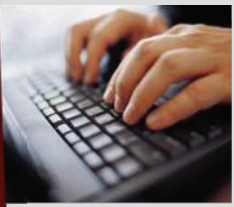
KIT KERJA







Perekayasaan Proses dan Prosedur Kerja

Business Process Reengineering Toolkit

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera.
Salam “1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”.

Arus globalisasi dan persaingan di kalangan negara-negara dunia telah memberi kesan kepada landskap penyampaian perkhidmatan Sektor Awam di Malaysia. Sektor Awam kini berdepan dengan pelbagai cabaran ekoran perubahan persekitaran yang mendadak serta peningkatan ekspektasi rakyat dan komuniti perniagaan. Ini memerlukan penjawat awam bertindak dengan lebih responsif dan berhemah dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Penyampaian perkhidmatan yang cepat, cekap, berkesan dan mesra pelanggan serta mesra perniagaan adalah penting bagi memastikan peranan agensi kekal relevan sejajar dengan perubahan dan kehendak semasa. Ia juga merupakan kunci kepada peningkatan pelaburan dan penjanaan pendapatan di samping memastikan peningkatan daya saing negara di arena global.



Sehubungan dengan itu, Kerajaan telah melaksanakan Perekayasaan Proses dan Prosedur Kerja atau *Business Process Reengineering* (BPR) di Sektor Awam bagi membantu agensi Kerajaan melaksanakan penambahbaikan ke atas penyampaian perkhidmatan secara radikal dan berimpak tinggi di samping memperkasakan kapasiti agensi dan rangka kerja institusi Sektor Awam.

Penyediaan kit kerja BPR ini adalah merupakan satu langkah kehadapan yang disasarkan kepada seluruh agensi Sektor Awam agar dapat dijadikan panduan dalam melaksanakan BPR dengan sendiri *(independent)* di agensi masing-masing.

Dengan penghasilan kit kerja ini, adalah menjadi harapan saya agar agensi Sektor Awam dapat melaksanakan BPR dengan cekap dan berkesan seterusnya menghasilkan impak yang positif dalam transformasi Sektor Awam Malaysia.

Dato’ Mohamad Zabidi Zainal
Ketua Pengarah
Unit Pemodenan Tadbiran dan
Perancangan Pengurusan Malaysia
(MAMPU)

KANDUNGAN

Bab 1 : Pengenalan **1**
- 1.1 Tujuan
- 1.2 Skop
- 1.3 Pendekatan

Bab 2 : Persediaan **4**
- 2.1 Mengkaji Keperluan Melaksanakan BPR
- 2.2 Melantik Pasukan BPR
- 2.3 Mewujudkan Profail Perkhidmatan
- 2.4 Mendokumenkan Proses Kerja Semasa

Bab 3 : Analisis Keadaan Semasa **16**
- 3.1 Menganalisis Isu
- 3.2 Mengenal Pasti Faktor Untuk Ditambah Baik

Bab 4 : Proses Kerja Baharu **25**
- 4.1 Menetapkan Sasaran
- 4.2 Menganalisis Jurang dan Merangka Cadangan Penambahbaikan
- 4.3 Menilai Cadangan Penambahbaikan
- 4.4 Mereka Bentuk Proses Kerja Baharu
- 4.5 Mendokumenkan Proses Kerja Baharu

Bab 5 : Pelaksanaan Cadangan Penambahbaikan **43**
- 5.1 Faktor Kejayaan Kritikal
- 5.2 Merangka Pelan Pelaksanaan

Bab 6 : Penilaian **48**
- 6.1 Melaksanakan Penilaian
- 6.2 Melaksanakan Tindakan Pembetulan

Bab 7 : Penutup **51**

Bab 8 : Lampiran **53**

BAB 1
PENGENALAN

1.1 Tujuan

1.2 Skop

1.3 Pendekatan

1.1 Tujuan

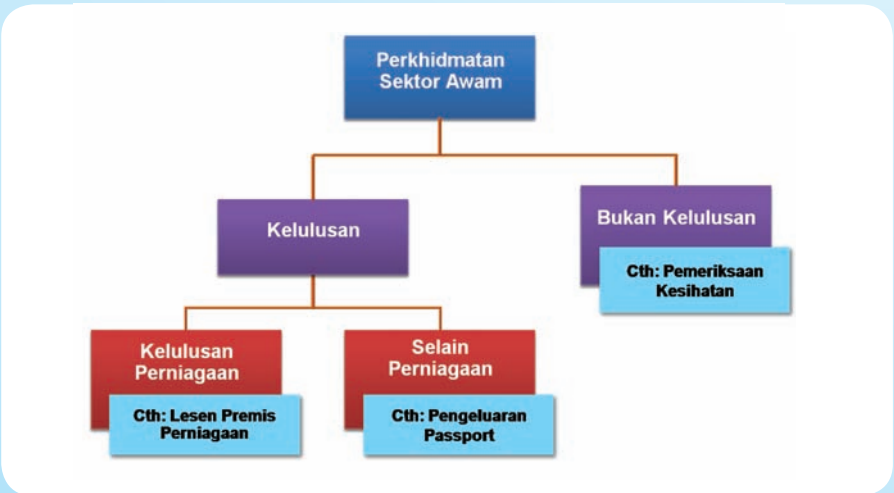
Kit kerja ini menyediakan panduan ringkas mengenai langkah-langkah asas dalam melaksanakan penambahbaikan dalam penyampaian perkhidmatan di Sektor Awam melalui Perekayasaan Proses Dan Prosedur Kerja (*Business Process Reengineering* – BPR).

Panduan ini disediakan bagi membolehkan agensi melaksanakan sendiri BPR dengan menggariskan teknik-teknik yang sering digunakan dalam membuat analisis dan menyelesaikan masalah.

1.2 Skop

Pelaksanaan BPR di dalam kit kerja ini disesuaikan dengan keperluan semasa supaya bertumpu kepada penambahbaikan terhadap perkhidmatan di dalam Sektor Awam seperti di **Rajah 1.1**.

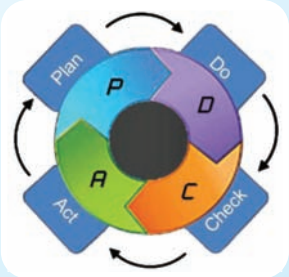
Rajah 1.1: Jenis Perkhidmatan di dalam Sektor Awam



1.3 Pendekatan

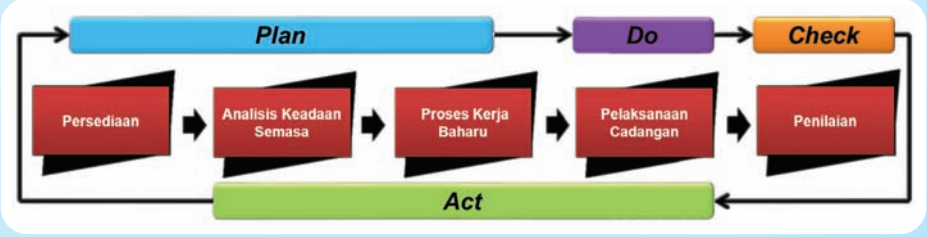
Kit kerja ini menyediakan penerangan mengenai tatacara melaksanakan BPR secara selangkah demi selangkah dengan menggunakan metodologi kitaran *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) seperti di **Rajah 1.2**.

Rajah 1.2: Kitaran PDCA



Pelaksanaan BPR secara umumnya melibatkan fasa-fasa pelaksanaan seperti di **Rajah 1.3**.

Rajah 1.3: Fasa Pelaksanaan BPR Dengan Menggunakan Metodologi PDCA



Bagi memudahkan pemahaman, kit kerja ini juga menyediakan templat yang disertai dengan contoh yang bersesuaian.

BAB 2
PERSEDIAAN

2.1 Mengkaji Keperluan Melaksanakan BPR

2.2 Melantik Pasukan BPR

2.3 Mewujudkan Profail Perkhidmatan

2.4 Mendokumenkan Proses Kerja Semasa

Fasa persediaan bertujuan untuk melengkapkan agensi dengan perkara-perkara asas untuk melaksanakan BPR.

Di akhir fasa ini, agensi akan dapat membentuk pasukan BPR dan mengumpulkan maklumat asas mengenai perkhidmatan yang akan direkayasakan.

2.1 Mengkaji Keperluan Melaksanakan BPR

Sebelum BPR dilaksanakan, keperluan bagi sesuatu perkhidmatan untuk ditambah baik perlu dipastikan terlebih dahulu. Sesuatu perkhidmatan itu perlu direkayasakan sekiranya:

a) terdapat arahan daripada *stakeholders;*

b) terdapat maklumat daripada pelanggan mengenai masalah kritikal yang berlaku berkenaan dengan perkhidmatan; dan

c) sering t idak menepati piagam pelanggan yang telah ditetapkan.

Selain daripada keadaan yang telah disebutkan, agensi juga boleh melakukan penilaian sendiri sama ada sesuatu perkhidmatan itu perlu direkayasa dengan berpandukan kepada senarai semak di **Rajah 2.1**.

Rajah 2.1: Contoh Senarai Semak Bagi Mengenal Pasti Keperluan Melaksanakan BPR bagi PBT X

Senarai Semak Bagi Mengenal Pasti Keperluan Melaksanakan BPR

Tandakan (/) setiap kotak yang berkenaan. Anda boleh menanda lebih daripada satu (1) kotak untuk setiap soalan

Perkhidmatan: Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan

a.	**Perkhidmatan ini**	
	Merupakan perkhidmatan utama/ teras agensi	/
	Melibatkan pelanggan luar agensi	/
	Mempunyai transaksi yang tinggi	/
b.	**Perkhidmatan ini mempunyai masalah dalam aspek**	
	Masa (Kelewatan dalam menyampaikan perkhidmatan)	/
	Kos (Kos operasi yang terlalu tinggi)	
	Kualiti perkhidmatan (Aduan yang tinggi)	/
	Kutipan hasil yang rendah	
	Penguatkuasaan (Ketidakpatuhan terhadap undang-undang)	/
	Lain-lain	
c.	**Masalah yang berlaku dalam perkhidmatan ini**	
	Kerap terjadi	/
	Telah lama terjadi	
d.	**Penambahbaikan terhadap perkhidmatan ini didorong oleh**	
	Pencapaian visi dan misi agensi	/
	Persaingan dan perbandingan dengan organisasi lain	
	Jumlah :	8

Merujuk kepada senarai semak di atas, semakin banyak jumlah kotak yang ditandakan menandakan semakin tinggi keutamaan bagi perkhidmatan tersebut untuk direkayasakan. Agensi tidak perlu menandakan pernyataan yang tidak berkaitan atau tidak benar berkenaan perkhidmatan yang dinilai.

2.2 Melantik Pasukan BPR

Setelah suatu perkhidmatan dikenal pasti untuk direkayasakan, agensi perlu melantik pasukan BPR untuk merancang, melaksana, memantau dan menilai keberkesanan projek BPR secara sistematik.

Ahli pasukan perlulah terdiri daripada pihak-pihak yang terbabit secara langsung dengan penyampaian perkhidmatan tersebut. Paling penting, ahli pasukan perlulah bertanggungjawab dan komited terhadap peranan masing-masing seperti yang telah ditetapkan.

Keahlian pasukan adalah seperti berikut:

a) **Penaja Projek (*Project Sponsor*)**
   - Wakil pengurusan yang berkuasa memberi kelulusan

b) **Pengurus Projek (*Project Champion*)**
   - Pegawai kanan yang bertanggungjawab dalam perkhidmatan yang ingin ditambah baik

c) **Pemilik Perkhidmatan/ Proses (*Business/ Process Owner*)**
   - Pegawai bertanggungjawab (d*esk officer),* kerani, dan lain-lain pegawai daripada bahagian yang memberikan perkhidmatan

d) **Pemilik Sistem (*System Owner*)**
   - Wakil pegawai daripada Unit Teknologi Maklumat

e) **Ahli Sokongan**
   - Wakil Bahagian Korporat/ Promosi/ Pentadbiran/ Kewangan/ Latihan (yang mana berkenaan)

f) **Lain-lain**
   - Pihak lain yang terlibat atau berkepentingan
     Contoh: Penasihat undang-undang, Jabatan Teknikal, pakar runding BPR dan wakil pelanggan

Contoh struktur pasukan BPR adalah seperti di **Rajah 2.2**.

