

BAB

III

BAB III

ULASAN KARYA

3.1 PENGENALAN

Bahagian ini akan membincangkan ulasan karya berkenaan kepuasan hati pelanggan. Bahagian ini memfokuskan perbincangan kepada kajian-kajian lepas yang berkaitan kepuasan hati pelanggan dengan sokongan teori-teori kajian tertentu. Penekanan turut diberikan terhadap pencapaian kepuasan hati pelanggan di sektor awam sama ada di dalam mahupun luar negara. Seterusnya, bahagian ini turut meliputi rumusan ulasan karya.

3.2 Definasi dan Konsep Kepuasan Pelanggan

Kepuasan hati pelanggan bukanlah satu konsep yang baru dalam sektor awam mahupun swasta. Ianya merupakan perkara yang dititikberatkan dan penentu kepada kejayaan sesebuah industri mahupun agensi dalam mengukur kejayaan penghasilan outputnya ataupun perkhidmatan yang berorientasikan pelanggan.

Terdapat pelbagai definasi berkaitan kepuasan hati pelanggan dan ianya bergantung kepada tafsiran penulis itu sendiri. Oleh yang demikian adalah penting untuk pemerhatian dan tinjauan kepada kajian-kajian lepas berkenaan definasi kepuasan pelanggan.

Beberapa kajian telah dijalankan oleh para pengkaji luar dan dalam negara berkenaan definasi kepuasan hati pelanggan. Pertama, kajian oleh Brown (1992) mendefinisikan bahawa kepuasan pelanggan ke atas satu-satu barangan mahupun perkhidmatan dapat dilihat apabila keinginan dalam

mendapatkan barangan mahupun perkhidmatan berterusan serta kesediaan untuk memperkenalkannya kepada orang lain.

Keith (1995) dan Brown (1992) berpendapat di samping keaslian sesuatu barangan dan perkhidmatan yang memberi kepuasan kepada pelanggan terdapat juga pelbagai aspek lain yang turut diberi perhatian oleh pelanggan dalam penghasilan kepuasan. Menurut mereka, jangkaharap keseluruhan pelanggan bukan sahaja bergantung kepada layanan yang diterima tetapi juga meliputi nilai, ketepatan masa, dan juga perhatian yang diberikan terhadap aduan dan rayuannya.

Kotler (1996) mendefinisikan bahawa kepuasan pelanggan merupakan tahap keinginan seseorang pelanggan itu dipenuhi ekoran pencapaian output yang memenuhi jangkaharap pelanggan.

Czepiel dan Rosenberg (1977) berpendapat bahawa secara subjektifnya perasaan pelanggan turut mempengaruhi pencapaian kepuasannya, iaitu sekiranya sesuatu keluaran atau perkhidmatan yang ditawarkan itu memuaskan maka pelanggan disifatkan telah mencapai kepuasan dan sekiranya keluaran atau perkhidmatan itu kurang memuaskan atau tidak baik maka pelanggan tidak mencapai kepuasan.

Pandangan Martin (1994) pula agak berlainan di mana beliau menyifatkan bahawa kualiti perkhidmatan memainkan peranan penting dalam menjamin kepuasan pelanggan. Menurutnya lagi dalam mencapai objektif berkenaan para kakitangan yang memberi perkhidmatan perlu mempunyai sifat berikut:-

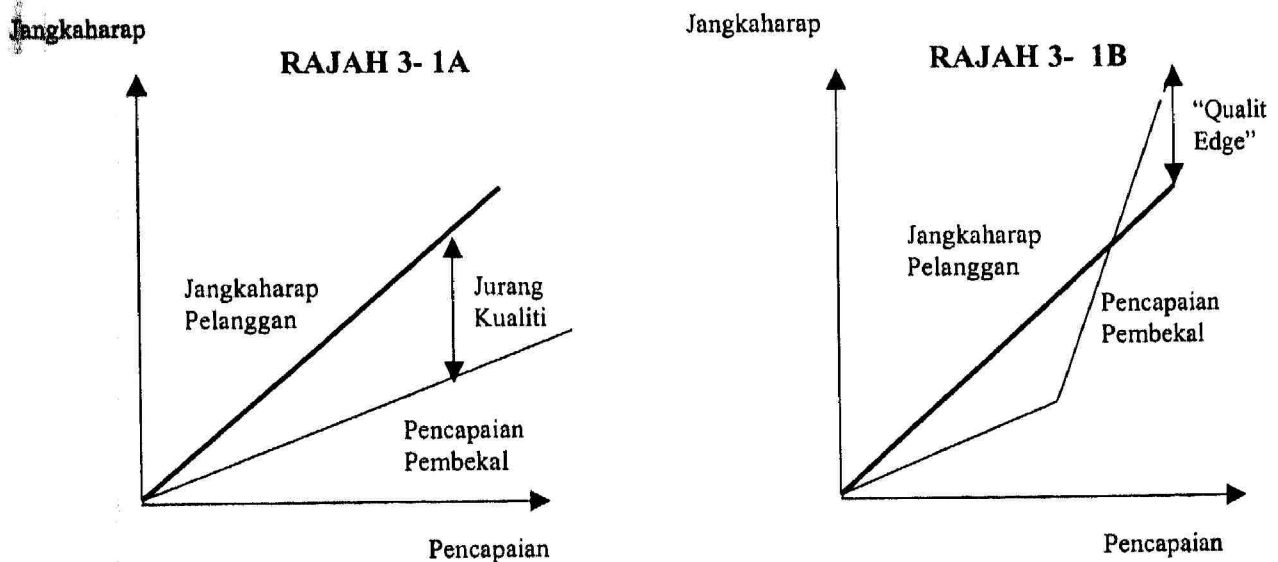
- i) Bersikap positif terhadap kualiti kerana kualiti perkhidmatan yang rendah secara langsung memberi kesan kepada kelakuan dan sikap kakitangan. Kajian Gallup 1985 yang mana menggambarkan kualiti perkhidmatan yang rendah sebagai kurang keupayaan,

tiada galakan, melakukan kerja dengan lembab dan tidak betul serta tidak prihatin. Oleh yang demikian, Martin berpendapat bahawa kualiti perkhidmatan perlu diberi perhatian dalam menjamin kepuasan pelanggan.

