

## **BAB 3**

### **PERKHIDMATAN KAUNTER**

#### **3.1 Pengenalan**

Bahagian ini dimulakan dengan menjelaskan fungsi Jabatan Imigresen secara asas dan objektif penubuhan Jabatan ini. Seterusnya bab ini juga membincangkan usaha-usaha dan fasa-fasa TQM yang telah dijalankan di sektor awam di samping membincangkan lebih mendalam konsep pengurusan kaunter menjurus kepada amalan dan kaedah perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh di sektor awam. Untuk itu, bahagian ini akan melihat bagaimana sesbuah kaunter dalam organisasi awam diuruskan berdasarkan proses-proses dan prinsip-prinsip TQM yang telah dibincangkan dalam bab yang terdahulu.

#### **3.2 Jabatan Imigresen Malaysia**

Jabatan Imigresen adalah salah satu jabatan yang utama dalam agensi awam kerana ia melibatkan keselamatan dalam negara. Jabatan ini juga adalah antara jabatan yang paling banyak berhadapan dengan orang ramai atau pelanggan yang mendapatkan perkhidmatan.

Objektif utama Perkhidmatan Jabatan Imigresen Malaysia terbahagi kepada empat, iaitu:

- i. Memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada orang ramai dalam urusan pengeluaran pasport dan dokumen perjalanan.
- ii. Memudahkan cara pemberian perkhidmatan Imigresen kepada warganegara asing yang mengunjungi ke negara ini.
- iii. Mencegah kemasukan dan kehadiran orang-orang asing yang tidak menurut peraturan demi menjaga kesejahteraan rakyat dan keselamatan negara, dan
- iv. Membentras perbuatan atau kegiatan yang bertentangan dengan akta Imigresen 1959/63, Akta Pasport 1966 dan Peraturan-peraturan Imigresen 1963.

Jabatan Imigresen Malaysia mempunyai misi untuk mencapai perkhidmatan yang berkualiti di peringkat yang tinggi. Usaha berterusan peningkatan kualiti di Jabatan Imigresen adalah untuk sentiasa meyakinkan orang ramai terhadap fungsinya kepada orang awam.

Antara fungsi-fungsi Jabatan Imigresen adalah seperti :-<sup>50</sup>

- i. Pengeluaran visa, pas dan permit kepada warganegara asing yang memasuki negara,
- ii. Menguatkuaskan undang-undang dan peraturan yang termaktub di dalam Akta Imigresen 1959/63 (Pindaan 1989), Peraturan-peraturan Imigresen 1963 dan Akta Pasport (Pindaan 1966),
- iii. Mengeluarkan permit masuk kepada warganegara asing yang ingin bermastautin di Malaysia,
- iv. Mengeluarkan pasport atau dokumen perjalanan lain kepada warganegara Malaysia dan penduduk tetap Malaysia,
- v. Mengeluarkan Sijil Perakuan Taraf kepada mana-mana orang yang layak sebagai warganegara Malaysia,
- vi. Mengawalselia penggerakan keluar/masuk melalui pintu masuk yang dibenarkan, dan
- vii. Bertindak sebagai urusetia kepada Jawatankuasa Tetap Pewarganegaraan dan Buruh Asing.

Jabatan Imigresen Malaysia mempunyai matlamat untuk memberikan perkhidmatan yang cekap dan berkesan kepada orang ramai dalam urusan pengeluaran pasport dan dokumen perjalanan. Selain itu jabatan juga adalah pemudahcara pemberian perkhidmatan Imigresen kepada warganegara Malaysia dan warganegara asing yang memasuki Malaysia. Jabatan juga berfungsi untuk mencegah kemasukan dan kehadiran warganegara asing yang tidak diingini atau tidak mematuhi undang-undang Imigresen Negara.

Selain itu, Jabatan Imigresen Malaysia mempunyai objektif untuk membentras perbuatan dan kegiatan yang bertentangan dengan Akta Imigresen, Akta Pasport dan peraturan-peraturan imigresen.

Berbagai-bagai usaha telah dijalankan oleh Jabatan Imigresen bagi mempertingkatkan kualiti perkhidmatannya di bahagian kaunter. Perkembangan dalam Teknologi maklumat juga telah membolehkan perlaksanaan program-program IT yang canggih dijalankan di Jabatan Imigresen. Jabatan Imigresen Malaysia telah berjaya menggunakan IT dengan sepenuhnya untuk memberikan perkhidmatan yang lebih efisyen dan cepat kepada orang ramai tanpa mengabaikan faktor-faktor keselamatan negara. Program IT yang dirancang turut mengambil kesempatan untuk mempermodenkan organisasi dan mengubahkan cara kerja yang sedia ada melalui proses perkayaan yang dilaksanakan.

Jabatan Imigresen telah memulakan program pengkomputeran yang menyeluruh meliputi semua bidang utama sejak tahun 1996. Perancangan program pengkomputeran di jabatan ini memberi tumpuan kepada perkhidmatan kaunter dan pembangunan sistem-sistem aplikasi yang bersepadan bagi semua pejabatnya sama ada di dalam atau di luar negara. Melalui program perkomputeran dan pengamalan teknologi baru seperti *document imaging* dan teknologi kemasukan data baru, pengendalian serta pemprosesan dokumen-dokumen secara manual telah dapat dikurangkan kepada tahap minimum.

Ini telah mempercepatkan proses kerja tertentu untuk menghasilkan perkhidmatan yang cekap. Selain itu, Jabatan Imigresen juga telah menerokai satu lagi inovasi dengan mengadakan rangkaian elektronik dengan sebuah syarikat swasta untuk menyemak status kesihatan dalam memproses Permit Pekerja Asing. Pengeluaran dokumen secara elektronik serta penggunaan teknologi bercirikan keselamatan yang tinggi telah berjaya menghapuskan kes-kes penipuan dan dokumen palsu seperti

dalam pasport Malaysia yang baru di mana ia mengandungi gambar digital, pelekat berciri keselamatan serta IRIS Smartchip.<sup>51</sup>

Jabatan Imigresen juga telah memperkenalkan satu sistem pasport biometrik, di mana ia menggunakan ciri keselamatan baru menggunakan imej cap jari yang bertujuan untuk mengelakkan pemalsuan dan penyalahgunaan pasport Malaysia. Pemohon pasport biometrik perlu menurunkan cap jari pada peralatan yang sedia dipasang di kaunter-kaunter perkhidmatan semasa membuat permohonan. Pemegang pasport berkenaan perlu membuat pengesahan cap jari serentak dengan pengesahan pasport biometrik mereka semasa membuat laluan automatik di lapangan terbang. Jabatan Immigren telah mula memperkenalkan pasport menggunakan teknologi cip pintar yang memuatkan butiran peribadi pemilik dan hanya mampu dibaca oleh mesin khas (MRP) pada tahun 1998 lagi. Pasport biometrik yang baru diperkenalkan pula meningkatkan ciri-ciri keselamatan paspost Malaysia dan menyukarkan kerja-kerja pemalsuan.<sup>52</sup>