Rajah 2.2: Contoh Pelantikan Pasukan BPR bagi PBT X



Seterusnya, penetapan peranan dan tanggungjawab setiap ahli pasukan BPR perlu dilakukan. Langkah ini dapat membantu pengenalpastian skop, bidang tugas dan *deliverables* setiap ahli.

Penetapan peranan dan tanggungjawab ahli pasukan BPR boleh dilaksanakan seperti di **Jadual 2.1**.

Jadual 2.1: Contoh Peranan & Tanggungjawab
Ahli Pasukan BPR PBT X

Ahli Pasukan	Peranan & Tanggungjawab
Penaja Projek	• Menetapkan hala tuju, memberi sokongan dan kelulusan dalam penyediaan sumber, kewangan dan membuat keputusan berkaitan projek.
Pengurus Projek	• Memandu pasukan berdasarkan hala tuju yang ditetapkan. • Membuat perancangan dan mengurus pasukan projek dalam menghasilkan output projek yang dikehendaki mengikut skop, peruntukan dan masa.
Pemilik Proses/ Perkhidmatan (Jabatan Kawalan Perniagaan)	• Bertindak sebagai *subject matter expert* dan memberikan input berkenaan dengan proses atau perkhidmatan. • Melaksanakan ujian rintis *(pilot test)* terhadap penambahbaikan yang dicadangkan.
Pemilik Sistem (Bhg. Teknologi Maklumat & Rekod)	• Memberikan khidmat perundingan, nasihat serta sokongan dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan bidang ICT. • Membangun/ menaik taraf/ memperbaiki sistem yang digunakan dalam penyampaian perkhidmatan yang berkenaan mengikut keputusan perbincangan.
Ahli Sokongan (Bhg. Komunikasi Korporat)	• Mempromosikan inisiatif dan menjalankan program kesedaran *(awareness)* kepada pelanggan dan warga agensi. • Mendapatkan maklum balas daripada pelanggan berkenaan dengan hasil pelaksanaan inisiatif.
Ahli Sokongan (Bhg. Kewangan)	• Memberikan khidmat nasihat serta sokongan dalam hal-hal logistik, kewangan dan perkara-perkara lain yang menjadi keperluan pasukan projek.
Lain-lain	• Memberikan khidmat perundingan, nasihat serta sokongan dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan bidang kepakaran.

2.3 Mewujudkan Profail Perkhidmatan

Sebelum fasa analisis isu dimulakan, maklumat asas mengenai latar belakang perkhidmatan atau profail perkhidmatan (*service profiling*) perlu disediakan. Antara input yang diperlukan adalah jenis dan objektif perkhidmatan serta elemen yang dijadikan pengukuran dalam menilai tahap pencapaian objektif perkhidmatan itu sendiri.

Profail ini penting untuk dirujuk dari semasa ke semasa sepanjang proses perekayasaan perkhidmatan supaya agensi menjadi lebih fokus kepada perkara-perkara yang penting untuk diberikan perhatian dan tidak lari daripada objektif sebenar perkhidmatan tersebut.

Contoh profail perkhidmatan adalah seperti di **Rajah 2.3**. Agensi hanya perlu menandakan pernyataan yang berkenaan dan benar mengenai perkhidmatan yang dibincangkan.

Rajah 2.3: Contoh Profail Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X

Kementerian/ Agensi: Majlis Perbandaran PBT X

Perkhidmatan: Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan

Jenis:
- a. [/] Kelulusan Perniagaan
  - [/] Berisiko
  - [ ] Tidak Berisiko
- b. [ ] Kelulusan Bukan Perniagaan
- c. [ ] Bukan kelulusan

Objektif:
- [/] Kawalan (Keselamatan, Kualiti, Alam Sekitar, Produk, dll)
- [ ] Menjana Pendapatan
- [ ] Kebajikan/ Tanggungjawab sosial
- [ ] Perkhidmatan Sokongan
- [ ] Lain-lain .....

Elemen Pengukuran Prestasi:
- [/] Masa diambil: 3 minggu
- [ ] Kos operasi: .....
- [ ] Bilangan Permohonan: .....
- [ ] Kutipan hasil: .....
- [/] Bilangan Aduan: 500 setahun

2.4 Mendokumenkan Proses Kerja Semasa

Seterusnya, dokumentasi proses kerja semasa perlu disediakan bagi memudahkan pengenalpastian isu. Dokumentasi proses kerja dilaksanakan dalam bentuk jadual dokumentasi dan carta alir.

Perkara yang perlu disenaraikan adalah:

a) **Aktiviti** – tugasan yang dilaksanakan dalam proses kerja semasa;

b) **Aktor** – pihak yang bertanggungjawab dalam setiap aktiviti;

c) **Masa Pemprosesan (MP)** – tempoh memproses yang diperlukan bagi setiap aktiviti. MP hanya mengukur masa minimum yang diperlukan untuk menyiapkan sesuatu aktiviti tanpa mengambil kira gangguan dan masa daripada aktiviti sampingan yang tidak menambah nilai;

d) **Masa Diambil (MD)** – masa kitaran atau tempoh yang biasanya diperlukan untuk sesuatu aktiviti disempurnakan. MD mengambil kira masa keseluruhan termasuk masa daripada aktiviti sampingan yang tidak menambah nilai seperti masa menunggu (*waiting),* masa rehat (*idle*), masa pergerakan (*transportation*) dan gangguan-gangguan lain yang biasa dihadapi semasa aktiviti tersebut sedang dilaksanakan; dan

e) **Unit Pengukuran Masa** – minit/ jam/ hari/ minggu.

TIP 1

MENYEDIAKAN DOKUMENTASI PROSES KERJA SEMASA

1. Mulakan dengan aktiviti permohonan daripada pelanggan dan berakhir dengan pelanggan *(contoh: kutipan lesen oleh pelanggan)*.

2. Jangan perincikan aktiviti yang mempunyai MD yang rendah.

3. Perincikan aktiviti yang mempunyai MD yang tinggi.

4. Jangan senaraikan aktiviti yang menggambarkan pergerakan dokumen seperti “memberi” dan “menerima” kecuali yang melibatkan pengangkutan.

5. Bagi proses yang melibatkan keputusan/ kelulusan, fokuskan kepada aktiviti di dalam keadaan ideal sahaja, di mana pemohonan adalah memenuhi semua kriteria dan lulus di setiap peringkat semakan.

6. Gunakan jadual berikut supaya masa yang direkodkan selaras dengan waktu bekerja.

1 bulan	20 hari
1 minggu	5 hari
1 hari	8 jam

7. Aktor boleh terdiri daripada individu, bahagian atau jabatan mengikut kesesuaian.

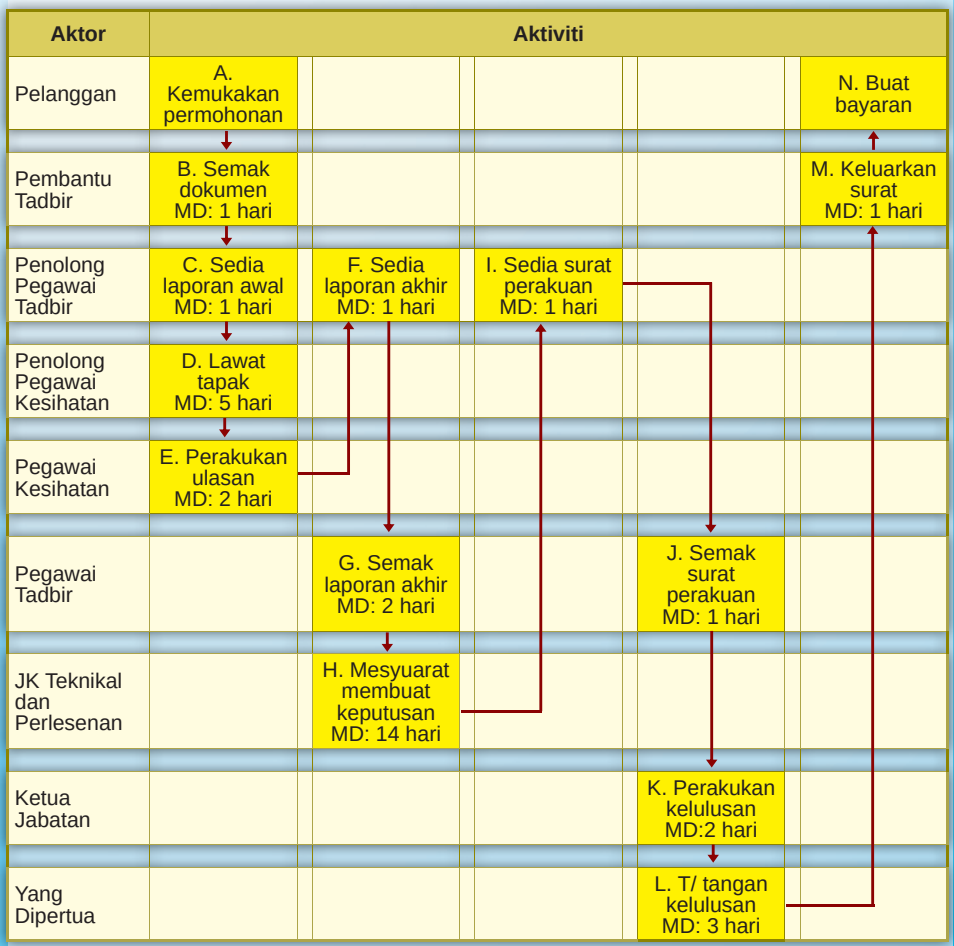
Contoh jadual dokumentasi proses kerja semasa adalah seperti di **Jadual 2.2**.

Jadual 2.2: Contoh Jadual Dokumentasi Proses Kerja Semasa Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X

Kod	Aktiviti	Aktor	MD	MP
A	Kemukakan permohonan	Pelanggan	-	-
B	Semak dokumen permohonan dan buka fail	Pembantu Tadbir	1 hari	30 minit
C	Sediakan laporan awal	Penolong Pegawai Tadbir	1 hari	30 minit
D	Lawat tapak dan berikan ulasan	Penolong Pegawai Kesihatan	5 hari	1 hari
E	Perakukan ulasan	Pegawai Kesihatan	2 hari	30 minit
F	Sediakan laporan akhir	Penolong Pegawai Tadbir	1 hari	1 jam
G	Semak laporan	Pegawai Tadbir	1 hari	30 minit
H	Mesyuarat untuk membuat keputusan	JK Teknikal dan Perlesenan	10 hari	2 jam
I	Sediakan surat perakuan kelulusan	Penolong Pegawai Tadbir	1 hari	1 jam
J	Semak surat perakuan kelulusan	Pegawai Tadbir	1 hari	30 minit
K	Perakukan kelulusan	Ketua Jabatan	2 hari	30 minit
L	Tandatangani surat kelulusan	Yang Dipertua	3 hari	30 minit
M	Keluarkan surat kelulusan kepada pelanggan	Pembantu Tadbir	1 hari	30 minit
N	Buat bayaran dan mengutip lesen	Pelanggan	-	-
Jumlah			**29 hari**	**2 hari**

Rajah 2.4 pula adalah contoh carta alir pemetaan proses kerja semasa.

Rajah 2.4: Contoh Carta Alir Pemetaan Proses Kerja Semasa Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X



BAB 3
ANALISIS KEADAAN SEMASA

3.1 Menganalisis Isu

3.2 Mengenal Pasti Faktor Untuk Ditambah Baik

Dalam fasa analisis keadaan semasa, agensi akan mengkaji apakah isu dan masalah yang sering timbul berkenaan dengan prestasi perkhidmatan yang hendak direkayasakan.

Di akhir bab ini, agensi akan dapat menyenaraikan faktor-faktor yang perlu diteliti dan ditambah baik bagi meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan.