- ii) Mengenalpasti keperluan pelanggan dengan menjamin kualiti perkhidmatan.
- iii) Memenuhi keperluan pelanggan. Keperluan dan kehendak pelanggan sentiasa mengalami perubahan ekoran persaingan, teknologi, perasaan dan globalisasi. Dalam sektor awam umpamanya pelanggannya terdiri daripada pembayar cukai. Oleh yang demikian kakitangan awam dikehendaki memberi perkhidmatan yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan.
- iv) Memberi jaminan bahawa pelanggan akan berpuashati dan tidak serik untuk menerima sebarang perkhidmatan di masa akan datang. Rajah GAP dapat memberi gambaran yang jelas akan keadaan ini.

Rajah 3-1A menunjukkan bahawa terdapat jurang kualiti di antara jangkaan pelanggan dengan pencapaian pemberi perkhidmatan. Perkhidmatan yang ditawarkan berada dibawah paras kualiti yang dijangkakan oleh pelanggan. Situasi ini akan menyebabkan pelbagai reaksi negatif seperti aduan, perang mulut, penyelewengan dan tiada keinginan untuk terus menerima perkhidmatan di masa akan datang.

Rajah3-1B menjelaskan bahawa sesebuah organisasi perlu meningkatkan kualiti perkhidmatannya berpandukan jangkaharap pelanggan. Sekiranya sesebuah organisasi itu kurang mengambil berat berkenaan aspek kualiti pelanggan tidak akan berminat untuk menjalin hubungan dua hala dengan organisasi tersebut. Dalam pada itu, ekspetasi pelanggan terus mengalami peningkatan mengikut peredaran masa, teknologi, pengeluaran baru dan keperluan semasa. Oleh yang demikian, sesebuah organisasi itu perlu sentiasa memantau piawaian kualitinya melalui inovasi, penggunaan teknologi baru dan moden, "method", proses dan teknik baru dalam menjamin usia "quality edge" supaya perkhidmatan yang ditawarkan membuahkan hasil dan memenuhi jangkaharap pelanggan.



(Terjemahan dari Sumber : Steve Smith, *The Quality Revolution*, S. Abdul Majeed & Co. Kuala Lumpur (1995))

Sebelum 1960an kebanyakan kajian memfokuskan kepada kelakuan pelanggan namun tahun 1960 juga menyaksikan bermulanya era kajian kepuasan pelanggan, Wee (1985). Kajian-kajian yang lepas lebih memfokuskan kepada

pertalian yang wujud di antara kepuasan pelanggan dengan kualiti barangan. Misalnya kajian oleh Cardazo 1965, Miller dan Olshavsky 1972 dan Anderson 1973.

Manakala penulis seperti Day (1976, 1978) dan Hunt (1977) dan penulis-penulis lain lebih memberi tumpuan kepada pemahaman konsep kepuasan itu sendiri.

3.3 DEFINASI KUALITI PERKHIDMATAN

Asas kepada kualiti adalah barangan atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Bentuk perkhidmatan tidak dapat didefinisi dan ditetapkan. Ianya bergantung kepada masa dan situasi berlakunya transaksi, hanya pembekal dan penerima perkhidmatan yang dapat menilai tahap perkhidmatan yang diterima berbanding dengan yang diperlukan. Dalam menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti pengurusan sering membuat penetapan dan kawalan ke atas masa menunggu, kadar kesilapan semasa transaksi dan masa yang diperlukan untuk sesuatu proses.

Garvin, (1987) melihat kualiti perkhidmatan melalui lapan perspektif "*Performance, Features, Reallability, Conformance, Durability, Serviceability, Aesthetics, Perceived quality.*" Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, (1980) melihat kualiti perkidmatan melalui lima dimensi "*Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Tangibles*". Walaubagaimana pun dimensi ini tidak sama untuk semua perkhidmatan. Pengurusan organisasi perlu mengenal pasti apakah jangkaharap pelanggan dalam membekalkan perkhidmatan. (The Service Industries Journal, vol. 17, 1997). Sebagai contoh, untuk sektor perbankan, mengenalpasti lapan dimensi untuk perkhidmatan berkualiti iaitu; "*accessiblility, appearance, clarity, competence, courtesy, features, reliability, and responsiveness.*" (Penny Lunt: ABA Banking Journal – June 1992)

Uchiro, (1988) mendefinisikan kualiti perkhidmatan adalah pembekal yang memberi fokus kepada pelanggan dan memberi kepuasan berasaskan kepada kemahuan dan keperluannya .

3.4 SIFAT-SIFAT PERKHIDMATAN

Beberapa penemuan telah dikenalpasti untuk membezakan di antara barangan dan perkhidmatan. Kajian oleh W. Earls (1978) dan Roland T Rust (1996) telah menemui empat sifat perkhidmatan iaitu:

i) Tidak nyata (Intangibility).