### **3.3 Usaha Kualiti di Sektor Awam**

Menurut Ahmad Sarji (1992) semua jabatan kerajaan perlu mengamalkan TQM untuk mewujudkan satu persekitaran organisasi yang berkesan. Oleh itu organisasi perlu mengamalkan TQM dalam pengurusan dan seterusnya menjadikan sebagai satu budaya amalan kualiti. Ahmad Sarji (1991) telah menggariskan beberapa aspek tentang budaya amalan kualiti kepada jabatan-jabatan kerajaan seperti berikut:

- 3.3.1 Organisasi perlu mendengar dan memahami kehendak pelanggan. Melalui pendekatan ini setiap keluaran atau perkhidmatan yang dihasilkan perlu sentiasa menepati kehendak pelanggan yang menjadi matlamatnya.
- 3.3.2 Kos kualiti mestilah diminimakan. Organisasi yang terlibat mestilah mengambil langkah-langkah pengawalan kos yang berpunca daripada tindakan-tindakan tidak berkualiti. Sebagai contoh kos yang berpunca

---

<sup>51</sup> <http://www.mampu.gov.my/ICT/ITSA.htm>

<sup>52</sup> <http://www.iris.com.my>

daripada kesilapan kerja, pembaziran sumber atau penghasilan output yang tidak dikehendaki oleh pelanggan.

- 3.3.3 Amalan melakukan kerja dengan betul pada kali pertama. Ini merupakan satu bentuk amalan pada prinsipnya setiap kali memulakan kerja mestilah dilakukan dengan betul dan tepat. Untuk menentukan kerja yang dilaksanakan itu sentiasa betul, maka perlu ada perancangan strategik disediakan terlebih dahulu. Tindakan tersebut bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dan diharapkan penghasilan output yang tidak dikehendaki dapat dihindarkan.
- 3.3.4 Penambahbaikan kualiti sebagai proses yang berterusan. Melalui pendekatan ini adalah diharapkan bahawa setiap tindakan yang diambil untuk tujuan penambahbaikan kualiti tiada masa penamatnya. Proses penambahbaikan ini berjalan terus tanpa mempunyai masa permulaan dan terus berkembang dari hari ke hari.
- 3.3.5 Milik bersama. Budaya kualiti mestilah merupakan sesuatu yang dimiliki bersama oleh setiap peningkat kakitangan dalam sesebuah organisasi. Oleh itu tanggungjawab untuk meningkatkan kualiti adalah terletak di tangan setiap individu dalam organisasi tersebut.
- 3.3.6 Kepimpinan yang berkesan. Melalui pendekatan ini semua pengurusan peringkat atasan hendaklah sentiasa memberikan kepimpinan yang berkesan kepada orang-orang di bawahnya.

Kepimpinan berfungsi sebagai penggubal dasar kualiti, menyusun struktur organisasi yang kemas, menetapkan piawaian kerja yang berkualiti dan sebagainya. Pihak pengurusan atasan mestilah bersedia untuk memikul semua tanggungjawab bagi mencapai matlamat kualiti dengan penuh minat dan tidak menyerahkan tugas kepada kakitangan bawahan semata-mata tanpa kawalan.

Oleh itu amalan TQM bukanlah asing dan sukar direalisasikan oleh setiap organisasi di negara ini, terutama jabatan kerajaan. Ini kerana, amalan TQM mempunyai visi

yang bertujuan membawa perubahan yang holistik ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang (Ahmad Sarji, 1992).

### **3.4 Fasa Pengurusan Kualiti di Sektor Awam**

Penekanan mengenai pengurusan berkualiti di sektor awam telah bermula dengan pengenalan perubahan-perubahan bagi mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan dalam menyediakan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan semenjak Rancangan Malaysia Kelima. Program pembaharuan yang dilaksanakan oleh sektor awam meliputi bidang-bidang yang luas termasuk:

- i. Pengurusan kualiti
- ii. Pelaksanaan Piagam Pelanggan
- iii. Penghasilan inovasi
- iv. Penyediaan perkhidmatan kaunter yang berkualiti
- v. Pembaian kepada sistem dan prosedur kerja
- vi. Pengukuran produktiviti dan prestasi
- vii. Peluasan penggunaan teknologi maklumat
- viii. Pengukuhan struktur organisasi
- ix. Pembaikan dalam pengurusan anggota awam
- x. Pengurusan kewangan
- xi. Pengurusan projek
- xii. Pengendalian pengaduan awam
- xiii. Penerapan nilai-nilai positif dan etika kerja
- xiv. Pewujudan sistem inspektorat, dan
- xv. Perlaksanaan dasar persyarikatan Malaysia.

Semenjak itu sektor awam telah melalui perubahan besar dalam usaha untuk menginstitusikan budaya kerja cemerlang dalam perkhidmatannya dan di kalangan kakitangan awam. Perubahan ketara yang berlaku dalam tempoh Rancangan Malaysia Keenam (RME) memperlihatkan satu peralihan paradigma yang merangkumi bukan sahaja perubahan struktur dan sistem tetapi juga nilai, sikap dan pemikiran kakitangan awam.

Teras kepada perubahan ini ialah untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan sektor awam bagi membolehkannya memberi sumbangan yang bermakna ke arah mencapai sasaran dan matlamat pembangunan sosio-ekonomi negara. Terdapat peralihan yang ketara ke arah paradigma pengurusan yang lebih

proaktif dan mengutamakan pelanggan. Peranan baru ini telah meletakkan pentingnya hubungan erat di antara sektor awam dan swasta dalam semangat persyarikat Malaysia.

Dalam tempoh Rancangan Malaysia Ketujuh (RMT), sektor awam terus melaksanakan program pembahruan semasa serta memperkenalkan inisiatif baru bagi mempertingkatkan kualiti perkhidmatan yang diberi kepada orang awam. Usaha juga akan diteruskan untuk memperkuuhkan hubungan kerja dengan sektor swasta. Tumpuan yang lebih akan terus diberi bagi mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan untuk memenuhi kehendak sektor swasta terutamanya berkaitan dengan pelaburan, perdagangan dan perniagaan.