3.1 Menganalisis Isu

Terdapat pelbagai kaedah yang boleh digunakan untuk menganalisis isu. Agensi adalah bebas untuk menggunakan mana-mana kaedah yang dirasakan sesuai untuk tujuan analisis isu ini. Antaranya, agensi boleh merujuk terus kepada jadual dokumentasi dan carta alir untuk melihat apakah kelemahan yang terdapat pada setiap aktiviti tersebut. Sesuatu proses atau aktiviti adalah berpotensi mempunyai masalah sekiranya:

a) terlalu banyak aktiviti menyemak;

b) terlalu banyak aktor; dan

c) MD terlalu tinggi berbanding MP.

Selain itu, agensi juga boleh menggunakan pelbagai kaedah lain seperti analisis 5W 1H, Tulang Ikan Ishikawa, SWOT dan PESTEL. Walau bagaimanapun, bagi tujuan mengenal pasti isu secara umum, hanya kaedah analisis 5W 1H dan Tulang Ikan Ishikawa akan ditunjukkan sebagai alternatif di dalam kit kerja ini.

Analisis 5W 1H

Kaedah analisis 5W 1H merupakan kaedah yang amat ringkas tetapi berkesan dalam melihat sesuatu masalah daripada pelbagai aspek.

Menggunakan kaedah ini, agensi perlu menimbulkan sebanyak mungkin persoalan yang boleh membawa kepada pengenalpastian faktor dan punca kepada sesuatu masalah.

Jadual 3.1 menunjukkan contoh soalan yang boleh digunakan dalam menganalisis isu dalam perkhidmatan. Soalan yang dikemukakan mungkin berbeza antara satu perkhidmatan dengan perkhidmatan lain bergantung kepada jenis dan objektif perkhidmatan itu sendiri.

Jadual 3.1: Contoh Analisis Isu Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X

Analisis 5W 1H	Isu/ Masalah/ Faktor Penyebab Masalah
***What*/ Apa**	
1. Apakah masalah yang dihadapi agensi?	- Masalah berkenaan dengan kelewatan dan aduan.
2. Apakah masalah yang dihadapi pengguna?	- Perlu sediakan dokumen sokongan yang banyak, dapatkan sokongan wakil rakyat.
3. Apakah tahap kompetensi pegawai di agensi?	- Sebahagian pegawai adalah kompeten manakala sebahagian yang lain kurang kompeten.
***Why*/ Mengapa**	
1. Mengapa masalah (lewat, aduan) berlaku?	- Lewat kerana semakan syarat yang banyak, melibatkan agensi luar, perlu menunggu mesyuarat bersidang, maklumat permohonan diminta berulang kali dan peringkat kelulusan yang banyak. - Aduan kerana masalah integriti pegawai. - Proses kerja yang tidak cekap dan kompleks.
2. Mengapa syarat ditetapkan begitu?	- Syarat ditetapkan oleh peruntukan undang-undang.

Analisis 5W 1H	Isu/ Masalah/ Faktor Penyebab Masalah
***Where*/ Di mana**	
1. Di manakah perkhidmatan disediakan?	- Permohonan hanya boleh dilakukan di Kaunter Pejabat PBT X.
2. Di manakah masalah dikesan?	- Masalah berlaku semasa aktiviti mendapatkan ulasan jabatan lain dan mesyuarat JK Pelesenan.
3. Di manakah maklumat boleh diperolehi?	- Maklumat hanya diperolehi daripada kaunter khidmat pelanggan.
***When*/ Bila**	
1. Bila perkhidmatan disediakan?	- Perkhidmatan disediakan pada Isnin-Jumaat, 8.00 pagi hingga 5.00 petang.
2. Bila kali terakhir undang-undang dipinda?	- Pindaan terakhir adalah pada 20 tahun yang lalu.
3. Bila kali terakhir ditambah baik?	- Tidak pernah ditambah baik.
***Who*/ Siapa**	
1. Siapakah kumpulan sasar kepada perkhidmatan ini?	- Pelanggan adalah komuniti perniagaan.
2. Siapakah pihak lain yang terlibat?	- Jabatan Bomba dan Penyelamat, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Kementerian Kesihatan Malaysia dan Jabatan-jabatan Teknikal lain.
3. Siapakah yang berkuasa memberi kelulusan?	- Yang Dipertua Majlis sahaja.
***How*/ Bagaimana**	
1. Bagaimana tahap penggunaan teknologi?	- Perkhidmatan disampaikan dengan kaedah manual dan kurang mengaplikasikan teknologi yang ada.
2. Bagaimana proses yang perlu dilakukan oleh pelanggan sebelum permohonan?	- Perlu memenuhi pelbagai syarat dan sediakan dokumen-dokumen sokongan yang banyak. - Pelanggan perlu berjumpa dengan pelbagai agensi teknikal untuk memenuhi setiap syarat yang ada.
3. Bagaimana kaedah pengoperasian?	- Permohonan, pemprosesan, pembayaran dan sebagainya dilakukan secara manual.

Analisis Tulang Ikan Ishikawa

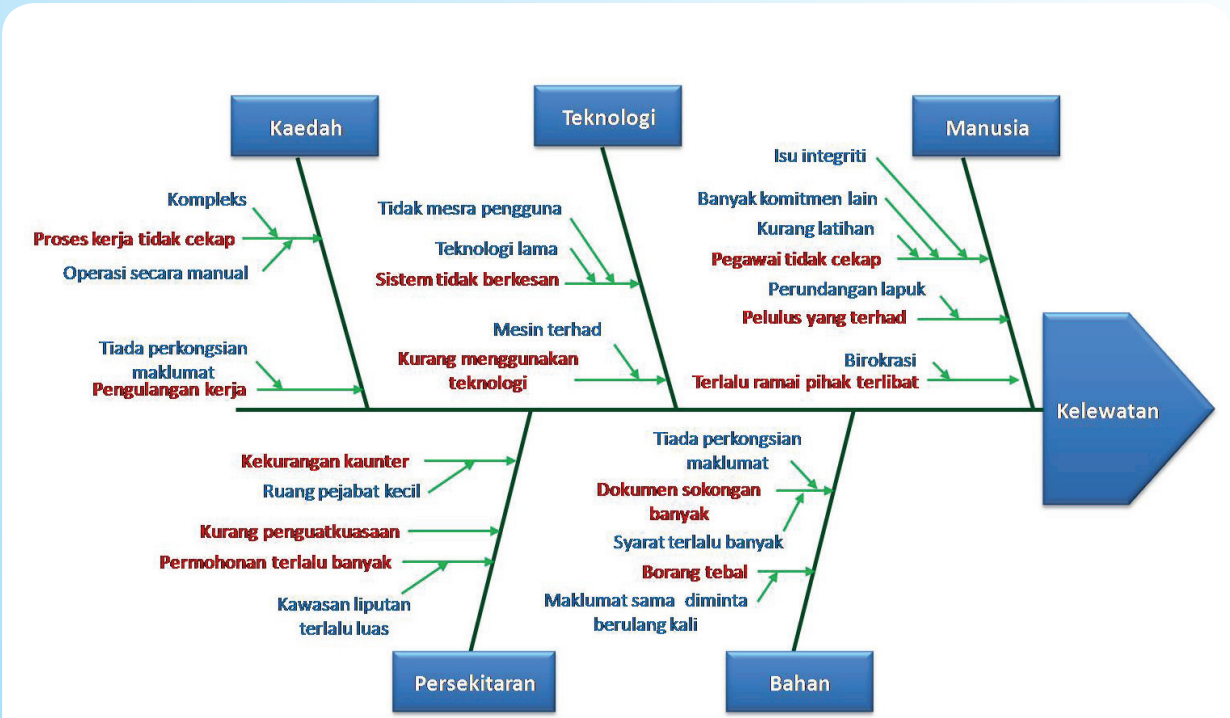
Analisis Tulang Ikan Ishikawa merupakan kaedah analisis yang sering digunakan untuk mengkaji **punca dan kesan** kepada sesuatu masalah yang berlaku.

Langkah melaksanakan Analisis Tulang Ikan Ishikawa adalah seperti berikut:

1. Pilih masalah yang hendak dikaji dan tuliskan masalah tersebut di atas kepala ikan.
2. Senaraikan aspek yang biasa mempengaruhi masalah tersebut dan tuliskan di cabang utama pada tulang ikan. Aspek yang mempengaruhi biasanya adalah manusia, teknologi, kaedah, bahan dan persekitaran.
3. Bagi setiap aspek yang telah disenaraikan, kenal pasti isu yang menyumbang kepada masalah yang sedang dikaji. Tuliskan isu ini pada cabang pada peringkat kedua selepas cabang aspek.
4. Bagi setiap isu, kenal pasti pula punca yang menjadi penyebab kepada isu tersebut. Punca ini ditulis pada cabang yang lebih kecil.
5. Ulangi langkah 1 – 4 untuk masalah lain yang telah dikenal pasti.

Hasil analisis adalah seperti di **Rajah 3.1**.

Rajah 3.1: Contoh Analisis Isu Masalah Kelewatan Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan Oleh PBT X



TIP 2

ISU DAN KELEMAHAN UMUM DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Aspek	Kelemahan Umum
Aktiviti	• Bilangan aktiviti yang terlalu banyak • Aktiviti tidak jelas akan tujuan dan keperluannya • Menyusahkan pelanggan • Terlalu bergantung kepada jawatan/ aktor tertentu sahaja • Terlalu banyak peringkat dan merumitkan • Berulang-ulang dan bertindih • Tiada kaedah pintas untuk permohonan biasa • MD terlalu tinggi berbanding MP – tidak cekap • Operasi secara manual
Aktor	• Terlalu ramai aktor daripada pelbagai peringkat • Terdapat aktor yang tiada pengganti *(backup)* • Tidak penting akan peranannya • Tidak cekap dalam tugasnya/ kurang latihan • Tidak melaksanakan aktiviti secara berkumpulan yang terdiri daripada pelbagai peringkat jawatan • Kurang kerjasama dan perkongsian strategik
Aliran Proses dan Kaedah Operasi	• Kaedah memohon, merekod, memproses, melulus, membayar dan memantau dilakukan secara manual • Aktiviti disusun secara bersiri *(linear)* • Perlu pergerakan fizikal maklumat dan aktor yang banyak • Maklumat yang sama diminta berulang kali • Tidak melihat dari perspektif pelanggan • Tidak menunjukkan proses dari awal hingga akhir • Perlukan banyak interaksi secara bersemuka
Keperluan dan Syarat	• Syarat terlalu ketat dan tidak menyokong objektif • Undang-undang lapuk • Memerlukan banyak maklumat yang tidak digunakan • Bilangan borang yang banyak • Perlukan salinan pengesahan • Kaedah pengesahan dokumen yang rumit • Penguatkuasaan yang lemah
Teknologi	• Tidak memanfaatkan teknologi • Sistem yang wujud tidak menyeluruh • Dibangunkan terlalu khusus untuk satu-satu perkhidmatan

3.2 Mengenal Pasti Faktor Untuk Ditambah Baik

Setelah isu dan punca kepada masalah dikenal pasti, agensi perlu mengenal pasti pula faktor yang berkaitan dengan isu tersebut dan menyenaraikannya seperti di **Jadual 3.2**.

