jika terdapat maklumat yang tidak lengkap • Pegawai memasukkan data ke dalam sistem • Permohonan akan dikemukakan untuk kelulusan • Pemohon akan dimaklumkan untuk datang mengambil lesen perniagaan
Kesimpulan	• **Kelewatan disebabkan oleh masa dan struktur kelulusan**

Berdasarkan kepada Jadual 1, adalah didapati bahawa faktor masa dan struktur kelulusan menyumbang kepada kelewatan dalam pengeluaran lesen perniagaan. Faktor-faktor ini akan dianalisis dalam langkah seterusnya.

(b) Menganalisis Proses

Setelah menganalisis isu, pasukan PPPK perlu membuat pemetaan proses dan prosedur kerja semasa bagi mengenal pasti proses dan prosedur kerja yang tidak cekap, mempunyai kekangan, jurang dan halangan untuk penambahbaikan.

Sebelum membuat pemetaan, setiap aktiviti dalam proses dan prosedur kerja perlu dicatatkan kod aktiviti, jawatan/jabatan, keterangan mengenai aktiviti yang dijalankan mengikut urutan dan masa yang diambil bagi menyempurnakan proses dan prosedur kerja berkenaan. Langkah ini boleh dilaksanakan dengan menggunakan Jadual Dokumentasi Aktiviti Proses dan Prosedur Kerja seperti di **Jadual 2**.

Jadual 2:
Jadual Dokumentasi Aktiviti Proses dan Prosedur Kerja

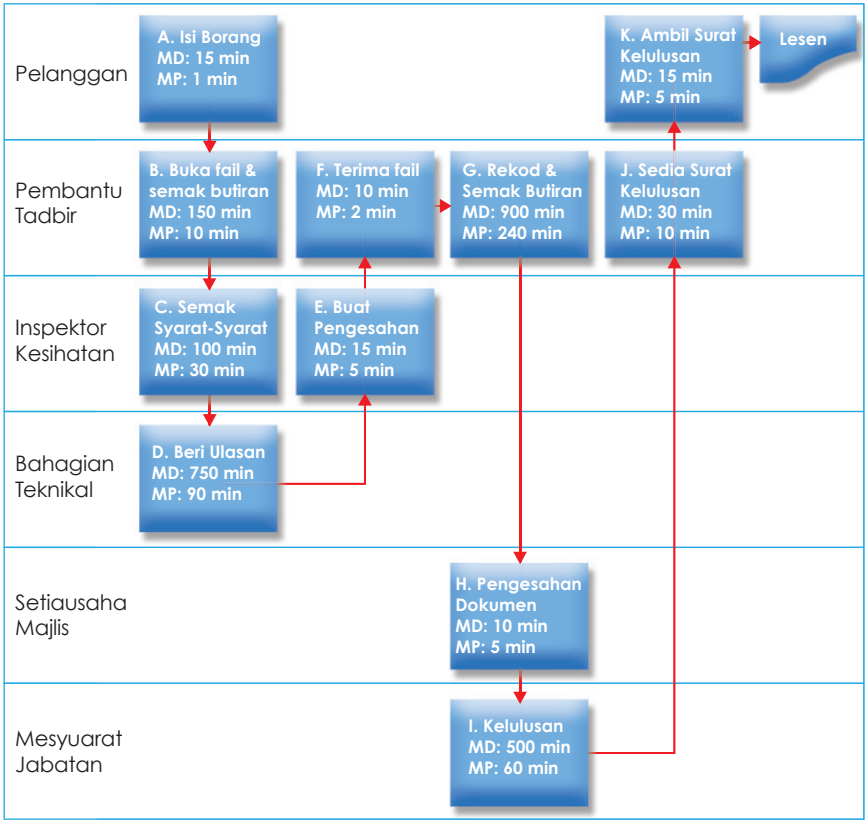
Nama Proses Disemak Semula: (contoh: Pengeluaran Lesen Perniagaan)

Kod Aktiviti	Aktiviti Semasa	Jawatan /Jabatan	Masa Sebenar (Minit)	
			Diambil (MD)	Pemprosesan (MP)
A	Isi borang dan kemukakan ke kaunter	Pelanggan	15	1
B	Terima borang, buka fail dan semak butiran pemohon kali pertama	Pembantu Tadbir	150	10
C	Semak syarat-syarat dan keperluan permohonan lesen	Inspektor Kesihatan	100	30

Kod Aktiviti	Aktiviti Semasa	Jawatan /Jabatan	Masa Sebenar (Minit)	
			Diambil (MD)	Pemprosesan (MP)
D	Terima permohonan dari Inspektor Kesihatan, sedia ulasan dan kembalikan	Bahagian Teknikal	750	90
E	Buat pengesahan setelah semua syarat permohonan dipenuhi	Inspektor Kesihatan	15	5
F	Terima fail dari Inspektor Kesihatan	Pembantu Tadbir	10	2
G	Rekod, semak kali kedua dan hantar kepada Setiausaha Majlis	Pembantu Tadbir	900	240
H	Buat pengesahan setelah semua dokumen teratur	Setiausaha Majlis	10	5
I	Jabatan bermesyuarat ikut jadual yang ditetapkan dan beri kelulusan seperti minit mesyuarat	Mesyuarat Jabatan	500	60
J	Keluar surat kelulusan kepada pelanggan	Pembantu Tadbir	30	10
K	Terima surat kelulusan di kaunter	Pelanggan	15	5
		JUMLAH MASA	**2,495**	**458**

Berdasarkan kepada Jadual 2, pemetaan proses boleh dilaksanakan seperti dalam **Rajah 5.**