Rancangan Malaysia Keenam merupakan satu fasa penting dalam kemajuan gerakan kualiti di sektor awam. TQM telah dilaksanakan dalam tempoh Rancangan sebagai satu model standard untuk pengurusan kualiti di sektor awam. Pengurusan Berkualiti Menyeluruh yang berasaskan kepada tujuh prinsip iaitu sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik, keutamaan pelanggan, latihan dan pengiktirafan kepada anggota, semangat berpasukan, pengukuran prestasi dan kepastian kualiti telah memberi tumpuan kepada penglibatan pengurusan, kepuasan pelanggan dan pembaikan yang berterusan. Pelaksanaan TQM bertujuan untuk menyediakan asas bagi budaya kualiti dalam organisasi sektor awam. Nilai budaya kualiti yang diberi penekanan ialah menepati masa, inovatif, memenuhi matlamat, responsif kepada kehendak pelanggan dan kesedaran kos.

Satu komponen penting strategi sektor awam untuk memupuk budaya kualiti ialah dengan memperkenalkan sistem anugerah dan pengiktirafan. Anugerah tertinggi ialah Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi Sektor Awam yang telah diperkenalkan pada tahun 1990 bertujuan memberi pengiktirafan kepada agensi sektor awam yang mencapai kecemerlangan dalam pengurusan kualiti.

Tiga lagi anugerah untuk mengiktiraf kecemerlangan dalam pengurusan kualiti telah diperkenalkan pada tahun 1991, iaitu Anugerah Ketua Setiausaha Negara, Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dan Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Unit Permodenan Tadbiran Malaysia. Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam telah diperkenalkan pada tahun 1991 bertujuan memberi pengiktirafan kepada usaha-usaha inovasi yang berjaya menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan kualiti.

Anugerah kualiti lain yang telah diperkenalkan ialah Anugerah Khas Perkhidmatan Awam, Anugerah Kualiti Pejabat Daerah, Anugerah Kualiti Pihak Berkuasa Tempatan dan Anugerah Piagam Pelanggan Terbaik. Sistem pengiktirafan yang komprehensif ini telah mewujudkan kesedaran di kalangan agensi sektor awam akan pentingnya mempertingkatkan kualiti di organisasi masing-masing.

Dalam tempoh rancangan, program latihan mengenai kualiti juga telah dijalankan untuk meningkatkan kefahaman dan keupayaan agensi sektor awam melaksanakan program pengurusan kualiti. Program lain yang telah dijalankan untuk meningkatkan kesedaran dan kefahaman termasuklah ceramah mengenai kualiti, forum Q, penerbitan majalah CEKAP dan KHIDMAT, penerbitan pita video mengenai kualiti dan pengeluaran garis panduan mengenai pengurusan kualiti. Pelaksanaan pengurusan kualiti di sektor awam telah mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk pembangunan budaya kualiti dan membuka jalan ke arah pencapaian kecemerlangan dalam pengurusan kualiti di beberapa organisasi sektor awam.

### **3.5 Penyediaan Perkhidmatan Kaunter yang Berkualiti**

Usaha memperbaiki perkhidmatan kaunter merupakan bidang utama yang terus diberi perhatian dalam tempoh Rancangan Malaysia Keenam. Garis panduan bagi mempertingkatkan perkhidmatan kaunter telah dikeluarkan melalui pekeliling kemajuan pentadbiran yang tertentu. Di bawah pekeliling ini, semua agensi awam dikehendaki menyediakan berbagai kemudahan di samping tanda arah dan panduan yang bersesuaian untuk keselesaan pelanggan. Di samping itu, latihan juga diberi untuk memastikan anggota perkhidmatan kaunter memahami tugas mereka dan

berbudi bahasa. Anugerah Pengurusan Perkhidmatan Kaunter telah diperkenalkan pada tahun 1991 bagi memberi pengiktirafan kepada agensi awam yang telah menunjukkan kecemerlangan dalam pengurusan perkhidmatan kaunter.

### **3.6 Pengurusan Kaunter yang Berkualiti**

Perkhidmatan kaunter adalah perkhidmatan barisan hadapan yang sangat penting. Perkhidmatan kaunter yang cekap dan cepat akan memendekkan masa menunggu pelanggan. Bahagian seterusnya akan membincangkan kaedah pengurusan kaunter seperti yang dinyatakan di dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.<sup>53</sup>

#### **3.6.1 Konsep Perkhidmatan Kaunter**

Perkhidmatan kaunter disediakan untuk memudahkan perkhidmatan diberikan kepada orang ramai. Terdapat berbagai-bagai perkhidmatan kaunter yang disediakan seperti pengeluaran lesen, permit, pasport, kad pengenalan, sijil perkahwinan dan kewarganegaraan juga untuk proses pungutan hasil. Selain itu, perkhidmatan kaunter juga disediakan untuk memproses permohonan untuk kemudahan asas dan lain-lain perkhidmatan.

Perkhidmatan kaunter mempunyai tiga komponen iaitu,

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

Konsep ini digambarkan seperti di *Rajah 3.1*.

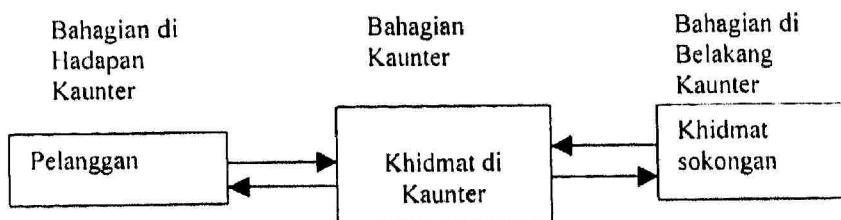
Bahagian di hadapan kaunter adalah tempat di mana pelanggan akan berkumpul untuk mendapatkan perkhidmatan. Bahagian di kaunter pula adalah tempat di mana kakitangan kaunter bertemu dan memberi perkhidmatan kepada pelanggan. Di bahagian kedua ini, kakitangan kaunter akan menerima pelanggan, memberi

---

<sup>53</sup> Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, *Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter*.

perkhidmatan dan mengakhiri perkhidmatan mereka. Bahagian di belakang kaunter pula adalah bahagian yang menyediakan khidmat sokongan kepada perkhidmatan kaunter.

**Rajah 3.1: Konsep Perkhidmatan Kaunter**



### **3.7 Usaha untuk Meningkatkan Kualiti Komponen Perkhidmatan Kaunter**

Bagi memastikan peningkatan kualiti yang menyeluruh, usaha-usaha peningkatan kualiti perlu dilakukan di setiap komponen yang terlibat di dalam aktiviti kaunter. Usaha peningkatan kualiti yang menyeluruh ini akan lebih membantu mencapai tahap kualiti dalam perkhidmatan kaunter.