Perkhidmatan tidak berbentuk objek tetapi boleh mendatangkan kepuasan dan kefahaman.

ii) Tiada pemisahan (Inseparability).

Dalam penawaran barangan atau perkhidmatan, pembekal dan pengguna tidak dapat dipisahkan kerana berlaku secara serentak.

iii) Tiada Ketahanan (Perishability).

Perkhidmatan tidak boleh diguna untuk masa hadapan. Perkhidmatan itu akan berakhir setelah berlaku sesuatu transaksi, tetapi kesannya dapat dirasai.

iv) Berubah-ubah (Variability).

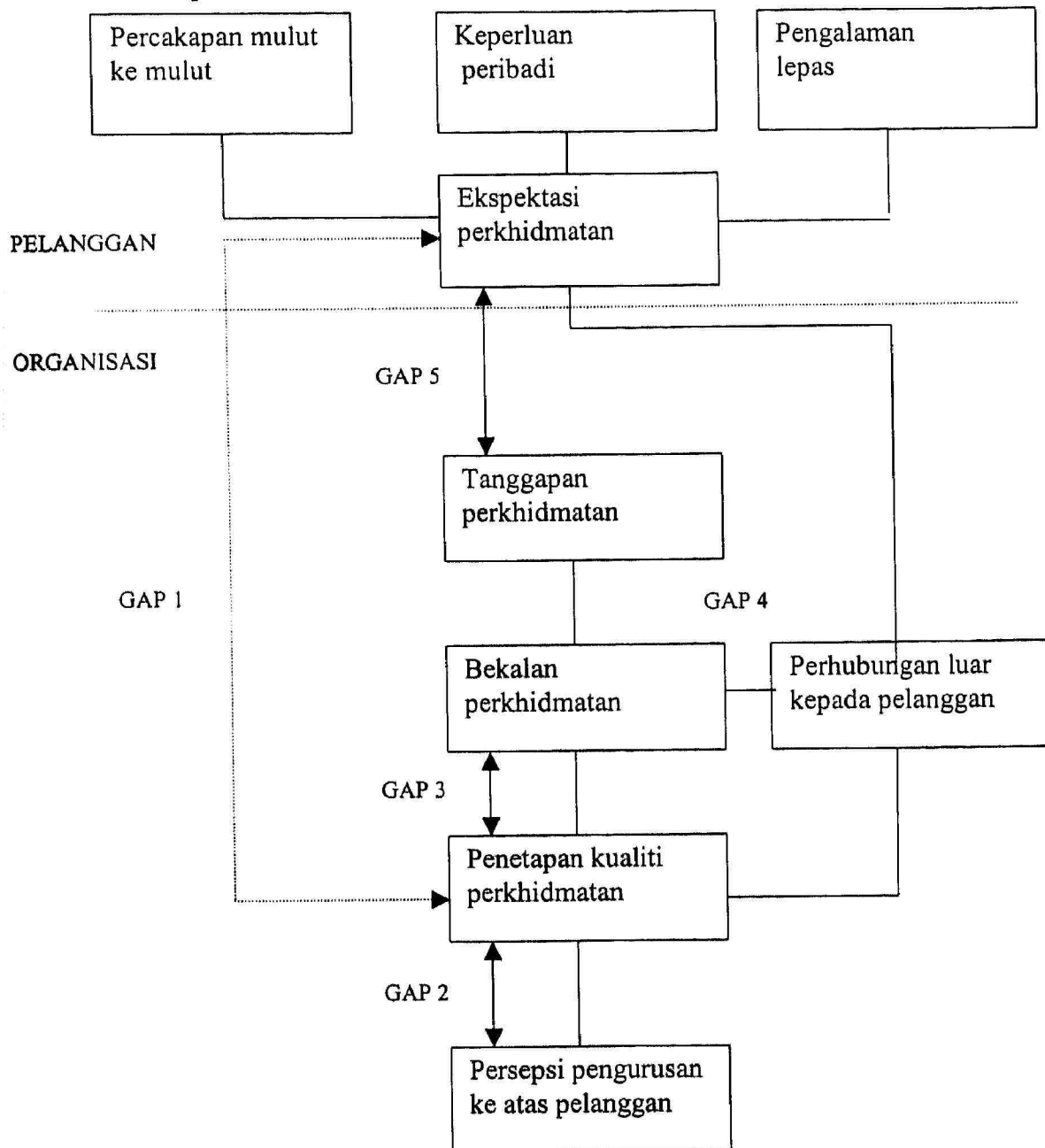
Bentuk perkhidmatan yang dibekalkan tidak sama pada waktu yang berbeza.

3.5 MODEL KUALITI PERKHIDMATAN GAP ("SERVQUAL")

SERQUAL yang diperkenalkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1985) paling popular digunakan untuk mengukur kualiti perkhidmatan yang dibekalkan oleh organisasi. Konsep ini menggambarkan asas perbezaan di antara jangkaan pelanggan terhadap persepsi ke atas lima dimensi perkhidmatan yang diterima seperti dirajah 3-2. Walaubagaimana pun, model ini digunakan begitu meluas untuk mengukur kualiti perkhidmatan, namun ianya terdapat beberapa kelemahan:-

- i) Apabila perkhidmatan yang diterima melebihi jangkaan berbanding dengan perkhidmatan yang dijangkakan .(Richard C. Oliver : 1993 m/s. 65-85).
- ii) Apabila perkhidmatan yang dibekalkan dianggap berkualiti oleh penerima perkhidmatan yang tidak mempunyai jangkaan ke atas sesuatu perkhidmatan. (Cristopher H. Lovelock : 1996 m/s. 466).
- iii) Kesesuaian penggunaannya adalah untuk organisasi pembekal perkhidmatan yang besar, manakala pengukuran ini mungkin tidak tepat kepada organisasi yang kecil (Cengiz Haksever, Ronald G. Cook dan Radha Chaganti : 1997).