Rajah 5:
Pemetaan Proses Pengeluaran Lesen Perniagaan



Nota: MD – Masa Sebenar Diambil (minit)
MP – Masa Sebenar Pemprosesan (minit)

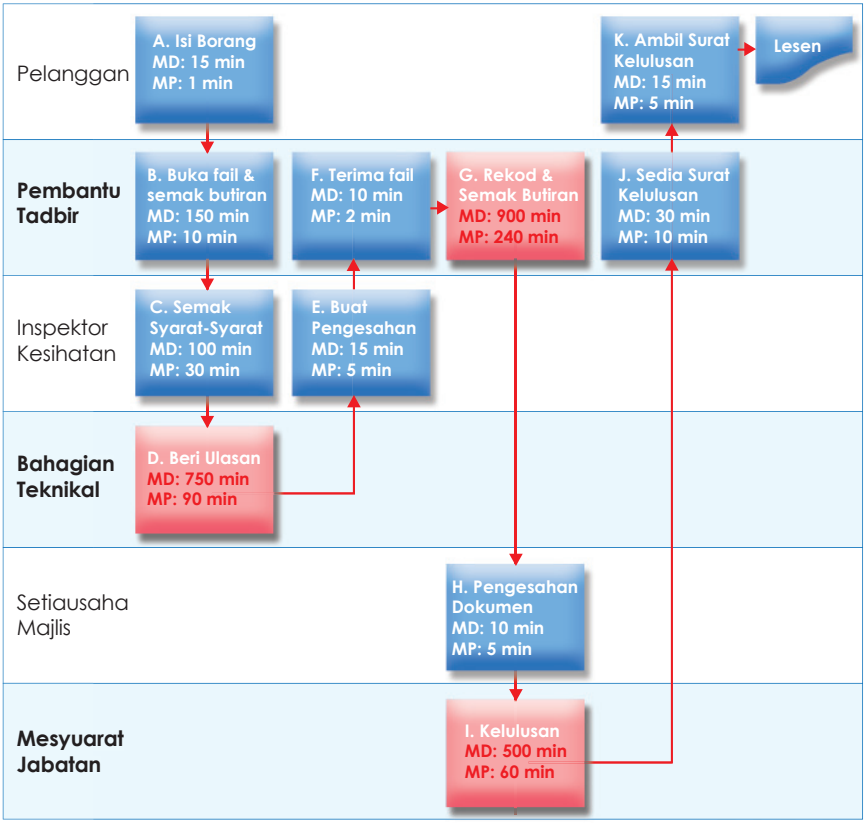
Daripada pemetaan tersebut, pasukan PPPK dapat mengenal pasti masalah yang menjejaskan prestasi proses kerja semasa iaitu:

(i) Aktiviti yang mengambil masa yang lama (contoh: aktiviti D, G, dan I);

(ii) Jawatan/Bahagian yang mengambil masa yang lama (contoh: Pembantu Tadbir, Bahagian Teknikal dan Mesyuarat Jabatan); dan

(iii) Aktiviti-aktiviti yang memerlukan masa yang panjang dan tiada nilai tambah seperti aktiviti-aktiviti bertindih, berulang, masa menunggu yang panjang (contoh: aktiviti D, G, dan I), seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 6.**

Rajah 6:
Contoh Aktiviti Yang Bermasalah Bagi Proses Pengeluaran Lesen Perniagaan



Selain daripada membuat analisis proses berdasarkan ukuran masa, pasukan PPPK boleh juga membuat analisis proses berdasarkan kos yang terlibat, kualiti, kehendak dan ekspektasi pelanggan.

(c) Menganalisis Jurang *(Gap Analysis)*

Berdasarkan kepada pemetaan proses yang dibuat, pasukan PPPK seterusnya perlu membuat analisis jurang bagi melihat perbezaan di antara perkhidmatan semasa yang disediakan *(as-is)* dengan sasaran yang hendak dicapai *(to-be)*. Bagi menentukan sasaran yang hendak dicapai, pasukan PPPK boleh berpandukan visi, misi dan piagam pelanggan agensi, ataupun menanda aras berdasarkan piawaian serta amalan terbaik yang diamalkan bagi proses kerja yang sama di agensi lain.

Dalam melaksanakan analisis jurang, pasukan PPPK boleh menggunakan kaedah analisis *5W & 1H* seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 3.**

Jadual 3:
Analisis Jurang Bagi Pengeluaran Lesen Perniagaan

Analisis *5W & 1H*	Sedia Ada	Ekspektasi	Jurang
Apa	• Syarat-syarat teknikal perlu dipatuhi terlebih dahulu sebelum kelulusan lesen perniagaan	• Lesen perniagaan boleh dikeluarkan sebelum syarat-syarat teknikal dipenuhi	• Kelulusan diberikan serta-merta apabila permohonan lesen perniagaan dikemukakan
Mengapa	• Lesen perniagaan diperlukan untuk memastikan pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan	• Pemohon akan mematuhi undang-undang dan peraturan walaupun lesen tidak dikeluarkan	• Lesen tidak diperlukan untuk memastikan tahap pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan

Analisis *5W & 1H*	Sedia Ada	Ekspektasi	Jurang
Di Mana	• Borang permohonan perlu dikemukakan melalui kaunter	• Borang permohonan boleh dikemukakan secara *online*	• Kemudahan sistem *ICT / portal* untuk serahan secara *online*
Bila	• Borang permohonan hanya boleh dikemukakan pada waktu pejabat	• Borang permohonan boleh dikemukakan pada bila-bila masa (24/7)	• Kemudahan sistem *ICT / portal* untuk serahan secara *online*
Siapa	• Hanya pegawai agensi berkenaan boleh menyemak butiran dokumen yang berkaitan dengan agensinya	• Mana-mana pegawai daripada mana-mana agensi boleh menyemak butiran dokumen yang dikemukakan	• Sistem pakar yang boleh meluluskan 80% permohonan biasa • Khidmat bersama agensi lain diperlukan bagi menguruskan 20% permohonan yang memerlukan pengecualian
Bagaimana	• Petugas kaunter menerima borang permohonan • Pegawai memeriksa borang/ dokumen • Pemohon akan dimaklumkan jika terdapat maklumat yang tidak lengkap	• Lesen boleh diberikan kelulusan secara dasar apabila permohonan dikemukakan	• Kelulusan diberikan serta-merta apabila permohonan lesen perniagaan dikemukakan
	• Pemohon akan dimaklumkan untuk datang mengambil lesen perniagaan	• Pemohon tidak perlu datang untuk mengambil lesen	• Lesen elektronik disimpan dalam pangkalan data yang boleh diakses oleh pemohon dan agensi awam

(d) Memilih Proses Untuk Direkayasa

Berdasarkan kepada analisis jurang, pasukan PPPK boleh mengenal pasti cadangan penambahbaikan dan seterusnya memilih proses untuk direkayasa. Dalam peringkat ini, pasukan PPPK boleh menyenaraikan sebarang cadangan yang boleh difikirkan tanpa mengira batasan. Contoh cadangan penambahbaikan dan kaedah pelaksanaan adalah seperti dalam **Jadual 4.**

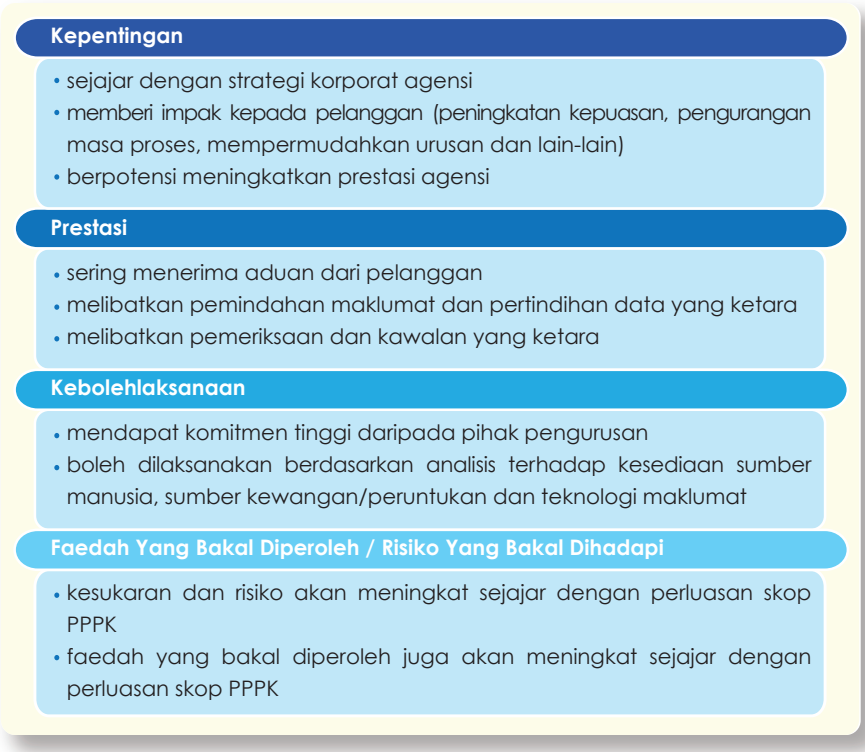
Jadual 4:
Cadangan Penambahbaikan
Pengeluaran Lesen Perniagaan

Analisis *5W & 1H*	Jurang	Cadangan Penambahbaikan	Kaedah Pelaksanaan
Apa	• Kelulusan diberikan serta-merta apabila permohonan lesen perniagaan dikemukakan	• Kelulusan serta-merta	• Kelulusan secara dasar
Mengapa	• Lesen tidak diperlukan untuk memastikan tahap pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan	• Memansuhkan lesen perniagaan	• Pindaan Akta / Peraturan
Di Mana	• Kemudahan sistem *ICT / portal* untuk serahan secara *online*	• Membangunkan satu *portal* permohonan lesen perniagaan bersepadu	• Perkongsian pangkalan data dengan agensi yang terlibat
Bila	• Kemudahan sistem *ICT / portal* untuk serahan secara *online*	• Membangunkan satu portal permohonan lesen perniagaan bersepadu	• Perkongsian pangkalan data dengan agensi yang terlibat

Analisis *5W & 1H*	Jurang	Cadangan Penambahbaikan	Kaedah Pelaksanaan
Siapa	• Sistem pakar yang boleh meluluskan 80% permohonan biasa • Khidmat bersama agensi lain diperlukan bagi menguruskan 20% permohonan yang memerlukan pengecualian	• Membangunkan sistem atau pangkalan data bersepadu	• Perkongsian pangkalan data dengan agensi yang terlibat
Bagaimana	• Kelulusan diberikan serta-merta apabila permohonan lesen perniagaan dikemukakan • Lesen elektronik disimpan dalam pangkalan data yang boleh diakses oleh pemohon dan agensi awam	• Kelulusan serta-merta • Pemohon dimaklumkan melalui e-mel	• Kelulusan secara dasar

Daripada senarai cadangan yang dihasilkan, pasukan PPPK boleh membuat pemilihan proses untuk direkayasa berdasarkan kriteria-kriteria seperti dalam **Rajah 7 .**

Rajah 7:
Kriteria Pemilihan Proses untuk Direkayasa



Jadual 5 menunjukkan kaedah pemilihan cadangan penambahbaikan untuk dilaksanakan berdasarkan kriteria seperti dalam Rajah 7.