#### **3.7.1 Bahagian di Hadapan Kaunter – Pelanggan**

Kemudahan yang sesuai dan mencukupi perlu disediakan untuk pelanggan di bahagian hadapan kaunter. Keperluan-keperluan yang perlu ada termasuklah:-

##### **3.7.1.1 Papan Tanda dan Tunjuk Arah**

Papan tanda dan penunjuk arah yang baik perlulah mudah dilihat, tepat dan jelas dan juga menunjukkan jenis, tempat dan senarai-senarai keperluan sesuatu urusan. Ini bagi mengurangkan orang ramai tertanya-tanya apa yang perlu dilakukan dan akan lebih bersedia dengan segala dokumen yang diperlukan sebelum menerima perkhidmatan di kaunter. Dengan cara ini, penolakan permohonan atau perkhidmatan dapat dikurangkan dengan berkesan.

### **3.7.1.2 Kaunter Pertanyaan**

Selain itu, kaunter pertanyaan juga perlu disediakan untuk memudahkan orang ramai mendapat maklumat atau bertanyakan soalan sebelum menemui pegawai di kaunter. Kaunter pertanyaan yang baik perlulah mudah dikunjungi, dikendalikan oleh kakitangan yang berkelayakan dan berpengetahuan. Selain itu kaunter pertanyaan perlu dilengkapkan dengan segala borang-borang, panduan dan risalah mengenai perkhidmatan yang disediakan.

Kaunter pertanyaan yang baik dan berfungsi akan memudahkan orang ramai mendapat penjelasan tanpa perlu berbaris di kaunter. Selain itu ia juga dapat menjimatkan masa menunggu pelanggan dan masa melayan kakitangan di kaunter. Ini adalah kerana pelanggan boleh dan telahpun mendapatkan penerangan terlebih dahulu daripada kaunter pertanyaan sebelum mendapatkan perkhidmatan.

Kaunter pertanyaan juga dapat mengurangkan jumlah pelanggan dalam barisan dan mengasingkan pelanggan yang benar-benar bersedia untuk mendapat perkhidmatan dengan pelanggan yang masih kurang pasti di mana dan bagaimana untuk mendapatkan perkhidmatan yang diperlukan.

### **3.7.1.3 Tempat Menunggu yang Selesa**

Perkhidmatan kaunter yang berkualiti juga perlulah mempunyai cirri-ciri yang baik dan selesa terutama di tempat menunggu. Untuk memastikan keselesaan pelanggan adalah sentiasa terjamin ruang menunggu yang ada perlulah cukup besar. Ruang menunggu ini perlu dilengkapi dengan tempat duduk yang selesa dan mencukupi. Selain itu, persekitaran yang bersih dan menarik perlu disediakan. sistem pengudaraan yang baik dengan alat hawa dingin dapat memberikan keselesaan yang lebih kepada pelanggan.

Terdapat juga kaunter yang memainkan musik, program atau rancangan video dan televisyen untuk menghiburkan dan menyampaikan maklumat kepada pelanggan. Selain itu bahan-bahan bacaan ringan juga boleh disediakan untuk kemudahan orang

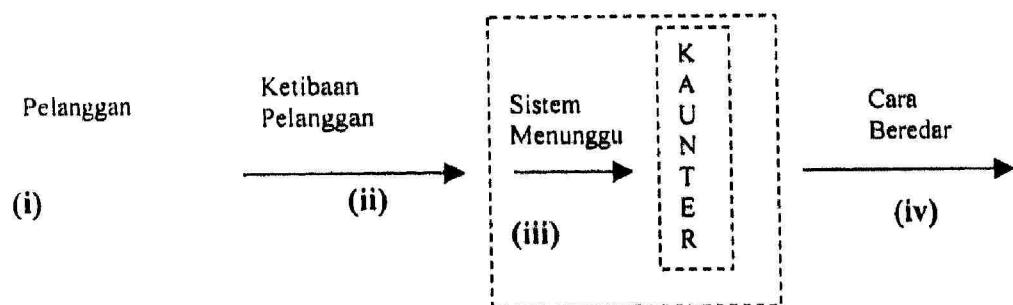
ramai. Cara-cara ini dapat mengurangkan kebosanan dan mengurangkan keadaan yang bising di bahagian kaunter kerana pelanggan akan kurang bercakap sebaliknya memberi perhatian kepada kelengkapan yang disediakan.

Tempat menunggu yang selesa, membolehkan pelanggan menunggu untuk mendapatkan perkhidmatan tanpa merasa bosan. Lain-lain kemudahan yang boleh disediakan adalah seperti mesin minuman, kantin, tandas awam yang bersih dan berfungsi dengan baik, mesin pendua, tempat mengambil gambar dan juga sistem pembesar suara untuk menyampaikan pengumuman.

### 3.8 Sistem Giliran (Queue)

Konsep Sistem Giliran merangkumi kumpulan pelanggan, kadar ketibaan pelanggan, sistem menunggu bagi mendapat perkhidmatan dan cara beredar. Ini digambarkan seperti dalam *Rajah 3.2*.

**Rajah 3.2: Konsep Sistem Giliran**



Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter*.

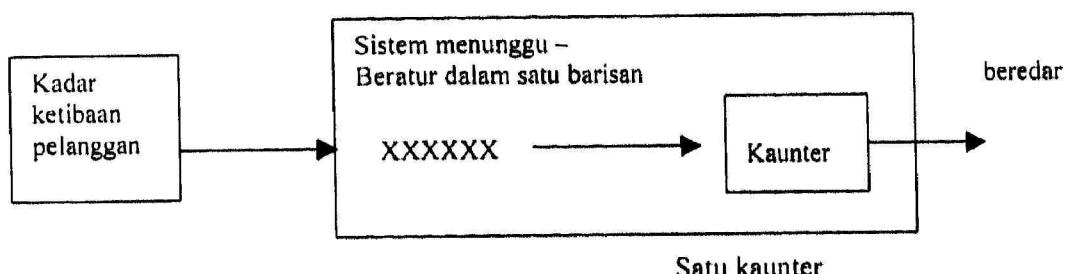
Sistem menunggu bagi mendapatkan perkhidmatan perlu diberi perhatian kerana sistem menunggu yang diamalkan oleh kaunter akan memberi kesan ke atas keselesaan dan kepuasan hati pelanggan. Terdapat sekurang-kurangnya lima bentuk sistem menunggu bagi mendapatkan perkhidmatan yang biasa diamalkan, iaitu:

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

### **3.8.1 Bentuk 1 - Satu Barisan Beratur untuk Satu Kaunter Perkhidmatan**

Dalam bentuk ini pelanggan akan beratur dalam satu barisan untuk mendapatkan perkhidmatan yang diberikan disatu kaunter sahaja. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 3.3.