Rajah 3-2 : Model Kualiti Perkhidmatan GAP ("SERVQUAL")



{Terjemahan dari Sumber : A. Parasuraman, Valarie, Azelthaml dan Leonard L. Berry.
'Aconceptual Model Of Service Quality and Implications For Future Research'. Journal of
Marketing (1985) }

- **GAP 1 : Tidak Mengetahui Apakah Jangkaharap Pelanggan**

Mengikut model ini, gap ini wujud berikutan dari salah tanggapan di antara kemahuan dan kehendak pelanggan dengan tanggapan pengurusan terhadap harapan pelanggan. Faktor utama yang menyumbang kepada perbezaan ini adalah kerana kurang penyelidikan terhadap pemasaran. Ianya juga berpunca dari kurangnya interaksi di antara pihak pengurusan dengan pelanggan dan juga kurang komunikasi di antara pengurusan dengan pekerja yang mempunyai hubungan terus dengan pelanggan. Terlalu banyak "*level*" pengurusan juga boleh menyumbang ke arah perbezaan ini.

- **Gap 2: Kesilapan Penetapan Standard Kualiti Perkhidmatan.**

Perbezaan pengurusan membuat tanggapan ke atas jangkaharap pelanggan dalam menentukan spesifikasi perkhidmatan yang harus dibekalkan mengakibatkan berlakunya gap ini. Punca kepada berlakunya gap ini adalah kurangnya komitmen ke atas kualiti perkhidmatan, kurangnya tanggapan kepada kajian kebolehlaksanaan (*feasibility*), tiada *piawain* dalam tugas kerja dan tiada penetapan matlamat.

- **Gap 3: Gap Keupayaan Perkhidmatan.**

Kekaburan dalam membuat spesifikasi perkhidmatan dengan perkhidmatan yang harus dibekalkan menyebabkan berlakunya gap ini. Secara amnya gap ini adalah berpunca dari ketidakupayaan atau kesungguhan dalam membekalkan perkhidmatan yang sepatutnya. Di antara faktor-faktor yang membawa kepada berlakunya gap ini adalah tugas atau peranan yang tidak jelas, penempatan pegawai yang tidak sesuai, teknologi, sistem kawalan dan pemantauan yang tidak berkesan yang mendorong kepada ketidaktentuan sistem penilaian dan ganjaran

kepada kakitangan. Tanggapan pekerja ke atas kelemahan sistem kawalan juga mengakibatkan terjurus kepada kurangnya kerjasama di antara mereka.

- **Gap 4: Apabila Janji Tidak Seimbang Dengan Bekalan Perkhidmatan**

Gap ini adalah menunjukkan apa yang telah dijanjikan oleh organisasi mengenai perkhidmatan yang dibekalkan dengan perkhidmatan sebenar yang dibekalkan. Dua faktor utama penyumbang kepada gap ini adalah:-

- a) komunikasi yang kurang berkesan di antara bahagian operasi, pemasaran, sumber manusia dan juga bahagian-bahagian lain dalam organisasi.
- b) kecenderungan untuk membuat janji yang melebihi dari kemampuan.

- **Gap 5: Jangkaharap dan Tanggapan**

Gap ini adalah hasil keseluruhan daripada Gap 1 hingga Gap 4. Ianya menunjukkan perbezaan di antara jangkaharap perkhidmatan yang diterima dengan tanggapan keyakinan bentuk perkhidmatan sebenar yang diterima seperti yang tertera pada rajah 3-2, jangkaan pelanggan dipengaruhi oleh berbagai-bagai sumber seperti percakapan dari mulut ke mulut, kehendak peribadi, pengalaman dan komunikasi dari sumber luaran ke atas organisasi pembekal perkhidmatan. Pemerhatian kepada gap ini adalah amat penting kerana apabila tanggapan pelanggan lebih rendah daripada jangkaharap, akan mengakibatkan kekecewaan yang

menyumbang kepada ketidakpuasan hati. Sebaliknya apabila tanggapan melebihi harapan pelanggan, mereka bukan sahaja mendapat kepuasan malah akan memberi pujian.

3.6 KEPUASAN HATI PELANGGAN DALAM SEKTOR AWAM

Umumnya sektor awam dianggap sebagai sebuah organisasi yang mengamalkan konsep monopoli kerana selaku pentadbir awam kuasa membuat keputusan dan menjalankan tugas terletak dibahu sesebuah organisasi awam. Tony Bendell (1994) berpendapat bahawa dalam perkhidmatan awam kepentingan memberi perhatian kepada keperluan pelanggan sering diabaikan malah terpesong dari konsep asas diantara pemberi perkhidmatan dengan penerima perkhidmatan (pelanggan). Menurutny lagi ia lebih berkonsepkan "*authority to a subject*".

Organisasi dalam sektor awam berkonsepkan "*legality*" dan "*accountability*". Segala perjalanan program mahupun tindakan adalah berlandaskan peraturan yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi itu mengikut kitaran pentadbirannya. Ini bermaksud sebarang perjalanan program mahupun penguatkuasaan tiada kesan sekiranya tiada arahan daripada pengurusan pihak atasan sesebuah organisasi. Situasi ini mendorong kepada perlunya lebih penekanan kepada program-program kualiti dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Sehubungan dengan itu, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) buat julung kalinya diperkenalkan di Jabatan Pertahanan Awam Amerika Syarikat (Tony, 1994).