Jadual 5:
Pemilihan Cadangan Penambahbaikan
Pengeluaran Lesen Perniagaan

Cadangan Penambahbaikan	Kriteria Pemilihan				Pemilihan Cadangan
	A	B	C	D	
• Kelulusan serta-merta	✓	✓	✓		Pelaksanaan jangka pendek
• Membangunkan *portal* permohonan lesen perniagaan dan sistem pangkalan data bersepadu	✓	✓	✓	✓	Pelaksanaan jangka sederhana
• Memansuhkan lesen perniagaan	✓			✓	Pelaksanaan jangka panjang

Nota:
A - Kepentingan
B - Prestasi
C - Kebolehlaksanaan
D - Faedah / Risiko

Fasa Reka Bentuk Proses dan Prosedur Kerja Baru



17. Fasa ini bertujuan untuk mereka bentuk proses dan prosedur kerja yang baru berdasarkan cadangan penambahbaikan yang dipilih. Pada peringkat ini, ia akan melibatkan keperluan untuk membuat pindaan terhadap akta, undang-undang dan peraturan, memperkenalkan aplikasi *ICT* sebagai pembolehdaya dan lain-lain penambahbaikan yang dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan. Penambahbaikan yang dicadang mestilah spesifik, boleh diukur dan dicapai, realistik, dapat dilaksanakan dalam tempoh masa yang ditetapkan, memudahkan serta tidak membebankan agensi dan rakyat. Fasa ini melibatkan aktiviti-aktiviti seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 8.**

Rajah 8:
Langkah-Langkah Fasa Reka Bentuk Proses dan Prosedur Kerja Baru

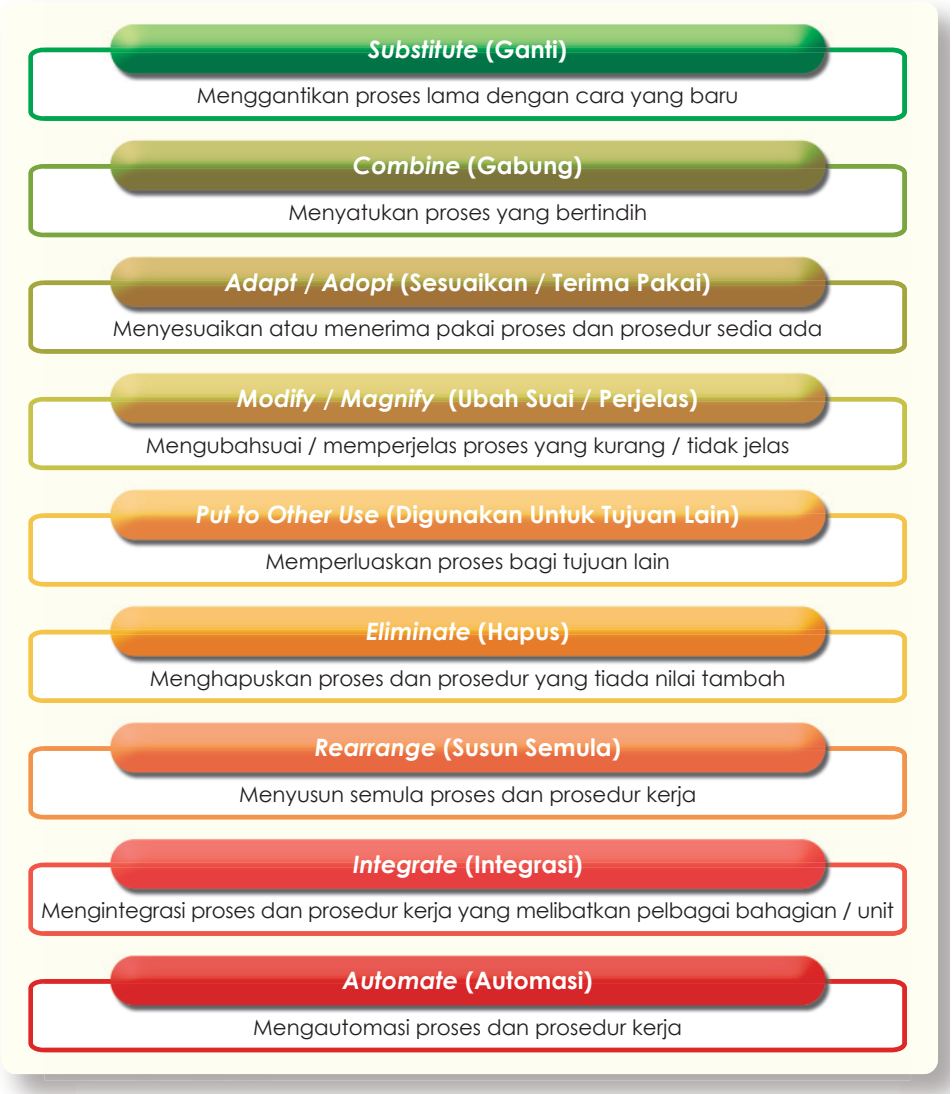


(a) Mengenal Pasti Aliran Proses dan Prosedur Kerja Baru

Untuk mengenal pasti dan mereka bentuk proses dan prosedur kerja yang baru, pasukan PPPK boleh menggunakan teknik analisis *SCAMPERIA*[1] seperti yang dijelaskan dalam **Rajah 9**. Sebagai contoh, aktiviti yang bertindih dan tiada nilai tambah boleh dihapuskan, aktiviti yang berulang boleh digabung dan aktiviti yang melibatkan pelbagai pihak atau agensi boleh disepadu/diintegrasikan.