**Rajah 3.3 - Bentuk 1: Satu Barisan Beratur untuk Satu Kaunter Perkhidmatan**

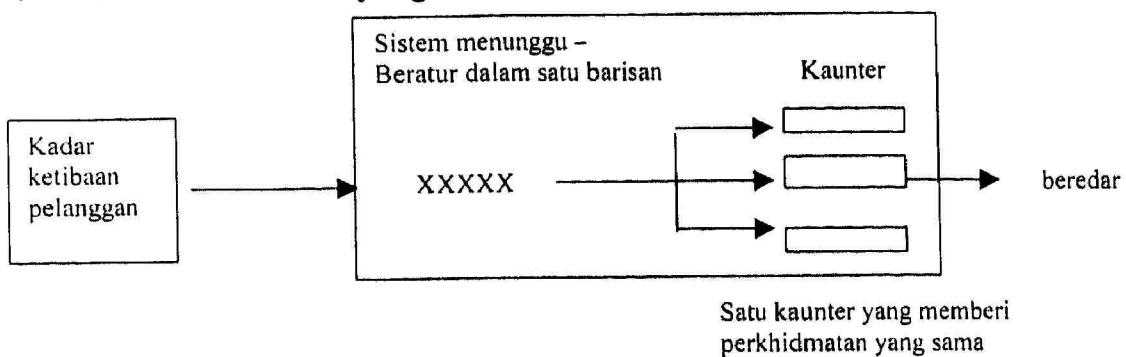


*Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.*

### **3.8.2 Bentuk 2 - Satu Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama**

Dalam bentuk ini, pelanggan akan beratur dalam satu barisan untuk mendapatkan perkhidmatan daripada kaunter-kaunter yang memberi perkhidmatan yang sama. Pelanggan yang beratur paling hadapan dalam barisan akan pergi ke mana-mana satu kaunter yang telah bersedia untuk menerima pelanggan. Ini akan menjamin pelanggan yang datang awal menerima layanan dahulu. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 3.4.

**Rajah 3.4 - Bentuk 2: Satu Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama**

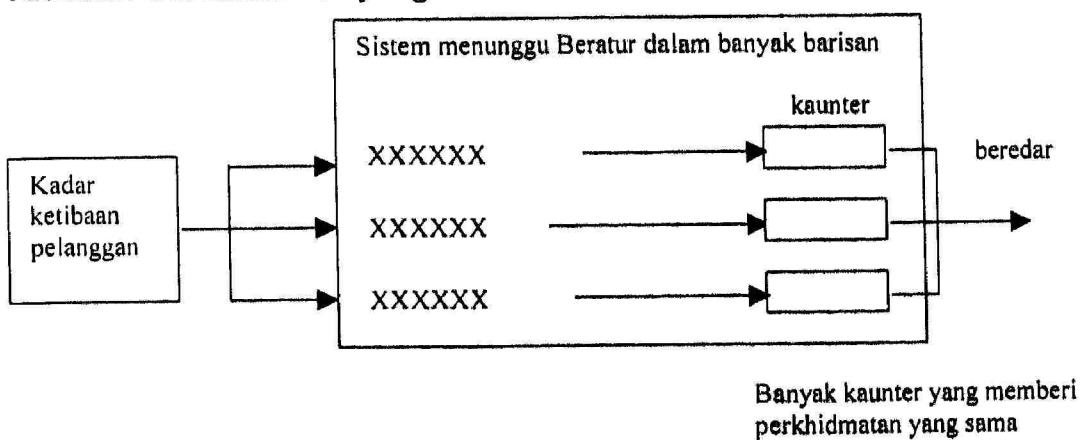


Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.

### 3.8.3 Bentuk 3 - Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama

Dalam bentuk ini, beberapa kaunter disediakan untuk memberikan berbagai jenis perkhidmatan. Setiap kaunter menguruskan berbagai jenis perkhidmatan, yang juga diuruskan oleh kaunter-kaunter lain. Pelanggan-pelanggan boleh beratur di mana-mana kaunter yang dipilih untuk mendapatkan perkhidmatan yang mereka perlukan. Bentuk ini digambarkan dalam *Rajah 3.5*.

**Rajah 3.5 - Bentuk 3: Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Sama**



Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.

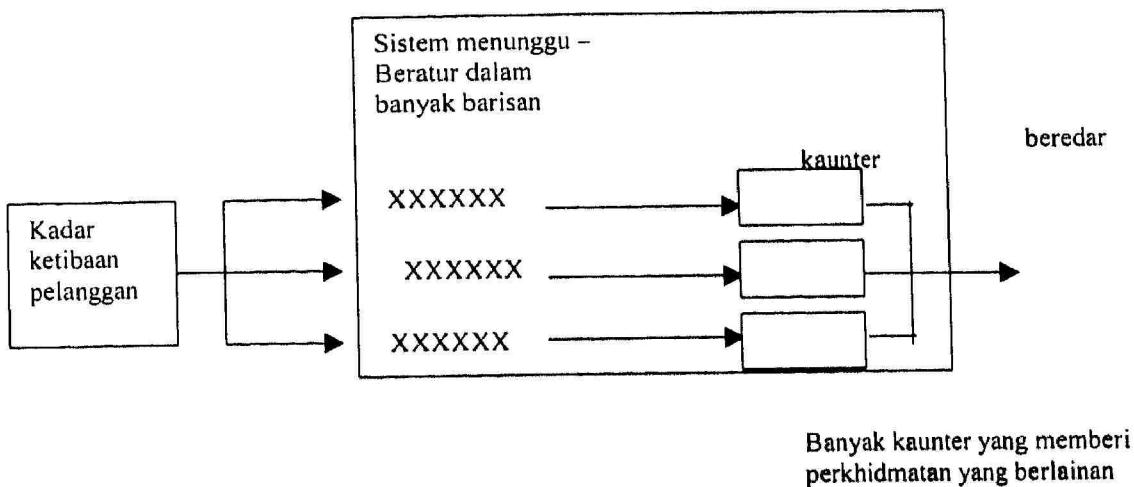
Bentuk ini mempunyai kelemahan-kelemahan berikut:

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

#### **3.8.4 Bentuk 4 - Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Berlainan**

Dalam bentuk ini, beberapa buah kaunter disediakan bagi memberi perkhidmatan yang berlainan. Pelanggan boleh beratur di kaunter yang memberikan perkhidmatan yang mereka perlukan. Dalam bentuk ini, pelanggan boleh terus ke kaunter perkhidmatan yang kosong tanpa menunggu nombor giliran mereka di satu kauter sahaja. Kaedah ini dapat mengelakkan sebahagian kaunter kelihatan lebih sibuk dari kaunter yang lain. Bentuk ini digambarkan dalam *Rajah 3.6*.