Jadual 3.2: Contoh Penyenaraian Isu Dan Faktor Kepada Masalah Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan Oleh PBT X

Masalah	Isu	Faktor
Kelewatan	1. Aliran proses kerja yang kompleks 2. Birokrasi dalam kelulusan 3. Kaedah manual, memerlukan pergerakan maklumat secara fizikal 4. Pertindihan dan pengulangan aktiviti 5. Syarat yang banyak dan membebankan 6. Pegawai pelulus mempunyai komitmen lain 7. Kekurangan kapasiti (pejabat dan perjawatan) 8. Aktor tidak cekap – MD tinggi bebanding MP 9. Perlu merujuk/ ulasan daripada Jabatan Teknikal 10. Sistem tidak berkesan	✓ Aktiviti ✓ Sistem ✓ Perundangan ✓ Kapasiti ✓ Kompetensi ✓ Kolaborasi ✓ Borang
Kualiti (aduan)	1. Proses pra-pendaftaran yang rumit 2. Permohonan terlalu banyak 3. Masa menunggu lama 4. Tempoh operasi/ masa perkhidmatan terhad 5. Tiada alternatif dalam kaedah operasi 6. Sistem tidak mesra pengguna 7. Bilangan pejabat yang terhad 8. Lokasi jauh dan kekurangan kemudahan logistik 9. Caj dan fi yang tidak munasabah 10. Ketidakpatuhan pelanggan selepas pemberian lesen 11. Pelanggan kurang kefahaman tentang perkhidmatan	✓ Borang ✓ Dokumen sokongan ✓ Sistem ✓ Aktiviti ✓ Caj/ Fi ✓ Perundangan ✓ Penguatkuasaan ✓ Promosi

TIP 3

FAKTOR-FAKTOR LAZIM YANG BERKAITAN DENGAN ISU-ISU PRESTASI BAGI PERKHIDMATAN PERLESENAN

Faktor	Isu
Aktiviti/ Proses	• Banyak masa yang tiada tambah nilai • Kaedah memohon, memproses dan membuat bayaran secara manual dan tiada alternatif • Pelanggan dan agensi perlu bersemuka berkali-kali • Memerlukan pergerakan maklumat secara fizikal
Caj/ Fi	• Caj tidak munasabah • Fi yang tidak jelas akan keperluannya
Borang	• Borang yang banyak • Terlalu banyak maklumat tidak relevan perlu diisikan • Borang manual/ perlu dicetak
Dokumen Sokongan	• Dokumen sokongan yang banyak • Dokumen tidak relevan terhadap proses penilaian • Perlukan pengesahan daripada entiti tertentu sahaja • Memerlukan pengesahan pihak ketiga
Agensi Yang Dirujuk	• Bidang kuasa yang tidak jelas antara pihak yang menilai dan pihak yang mengeluarkan lesen • Bilangan agensi yang dirujuk terlalu banyak • Tiada perkongsian maklumat antara agensi-agensi yang dirujuk
Perundangan	• Tertakluk kepada undang-undang lapuk dan tidak mengikut peredaran semasa • Akta terlalu terperinci. Perincian sepatutnya di peringkat peraturan sahaja
Pembaharuan Lesen	• Tempoh sah laku yang terlalu singkat atau terlalu lama • Tiada kaedah pintas untuk pembaharuan
Penguatkuasaan	• Tiada penguatkuasaan oleh agensi yang mengeluarkan lesen • Penguatkuasaan yang kurang dan tidak berkesan
Promosi	• Pelanggan tidak mendapat maklumat secukupnya • Tiada garis panduan yang jelas mengenai perkhidmatan

BAB 4
PROSES KERJA BAHARU

4.1 Menetapkan Sasaran

4.2 Menganalisis Jurang Dan Merangka Cadangan Penambahbaikan

4.3 Menilai Cadangan Penambahbaikan

4.4 Mereka Bentuk Proses Kerja Baharu

4.5 Mendokumenkan Proses Kerja Baharu

Di dalam fasa ini, agensi akan didedahkan dengan tips dan teknik untuk mendapatkan cadangan penambahbaikan bagi merekayasa proses baharu. Cadangan penambahbaikan akan didasarkan kepada faktor dan isu yang telah dikenal pasti di dalam fasa analisis keadaan semasa serta sasaran yang ditetapkan pada awal bab ini.

Di akhir fasa ini, agensi akan dapat menghasilkan proses kerja yang baharu dengan berpandukan kepada cadangan penambahbaikan tersebut.

4.1 Menetapkan Sasaran

Dalam merangka proses kerja yang baharu, sasaran terhadap prestasi yang dijangkakan perlu ditetapkan. Prestasi diukur berdasarkan aspek pengukuran prestasi yang telah dikenal pasti di dalam profail perkhidmatan.

Penetapan sasaran (*to-be*) boleh dilakukan dengan berpandukan kepada:

a) profail perkhidmatan;
b) perbandingan prestasi agensi lain *(benchmarking);*
c) rekod statistik perkhidmatan jabatan;
d) ekspektasi *stakeholders* dan pelanggan;
e) perkembangan keadaan semasa dari segi teknologi dan fasiliti;
f) perkembangan kedudukan daya saing negara;
g) teguran audit; dan
h) kapasiti dan keupayaan *(capability)* agensi.

Contoh penetapan sasaran adalah seperti di **Jadual 4.1**.

Jadual 4.1: Penetapan Sasaran Pencapaian Proses Kerja Baharu Bagi Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan Oleh PBT X

Aspek Pengukuran Prestasi	*As-Is* (Semasa)	*To-Be* (Sasaran)
Masa	29 hari	7 hari
Kos	-	-
Bilangan Permohonan	-	-
Kutipan Hasil	-	-
Bilangan Aduan	3 %	1%

Aspek pengukuran prestasi boleh dikenal pasti daripada profail perkhidmatan. Sebagai contoh, prestasi pencapaian bagi perkhidmatan pengeluaran lesen premis perniagaan ini hanya diukur mengikut aspek masa dan bilangan aduan sahaja seperti di jadual di atas.

Bagi perkhidmatan-perkhidmatan lain, agensi boleh memilih sama ada ingin menambah atau mengurangkan mana-mana aspek pengukuran yang dirasakan sesuai.

4.2 Menganalisis Jurang dan Merangka Cadangan Penambahbaikan

Bagi mencapai sasaran yang ditetapkan, pendekatan-pendekatan berikut boleh dijadikan panduan dalam mendapatkan idea dan merangka cadangan penambahbaikan. Dalam proses merangka cadangan penambahbaikan, profail perkhidmatan haruslah sentiasa dirujuk supaya cadangan yang dihasilkan sentiasa selari dengan tujuan dan objektif perkhidmatan itu sendiri.

Kerangka ERRC (*Four Action Framework)*

Kaedah ini membantu dari segi penambahbaikan secara umum. Faktor dan isu yang dikenalpasti menjadi punca kepada perkara yang mempengaruhi prestasi di dalam fasa sebelum ini hendaklah ditentukan mengikut kerangka ERRC sama ada perlu dihapuskan ***(Eliminate)***, dikurangkan ***(Reduce)***, ditingkatkan ***(Raise)***, atau diwujudkan ***(Create)*** seperti di **Rajah 4.1**.

Rajah 4.1: Kerangka ERRC



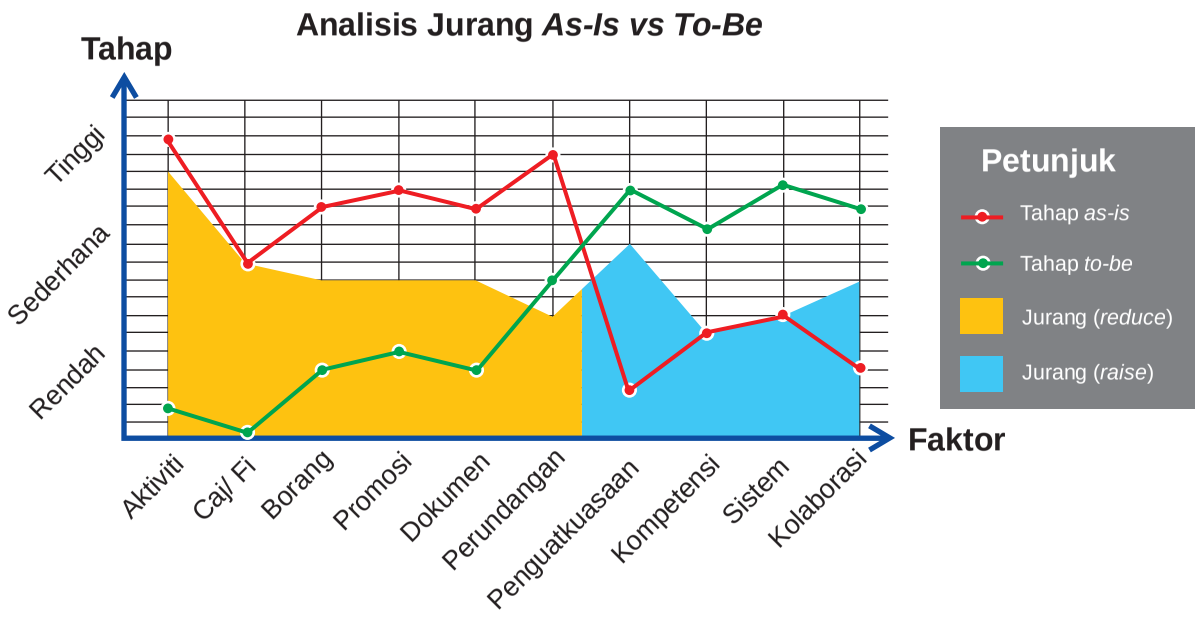
Jadual 4.2 menunjukkan contoh pelaksanaan kaedah ini menggunakan faktor-faktor yang telah dikenal pasti di peringkat analisis isu semasa.

Jadual 4.2: Contoh Faktor Yang Telah Dikenal Pasti Untuk Ditambah Baik Mengikut Kerangka ERRC

***Eliminate* (Hapuskan)**	***Raise* (Tingkatkan)**
• Aktiviti tiada tambah nilai • Caj/ Fi borang	• Keberkesanan sistem • Kapasiti pejabat • Kompetensi personel • Promosi
***Reduce* (Kurangkan)**	***Create* (Wujudkan)**
• Borang • Tahap kelulusan/ Birokrasi • Dokumen sokongan • Syarat/ Undang-undang lapuk	• Perkongsian strategik/ Kolaborasi • Penguatkuasaan

Seterusnya, untuk membuat perbandingan jurang di antara keadaan semasa (*as-is*) dan keadaan yang ingin dicapai (*to-be*) berkenaan dengan faktor-faktor tersebut, kaedah ***Strategy Canvas*** boleh digunakan. Kaedah ini memerlukan agensi untuk menilai sendiri tahap semasa untuk setiap faktor yang telah dikenal pasti dan membandingkannya dengan tahap yang ingin dicapai seperti di **Rajah 4.2**.

Rajah 4.2: Contoh Analisis Jurang *Strategy Canvas* Terhadap Faktor-Faktor Berkenaan Dengan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan Tidak Berisiko



TIP 4

PENDEKATAN ERRC BAGI ISU-ISU LAZIM DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM

***Eliminate* (Hapuskan)**	***Raise* (Tingkatkan)**
• Perkhidmatan tanpa objektif yang jelas • Perkhidmatan yang tidak memberi impak kepada pendapatan, keselamatan dan persekitaran • Syarat-syarat yang tidak perlu • Undang-undang lapuk • Pengulangan aktiviti • Aktiviti tiada tambah nilai • Caj/ Fi borang	• Tahap kebolehcapaian sistem • Integriti personel • Kapasiti pejabat • Kompetensi pegawai • Kredibiliti dan keberkesanan sistem • Masa bekerja • Keputusan melalui sistem pakar *(expert system)* • Penggunaan teknologi dalam komunikasi • Perkongsian maklumat antara agensi (G2G)
***Reduce* (Kurangkan)**	***Create* (Wujudkan)**
• Pergerakan fizikal aktor atau maklumat • Antaramuka diantara pelanggan dan pegawai • Birokrasi • Masa tiada tambah nilai • Pergantungan kepada seorang aktor sahaja untuk satu aktiviti • Keperluan mesyuarat • Dokumen sokongan • Keperluan dokumen secara fizikal • Bilangan aktor • Bilangan borang • Pengesahan daripada entiti lain	• Perkongsian strategik • Kelulusan segera (tidak berisiko) • Proses kerja secara serentak *(parallel)* • Proses / aliran kerja alternative • Kaedah permohonan, pembayaran yang lebih mudah (contoh: *online)* • Suasana mesra pelanggan • Kelulusan secara elektronik (*digital signature*) • *Case manager* untuk kelulusan melibatkan banyak pihak • Susun atur pejabat yang kondusif

Selain pendekatan ERRC, agensi juga boleh mengadaptasi konsep-konsep perekayasaan yang lain seperti berikut untuk mendapatkan idea cadangan penambahbaikan dan seterusnya mereka bentuk proses kerja yang baharu.

a) Prinsip 80/20

Rekayasa proses kerja supaya mengutamakan kes majoriti. Kes-kes kompleks dan terpencil perlu diurus secara unik supaya tidak mempengaruhi proses kerja bagi kes majoriti.

b) *Ex-Ante vs Ex-Post*

Beri kelulusan dahulu dan buat semakan kemudian. Semakan boleh dilakukan bersekali dengan audit pematuhan.

c) Memindahkan Kerja Daripada/ Kepada Pelanggan

Pertimbangkan situasi di mana beban tugas boleh dipindahkan daripada pelanggan kepada agensi atau sebaliknya.