Institusi Kualiti Kebangsaan di Amerika Syarikat telah mengenalpasti 7 elemen utama yang boleh memberi kesan kepada pencapaian kualiti perkhidmatan dalam sektor awam. Antaranya ialah:

- i) Sokongan Pengurusan Atasan.
- ii) Perancangan Strategik.
- iii) Latihan Dan Pengiktirafan Kakitangan.
- iv) Pembangunan Sumber Tenaga Manusia dan Semangat Berkumpulan.
- v) Mengutamakan Pelanggan.
- vi) Kepastian Kualiti Output.
- vii) Pengukuran Kualiti.

Manakala di United Kingdom (Julai,1991), Piagam Pelanggan merupakan program kualiti yang diperkenalkan dalam pentadbiran sektor awamnya. Pengenalan kepada Piagam Pelanggan adalah sebagai landasan dalam mencapai kepuasan pelanggan. Sesebuah organisasi dapat meletakkan sasaran, membuat sebaran, memantau dan menjamin kualiti perkhidmatan yang berterusan. Rumusannya, sesebuah organisasi yang memberi penekanan kepada perkhidmatan yang berkonsepkan keutamaan pelanggan akan menjamin pencapaian kepuasan hati pelanggan dalam sektor awam.

Program TQM telah dilaksanakan oleh Jabatan Polis di South Yorkshire tahun 1990 bertujuan meningkatkan kualiti perkhidmatan di jabatan berkenaan. Pejabat Daerah Di Britain merupakan organisasi yang mengamalkan program Piagam Pelanggan dalam menjamin penawaran kualiti perkhidmatan yang berterusan di samping memenuhi kepuasan hati pelanggan.

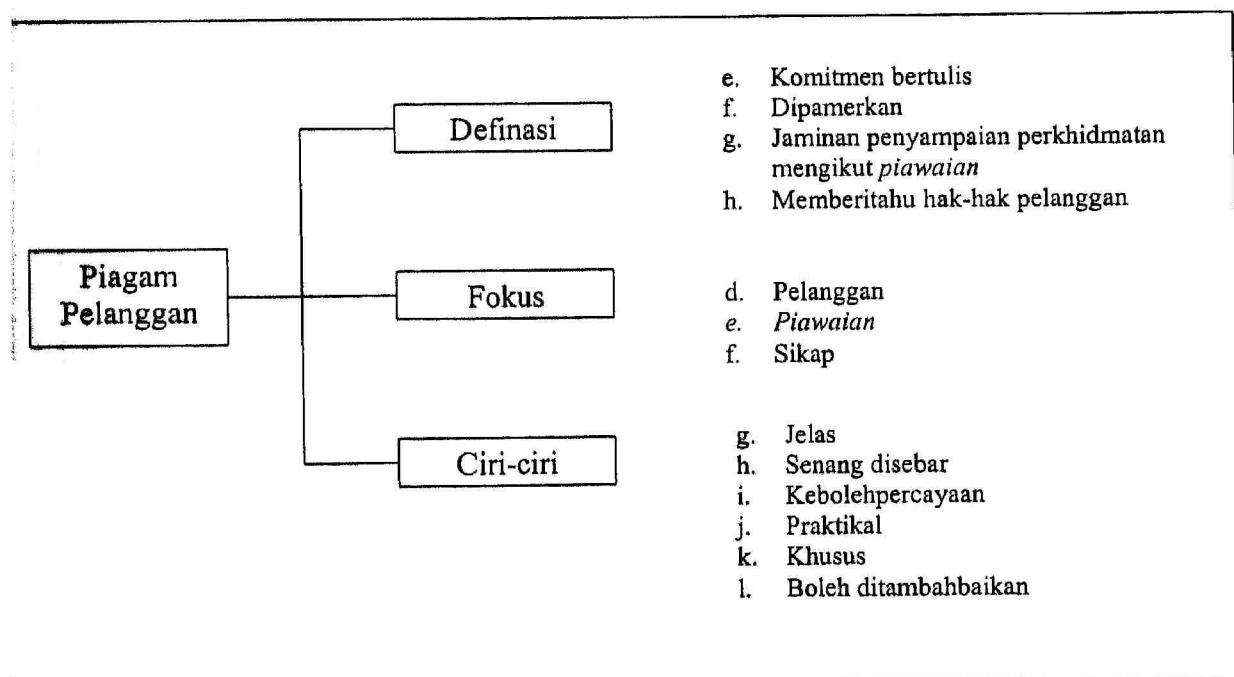
Di Malaysia program kualiti mula dilaksanakan melalui Jabatan Perkhidmatan Sivil tahun 1990 iaitu ketika pelancaran PKPA Bil. 1/1991. Kerajaan telah memperkenalkan sebanyak 21 program PKPA. Manakala pengenalan kepada program Piagam Pelanggan dilakukan melalui jabatan yang berkenaan.

