



**KERAJAAN MALAYSIA**

**PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM  
BILANGAN 1 TAHUN 1999**

**GARIS PANDUAN PELAKSANAAN  
PENANDAARASAN DALAM  
PERKHIDMATAN AWAM**

JABATAN PERDANA MENTER!  
MALAYSIA  
JULAI 1999

Diedarkan kepada:

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



JABATAN PERDANA MENTERI  
MALAYSIA.  
KOMPLEKS JABATAN PERDANA MENTERI  
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN  
62505 PUTRAJAYA

Telefon: 603-8888 1957  
Fax: 603-8888 3721

*Rujukan Kami:* UPTM 159/478/4 KIt. 7

*Tarikh* : 15 Julai 1999

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

## **PEKELILING KEMAJUAN PENTADBIRAN AWAM BILANGAN 1 TAHUN 1999**

### **GARIS PANDUAN PELAKSANAAN PENANDAARASAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM**

#### **TUJUAN**

1. Pekeliling ini bertujuan menyediakan panduan kepada Ketua-ketua Jabatan mengenai pelaksanaan penandaarasan dalam Perkhidmatan Awam.

#### **LATAR BELAKANG**

2. Kerajaan telah memperkenalkan pelbagai program peningkatan kualiti untuk dilaksanakan oleh agensi-agensi Kerajaan. Program-program tersebut termasuklah Pengurusan Kualiti Menyeluruh, Piagam Pelanggan, pelaksanaan inovasi dalam Perkhidmatan Awam, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja, peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter, pemberian anugerah-anugerah kualiti dan MS ISO 9000. Pelaksanaan program-program ini telah menjadi asas yang kukuh bagi agensi-agensi Kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti kepada orang ramai. Dengan program-program ini, keupayaan agensi-agensi Kerajaan dalam pengurusan kualiti telah berjaya ditingkatkan.

3. Walaupun pelbagai program peningkatan kualiti telah diperkenalkan, namun usaha-usaha sedemikian tidak ada garis penamatnya. Usaha peningkatan kualiti haruslah dilaksanakan secara berterusan dan diubahsuai mengikut perubahan dalam persekitaran. Dengan itu pelaksanaan penandaarasan dalam Perkhidmatan Awam adalah merupakan kesinambungan terhadap usaha-usaha peningkatan kualiti yang sedia ada.

4. Pelaksanaan penandaarasan mendatangkan banyak faedah kepada organisasi dan pelanggannya. Di antaranya:

- (a) Meningkatkan produktiviti dan kualiti melalui pembaharuan dan penambahbaikan ke atas pelaksanaan sesuatu proses kerja;
- (b) Meningkatkan prestasi jabatan;
- (c) Merapatkan jurang prestasi di antara sesebuah jabatan dengan jabatan lain yang mempunyai prestasi yang lebih tinggi;
- (d) Mewujudkan semangat berpasukan;
- (e) Membolehkan perkongsian maklumat; dan
- (f) Mengurangkan kos operasi, menjimatkan masa, meningkatkan output dan meningkatkan tahap kepuasan hati pelanggan.

5. Penyediaan "Garis Panduan Pelaksanaan Penandaarasan Dalam Perkhidmatan Awam" adalah sesuai dijadikan rujukan oleh Ketua-ketua Jabatan dalam merancang dan menggerakkan pelaksanaan penandaarasan. Panduan ini menjelaskan tentang konsep penandaarasan dan cara pelaksanaannya. Ketua-ketua Jabatan adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan penandaarasan dan kejayaan pelaksanaannya bergantung kepada inisiatif jabatan sendiri sebagai proses penambahbaikan secara berterusan.