Contoh: i. Agensi membantu mendapatkan perakuan dan ulasan daripada jabatan teknikal berbeza.

ii. Pelanggan mengisi sendiri maklumat ke dalam sistem dan cetakan kelulusan secara elektronik.

d) *Standardisation vs Customisation*

Seragamkan syarat keperluan bagi perkhidmatan berbeza tetapi berkaitan antara satu sama lain.

Contoh: Kompositkan borang permohonan bagi lesen premis perniagaan bagi aktiviti-aktiviti yang berbeza.

e) Pusat Setempat *(One Stop Centre)*

Tubuhkan pusat setempat dan berpusat bagi proses yang melibatkan pelbagai agensi.

Seterusnya, perangkaan cadangan dan idea penambahbaikan yang terhasil perlulah didokumenkan seperti di **Jadual 4.3**. Jadual 4.3 ini adalah sambungan kepada Jadual 3.2 di dalam fasa 3.

Jadual 4.3: Contoh Cadangan Penambahbaikan bagi Pengeluaran Lesen oleh PBT X

Masalah	Isu	Faktor	Cadangan Penambahbaikan
Kelewatan	1. Proses kerja yang kompleks 2. Birokrasi dalam kelulusan 3. Pergerakan maklumat secara fizikal 4. Pertindihan dan pengulangan aktiviti 5. Syarat yang banyak dan membebankan 6. Pegawai pelulus mempunyai komitmen lain 7. Kekurangan kapasiti (pejabat/ perjawatan) 8. Aktor tidak cekap 9. Perlu merujuk Jabatan Teknikal	✓ Aktiviti ✓ Birokrasi ✓ Sistem ✓ Perundangan ✓ Kapasiti ✓ Kompetensi ✓ Kolaborasi ✓ Borang ✓ Dokumen sokongan ✓ Caj/ Fi ✓ Promosi	a. Bina sistem untuk menukar kaedah operasi daripada kaedah manual kepada *online* b. Panjangkan waktu pejabat beroperasi. Buka pejabat pada hujung minggu c. Berikan latihan untuk meningkatkan kompetensi d. Mansuhkan caj dan fi e. Kenakan denda kepada permohonan yang tidak berjaya supaya hanya permohonan yang serius diterima f. Turunkan kuasa pelulus daripada Majlis kepada YDP atau Timbalan YDP atau Pegawai Kanan lain g. Hanya rayuan dibincangkan di dalam mesyuarat Majlis h. Kurangkan bilangan dokumen sokongan dan borang i. Kompositkan lesen dan borang bagi aktiviti yang bersesuaian j. Dapatkan ulasan jabatan teknikal secara serentak melalui sistem k. Berikan lesen secara *online*
Kualiti (aduan)	1. Pra-pendaftaran yang rumit 2. Permohonan terlalu banyak 3. Masa menunggu lama 4. Tempoh operasi terhad 5. Tiada kaedah alternatif 6. Sistem tidak mesra pengguna 7. Bilangan pejabat yang terhad 8. Lokasi yang jauh dan kekurangan kemudahan logistik 9. Caj dan fi yang tidak munasabah		

4.3 Menilai Cadangan Penambahbaikan

Setiap cadangan penambahbaikan perlu dinilai supaya cadangan tersebut benar-benar dapat memberi faedah terhadap prestasi penyampaian perkhidmatan dan berbaloi untuk dilaksanakan. Penilaian boleh dilaksanakan seperti di **Jadual 4.4**.

Jadual 4.4: Penilaian Cadangan Penambahbaikan bagi Pengeluaran Lesen oleh PBT X

Bil.	Cadangan Penambahbaikan	A (+)	B (+)	C (-)	D (-)	E (-)	Jumlah Markah
a.	Bina sistem untuk menukar kaedah operasi daripada kaedah manual kepada *online*.	4	4	2	3	0	3
b.	Panjangkan waktu pejabat beroperasi. Buka pejabat pada hujung minggu.	1	3	3	3	0	-2
c.	Berikan latihan untuk meningkatkan kompetensi.	2	3	1	2	0	2
d.	Mansuhkan caj dan fi.	2	2	0	0	1	3

Petunjuk:

Elemen	Markah
A - Faedah pelaksanaan	**0 - Tiada**
B - Impak pelaksanaan	**1 - Rendah**
C - Tahap kesukaran pelaksanaan	**2 - Sederhana**
D - Kos/ Penggunaan sumber	**3 - Tinggi**
E - Risiko pelaksanaan	**4 - Sangat tinggi**

Berdasarkan jadual tersebut, semakin tinggi markah yang diperolehi, semakin digalakkan supaya cadangan tersebut dilaksanakan. Markah negatif untuk cadangan (b) menandakan cadangan penambahbaikan tersebut tidak patut dilaksanakan.

TIP 5

PERKARA YANG PERLU DIPERTIMBANGKAN SEMASA MERANCANG DAN MENILAI CADANGAN PENAMBAHBAIKAN

1. Bagi perkhidmatan yang mempunyai objektif menjana pendapatan, perlu dipastikan supaya kos operasi sentiasa lebih rendah berbanding pendapatan. Sekiranya kos operasi lebih tinggi, adalah dicadangkan supaya perkhidmatan tersebut dimansuhkan.

2. Bagi perkhidmatan jenis kelulusan perniagaan, adalah dicadangkan supaya syarat kelulusan dilonggarkan supaya perniagaan dapat cepat dimulakan.

3. Sekiranya objektif sesuatu perkhidmatan adalah untuk tujuan kawalan berkenaan dengan keselamatan, kesihatan dan perkara-perkara lain yang berisiko tinggi, pertimbangan sewajarnya perlu dilakukan sebelum syarat dilonggarkan.

4. Memperkasakan penguatkuasaan adalah lebih baik berbanding mengetatkan syarat permohonan.

5. Hapuskan caj/ fi yang tidak munasabah. Walau bagaimanapun kenakan penalti kepada permohonan yang gagal supaya hanya permohonan yang serius dikemukakan.

6. Kurangkan keperluan mendapatkan kelulusan melalui mesyuarat kecuali melibatkan kes-kes rayuan.

7. Sekiranya perkhidmatan tidak mempunyai transaksi yang tinggi atau tidak mempunyai pelanggan yang ramai, pembangunan sistem elektronik yang berkos tinggi adalah tidak digalakkan.

8. Utamakan penambahbaikan yang tidak memerlukan kepada pindaan akta dan boleh dilakukan secara pentadbiran.

9. Kompositkan borang dan kelulusan serta integrasikan modul pemprosesan di dalam sistem supaya proses kerja yang berulang dapat dielakkan dan kos dijimatkan.

4.4 Mereka Bentuk Proses Kerja Baharu

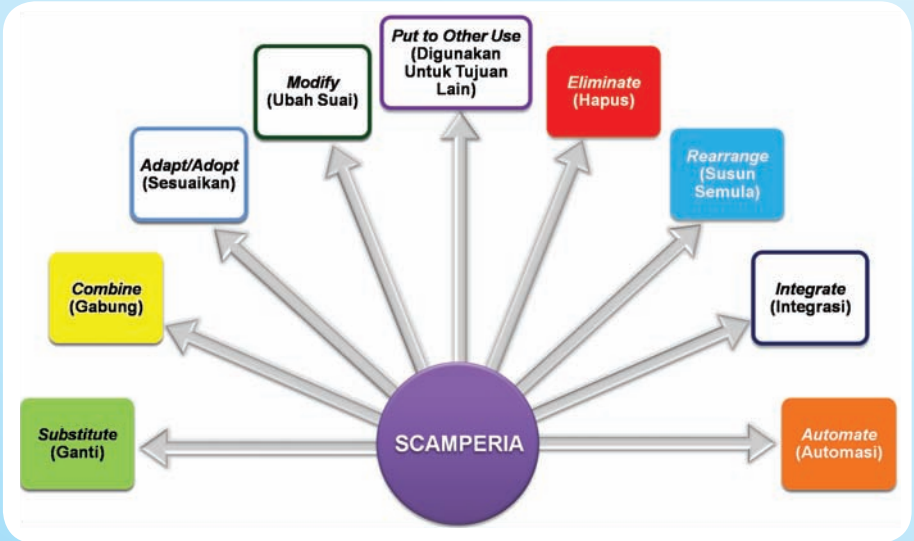
Berpandukan kepada cadangan penambahbaikan yang telah dinilai, agensi boleh merekabentuk semula proses kerja baharu untuk perkhidmatan yang direkayasa daripada awal *(clean slate)*. Proses kerja baharu ini perlulah direka bentuk supaya mencapai objektif perkhidmatan yang ditetapkan dengan aktiviti, aktor, sumber dan masa diambil (MD) yang minimum.

Sekiranya proses kerja baharu ingin direka bentuk berpandukan kepada penambahbaikan terhadap proses kerja yang lama pula, kaedah analisis SCAMPERIA boleh digunakan.

Analisis SCAMPERIA

Penerangan mengenai analisis SCAMPERIA adalah seperti di **Rajah 4.2**. Panduan untuk melaksanakan analisis ini adalah seperti di **Jadual 4.5**.

Rajah 4.2: Analisis SCAMPERIA



Jadual 4.5: Analisis SCAMPERIA

Substitute **(Ganti)**	• Menggantikan proses/ aktiviti lama dengan cara yang baru.
Combine **(Gabung)**	• Mengabungkan proses/ aktiviti yang bertindih yang dilaksanakan oleh aktor yang sama.
Adapt/ Adopt **(Sesuaikan/ Terima Pakai)**	• Sesuaikan pendekatan/ cara proses dilaksanakan dengan perkembangan semasa; • Terima pakai pendekatan/ cara yang baharu; dan • Sesuai dilaksanakan melalui penandaarasan.
Modify **(Ubah Suai)**	• Mengubahsuai aktiviti, syarat, saluran penyampaian, tempoh sah laku, caj/ fi, borang, aktor, perundangan, persekitaran kerja berdasarkan keperluan dan kehendak pelanggan.
Put to Other Use **(Digunakan Untuk Tujuan lain)**	• Memperluaskan proses semasa untuk tujuan lain.
Eliminate **(Hapus)**	• Menghapuskan aktiviti yang bertindih, tiada nilai tambah dan yang menyusahkan pelangan.
Integrate **(Integrasi)**	• Mengintegrasi proses/ aktiviti yang melibatkan pelbagai bahagian/ agensi.
Automate **(Automasi)**	• Memanfaatkan teknologi maklumat sebagai pemboleh daya; • Mengautomasi proses yang melibatkan jumlah permohonan yang tinggi, melibatkan agensi lain dan memerlukan perluasan capaian; dan • Sesuai untuk mempelbagaikan saluran penyampaian perkhidmatan dan meningkatkan kecekapan.

Terdapat dua kaedah yang boleh digunakan untuk analisis SCAMPERIA seperti berikut:

1. Kaedah Grafik

Melalui kaedah ini, analisis dilaksanakan berdasarkan pemetaan proses kerja semasa menggunakan kod warna. Templat ini lebih ringkas dan sesuai digunakan untuk proses yang pendek dan tidak kompleks. Kelemahan kedah ini adalah, jika terdapat lebih daripada satu elemen SCAMPERIA digunakan pada sesuatu aktiviti, maka hanya salah satu kod warna dapat digunakan.