3.7 PIAGAM PELANGGAN BERDASARKAN PKPA BIL3/93

3.7.1 Konsep Piagam Pelanggan

Secara keseluruhannya konsep Piagam Pelanggan digambarkan dengan jelas melalui rajah 3-3. Piagam Pelanggan ini terbahagi kepada tiga elemen penting iaitu definasi, fokus dan ciri-ciri seperti berikut: (Lampiran 3: PKPA Bil.3/93 adalah dirujuk)

RAJAH 3-3 : TIGA ASPEK UTAMA DI DALAM KONSEP PIAGAM PELANGGAN



(Sumber : PKPA Bii. 3)

3.7.1.1 Definasi Piagam Pelanggan

Piagam Pelanggan merupakan satu komitmen bertulis agensi kerajaan terhadap penawaran keluaran atau perkhidmatannya kepada pelanggan. Piagam Pelanggan juga merupakan jaminan agensi kerajaan memberi perkhidmatan mengikut piawaian kualiti yang ditetapkan dan memenuhi citarasa pelanggan. Konsep Piagam Pelanggan secara keseluruhan dapat dilihat dalam tiga elemen seperti rajah 3-3.

ii) Fokus Piagam Pelanggan

Piagam Pelanggan memberi penekanan kepada pelanggan memandangkan mereka merupakan penerima perkhidmatan dari jabatan mahupun agensi kerajaan. Jabatan / Agensi kerajaan bertanggungjawab menyediakan perkhidmatan yang memenuhi ekspektasi pelanggan seperti perkhidmatan yang cekap, tepat, selamat, menepati masa, boleh dipercayai, mudah diperolehi, mesra dan prihatin.

Piagam Pelanggan ini memberi penerangan mengenai jenis perkhidmatan yang disediakan kepada pelanggan oleh sesebuah jabatan / agensi termasuk hak pelanggan dalam komitmen bertulis. Oleh yang demikian, jabatan / agensi misalnya Cawangan Import KDRMS perlu peka dan responsif kepada keperluan ini.

Piawaian kualiti ditetapkan berasaskan kepada kehendak pelanggan. Manakala penentuan piawaian diselaraskan dengan kemampuan dan keupayaan jabatan / agensi. Secara langsung

situasi ini membolehkan Piagam Pelanggan diperbaiki dari semasa ke semasa.

Pelaksanaan Piagam Pelanggan memberi penekanan kepada peningkatan kualiti dan produktiviti serta sikap kakitangan jabatan / agensi kerajaan. Secara langsung melahirkan kakitangan yang beretika, berdisiplin, prihatin dan bertanggungjawab. Pemfokusan kepada aspek yang berkaitan akan meningkatkan keyakinan dan kepercayaan pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan.

iii) ***Ciri-ciri Piagam Pelanggan***

Piagam Pelanggan yang dikeluarkan oleh jabatan / agensi kerajaan perlu mempunyai ciri-ciri seperti berikut:-

- Jelas.

Piagam Pelanggan jabatan / agensi kerajaan perlu jelas, ringkas dan mudah difahami.

- Maklumat mudah disebarkan.

Piagam Pelanggan hendaklah sentiasa disebar sebagai pengetahuan kepada orang ramai melalui risalah-risalah mahupun poster-poster yang dipamerkan ditempat yang strategik di sesebuah jabatan / agensi kerajaan.

- Kebolehpercayaan.

Dengan menyesuaikan janji berdasarkan keupayaan jabatan meliputi sumber manusia, teknologi, kewangan, sistem dan prosedur.

- Praktikal.

Menentukan perkhidmatan yang boleh dilaksanakan.

- Khusus.

Jaminan dari segi ketepatan masa, bilangan, tempat atau harga sesuatu perkhidmatan yang ditawarkan.

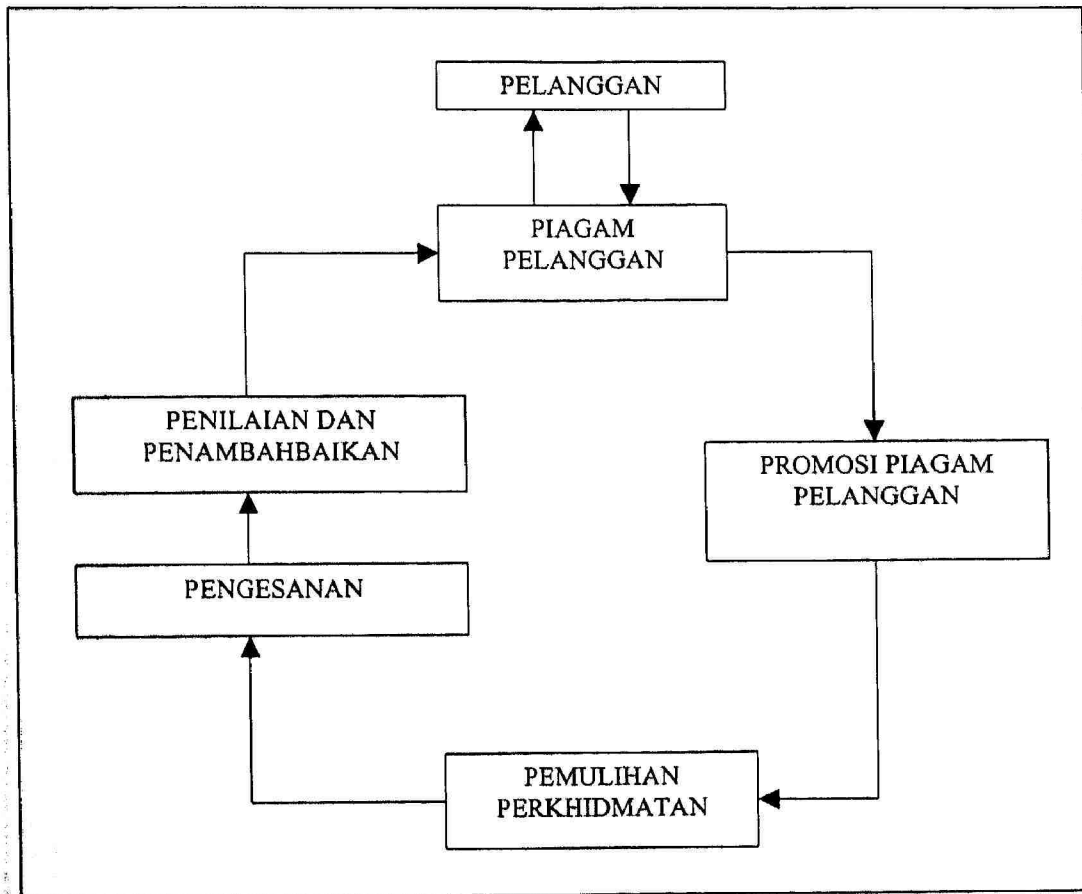
- Boleh Ditambahbaik.