[1] *SD Institute*

Rajah 9:
Teknik Analisis *SCAMPERIA*



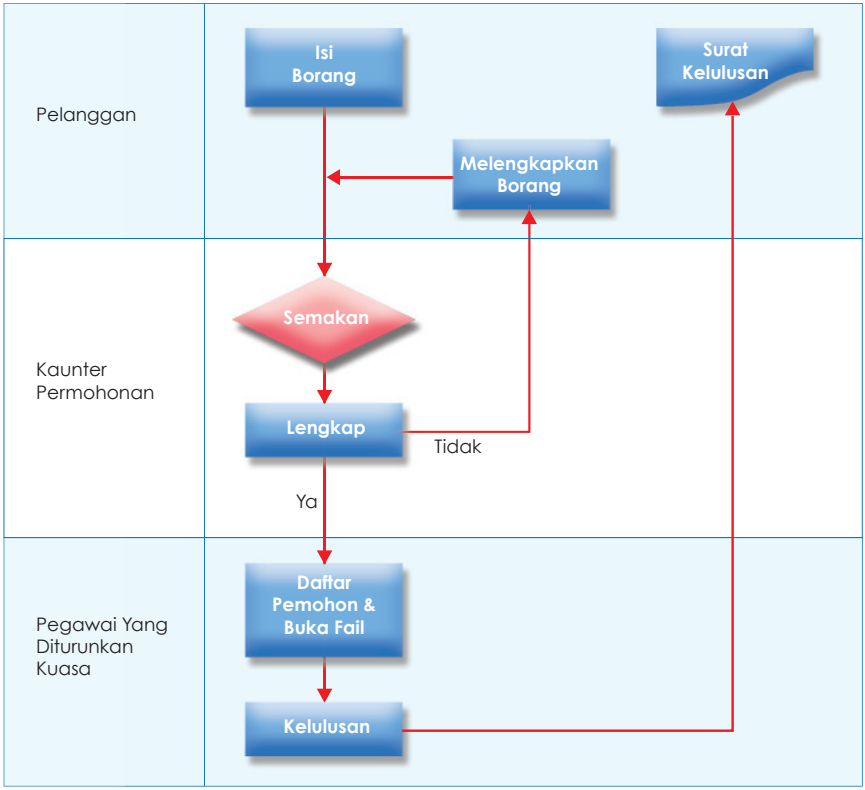
Sumber: SD Institute

Berdasarkan pemilihan cadangan dalam Jadual 5, pasukan PPPK boleh mereka bentuk proses baru yang boleh dilaksanakan dalam jangka masa pendek iaitu pengeluaran lesen secara serta-merta. Ini boleh dilaksanakan dengan menghapuskan aktiviti semakan yang berulang oleh Pembantu Tadbir, Inspektor Kesihatan, Bahagian Teknikal, Setiausaha Majlis dan kelulusan oleh Mesyuarat Jabatan.

Melalui pengeluaran lesen secara serta-merta, kelulusan diberikan secara terus kepada pemohon setelah borang permohonan dilengkapkan. Sekiranya terdapat syarat khusus yang perlu dipatuhi, pemohon hendaklah mematuhi syarat-syarat tersebut dalam tempoh masa tertentu selepas kelulusan diberikan. Sekiranya pemohon gagal mematuhi syarat-syarat yang digariskan selepas tempoh tersebut, agensi boleh menarik balik atau membatalkan lesen yang telah dikeluarkan.

Dengan cara ini, ia dapat memudahkan pemohon yang ingin mendapatkan lesen perniagaan dalam bidang yang tidak kritikal seperti perniagaan kedai cermin mata, kedai alat-alat sukan serta kedai buku dan alatulis. Contoh reka bentuk proses pengeluaran lesen yang baru adalah seperti dalam **Rajah 10.**

Rajah 10:
Reka Bentuk Proses Pengeluaran
Lesen Perniagaan Selepas Direkayasa



Pasukan PPPK seterusnya boleh mereka bentuk proses bagi cadangan penambahbaikan yang akan dilaksanakan dalam jangka masa sederhana dan panjang.

(b) Menyediakan Pelan Tindakan

Selepas mereka bentuk proses dan prosedur kerja yang baru, pasukan PPPK perlu menyediakan pelan tindakan agar pelaksanaan cadangan penambahbaikan adalah mengikut perancangan sebenar. Contoh pelan tindakan pelaksanaan adalah seperti yang ditunjukkan di **Jadual 6.**

Jadual 6:
Pelan Tindakan Pelaksanaan

Cadangan	Jangka Masa Pelaksanaan			Tanggungjawab
	< 6 Bulan	6-12 Bulan	> 1 Tahun	
Memberi Kelulusan Serta-Merta	✓			• Bahagian Permohonan Lesen
Membangunkan *Portal* Permohonan Lesen Perniagaan Bersepadu		✓		• Bahagian Permohonan Lesen • Bahagian Teknologi Maklumat
Meminda Akta / Peraturan			✓	• Bahagian Permohonan Lesen • Penasihat Undang-Undang

(c) Menyediakan Laporan Akhir

Setelah selesai menyediakan pelan tindakan pelaksanaan, pasukan PPPK perlu menyediakan laporan akhir yang menjelaskan tentang perkara-perkara berikut:

(i) Tujuan;
(ii) Latar Belakang;
(iii) Skop;
(iv) Terma Rujukan;
(v) Metodologi;
(vi) Senario Semasa;
(vii) Isu dan Masalah;
(viii) Cadangan Penambahbaikan;
(ix) Pelan Tindakan;
(x) Faedah Pelaksanaan Cadangan Penambahbaikan; dan
(xi) Syor.