#### **TARIKH KUATKUASA**

6. Pekeliling ini berkuatkuasa mulai daripada tarikh ianya dikeluarkan.



**TAN SRI ABDUL HALIM ALI**  
*Ketua Setiausaha Negara*

(Lampiran kepada  
Pekeliling Kemajuan  
Pentadbirari Awam  
Bil. 1 Tahun 1999)

**GARIS PANDUAN PELAKSANAAN  
PENANDAARASAN DALAM  
PERKHIDMATAN AWAM**

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

## ISI KANDUNGAN

<b>Perkara</b>	<b>Muka Surat</b>
(a) PENDAHULUAN	1
(b) KONSEP PENANDAARASAN	1
(c) RASIONAL PELAKSANAAN PENANDAARASAN	2
(d) HUBUNGKAIT 01 ANTARA PENANDAARASAN DENGAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH	3
(e) JENIS PENANDAARASAN	
Penandaarasan Secara Dalarnan	8
Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mernpunyai Fungsi yang Sarna	8
Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mernpunyai Fungsi yang Berlainan	8
Penandaarasan Dengan Sektor Lain	8
Penandaarasan Dengan Agensi Luar Negara	9
(f) LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PELAKSANAAN PENANDAARASAN	9
(g) PERANAN PIHAK PENGURUSAN	19
(h) PENYEDIAAN PELAN TINDAKAN	19
(i) PERKARA-PERKARA YANG PERLU DIELAKKAN	21
OJ PENUTUP	23
SENARAI LAMPIRAN	
LAMPIRAN A - Daftar Istilah	24
LAMPIRAN B - Panduan A	25
Panduan B	27
Panduan C	28

## **PENDAHULUAN**

1. Penandaarasan merupakan kaedah yang telah digunakan sekian lama oleh individu, kumpulan mahupun organisasi untuk tujuan penambahbaikan prestasi masing-masing. Sejak dahulu lagi kemajuan telah dapat dicapai menerusi proses penandaarasan ini di mana penelitian dibuat ke atas pihak yang lebih maju dan idea-idea dipinjam, diubahsuai dan dilaksanakan di organisasi sendiri. Dalam tahun 70'an pihak pengurusan memberi tumpuan kepada proses penambahbaikan secara berterusan dan ini mencetus kesedaran bahawa kecemerlangan sesuatu output itu banyak bergantung kepada proses-proses yang terlibat dalam penghasilannya.

2. Gerakan proses penambahbaikan secara berterusan ini mempunyai impak terhadap organisasi di tahun-tahun 80'an sehinggalah ke hari ini. Penandaarasan adalah salah satu usaha yang dilaksanakan untuk penambahbaikan secara berterusan dan syarikat-syarikat swasta di negara barat mula menggunakan konsep ini dalam tahun 80'an untuk melihat amalan terbaik bagi sesuatu proses dan mengubahsuaikannya untuk dilaksanakan di syarikat sendiri. Kini amalan penandaarasan didapati telah membawa keuntungan bagi syarikat-syarikat yang melaksanakannya.

3. Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia, pelbagai program peningkatan kualiti dilaksanakan dan penandaarasan akan memantapkan lagi usaha-usaha sedemikian. Pelaksanaan penandaarasan akan meningkatkan lagi kualiti produk atau perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan yang merupakan fokus di dalam usaha penambahbaikan secara berterusan. Ia harus dijadikan budaya kerja yang mana akan membawa manfaat kepada Kerajaan dan juga pelanggannya.

## **KONSEP PENANDAARASAN**

4. Penandaarasan adalah merupakan "satu proses yang sistematik dan berterusan untuk mengenalpasti, mempelajari, mengubahsuai dan melaksanakan amalan-amalan terbaik daripada organisasi yang sama atau daripada organisasi lain untuk mencapai prestasi unggul". Ia memerlukan sesebuah agensi memilih Rakan Rujukan di mana pengukuran boleh dilakukan dan sebarang jurang yang wujud dirapatkan. Secara umumnya ia melibatkan agensi untuk "meninjau amalan terbaik yang dilakukan oleh pihak lain, bagaimana ia dilakukan dan bagaimana agensi boleh melakukannya dengan lebih baik lagi". Dalam proses ini, sesebuah agensi akan membuat perbandingan dengan Rakan Rujukan untuk menambahbaik sesuatu produk atau perkhidmatan ataupun proses-proses kerja. Ia adalah merupakan alat untuk mengenalpasti dan mencapai sesuatu standard kecemerlangan.