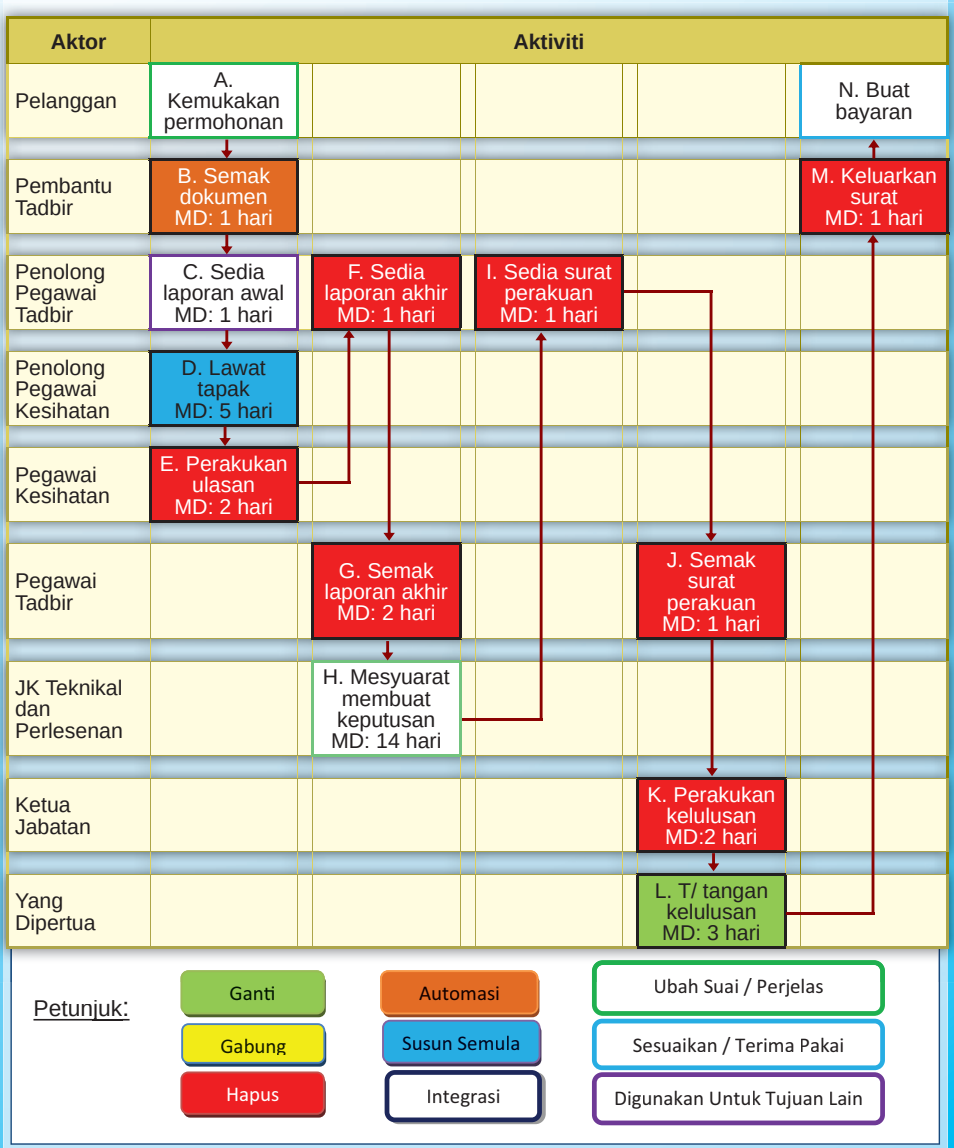
Contoh analisis SCAMPERIA menggunakan kaedah grafik adalah seperti di **Rajah 4.3**.

2. Kaedah Jadual

Melalui kaedah ini, analisis dilaksanakan berdasarkan dokumentasi proses kerja semasa. Templat ini lebih terperinci, menyeluruh dan komprehensif. Templat ini sesuai untuk proses yang panjang dan rumit.

Contoh analisis SCAMPERIA menggunakan kaedah grafik adalah seperti di **Jadual 4.6**.

Rajah 4.3: Contoh Analisis SCAMPERIA ke atas Pemetaan Proses Kerja bagi Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X



Jadual 4.6: Contoh Analisis SCAMPERIA PBT X

Kod Lama	Perlu? (Ya/ Tidak)	Elemen SCAMPERIA	Kod Baharu	Aktiviti Baharu
A	Ya	**Gabung** aktiviti A dan B	A1	Permohonan *online*
B	Ya	**Automasi** proses permohonan **Ubah suai** proses semakan dokumen oleh sistem		
C	Ya	Penolong Pegawai Tadbir **digunakan untuk tujuan lain** iaitu mengenal pasti jenis dan aktiviti perniagaan dan jabatan-jabatan teknikal yang terlibat	B1	Menyelaras permohonan melalui sistem
D	Ya	**Susun semula** aktiviti ke langkah selepas kelulusan secara bersyarat diberikan **Ubah suai** kepada aktiviti pemantauan/ audit	F1	Audit tapak
E	Tidak	Hapus	-	-
F	Tidak	Hapus	-	-
G	Tidak	Hapus	-	-
H	Ya	**Ubah suai** kaedah membuat keputusan Jabatan Teknikal memberikan ulasan melalui forum yang disediakan di dalam modul sistem secara serentak *(Parallel)*	C1	Ulasan Jabatan Teknikal melalui sistem
I	Tidak	Hapus	-	-
J	Tidak	Hapus	-	-
K	Tidak	Hapus	-	-
L	Ya	**Gantikan** keperluan untuk tandatangan fizikal kepada tandatangan/ pengesahan kelulusan secara digital	D1	Perakukan kelulusan
M	Tidak	**Gabung** aktiviti M dan N	E1	Cetak lesen
N	Ya	**Ubah suai** kaedah kutipan lesen secara fizikal supaya lesen boleh dicetak sendiri oleh pemohon **Sesuaikan** kaedah pembayaran secara elektronik		

4.5 Mendokumenkan Proses Kerja Baharu

Sebagai langkah terakhir dalam fasa ini, agensi perlu mendokumentasikan semula proses kerja baharu sebagaimana yang dilakukan di dalam fasa persediaan seperti di **Jadual 4.7** dan **Rajah 4.4**.

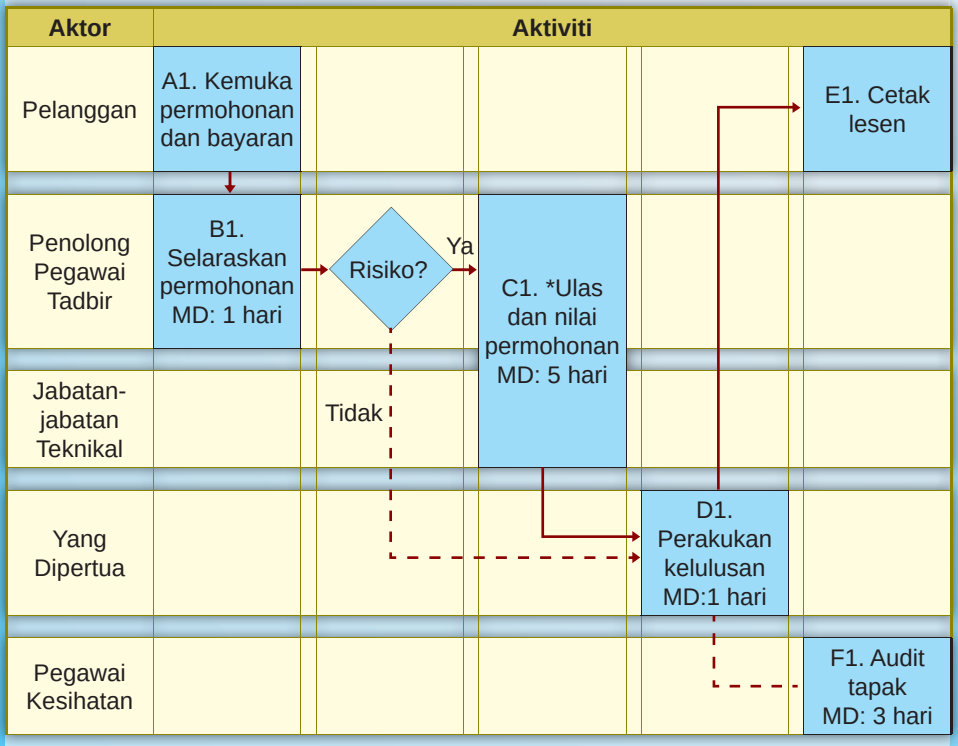
Jadual 4.7: Contoh Dokumentasi Proses Baru PBT X

Kod	Aktiviti	Aktor	MD	MP
A1	Buat permohonan melalui sistem secara *online*	Pelanggan	-	-
B1	Semak dan selaraskan permohonan	Penolong Pegawai Tadbir	1 hari	1 jam
C1	**Ulas dan nilai permohonan	Jabatan-jabatan Teknikal	5 hari	1 hari
D1	Perakukan kelulusan	Yang Dipertua	1 hari	1 jam
E1	Cetak lesen	Pelanggan	-	-
F1	Audit tapak (penguatkuasaan)	Penolong Pegawai Kesihatan	3 hari	1 hari
Jumlah			***7 hari**	**2 hari**

* Tak termasuk masa untuk audit tapak yang dilakukan selepas pengeluaran lesen

** Langkau aktiviti ini sekiranya permohonan melibatkan perniagaan yang tidak berisiko

Rajah 4.4: Pemetaan Proses Kerja Baru Perkhidmatan Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan oleh PBT X



* Ulasan oleh Jabatan Teknikal dilaksanakan melalui sistem iaitu di dalam bentuk forum di mana Penolong Pegawai Tadbir bertindak sebagai moderator.

BAB 5
PELAKSANAAN CADANGAN PENAMBAHBAIKAN

5.1 Faktor Kejayaan Kritikal

5.2 Merangka Pelan Pelaksanaan

Fasa ini bertujuan memberikan panduan kepada agensi untuk melaksanakan penambahbaikan yang telah dirancang.

Di akhir fasa ini, agensi akan dapat menghasilkan pelan tindakan pelaksanaan BPR yang teratur.

5.1 Faktor Kejayaan Kritikal

Untuk mengenal pasti faktor-faktor yang kritikal dalam menentukan kejayaan pelaksanaan BPR, agensi perlu memikirkan apakah kekangan dan cabaran yang berpotensi menjadi halangan dalam kejayaan BPR. Lazimnya, faktor kejayaan kritikal dan keperluan faktor tersebut adalah seperti contoh di **Rajah 5.1**.

Rajah 5.1: Contoh Faktor Kejayaan Kritikal Projek BPR PBT X



5.2 Merangka Pelan Pelaksanaan

Seterusnya agensi perlu memikirkan tindakan yang perlu diambil untuk memenuhi keperluan yang terdapat pada setiap faktor tersebut seperti di **Jadual 5.1** dan **Rajah 5.2**.

Jadual 5.1: Pelan Pelaksanaan Projek BPR PBT X

Faktor kritikal	Keperluan	Tindakan	Tarikh Mula	Tarikh Akhir	Peranan
Teknologi Maklumat	Kesediaan Prasarana	a. Membina/ menaik taraf sistem	Jul 10	Dis 10	Bhg. Teknologi Maklumat
		b. Memberi latihan kepada pentadbir dan pengguna sistem	Okt 10	Dis 10	
Pengurusan Perubahan	Sokongan *Stakeholders*	c. Menyediakan perancangan dan laporan	Mei 10	Mei 10	Pengurus Projek
		d. Mendapatkan persetujuan dan perakuan	Jun 10	Jun 10	
	Penerimaan Warga	e. Memberi penerangan kepada warga tentang sistem dan proses kerja baharu	Okt 10	Jan 11	Jab. Kawalan Perniagaan
		f. Membuat pemantauan dan melaporkan kepada pihak berkepentingan (*stakeholders*)	Jul 10	Mac 11	Bhg. Penguatkuasaan
	Kesedaran Pelanggan	g. Membuat promosi	Nov 10	Feb 11	Unit Perancangan Korporat
Pelan Pelaksanaan	Pelan Tindakan	h. Membuat pindaan undang-undang	Jul 10	Nov 10	Jabatan Undang-Undang
		i. Melaksanakan secara prototaip	Okt 10	Nov 10	Jab. Kawalan Perniagaan
		j. Melaksanakan secara perintis	Dis 10	Feb 11	-
		k. Melaksanakan secara menyeluruh	Mac 11		

Rajah 5.2: Pelan Pelaksanaan BPR PBT X

Bil	Aktiviti/ Tindakan	2010								2011			Peranan	Catatan
		Mei	Jun	Jul	Ogo	Sep	Okt	Nov	Dis	Jan	Feb	Mac		
1	Membuat perancangan dan sediakan laporan BPR	R	R										Pengurus Projek	Laporan sedang disediakan
		P												
2	Mendapatkan persetujuan dan perakuan		R										Pengurus Projek	
3	Membina/ menaik taraf sistem			R	R	R	R	R	R				Bhg. Teknologi Maklumat	
4	Membuat pindaan undang-undang			R	R	R	R	R					Jabatan Undang-undang	
5	Memberi penerangan kepada warga tentang sistem dan proses kerja baru					R	R	R	R				Jab. Kawalan Perniagaan	
6	Memberi latihan kepada pentadbir dan pengguna sistem						R	R	R				Bhg. Teknologi Maklumat	
7	Melaksanakan secara prototaip						R	R					Jab. Kawalan Perniagaan	
8	Membuat promosi							R	R	R	R	R	Unit Perancangan Korporat	
9	Melaksanakan secara perintis								R	R	R		Jab. Kawalan Perniagaan	
10	Melaksanakan secara menyeluruh											R	Jab. Kawalan Perniagaan	
11	Membuat pemantauan dan melaporkan kepada Pihak Berkepentingan *(Stakeholders)*			R	R	R	R	R	R	R	R	R	Bhg. Penguatkuasaan	Laporkan pemantauan kepada JKPBR

Petunjuk: R Rancangan P Pelaksanaan

TIP 6

MEMBUAT LAPORAN PROJEK BPR

Laporan projek adalah penting untuk tujuan mendapatkan persetujuan *Stakeholders* untuk melaksanakan penambahbaikan yang dirancang. *Stakeholders* perlu diyakinkan bahawa pelaksanaan projek akan benar-benar memberikan faedah yang signifikan kepada agensi. Dengan persetujuan *Stakeholders*, cadangan penambahbaikan akan dapat dilaksanakan dengan lancar.