**Rajah 3.6 Bentuk 4: Banyak Barisan Beratur untuk Banyak Kaunter yang Memberi Perkhidmatan yang Berlainan**

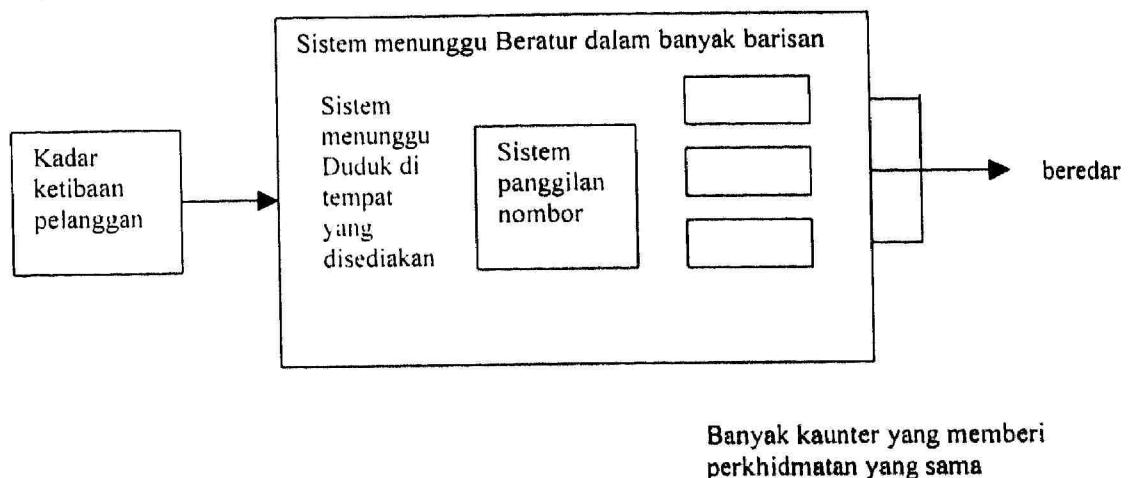


Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter*.

### 3.8.5 Bentuk 5 - Sistem Panggilan

Sistem Panggilan adalah satu sistem menunggu yang tidak memerlukan pelanggan beratur untuk mendapatkan perkhidmatan. Pelanggan boleh duduk di tempat menunggu dengan selesa setelah mengambil nombor giliran masing-masing. Nombor giliran ini dibekalkan oleh kaunter melalui mesin elektronik yang mengeluarkan nombor giliran secara otomatis atau pelanggan mendapatkannya daripada kaunter yang dikhaskan untuk tujuan ini. Terdapat beberapa sistem panggilan yang digunakan untuk memanggil pelanggan ke kaunter. Antaranya, menggunakan alat pembesar suara atau menggunakan sistem nombor elektronik yang dipaparkan di hadapan kaunter. Dengan cara ini, pelanggan tidak perlu berbaris panjang dan berebut-rebut di hadapan kaunter. Bentuk ini juga dapat mengelakkan kesesakan di hadapan kaunter. Bentuk ini digambarkan dalam Rajah 3.7.

**Rajah 3.7 - Bentuk 5: Sistem Panggilan**



*Sumber: Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1 Julai, 1991, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter.*

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

Jabatan yang bercadang untuk mengamalkan sistem ini perlu memberi pertimbangan kepada beberapa perkara seperti berikut:

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

### **3.9 Sistem Cadangan**

- Perkhidmatan kaunter perlu mewujudkan satu sistem cadangan bagi membolehkan pelanggan-pelanggan menyampaikan teguran atau penghargaan mengenai perkhidmatan yang diterima di bahagian kaunter. Perkhidmatan kaunter yang berkualiti perlu responsif pada kehendak pelanggan dan sentiasa cuba untuk menambah baiki perkhidmatan yang ada berdasarkan teguran dan cadangan dari pelanggan.

Terdapat beberapa cara yang boleh diamalkan bagi mengalakkan pelanggan menyalurkan padangan mereka. Salah satu cara yang berkesan adalah dengan menyediakan peti cadangan dan borang-borang khas di tempat menunggu. Selain itu sessi dialog bersama pelangaan juga boleh dilakukan untuk mendapat respon pelanggan mengenai perkhidmatan yang diberikan. Pelanggan juga boleh memberi respon mereka secara menulis surat kepada penyedia perkhidmatan. Bagi pelanggan ini akan menyebabkan mereka akan merasa lebih dihargai, manakala bagi pihak pengurusan pula, maklumat-maklumat yang diperolehi adalah amat bernilai dalam usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan di kaunter.

### **3.10 Peringkat Peningkatan Kualiti Kaunter**

#### **3.10.1 Bahagian Hadapan**

Usaha untuk meningkatkan kualiti di kaunter boleh dilaksanakan berasaskan kepada pendekatan 4 peringkat seperti di *Rajah 3.8*. Peringkat-peringkat tersebut adalah:

##### **3.10.1.1 Peringkat 1 – Persediaan**

Peringkat persediaan bertujuan untuk mengingatkan kakitangan kaunter mengenai tindakan-tindakan yang perlu dilakukan sebelum memulakan tugas. Tindakan-tindakan yang perlu dilakukan adalah seperti memastikan lampu di kawasan kaunter dan tempat menunggu dipasang sepenuhnya. Memastikan mesin-mesin dan peralatan seperti mesin penerimaan hasil, sistem pembesar suara, komputer dan lain-lain alatan adalah dalam keadaan baik dan sedia digunakan.