(d) Membentangkan Kepada Pihak Pengurusan Atasan

Pasukan PPPK seterusnya perlu membentangkan hasil kajian perekayasaan kepada pihak pengurusan atasan untuk kelulusan. Sekiranya terdapat pindaan, pasukan PPPK perlu membuat penambahbaikan ke atas cadangan dan membentangkan semula kepada pihak pengurusan atasan.

Fasa Pelaksanaan



18. Fasa Pelaksanaan merupakan fasa terakhir di mana agensi/pemilik proses kerja perlu melaksanakan proses dan prosedur kerja yang telah ditambahbaik. Aktiviti-aktiviti yang terlibat dalam fasa ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 11**.

Rajah 11:
Langkah-Langkah Fasa Pelaksanaan



(a) Perubahan Struktur

Dalam melaksanakan cadangan penambahbaikan, struktur proses, organisasi dan teknologi akan terjejas atau berubah berikutan reka bentuk proses dan prosedur kerja yang baru. Berdasarkan reka bentuk yang baru, pasukan PPPK perlu menguji kebolehlaksanaan proses baru tersebut dan mengenal pasti peringkat yang memerlukan sumber tambahan atau peningkatan kapasiti. Pasukan PPPK juga perlu meneroka penggunaan teknologi baru untuk menjayakan pelaksanaan proses kerja baru.

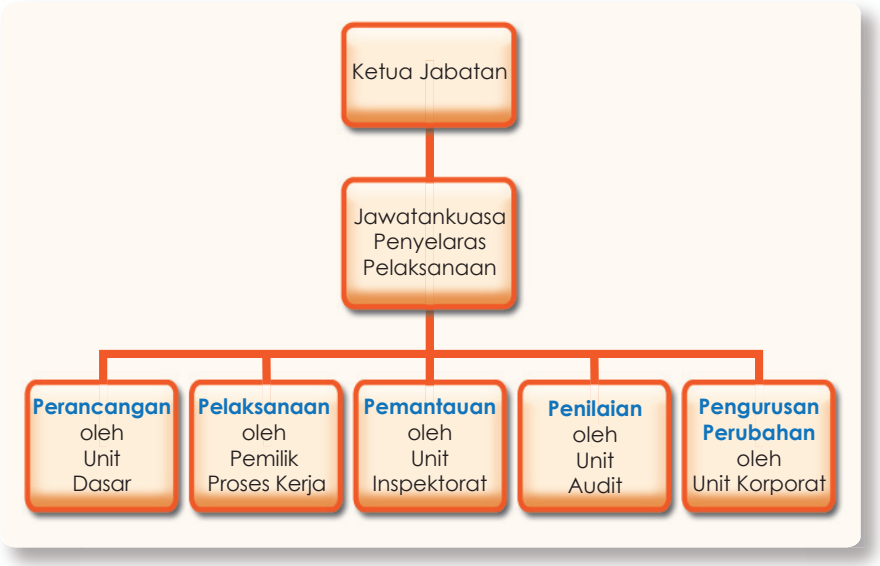
(b) Pelaksanaan Berperingkat

Cadangan penambahbaikan perlu dilaksanakan secara berperingkat bermula dengan pelaksanaan secara *prototyping* dan perintis *(pilot)* sebelum dilaksanakan secara menyeluruh. Ini adalah untuk memastikan reka bentuk proses yang baru boleh diaplikasi dalam situasi sebenar.

Pelaksanaan secara *prototyping* melibatkan pembinaan, simulasi, ujian dan pemurnian reka bentuk proses kerja baru dalam keadaan yang terkawal manakala pelaksanaan secara perintis melibatkan aplikasi reka bentuk proses kerja baru secara terhad dalam keadaan sebenar.

Bagi tujuan ini, satu Jawatankuasa Penyelaras Pelaksanaan PPPK perlu dibentuk bagi tujuan melaksana cadangan yang telah dipersetujui. Pasukan PPPK juga boleh dilantik sebagai ahli dalam jawatankuasa pelaksanaan tersebut. Antara contoh struktur yang boleh dibentuk adalah seperti di **Rajah 12.**

Rajah 12:
Contoh Struktur Jawatankuasa Pemandu Pelaksanaan Perekayasaan



Nota: Pemilik proses kerja terdiri daripada bahagian/unit yang terlibat di dalam proses dan prosedur kerja yang telah direkayasa.

Bagi menjayakan pelaksanaan cadangan penambahbaikan yang dipersetujui, Jawatankuasa Penyelaras Pelaksanaan perlu:

(i) membangun, menguji dan memurnikan pelan pelaksanaan PPPK sama ada pelaksanaan secara *prototyping,* perintis atau keseluruhan;
(ii) membangun dan menjalankan program pengurusan perubahan *(change management);*
(iii) membangunkan pelan transisi daripada proses semasa *(as-is)* kepada proses yang direkayasakan *(to-be);*
(iv) memulakan pelan latihan;
(v) mengukur dan menyemak semula proses perintis; dan
(vi) membuat pelaksanaan sepenuhnya.

Pemilik proses kerja perlu mengambil tindakan untuk melaksanakan cadangan yang telah dipersetujui dan melaporkan kepada pihak pengurusan atasan.

(c) Pelaksanaan Menyeluruh

Pelaksanaan secara menyeluruh boleh dilaksanakan apabila projek perintis berjaya dilaksanakan sepenuhnya. Selain itu, agensi perlu memastikan pada tahap ini, sumber-sumber dalaman seperti teknologi maklumat, sumber manusia dan sumber kewangan telah sedia sepenuhnya dan isu yang dibangkitkan oleh pelanggan boleh diatasi.