5. Bagi memudahkan pelaksanaan penandaarasan, penjelasan mengenai takrif yang digunakan di dalam proses ini adalah penting. **Agensi Pelaksana** adalah merupakan agensi yang sedang melaksanakan penandaarasan. **Rakan Rujukan** pula adalah merupakan **punca rujukan** di mana amalan terbaik akan dirujuk oleh Agensi Pelaksana untuk proses pembelajaran. Penerangan terperinci mengenai takrif-takrif yang digunakan adalah di **Lampiran A**

6. Beberapa perkara perlu dilakukan oleh Agensi Pelaksana dalam melaksanakan penandaarasan iaitu:

- (a) Mengenalpasti produk atau perkhidmatan yang perlu ditambahbaik di agensi sendiri;
- (b) Mengenalpasti amalan yang terbaik bagi proses kerja berkenaan;
- (c) Mengkaji proses kerja berkenaan; dan
- (d) Menggunakan daya kreativiti untuk merekacipta semula proses kerja berkenaan dan melaksanakan amalan yang terbaik sahaja.

7. Falsafah di sebalik pengamalan penandaarasan ini ialah mewujudkan sikap rendah diri dan mengakui hakikat bahawa banyak lagi yang boleh dipelajari dari pihak lain yang lebih baik dari diri sendiri. Ia memerlukan agensi mempunyai minda yang terbuka di mana agensi perlu menerokai idea-idea baru yang diamalkan oleh pihak-pihak lain dan bersedia untuk memperbaiki cara bekerja. Ia mempunyai objektif utama untuk meningkatkan kualiti produk atau perkhidmatan melalui penambahbaikan sesuatu proses kerja untuk meningkatkan lagi tahap kepuasan hati pelanggan. Dengan itu, ia memerlukan kesedaran di kalangan anggota-anggota Perkhidmatan Awam bahawa terdapat cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu tugas itu dan sesuatu proses kerja itu boleh ditambahbaik secara berterusan selaras dengan perubahan persekitaran.

#### **RASIONAL PELAKSANAAN PENANDAARASAN**

8. Penandaarasan dalam Perkhidmatan Awam penting dilaksanakan kerana sebab-sebab berikut:

- (a) Mendorong agensi supaya sentiasa menjalankan usaha-usaha penambahbaikan secara berterusan dan dengan itu menjamin kecemerlangan prestasi agensi. Melalui proses penandaarasan, sesebuah agensi akan mengukur prestasi sendiri melalui perbandingan yang dibuat dengan agensi lain dan memilih amalan terbaik untuk dilaksanakan. Ini akan mencetuskan persaingan yang sihat dan menghasilkan penambahbaikan kepada agensi yang melakukan proses penandaarasan;

- (b) Menggerakkan agensi mengamalkan konsep pembelajaran setiap masa. Dengan mempelajari dari pihak lain, sesebuah agensi akan dapat menyedari tentang kelemahan dan kekurangan diri sendiri dan seterusnya berupaya untuk melaksanakan penambahbaikan. Proses pembelajaran ini akan menentukan bahawa usaha penambahbaikan sentiasa dilakukan;
- (c) Mengelakkan agensi bersikap selesa dengan prestasi masa kini. Dengan itu walaupun prestasi agensi memuaskan, ia merangsang agensi untuk mencari idea yang lebih baik lagi untuk dilaksanakan;
- (d) Membantu sesebuah agensi meningkatkan kepakaran dalam sesuatu proses kerja dan dengan itu menjadikannya bahan untuk dibanding oleh pihak-pihak lain;
- (e) Mewujudkan satu sistem perkongsian maklumat bersama di antara Agensi Pelaksana dengan Rakan Rujukannya. Ia memberi manfaat kepada kedua-dua belah pihak. Agensi yang melaksanakan penandaarasan akan mempelajari amalan-amalan yang lebih baik manakala Rakan Rujukan akan lebih memahami tentang operasi dan prestasi agensi sendiri, mengenali Agensi Pelaksana serta memperoleh hasil daripada proses penandaarasan berkenaan;
- (f) Membolehkan agensi yang berprestasi tinggi membantu agensi yang sedang melaksanakan penandaarasan. Dengan ini kaedah terkini atau *state-of-the-art technology* dan juga maklumat lain yang berkaitan akan dapat dikongsi;
- (g) Mewujudkan rangkaian kerjasama yang rapat di kalangan agensi-agensi Kerajaan dan sektor-sektor lain; dan
- (h) Melengkapkan lagi pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh satu konsep pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan.