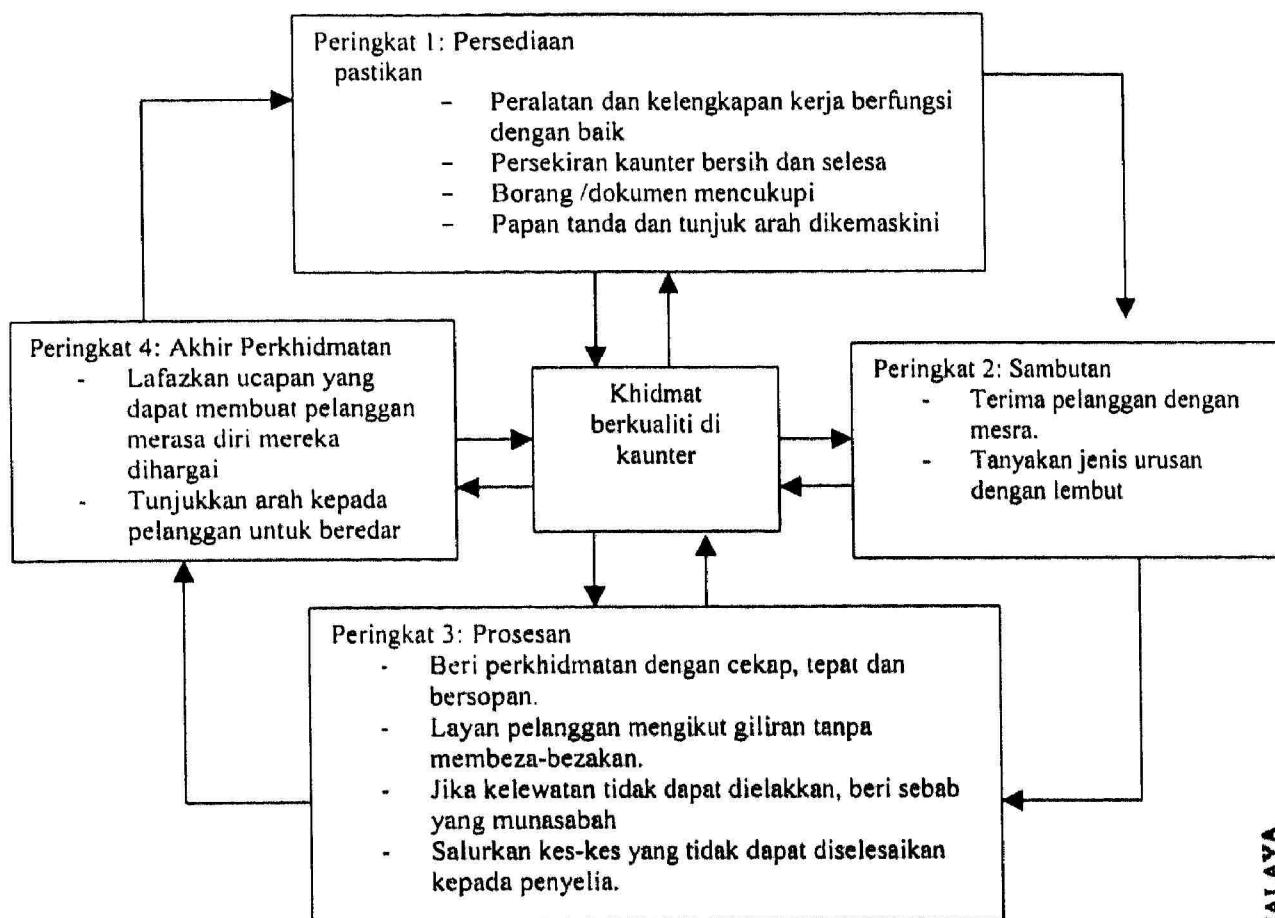
Borang-borang dan dokumen-dokumen untuk menjalankan tugas perlu juga disediakan dengan secukupnya. Kelengkapan-kelengkapan kerja seperti cop tarikh, cop akaun penerimaan, cop jabatan, resit dan alat tulis mencukupi. Wang tukar bagi kaunter yang membuat penerimaan wang perlu mencukupi. Persekutaran kaunter dan tempat menunggu pelanggan haruslah sentiasa dalam keadaan yang bersih. Segala kemudahan pelanggan seperti tempat duduk dan menunggu juga tempat membuang sampah adalah dalam keadaan baik. Lorong berbaris perlu dipastikan dalam keadaan baik. Segala papan tanda juga perlu dikemaskinikan sentiasa.

### **3.10.1.2 Peringkat 2 - Sambutan**

Peringkat sambutan bermula apabila kakitangan kaunter berhadapan dengan pelanggan untuk memberikan perkhidmatan. Peringkat ini bertujuan untuk memberi panduan kepada kakitangan kaunter mengenai amalan-amalan baik semasa menemui pelanggan. Kakitangan perlu bersedia untuk menerima pelanggan dengan mesra serta mengucapkan selamat datang kepada pelanggan dengan nada yang ceria sebagai mengalu-ngalukan kedatangan pelanggan. Kakitangan perlu menanyakan jenis urusan yang diperlukan oleh pelanggan dengan nada lembut dan memastikan bahawa pelanggan faham akan apa yang dikehendaki dan sebaliknya kakitangan juga faham apa yang diperlukan oleh pelanggan.

Kakitangan perlu memberi perhatian dan fokus kepada kehendak pelanggan apabila mereka bercakap, selain dari membala dengan lembut dan jelas. Jika perkhidmatan yang diperlukan oleh pelanggan tidak ada di kaunter tersebut, kakitangan perlu bersedia untuk membantu dan menyatakan dengan tepat kaunter mana yang memberikan perkhidmatan yang diperlukan oleh pelanggan.

**Rajah 3.8: Pendekatan Empat Peringkat**



Sumber : *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 10/1991, Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter Jabatan Perdana Menteri Malaysia 1 Julai, 1991*

### 3.10.1.3 Peringkat 3 – Prosesan

Peringkat ini adalah di mana kakitangan kaunter mula memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Peringkat ini bertujuan untuk memberitahu kakitangan kaunter dengan cara yang terbaik untuk berurusan dengan pelanggan.

Perkara-perkara yang perlu diberi perhatian adalah seperti bersedia untuk memberikan perkhidmatan yang cekap dan tepat. Kakitangan juga perlu menggunakan perkataan-perkataan yang bersopan semasa bercakap dengan pelanggan dan kakitangan yang lain ketika di kaunter. Pelanggan perlu dilayan

mengikut giliran yang sepatutnya. Ketika melayan pelanggan mereka perlu diberi layanan yang adil tanpa membeza-bezakan pelanggan. Kakitangan juga perlu sentiasa sedia untuk menolong dan memberi bantuan dapat diminta. Selain itu kakitangan perlu sentiasa bersabar ketika memberikan perkhidmatan.

Jika terdapat pelanggan yang melakukan kesilapan, mereka perlu dinasihati dengan cara yang baik dan menerangkan segala kesilapan yang telah dilakukan. Jika terdapat kelewatan dalam memberikan perkhidmatan, pelanggan perlu diberitahu mengapa dan berapa jangka masa yang perlu diambil untuk menyelesaikan kelewatan tersebut. Pelanggan perlu mendapatkan sebab yang munasabah jika permintaan mereka tidak dapat disediakan. Kakitangan perlu menyalurkan kes-kes yang dapat diselesaikan oleh mereka kepada penyelia atau pihak atasan dengan serta merta.