Perkara yang perlu disertakan di dalam laporan projek adalah:

1. Tujuan projek – menyatakan keperluan melaksanakan BPR.
2. Hasil analisis keadaan semasa – menyatakan isu-isu yang dikenal pasti terdapat pada perkhidmatan.
3. Analisis jurang – menyatakan perbandingan antara keadaan semasa dan keadaan yang ingin dicapai.
4. Sasaran – menyatakan sasaran dan faedah projek mengikut elemen pengukuran prestasi yang ditetapkan.
5. Cadangan penambahbaikan – menyatakan cadangan yang disyorkan.
6. Proses kerja baharu – menunjukkan proses kerja baharu yang direkayasa berdasarkan cadangan penambahbaikan.
7. Pelan pelaksanaan – menunjukkan carta perbatuan *(Gantt Chart)* pelan pelaksanaan cadangan penambahbaikan.
8. Anggaran perbelanjaan – menyatakan anggaran kos yang diperlukan untuk melaksanakan.

BAB 6
PENILAIAN

6.1 Melaksanakan Penilaian

6.2 Melaksanakan Tindakan Pembetulan

Fasa penilaian bermula selepas cadangan penambahbaikan dilaksanakan. Penilaian perlu dibuat bagi memastikan pelaksanaan cadangan mencapai sasaran yang ditetapkan. Di akhir fasa ini, agensi akan dapat menilai keberkesanan pelaksanaan BPR seterusnya mengenal pasti tindakan susulan yang perlu diambil bagi tujuan pembetulan sekiranya perlu.

6.1 Melaksanakan Penilaian

Penilaian boleh dilaksanakan melalui perbandingan di antara pencapaian selepas penambahbaikan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelum penambahbaikan. Penilaian perlu dibuat dalam tempoh 3 hingga 6 bulan selepas penambahbaikan dilaksanakan. Contoh format penilaian semula adalah seperti di **Jadual 6.1**.

Jadual 6.1: Contoh Penilaian Program BPR PBT X

Nama Program:	Perekayasaan Proses Pengeluaran Lesen Premis Perniagaan			
Pengurus/ *Champion*:	Pengarah Jabatan Kawalan Perniagaan			
Tarikh Mula:	April 2010		Tarikh Pelaksanaan:	Mac 2011
Aspek Pengukuran Prestasi	Sebelum	Sasaran	Pencapaian Pelaksanaan	Peratus Penambahbaikan *(Improvement)*
Masa	29 hari	7 hari	5 hari	83%
Kos	-	-	-	-
Bilangan Permohonan	1000	-	2000	-
Kutipan Hasil	-	-	-	-
Bilangan Aduan	33 (3%)	(1%)	20 (1%)	67%

6.2 Melaksanakan Tindakan Pembetulan

Sekiranya program/ projek tidak mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka tindakan pembetulan perlu dilaksanakan untuk menambahbaik hasil program/ projek tersebut. Tindakan pembetulan yang dikenal pasti boleh direkodkan seperti dalam **Jadual 6.2**.

Jadual 6.2: Contoh Tindakan Pembetulan Projek BPR PBT X

Bil	Program/ Projek	Penambahbaikan	Pihak Bertanggungjawab
1	BPR Lesen Premis Perniagaan Berisiko	Turun kuasa: Kuasa melulus dipanjangkan ke peringkat Timbalan Pengarah	Bahagian Perundangan
		Tanggungjawab sebagai moderator sistem diperluaskan kepada Pegawai Tadbir	Bahagian Teknologi Maklumat
		Modul pembayaran dalam sistem perlu dibangunkan	Bahagian Teknologi Maklumat
		Infrastruktur ICT perlu dinaik taraf bagi membolehkan sistem sedia ada ditambah baik	Bahagian Teknologi Maklumat

BAB 7
PENUTUP

BPR merupakan satu pendekatan yang dapat meningkatkan prestasi agensi awam. Ia membantu agensi memperkemaskan proses serta aspek-aspek organisasi yang berkaitan dengan penyampaian perkhidmatan dan perubahan dari segi budaya kerja di semua peringkat.

Dengan pendekatan BPR, agensi Kerajaan akan sentiasa peka dengan keperluan rakyat dan memastikan proses kerja agensi adalah relevan dengan keperluan dan kehendak semasa. Proses kerja agensi perlu sentiasa disemak secara terperinci bagi memudahkan pelanggan dan memanfaatkan sumber Kerajaan. Usaha-usaha penambahbaikan hendaklah dilaksanakan secara kreatif dan berinovatif dengan mengambil kira perkembangan teknologi semasa.

Adalah diharapkan agar kit kerja ini dapat dijadikan panduan dalam melaksanakan BPR di agensi masing-masing dan dapat menyumbang ke arah mewujudkan perubahan yang dapat mentransformasikan penyampaian perkhidmatan awam.

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan
Pengurusan Malaysia (MAMPU)
Jabatan Perdana Menteri
Disember 2011

BAB 8
LAMPIRAN

RINGKASAN CARTA ALIR PELAKSANAAN BPR SEKTOR AWAM

BAB		AKTIVITI	CONTOH	TEMPLAT	TIPS
P	2	1 Kenal pasti keperluan BPR	Rajah 2.1	T1	-
		2 Bentuk pasukan BPR	Rajah 2.2, Jadual 2.1	T2, T3	-
		2 Sedia profail perkhidmatan	Rajah 2.3	T4	-
	3	3 Dokumenkan proses kerja semasa	Jadual 2.2, Rajah 2.4	T5, T6	1
		4 Analisis isu dan punca	Jadual 3.1, Rajah 3.1	T7, T8	2
		5 Kenal pasti faktor	Jadual 3.2	T9	3
	4	6 Tetapkan sasaran	Jadual 4.1	T10	-
		7 Analisis jurang	Jadual 4.2, Rajah 4.2	T11, T12	-
		8 Merangka cadangan	Jadual 4.3	T13	4
		9 Menilai cadangan	Jadual 4.4	T14	5
		10 Reka bentuk proses kerja baharu	Rajah 4.4, Jadual 4.6	T15, T16	-
		11 Dokumenkan proses kerja baharu	Jadual 4.7, Rajah 4.5	T17, T18	-
	5	12 Kenal pasti faktor kejayaan kritikal	Rajah 5.1	T19	-
		13 Rancang pelan pelaksanaan	Jadual 5.1, Rajah 5.2	T19, T20	-
D		14 Sediakan laporan projek	-	-	6
		15 Implementasi cadangan	-	-	-
		16 Lakukan pemantauan	-	-	-
C	6	17 Buat penilaian	Jadual 6.1	T21	-
A		18 Ambil tindakan susulan	Jadual 6.2	T22	-

TEMPLAT 1

Mengenal Pasti Keperluan Melaksanakan BPR

Senarai Semak Bagi Mengenal Pasti Keperluan Melaksanakan BPR

Tandakan (/) setiap kotak yang berkenaan. Anda boleh menanda lebih daripada satu (1) kotak untuk setiap soalan

Perkhidmatan: .....

a. **Perkhidmatan ini**
- Merupakan perkhidmatan utama/ teras agensi ☐
- Melibatkan pelanggan luar agensi ☐
- Mempunyai transaksi yang tinggi ☐

b. **Perkhidmatan ini mempunyai masalah dalam aspek**
- Masa (Kelewatan dalam menyampaikan perkhidmatan) ☐
- Kos (Kos operasi yang terlalu tinggi) ☐
- Kualiti perkhidmatan (Aduan yang tinggi) ☐
- Kutipan hasil yang rendah ☐
- Penguatkuasaan (Ketidakpatuhan terhadap undang-undang) ☐
- Lain-lain ☐

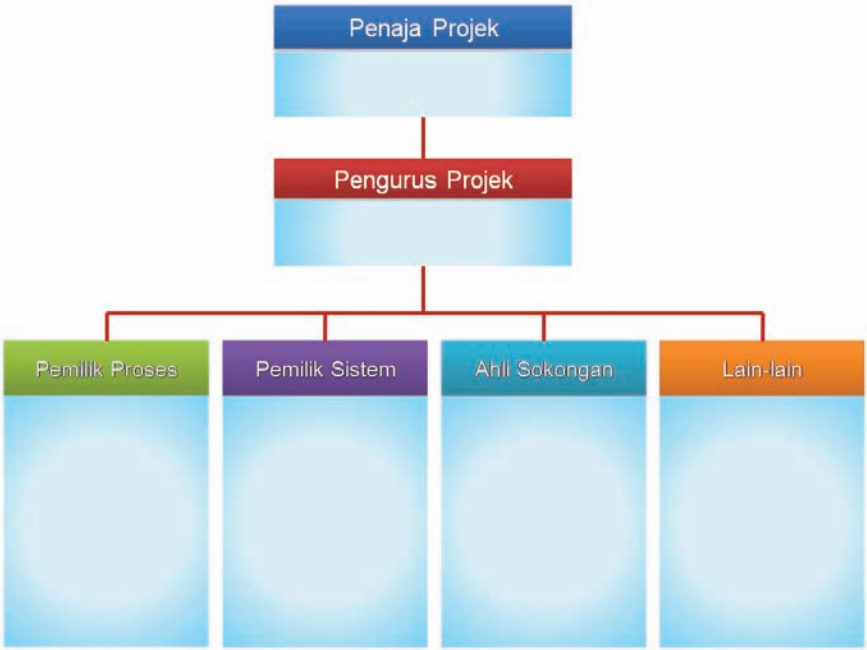
c. **Masalah yang berlaku dalam perkhidmatan ini**
- Kerap terjadi ☐
- Telah lama terjadi ☐

d. **Penambahbaikan terhadap perkhidmatan ini didorong oleh**
- Pencapaian visi dan misi agensi ☐
- Persaingan dan perbandingan dengan organisasi lain ☐

Jumlah : ☐

TEMPLAT 2

Pelantikan Pasukan BPR



TEMPLAT 3

Peranan & Tanggungjawab Ahli Pasukan BPR

Ahli Pasukan	Peranan & Tanggungjawab
Penaja Projek	
Pengurus Projek	
Pemilik Proses/ Perkhidmatan	
Pemilik Sistem	
Ahli Sokongan	
Lain-Lain	

TEMPLAT 4

Profail Perkhidmatan

Kementerian/ Agensi: .....

Perkhidmatan: .....