#### **HUBUNGKAIT DI ANTARA PENANDAARASAN DENGAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH**

9. Apabila sesebuah agensi memulakan usaha ke arah peningkatan kualiti, ia mengharapkan ganjaran hasil daripada pelaksanaan projek-projek peningkatan kualiti. Ganjaran yang diharapkan ialah pengurangan kos operasi, penjimatan masa, peningkatan hasil kerja, peningkatan kutipan hasil dan peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan, *stakeholder* dan pekerja. Ganjaran tersebut hanya akan diperolehi hasil daripada usaha yang gigih dan berterusan dan ianya boleh dicapai melalui pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management (TQM)*.



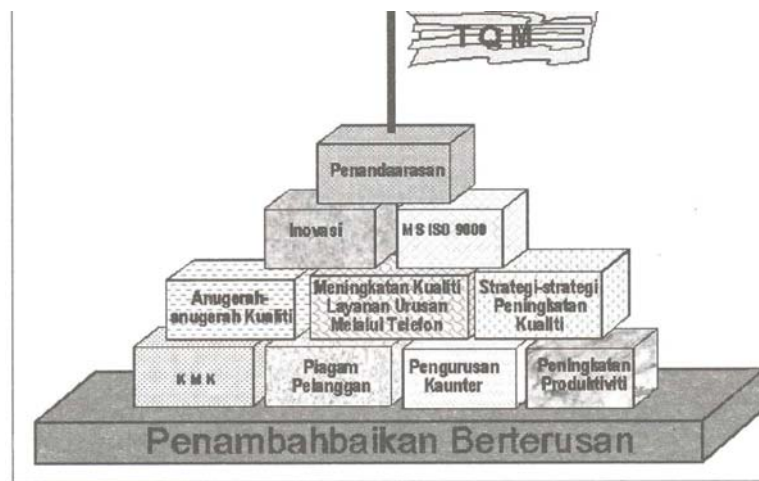
10. Mengikut takrif Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang dihuraikan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992 bertajuk "**Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam**". Ia adalah "satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang". Pelaksanaan penandaarasan menyentuh ketiga-tiga elemen yang disebutkan di atas iaitu (a) proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan; (b) berjalan secara berterusan; dan (c) melibatkan semua aspek dalam organisasi. Dengan itu penandaarasan adalah merupakan usaha ke arah memperlengkapkan lagi pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

11. Di dalam Perkhidmatan Awam, kualiti ditakrifkan sebagai "memenuhi kehendak - kehendak pelanggan dan *stakeholders* yang telah diterjemahkan kepada standard-standard kecemerlangan". Justeru itu, sesuatu produk atau perkhidmatan yang menepati standard-standard yang ditentukan adalah produk atau perkhidmatan yang berkualiti. Dengan itu adalah jelas bahawa apa yang hendak dicapai di dalam pelaksanaan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh adalah peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan dan juga *stakeholders*. Pelaksanaan penandaarasan boleh membawa kepada pencapaian Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang mana akan membawa kepada peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan dan juga *stakeholders*.