Sentiasa mempertingkatkan kualiti perkhidmatan sejajar dengan perkembangan teknologi, kecekapan sumber manusia, sumber kewangan dan memudahkan prosedur.

3.7.2 *Pelaksanaan Piagam Pelanggan Mengikut PKPA Bil3/93*

Sesebuah jabatan perlu melalui lima peringkat utama dalam proses pelaksanaan Piagam Pelanggan seperti yang ditunjukkan dalam rajah 3-4.

Rajah 3-4 : Peringkat-Peringkat Utama Di Dalam Pelaksanaan Piagam Pelanggan



(Sumber : PKPA Bii. 3)

3.7.2.1 Penggubalan Piagam Pelanggan

Proses penggubalan merupakan langkah pertama yang perlu dilaksanakan oleh setiap jabatan / agensi dalam mewujudkan Piagam Pelanggan. Proses penggubalan ini melibatkan tindakan seperti berikut :

i) Menenalpasti pelanggan dan kehendak pelanggan.

Pelanggan merupakan pihak yang akan menerima faedah daripada perkhidmatan yang ditawarkan oleh jabatan / agensi. Oleh yang demikian adalah penting sesebuah jabatan / agensi menenalpasti siapakah pelanggan utama mereka. Pelanggan sesebuah jabatan / agensi terbahagi kepada dua iaitu pelanggan dalaman dan luaran. Pelanggan dalaman terdiri daripada kakitangan jabatan / agensi. Manakala pelanggan luaran terdiri daripada orang awam, jabatan / agensi, pihak swasta dan lain-lain.

Kehendak pelanggan adalah pelbagai dan lazimnya mereka lebih menggemari ciri-ciri perkhidmatan yang berkualiti daripada sesebuah jabatan mahupun agensi. Antaranya ialah ciri kebolehpercayaan, daya ketahanan, keselamatan, menepati masa, ketepatan fakta, keseragaman, mudah diperolehi, inovatif, cekap, berintegriti, praktikal, fleksibel dan mudah difahami.

Oleh yang demikian, jabatan / agensi harus menenalpasti kehendak pelanggan dengan tepat supaya perkhidmatan yang ditawarkan memenuhi kehendak mereka. Kaedah yang boleh digunapakai adalah seperti soal selidik, sesi dialog dan temubual dengan pelanggan.

ii) Menenalpasti keluaran atau perkhidmatan utama jabatan / agensi.

Jabatan / agensi kerajaan perlu menilai jenis-jenis perkhidmatan utama yang ditawarkan dengan menilai semula

program yang dilaksanakan supaya selaras dengan objektif jabatan / agensi. Tindakan ini memerlukan jabatan / agensi mengagihkan semula sumber-sumber seperti tenaga manusia, kewangan dan peralatan bagi menghasilkan perkhidmatan yang telah dikenalpasti mengikut keutamaan.

iii) Menentukan piawaian keluaran atau perkhidmatan.

Kehendak pelanggan yang dikenalpasti perlu diterjemah menjadi piawaian kualiti keluaran. Piawaian perkhidmatan yang ditetapkan perlu realistik. Ini bertujuan memastikan janji yang dibuat dapat dipenuhi. Piawaian yang ditetapkan perlu jelas dan mudah difahami oleh penerima perkhidmatan. Piawaian yang ditetapkan perlu mempunyai ciri-ciri seperti boleh diukur, konsisten, layanan mesra, bertimbangrasa, mudah difahami dan selamat.

Kaedah yang oleh digunakan dalam menentukan sesuatu piawaian perkhidmatan adalah melalui kajian masa, perbincangan antara majikan dan kakitangan, menggunakan piawaian yang sedia ada yang diamalkan jabatan / agensi yang memberi perkhidmatan yang sama dan juga menggunakan piawaian yang boleh dianggap sebagai piawaian bagi industri tersebut. Piawaian perkhidmatan adalah penting kerana merupakan "*benchmark*" bagi mengukur prestasi jabatan / agensi dalam jangka masa tertentu.

iv) Menyediakan Piagam Pelanggan.

Berasaskan kepada piawai perkhidmatan, jabatan / agensi hendaklah mewujudkan Piagam Pelanggan masing-masing. Sesebuah jabatan / agensi juga hendaklah memastikan kesemua kakitangannya memahami dan menghayati Piagam Pelanggan masing-masing. Ini akan meningkatkan komitmen kakitangan dalam memberi perkhidmatan yang cemerlang bagi memenuhi piagam masing-masing.

3.7.2.2 Promosi Kepada Piagam Pelanggan

Jabatan / agensi hendaklah menentukan Piagam Pelanggannya disebarkan untuk makluman orang awam. Penyebaran maklumat tersebut boleh dibuat dalam bentuk risalah atau *handbills*. Keterangan yang terkandung dalam risalah berkenaan perlulah ringkas, jelas, mudah dibaca dan senang difahami. Piagam Pelanggan juga perlu dipamerkan di tempat-tempat strategik di persekitaran pejabat yang senang dilihat oleh orang awam.