PENILAIAN SEMULA



19. Bagi tujuan pemantauan, pengukuran prestasi perlu dilaksanakan bagi memastikan matlamat asal PPPK dapat dicapai. Antara perkara yang boleh dinilai adalah melalui pengurangan kos operasi, peningkatan kualiti penyampaian perkhidmatan seperti tiada kesilapan, aduan daripada pelanggan berkurangan, tempoh masa pelaksanaan urusan yang lebih cepat dan lain-lain pengukuran yang bersesuaian dengan agensi. Proses pemantauan ini perlu dilaksanakan secara berterusan menerusi pelbagai saluran maklum balas daripada pemilik proses kerja dan pelanggan seperti e-mel, peti cadangan, soal selidik dan sistem aduan.

20. Hasil daripada pemantauan tersebut, penilaian semula perlu dibuat bagi memastikan pelaksanaan cadangan mencapai matlamat yang ditetapkan. Kaedah penilaian boleh dilaksanakan melalui perbandingan di antara pencapaian selepas penambahbaikan dengan sasaran atau penanda arasan yang telah ditetapkan sebelum penambahbaikan. Penilaian perlu dibuat di antara tiga (3) hingga enam (6) bulan selepas penambahbaikan dilaksanakan. Sekiranya hasil penilaian tidak memenuhi matlamat yang ditetapkan, tindakan pembetulan perlu dilaksanakan terhadap penambahbaikan tersebut. Contoh format penilaian semula adalah seperti dalam **Lampiran 3**.

PENGURUSAN PERUBAHAN

21. Dalam merealisasikan cadangan penambahbaikan, aspek pengurusan perubahan perlu diberi penekanan bagi memastikan kejayaan perekayasaan. Ini kerana segala aktiviti dalam melaksanakan cadangan penambahbaikan tidak akan mencapai matlamatnya sekiranya tiada penerimaan daripada semua pihak.

22. Oleh yang demikian, Jawatankuasa Pengurusan Perubahan perlu dibentuk bagi melaksanakan program-program perubahan dalam agensi. Antara tanggungjawab jawatankuasa ini adalah:

(a) menyediakan terma rujukan jawatankuasa;
(b) melantik dan menentukan peranan duta perubahan *(change ambassador)* dan ejen perubahan *(change agent)*; dan
(c) merangka dan melaksanakan program kesedaran, penghayatan dan pembudayaan perubahan melalui pelbagai saluran seperti ceramah, latihan, bengkel, peringatan, amanat dan lain-lain.

23. Dalam menguruskan proses perubahan, terdapat tiga (3) fasa yang perlu dilalui iaitu fasa persediaan, fasa pengurusan dan fasa pengukuhan. Fasa persediaan akan melibatkan program dan aktiviti bagi mengubah keadaan sedia ada *(status quo)* dalam sesuatu organisasi. Antara perkara yang perlu diberi penekanan dalam pelaksanaannya adalah:

(a) mewujudkan *sense of urgency* dalam organisasi;
(b) membangunkan visi dan strategi pengurusan perubahan; dan
(c) penyampaian secara berkesan mengenai visi perubahan yang telah dirangka.

24. Fasa pengurusan melibatkan program-program pengurusan perubahan dan promosi bagi meyakinkan pihak-pihak terlibat untuk berubah dan menggunakan penambahbaikan yang dilaksanakan. Antara program-program pengurusan perubahan yang boleh dilaksanakan adalah melalui model *ADKAR* iaitu:

(a) *Awareness*: Memupuk kesedaran untuk melaksanakan perubahan;
(b) *Desire*: Meningkatkan kemahuan untuk menyokong dan terlibat dalam proses perubahan;
(c) *Knowledge*: Menambahkan pengetahuan tentang bagaimana untuk berubah;
(d) *Ability*: Kemampuan untuk melaksanakan perubahan; dan
(e) *Reinforcement*: Mengukuhkan pelaksanaan untuk mengekalkan perubahan.

25. Antara perkara yang perlu diberi penekanan dalam pelaksanaan model *ADKAR* ini termasuklah:

(a) pemberian kuasa *(empowerment)* kepada kakitangan untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan;
(b) mewujudkan kejayaan jangka pendek *(quick wins)*; dan
(c) menggabungkan kejayaan bagi menghasilkan lebih banyak perubahan.

26. Fasa terakhir dalam mengurus perubahan iaitu fasa pengukuhan pula melibatkan program-program bagi memastikan pelaksanaan penambahbaikan terus digunakan dalam organisasi tersebut. Antara perkara yang perlu diberi penekanan dalam pelaksanaannya adalah:

(a) mewujudkan program pembudayaan perubahan dalam organisasi; dan
(b) melaksanakan promosi dan latihan berterusan dalam organisasi.

FAKTOR-FAKTOR KEJAYAAN KRITIKAL

27. Kejayaan pelaksanaan PPPK dalam sesebuah agensi bergantung kepada faktor-faktor kritikal seperti berikut:

(a) komitmen dari semua peringkat dalam agensi terutamanya pihak pengurusan atasan dan pemilik proses kerja;

(b) kesediaan pemilik proses kerja untuk berubah dan mengubah kekangan terhadap penambahbaikan yang hendak dilaksanakan (undang-undang, prosedur dan lain-lain);

(c) penglibatan semua pihak dari permulaan program PPPK bagi mewujudkan rasa kepunyaan *(ownership);*

(d) pelaksanaan program pengurusan perubahan;

(e) pasukan PPPK tidak diganggu dengan tugas-tugas lain sewaktu melaksanakan program PPPK dan diberi fleksibiliti dalam pelaksanaan;

(f) ahli-ahli pasukan PPPK perlu kreatif, inovatif dan berfikiran terbuka *(think outside the box)* dalam melaksanakan program PPPK; dan

(g) ahli-ahli pasukan PPPK perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam menganalisis isu dan masalah untuk direkayasakan.