Di samping mengamalkan amalan-amalan baik, kakitangan kaunter perlu menghindari daripada membiarkan pelanggan menunggu tanpa sebab-sebab yang munasabah dan melayan pelanggan secara acuh tidak acuh. Kakitangan kaunter dilarang semasekali untuk membeza-bezakan pelanggan. Sebaik mungkin kakitangan kaunter tidak mencabar, bertengkar atau menengking pelanggan. Kakitangan kaunter juga tidak boleh membuang masa dengan berbual-bual ketika bertugas di kaunter terutamanya ketika melayan pelanggan.

#### **3.10.1.4 Peringkat 4 - Akhir Perkhidmatan**

Peringkat ini ialah peringkat di mana kakitangan kaunter telah selesai berurus dengan pelanggan. Amalan dalam peringkat ini bertujuan untuk mewujudkan perasaan gembira dan puas hati pelanggan di akhir urusan mereka. Ia juga bertujuan untuk menarik pelanggan terus berurus pada masa hadapan. Perkara-perkara yang sesuai dilakukan termasuklah ucapan yang dapat membuat pelanggan merasa diri mereka dihargai dan ingin terus berurus.

### **3.10.2 Bahagian di Belakang Kaunter - Khidmat Sokongan**

Jabatan kerajaan dapat menyediakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti bergantung banyak pada peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan dan kakitangan yang menyediakan perkhidmatan sokongan. Ini adalah kerana semua perancangan, pengurusan sumber, proses pembuatan keputusan dan urusan pentadbiran harian dilakukan di bahagian ini.

#### **3.10.2.1 Peranan Pengurusan**

Pihak pengurusan berperanan dalam mengembeling dan menggunakan sumber-sumber yang ada dengan cekap. Pihak pengurusan bertanggungjawab dalam membuat keputusan dengan menggunakan maklumat-maklumat yang ada. Pengurusan perlu mengawasi, mengawal, mengesan dan menilai semula semua perancangan dan keputusan yang dibuat supaya matlamat yang ditetapkan adalah jelas dan tercapai. Pihak pengurusan juga memainkan peranan penting dalam pembangunan sumber manusia. Ini adalah bagi menjamin semua pegawai-pegawai dan kakitangan kaunter sama-sama memberi sumbangan dalam menjayakan semua usaha yang dirancang.

Pejabat kerajaan yang ingin menyediakan perkhidmatan kaunter yang berkualiti perlu mengamalkan prinsip-prinsip operasi yang baik. Prinsip-prinsip operasi yang berkualiti adalah seperti:-

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

### **3.11 Penggubalan Strategi Perkhidmatan yang Mementingkan Pelanggan**

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

### **3.11.1 Menambah Waktu Perkhidmatan Kaunter**

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

### **3.11.2 Perkhidmatan Tambahan**

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

### **3.11.3 Sistem Pertanyaan Melalui Telefon**

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

### **3.11.4 Jabatan yang Mudah Dikunjungi**

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

### **3.12 Penetapan Standard Prestasi, Pengawasan dan Penyeliaan**

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

### **3.13 Pengurusan Tenaga Manusia**

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

Usaha-usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter melalui pengurusan tenaga manusia boleh dilakukan dengan mengambilkira aspek-aspek berikut:

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

### **3.14 Penambahbaikan dalam Sistem dan Prosedur Kerja**

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

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

### **3.14.1 Pengurusan Rekod**

Sistem Pengurusan Rekod memainkan peranan yang penting dalam proses menggerakkan tindakan dan menyegerakan keputusan. Pengurusan rekod yang tidak teratur akan melambatkan tindakan. Keselesaan pelanggan semasa menunggu dan layanan mesra kakitangan kaunter tidak akan menyumbang ke arah pencapaian matlamat perkhidmatan kaunter jika fail atau dokumen yang diperlukan untuk urusan dengan pelanggan mengambil masa yang lama untuk didapatkan. Ini mengakibatkan perkhidmatan tidak dapat diberi dengan cepat dan pelanggan terpaksa menunggu lama.

Bagi mengelakkan keadaan ini berlaku jabatan yang memberi perkhidmatan kaunter perlu mempunyai Sistem Pengurusan Rekod yang sistematik. Di antara ciri-ciri Sistem Pengurusan Rekod yang baik dan sistematik adalah seperti berikut:

- i. Mempunyai sistem index/rujukan yang ringkas tetapi tepat;
- ii. Menempatkan tempat simpanan fail hampir dengan tempat bekerja;
- iii. Mewujudkan sistem pergerakan fail yang kemas; dan
- iv. Menyimpan fail mengikut peraturan yang ditetapkan.

### **3.14.2 Penggunaan Borang**

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

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

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

### **3.14.3 Sistem Maklumat Pengurusan**

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

### **3.14.4 Prosedur dan Peraturan Kerja**

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

### **3.14.5 Peralatan dan Kelengkapan**

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

## **3.15 Peranan Kakitangan Sokongan**

Sokongan dari kakitangan sangat penting bagi menjayakan strategi dan tindakan-tindakan yang dirancang oleh pihak pengurusan. Strategi dan tindakan-tindakan pembaikan yang dirancang oleh pihak pengurusan adalah infrastruktur yang membolehkan kakitangan sokongan melakukan tugas-tugas mereka dengan cekap dan berkesan. Untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan yang mereka berikan,

kakitangan sokongan di belakang kaunter, boleh mengusahakan tindakan-tindakan berikut:

- a. Berusaha meningkatkan lagi kemahiran dan pengetahuan dalam menjalankan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.
- b. Mematuhi standard-standard prestasi yang ditentukan oleh pihak pengurusan kepada mereka supaya perkhidmatan yang diberikan sentiasa mematuhi standard yang ditetapkan.
- c. Mematuhi semua peraturan-peraturan dan panduan-panduan kerja yang disediakan oleh pihak pengurusan.
- d. Mengamalkan budaya kerja cemerlang dalam setiap aspek tugas.
- e. Bersedia mengutarakan pandangan dan cadangan bagi memperbaiki keadaan dan suasana kerja terutamanya yang melibatkan tugas mereka secara langsung.

### 3.16 Rumusan

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

Usaha-usaha penambahbaikan yang lengkap berasaskan TQM perlu merangkumi semua komponen perkhidmatan kaunter iaitu bahagian di hadapan kaunter – pelanggan; bahagian kaunter - khidmat di kaunter; serta bahagian di belakang kaunter - khidmat sokongan. Setiap komponen ini perlu diberi penekanan yang sama dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan kaunter. Ini adalah kerana setiap satu komponen mempunyai peranan yang tersendiri dalam menjayakan usaha meningkatkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti menyeluruh.