3.7.2.3 Pemulihan Perkhidmatan

Jabatan / agensi adakalanya tidak dapat menepati janji-janji seperti terkandung dalam Piagam Pelanggan masing-masing. Situasi ini boleh menjejaskan imej dan kewibawaan jabatan / agensi dari kacamata pelanggan. Oleh yang demikian, tindakan pemulihan dalam mengembalikan keyakinan dan kepercayaan pelanggan kepada jabatan / agensi perlu diambil dalam memberi perkhidmatan seperti yang dijanjikan di dalam piagam masing-masing.

Pemulihan ini boleh dibuat dalam dua cara iaitu :

- Pemulihan secara reaktif.

Jabatan /agensi perlu mengambil tindakan segera apabila ada aduan mengenai ketidakpuasan pelanggan terhadap sesuatu perkhidmatan ataupun apabila perkhidmatan yang ditawarkan tidak memenuhi piawaian yang dijanjikan dalam piagam masing-masing.

- Pemulihan secara proaktif.

Melalui kaedah ini menghendaki jabatan /agensi menghubungi pelanggan untuk memaklumkan sesuatu perkhidmatan yang tidak dapat memenuhi piawaian yang telah dijanjikan di dalam piagam sebelum pelanggan itu sendiri membuat aduan.

Antara tindakan yang boleh diambil dalam memulihkan kepercayaan pelanggan adalah seperti berikut:

- Memohon maaf secara lisan atau bertulis kepada pelanggan.
- Memberi penjelasan mengenai sebab-sebab sesuatu perkhidmatan itu tidak dapat menepati piagam.
- Memaklumkan kepada pelanggan status tindakan susulan yang diambil bagi mengatasi masalah tersebut.

3.7.2.4 Pengesanan

Setiap jabatan / agensi kerajaan perlu menjalankan aktiviti pengesanan secara berterusan. Ini bertujuan mengukur sejauhmana jabatan / agensi piagam masing-masing . Aktiviti pengesanan boleh dibuat seperti berikut:

- Menggunakan mekanisma dalam jabatan yang sedia ada seperti Jawatankuasa Pemandu Kualiti Produktiviti dan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja bagi mengesan prestasi perkhidmatan.
- Mewujudkan sistem maklumbalas dan sistem respon yang berkesan memandangkan citarasa dan kehendak pelanggan berubah dari semasa ke semasa. Jabatan / agensi perlu menyediakan saluran bagi membolehkan pelanggan mengutarapandangan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Saluran maklumbalas ini juga boleh menjadi input untuk menilai semula piawaian perkhidmatan jabatan / agensi. Antara mekanisma yang boleh digunapakai adalah
 - Borang maklumbalas.
 - Peti cadangan.
 - Pengesanan berita.
 - Kajian pakar perunding.
 - Penyediaan perkhidmatan hot line.
 - "*Client survey*".

Bagi mengendalikan maklumbalas yang diterima, sistem respon yang berkesan hendaklah diwujudkan seperti berikut:

- a) Kaunter aduan yang disediakan hendaklah memudahkan pelanggan membuat aduan. Kaunter berkenaan hendaklah dilengkapi dengan keperluan penting seperti borang aduan, senarai rujukan pegawai dan bahagian.
- b) Kakitangan hendaklah dilatih untuk melayan dan menyelesaikan masalah pelanggan yang tidak berpuashati.
- c) Menyediakan kemudahan "*hot line*"

Seterusnya jabatan / agensi juga memastikan kesegeraan dalam mengambil tindakan susulan atas maklumbalas yang diterima. Antara tindakan yang boleh diambil adalah :

- a) Menyediakan sistem merekod aduan.
- b) Tindakan pembetulan dengan segera bagi maklumbalas yang negatif oleh ketua bahagian. Manakala bagi maklumbalas yang positif perlu diumumkan kepada semua kakitangan melalui laporan, memo dan buletin sebagai perangsang untuk terus meningkatkan kualiti perkhidmatan.
- c) Memaklumkan kepada pembuat aduan akan kedudukan aduannya.

3.7.2.5 Penilaian dan Penambahbaikan

Jabatan / agensi hendaklah menggunakan mekanisma yang sedia ada iaitu Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti Jabatan, Pasukan-pasukan Petugas dan Kumpulan meningkat Mutu Kerja (KMK).

- Aduan-aduan yang diterima telah digunapakai bagi menilai semula piawalan keluaran piagam pelanggan cawangan.
- Menempatkan kakitangan terlatih dan berpengetahuan luas serta mahir dalam semua hal dalam mengetuai unit-unit dalam cawangan berkenaan.
- Menyediakan risalah-risalah yang berkaitan untuk bacaan orang awam yang berurusan.

Kesimpulannya, hasil pengamatan dan tinjauan ke atas kajian-kajin lepas dan juga analisis gap didapati bahawa setiap penulis mempunyai tafsiran dan pendekatan tersendiri berkenaan konsep kualiti perkhidmatan atau kepuasan hati pelanggan. Kualiti perkhidmatan adalah merupakan interpretasi daripada pelanggan yang menerima sesuatu perkhidmatan. Perkhidmatan dianggap berkualiti apabila memenuhi citarasa, jangkaan, tanggapan dan mencapai kepuasan mereka dan begitu juga sebaliknya. Keberkesanan dalam melaksanakan program Piagam Pelanggan boleh memenuhi hasrat dan memberi kepuasan kepada pelanggan.