PENUTUP

28. Adalah diharapkan manual ini dapat dijadikan panduan dalam melaksanakan PPPK di agensi masing-masing ke arah mewujudkan perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi dan bertaraf dunia menjelang 2015, selaras dengan aspirasi Kerajaan "1Malaysia" Rakyat Didahulukan. Pencapaian Diutamakan.

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan
Pengurusan Malaysia (MAMPU)
Jabatan Perdana Menteri
Julai 2009

LAMPIRAN 1

FORMAT LAPORAN LAWATAN KERJA

LAPORAN LAWATAN KERJA KE.....

TARIKH :

MASA :

TEMPAT :

SENARAI KEHADIRAN :

I TUJUAN

II LATAR BELAKANG

III PERBINCANGAN

Proses dan Prosedur

Akta / Garis Panduan

Penemuan

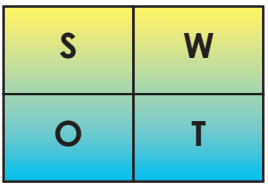
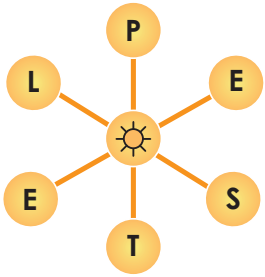
Isu dan Masalah

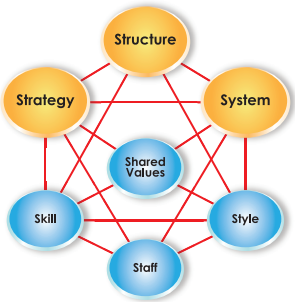
IV CADANGAN PENAMBAHBAIKAN

V PENUTUP

LAMPIRAN 2

KAEDAH-KAEDAH MENGANALISIS ISU

KAEDAH	PENERANGAN
Analisis *SWOT* 	Kaedah analisis asas yang terdiri daripada empat kuadran iaitu: i. *Strength* (Kekuatan); ii. *Weakness* (Kelemahan); iii. *Opportunity* (Peluang); dan iv. *Threat* (Ancaman). Kuadran kekuatan dan kelemahan merujuk kepada analisis situasi persekitaran dalaman organisasi manakala kuadran peluang dan ancaman pula merujuk kepada analisis situasi persekitaran luaran organisasi. Analisis ini sesuai digunakan untuk inisiatif penambahbaikan agensi secara keseluruhan yang merangkumi faktor dalaman dan luaran.
Analisis *PESTEL* 	Kaedah analisis berdasarkan elemen-elemen: i. *Political* (Politik); ii. *Economical* (Ekonomi); iii. *Socio-cultural* (Sosio Budaya); iv. *Technological* (Teknologi); v. *Environmental* (Persekitaran); dan vi. *Legal* (Perundangan). Analisis ini sesuai digunakan untuk menilai faktor luaran yang memberi impak kepada organisasi.

KAEDAH	PENERANGAN
Analisis *7S McKinsey* 	Kaedah analisis berdasarkan elemen-elemen 7S iaitu: i. *Shared Values* (Nilai Bersama – nilai teras yang dipegang oleh organisasi); ii. *Strategy* (Strategi - pelan yang disediakan oleh organisasi untuk bertahan dan mempunyai daya saing dengan organisasi lain); iii. *System* (Sistem – proses dan prosedur kerja); iv. *Structure* (Struktur – struktur organisasi dan aliran pelaporan); v. *Staff* (Kakitangan – pekerja); vi. *Skill* (Kemahiran – pekerja dan organisasi); dan vii. *Style* (Gaya Kepimpinan) Analisis ini sesuai digunakan untuk menilai faktor dalaman yang memberi impak kepada organisasi.
Analisis *5-Why* 	Kaedah untuk mengenalpasti sebab dan punca masalah melalui soal-jawab tentang mengapa berlakunya sesuatu masalah.
Analisis *5W & 1 H* **What? Why? Where? When? Who? How?**	Kaedah analisis yang menggunakan persoalan tentang apa, mengapa, di mana, bila, siapa dan bagaimana.
Analisis Tulang Ikan *Ishikawa* 	Kaedah menganalisis masalah dengan mengenalpasti sebab-sebab yang menjadi punca masalah melalui percambahan fikiran.

LAMPIRAN 3

FORMAT PENILAIAN SEMULA

Nama Agensi.....

Nama Proses Disemak Semula: .....

	Sasaran PPPK/ Penanda Aras	Hasil Pemantauan	Menepati / Tidak Menepati Sasaran
Masa			
Kos			
Kualiti			
Lain-lain			

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
Jabatan Perdana Menteri
Aras 6, Blok B2, Kompleks Jabatan Perdana Menteri
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putrajaya
Tel: 03-8888 1199 Faks: 03-8888 3721
Laman Web: www.mampu.gov.my

Hak Cipta 2009 © MAMPU

Hak cipta terpelihara. Tiada mana-mana bahagian buku ini boleh diterbit semula, dicetak, disalin dan disiar bagi tujuan komersial dalam apa-apa bentuk sekalipun tanpa mendapat kebenaran secara bertulis daripada pemegang hak cipta.

JD129807—PNMB., K.L.

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
Jabatan Perdana Menteri
Aras 6, Blok B2, Kompleks Jabatan Perdana Menteri
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putrajaya
Tel: 03-8888 1199 Faks: 03-8888 3721
Laman Web: www.mampu.gov.my