12. Perkhidmatan Awam telah melaksanakan pelbagai program yang menyokong pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Di antaranya ialah pelaksanaan standard-standard MS ISO 9000, Piagam Pelanggan, inovasi serta projek penambahbaikan oleh Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja. Di dalam melaksanakan MS ISO 9000, agensi-agensi Kerajaan boleh melaksanakan penandaarasan untuk menambahbaik sesuatu proses kerja. Proses kerja baru ini kemudiannya didokumenkan dan dijadikan sebagai amalan baru agensi berkenaan. Inovasi-inovasi juga boleh dilaksanakan melalui penandaarasan di mana sesuatu produk atau proses kerja diubahsuai kepada yang lebih baik selepas penandaarasan dilakukan. Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja juga boleh menyelesaikan masalah-masalah di tempat kerja melalui penandaarasan. Hakikatnya ialah penandaarasan boleh dilaksanakan bagi menjayakan program-program kualiti yang lain dan usaha-usaha ini menjurus kepada pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Hubungkait program-program berkenaan dengan pencapaian Pengurusan Kualiti Menyeluruh dapat dilihat di **Rajah 1** dan penglibatan semua aspek dalam organisasi seperti yang disarankan di dalam TQM adalah dipraktikkan dalam penandaarasan dan ini dapat dilihat di **Rajah 2**.

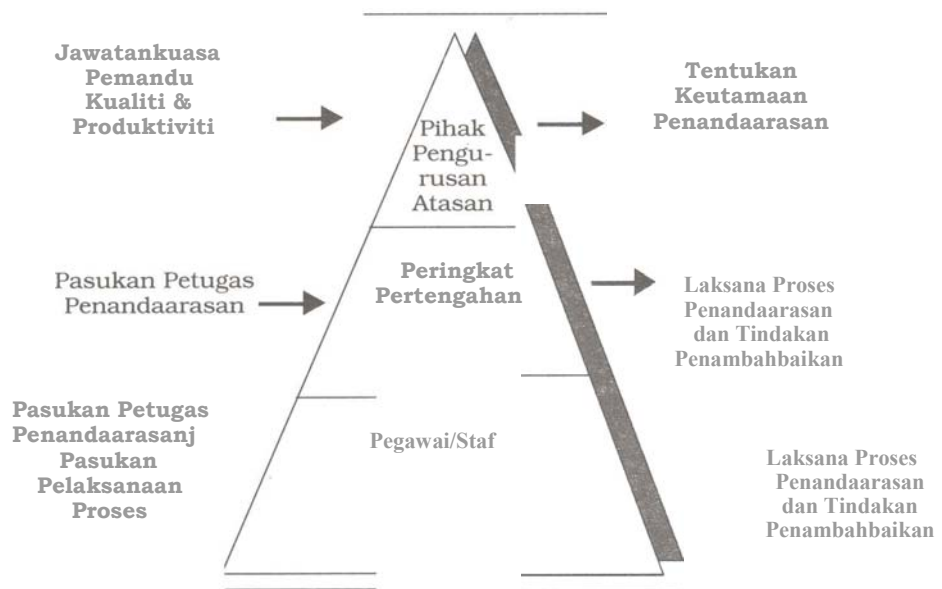
**Rajah 1**

**Hubungkait Program-program Peningkatan Kualiti Dengan pengurusan Kualiti Menyeluruh**



**Rajah 2**

**Penglibatan Keseluruhan Organisasi Di dalam Pelaksanaan Penandaarasan**



13. Mengikut Pekeliling PKPA Bil. 1 Tahun 1992, terdapat tujuh prinsip pengurusan yang perlu diamalkan oleh agensi-agensi Kerajaan dalam pelaksanaan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- (a) Sokongan pengurusan atasan;
- (b) Mengadakan perancangan strategik kualiti;
- (c) Mengutamakan pelanggan;
- (d) Memberi latihan dan pengiktirafan;
- (e) Mengukuhkan semangat berpasukan;
- (f) Mengadakan pengukuran prestasi; dan
- (g) Menekankan kepastian kualiti.