Jenis:
- a. ☐ Kelulusan Perniagaan
  - ☐ Berisiko
  - ☐ Tidak Berisiko
- b. ☐ Kelulusan Bukan Perniagaan
- c. ☐ Bukan kelulusan

Objektif:
- ☐ Kawalan (Keselamatan, Kualiti, Alam Sekitar, Produk, dll)
- ☐ Menjana Pendapatan
- ☐ Kebajikan/ Tanggungjawab sosial
- ☐ Perkhidmatan Sokongan
- ☐ Lain-lain .....

Elemen Pengukuran Prestasi:
- ☐ Masa diambil: .....
- ☐ Kos operasi: .....
- ☐ Bilangan Permohonan: .....
- ☐ Kutipan hasil: .....
- ☐ Bilangan Aduan: .....

TEMPLAT 5

Jadual Dokumentasi Proses Kerja Semasa

Kod	Aktiviti	Aktor	MD	MP
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				
L				
M				
N				
Jumlah				

TEMPLAT 6

Pemetaan Proses Kerja Semasa

Aktor	Aktiviti				
Aktor 1					
Aktor 2					
Aktor 3					
Aktor 4					
Aktor 5					
Aktor 6					
Aktor 7					
Aktor 8					
Aktor 9					

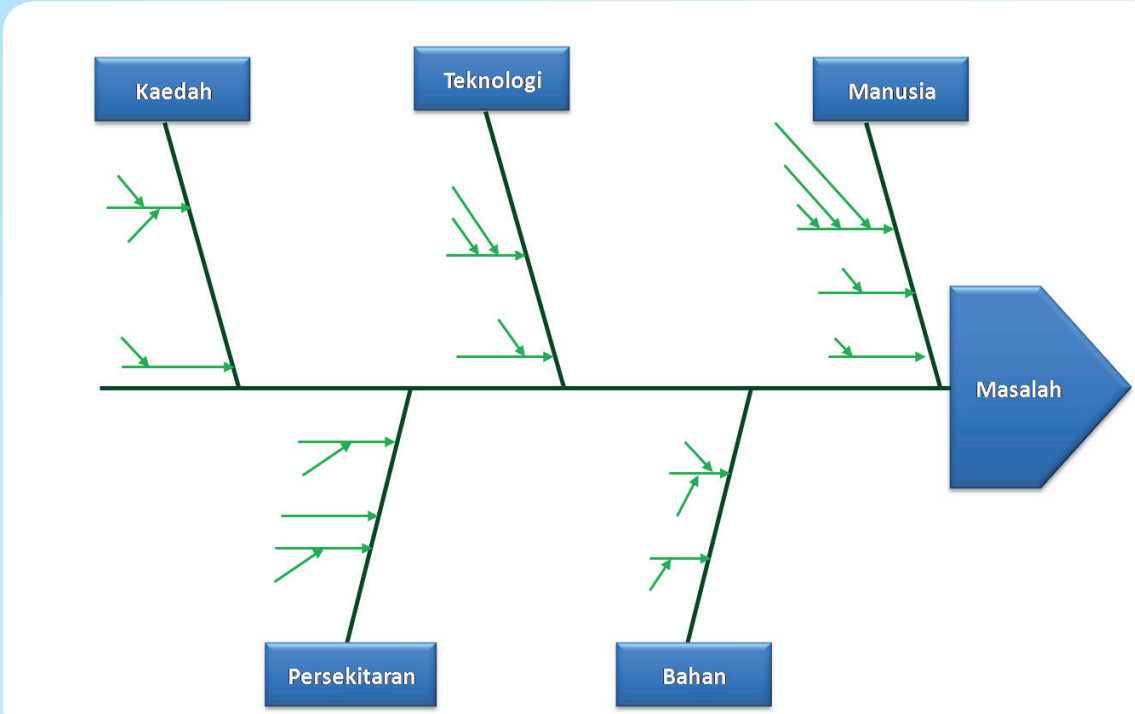
TEMPLAT 7

Analisis Isu 5W 1H

Analisis 5W 1H	Isu/ Masalah/ Faktor Penyebab Masalah
***What*/ Apa** 1. Apakah masalah yang dihadapi agensi? 2. Apakah masalah yang dihadapi pengguna? 3. Apakah tahap kompetensi Pegawai di agensi?	
***Why*/ Mengapa** 1. Mengapa masalah (lewat, aduan) berlaku? 2. Mengapa syarat ditetapkan begitu?	
***Where*/ Di mana** 1. Di manakah perkhidmatan disediakan? 2. Di manakah masalah dikesan? 3. Di manakah maklumat boleh diperolehi?	
***When*/ Bila** 1. Bila perkhidmatan disediakan? 2. Bila kali terakhir undang-undang dipinda? 3. Bila kali terakhir ditambah baik?	
***Who*/ Siapa** 1. Siapakah kumpulan sasar kepada perkhidmatan ini? 2. Siapakah pihak lain yang terlibat? 3. Siapakah yang berkuasa memberi kelulusan?	
***How*/ Bagaimana** 1. Bagaimana tahap penggunaan teknologi? 2. Bagaimana proses yang perlu dilakukan oleh pelanggan sebelum permohonan? 3. Bagaimana kaedah pengoperasian?	

TEMPLAT 8

Analisis Isu dan Punca Tulang Ikan Ishikawa



TEMPLAT 9

Penyenaraian Isu Dan Faktor Kepada Masalah

Masalah	Isu	Faktor
Masalah 1	1. Isu 1 2. Isu 2	✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor
Masalah 2	3. Isu 3 4. Isu 4	
Masalah 3	5. Isu 5 6. Isu 6	

TEMPLAT 10

Penetapan Sasaran Pencapaian Proses Kerja Baharu

Aspek Pengukuran Prestasi	*As-Is* (Semasa)	*To-Be* (Sasaran)
Masa		
Kos		
Bilangan Permohonan		
Kutipan Hasil		
Bilangan Aduan		

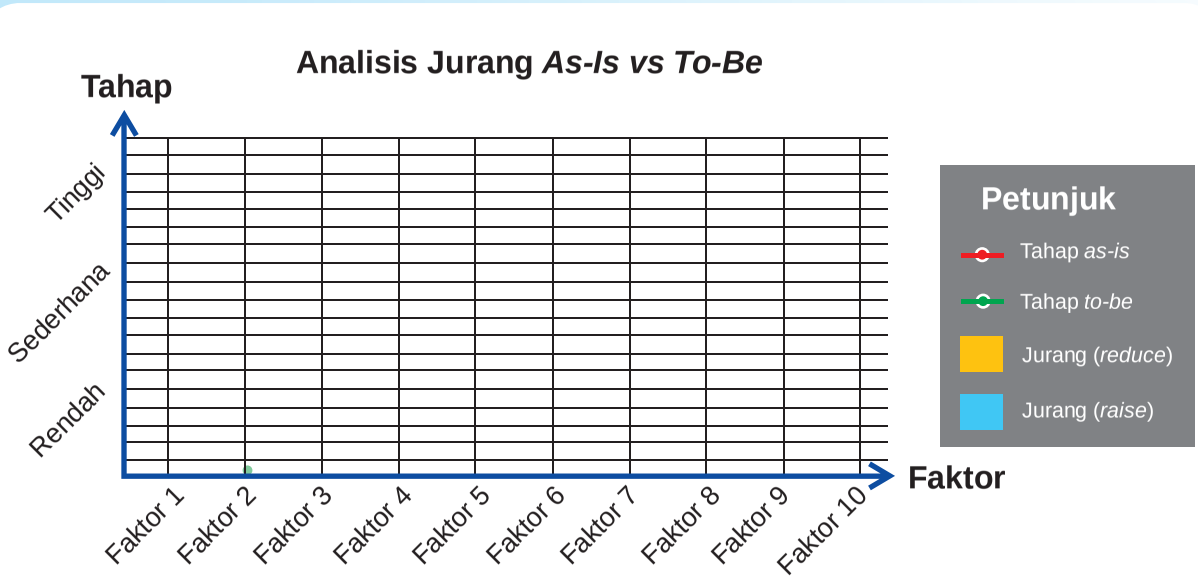
TEMPLAT 11

Penyenaraian Faktor Yang Telah Dikenal Pasti Untuk Ditambah Baik Mengikut Kerangka ERRC

***Eliminate* (Hapuskan)**	***Raise* (Tingkatkan)**
• Faktor 1 • Faktor 2	• Faktor 3 • Faktor 4
***Reduce* (Kurangkan)**	***Create* (Wujudkan)**
• Faktor 5 • Faktor 6	• Faktor 7 • Faktor 8

TEMPLAT 12

Analisis Jurang *Strategy Canvas*



TEMPLAT 13

Penyenaraian Cadangan Penambahbaikan

Masalah	Isu	Faktor	Cadangan Penambahbaikan
Masalah 1	1. Isu 1 2. Isu 2	✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor ✓ Faktor	a. Cadangan 1 b. Cadangan 2 c. Cadangan 3 d. Cadangan 4 e. Cadangan 5 f. Cadangan 6
Masalah 2	3. Isu 3 4. Isu 4		
Masalah 3	5. Isu 5 6. Isu 6		

TEMPLAT 14

Penilaian Cadangan Penambahbaikan

Bil.	Cadangan Penambahbaikan	A (+)	B (+)	C (-)	D (-)	E (-)	Jumlah Markah

Petunjuk:

Elemen	Markah
A - Faedah pelaksanaan	0 - Tiada
B - Impak pelaksanaan	1 - Rendah
C - Tahap kesukaran pelaksanaan	2 - Sederhana
D - Kos/ Penggunaan sumber	3 - Tinggi
E - Risiko pelaksanaan	4 - Sangat tinggi

TEMPLAT 15

Analisis SCAMPERIA Ke Atas Pemetaan Proses Kerja Semasa

Aktor	Aktiviti				
Aktor 1					
Aktor 2					
Aktor 3					
Aktor 4					
Aktor 5					
Aktor 6					
Aktor 7					
Aktor 8					
Aktor 9					

Petunjuk:

- Ganti
- Gabung
- Hapus
- Automasi
- Susun Semula
- Integrasi
- Ubah Suai / Perjelas
- Sesuaikan / Terima Pakai
- Digunakan Untuk Tujuan Lain

TEMPLAT 16

Analisis SCAMPERIA Ke Atas Jadual Dokumentasi Proses Kerja Semasa

Kod Lama	Perlu? (Ya/ Tidak)	Elemen SCAMPERIA	Kod Baharu	Aktiviti Baharu
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				
L				
M				
N				

TEMPLAT 17

Jadual Dokumentasi Proses Kerja Baharu

Kod	Aktiviti	Aktor	MD	MP
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				
L				
M				
N				
Jumlah				

TEMPLAT 18

Pemetaan Carta Alir Proses Kerja Baharu

Aktor	Aktiviti				
Aktor 1					
Aktor 2					
Aktor 3					
Aktor 4					
Aktor 5					
Aktor 6					
Aktor 7					
Aktor 8					
Aktor 9					

TEMPLAT 19

Pelan Pelaksanaan Projek BPR (Jadual)

Faktor Kritikal	Keperluan	Tindakan	Tarikh Mula	Tarikh Akhir	Peranan
Teknologi Maklumat	Kesediaan Prasarana				
Pengurusan Perubahan	Sokongan *Stakeholders*				
	Penerimaan Warga				
	Kesedaran Pelanggan				
Pelan Pelaksanaan	Pelan Tindakan				

TEMPLAT 20

Pelan Pelaksanaan Projek BPR (*Gantt Chart*)

Bil	Aktiviti/ Tindakan	Tahun											Peranan	Catatan
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														

Petunjuk: Rancangan Pelaksanaan

TEMPLAT 21

Penilaian Program BPR

Nama Program:				
Pengurus/ *Champion*:				
Tarikh Mula:			Tarikh Pelaksanaan:	
Aspek Pengukuran Prestasi	Sebelum	Sasaran	Pencapaian Pelaksanaan	Peratus Penambahbaikan *(Improvement)*
Masa				
Kos				
Bilangan Permohonan				
Kutipan Hasil				
Bilangan Aduan				

TEMPLAT 22

Tindakan Pembetulan Projek BPR

Bil	Program/ Projek	Penambahbaikan	Pihak Bertanggungjawab