14. Ketujuh-tujuh prinsip ini adalah merupakan asas kepada usaha peningkatan kualiti yang dilakukan oleh sesebuah agensi Kerajaan. Dengan itu, sesebuah agensi yang ingin memulakan pelaksanaan penandaarasan perlu mempunyai asas tersebut. Asas pengurusan yang kukuh akan memudahkan lagi pelaksanaan penandaarasan.

15. Di dalam pelaksanaan penandaarasan, struktur yang telah diwujudkan di bawah Pengurusan Kualiti Menyeluruh masih digunakan. Struktur yang mempunyai tiga peringkat iaitu Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti, Mesyuarat Pengurusan, Penyelaras dan Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti dan Pasukan-pasukan Kerja (diperingkat pengurusan dan stat) boleh digunakan untuk penandaarasan dan ini dapat dilihat di **Rajah 3**.

**Rajah 3**  
**Struktur Pelaksanaan Penandaarasan**



**JENIS PENANDAARASAN**

16. Terdapat lima jenis penandaarasan yang boleh dilaksanakan oleh agensi-agensi Kerajaan mengikut kesesuaian masing-masing iaitu:

- (a) Penandaarasan Secara Dalaman;
- (b) Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mempunyai Fungsi Yang Sarna;
- (c) Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mempunyai Fungsi Yang Berlainan;
- (d) Penandaarasan Dengan Sektor Lain; dan
- (e) Penandaarasan Dengan Agensi Di Luar Negara.

**(a) Penandaarasan Secara Dalaman**

Proses penandaarasan secara dalaman melibatkan agensi melihat dalam organisasi sendiri akan amalan terbaik dalam penghasilan produk atau perkhidmatan. Dalam hal ini, sesuatu bahagian atau unit akan memilih Rakan Rujukan daripada bahagian atau unit lain yang mempunyai amalan terbaik untuk dikongsi bersama. Sebagai contoh, Bahagian Kajian Organisasi yang berhasrat untuk memperbaiki sistem fail mereka boleh merujuk kepada Bahagian Khidmat Sokongan yang mempunyai amalan terbaik dalam pengurusan fail.

Perkongsian maklumat hasil daripada penandaarasan secara dalaman ini akan membantu meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi. Pelaksanaan penandaarasan secara dalaman adalah merupakan langkah awalan yang boleh diambil oleh sesebuah Agensi Pelaksana dan ia membantu mengesahkan samada wujud keperluan untuk melaksanakan penandaarasan secara luaran. Agensi-agensi Kerajaan digalakkan untuk melaksana penandaarasan secara dalaman dahulu dan sekiranya tidak sesuai ia boleh melaksanakan penandaarasan secara luaran.

**(b) Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mempunyai Fungsi Yang Sama**

Sesebuah agensi Kerajaan boleh melaksanakan penandaarasan dengan memilih Rakan Rujukan dari agensi luaran yang mempunyai fungsi yang sama. Sebagai contoh, sesebuah majlis perbandaran yang bercadang untuk memperbaiki sistem pelupusan sampahnya boleh merujuk kepada majlis perbandaran lain yang diketahui mempunyai amalan terbaik dalam proses ini.

**(c) Penandaarasan Dengan Agensi Kerajaan Lain Yang Mempunyai Fungsi Yang Berlainan**

Proses penandaarasan boleh juga dilaksanakan dengan merujuk kepada agensi luaran yang mempunyai fungsi yang berlainan. Walaupun fungsi tugas adalah berlainan, namun ia hanya boleh dilaksanakan sekiranya terdapat kesamaan dari segi proses kerja. Sebagai contoh, Jabatan Pertanian yang bercadang untuk memperbaiki sistem pengurusan stor boleh memilih Jabatan Perkhidmatan Awam atau Jabatan Kerja Raya sebagai Rakan Rujukan bagi proses ini jika didapati kedua-dua Jabatan tersebut mempunyai sistem yang terbaik untuk penandaarasan.

**(d) Penandaarasan Dengan Sektor Lain**

Dalam keadaan tertentu, agensi Kerajaan boleh juga memilih syarikat -syarikat swasta atau agensi dari sektor lain sebagai Rakan

Rujukan bagi proses penandaarasan ini. Sebagai contoh. Hospital A yang bercadang untuk memperbaiki pengurusan dalam perkhidmatan sajian makanan kepada pesakit-pesakit. telah mengenalpasti bahawa sebuah syarikat penerbangan tempatan mempunyai amalan terbaik dalam perkhidmatan sajian makanan untuk pelanggan-pelanggan di dalam pesawat penerbangannya. Dengan itu. Hospital A boleh memilih syarikat penerbangan tersebut sebagai Rakan Rujukan untuk pelaksanaan penandaarasan.

(e) **Penandaarasan Dengan Agensi Di Luar Negara**

Proses penandaarasan boleh juga dilaksanakan dengan memilih Rakan Rujukan dari luar negara dari mana-mana sektor. Sebagai contoh. Agensi B bercadang untuk memperbaiki penghasilan dokumen yang mempunyai ciri-ciri keselamatan yang tinggi. Setelah kajian dijalankan. didapati bahawa sebuah syarikat swasta di luar negara yang bertaraf dunia (*world class*) mempunyai amalan terbaik di dalam penghasilan dokumen yang dimaksudkan. Dengan ini, Agensi B misalnya, boleh mempelajari dari syarikat swasta ini mengenai cara bagaimana dokumen tersebut dihasilkan, ciri-ciri keselamatan yang telah direkacipta, proses pengeluarannya dan sistem pengedarannya.

Walau bagaimanapun proses penandaarasan jenis ini hanya digalakkan sekiranya amalan terbaik bagi sesuatu produk, perkhidmatan atau proses kerja itu tidak terdapat di negara ini. Dalam hal ini, agensi perlu mengambil kira tentang implikasi kewangan kepadanya dan Kerajaan.

Bagi mengelak implikasi kos yang tinggi kepada jabatan. proses penandaarasan boleh dilaksanakan melalui surat menyurat dan perhubungan *e-mail* tanpa perlu mengadakan lawatan secara langsung yang menggunakan belanja yang tinggi.

## **LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PELAKSANAAN PENANDAARASAN**

17. Pelaksanaan penandaarasan memerlukan agensi mengambil langkah-langkah tertentu supaya ia dilaksanakan dengan sistematik. Terdapat lapan langkah kesemuanya dan ia adalah seperti di **Rajah 4**.

### **Langkah 1 : Menenalpasti dan Memilih Projek Penandaarasan**

Dalam melaksanakan penandaarasan. Agensi Pelaksana hendaklah terlebih dahulu mengenalpasti projek penandaarasan ataupun bidang yang akan ditambahbaik. Ia boleh melibatkan penambahbaikan dari segi kualiti produk yang dihasilkan. kualiti perkhidmatan

yang disampaikan kepada pelanggan atau sesuatu proses kerja yang spesifik yang akan memberi kesan ke atas penghasilan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan. Agensi Pelaksana digalakkan untuk memilih hanya satu bidang sahaja untuk proses penambahbaikan bagi sesuatu jangka masa itu. Pelaksanaan penandaarasan dalam dua atau tiga bidang serentak boleh dilakukan hanya sekiranya ada hubungkait di antara satu sama lain.

#### Rajah 4

##### Langkah-langkah Dalam Pelaksanaan Penandaarasan

LANGKAH 1	→	Mengenalpasti & Memilih Projek Penandaarasan
LANGKAH 2	→	Mewujudkan Pasukan Petugas Penandaarasan
LANGKAH 3	→	Latihan
LANGKAH 4	→	Mengenalpasti Amalan Terbaik dan Memilih Rakan Rujukan
LANGKAH 5	→	Mengumpul Maklurnat
LANGKAH 6	→	Mengukur Jurang Perbezaan
LANGKAH 7	→	Mengambil Tindakan Penambahbaikan
LANGKAH 8	→	Menilai

Sebagai panduan, Agensi Pelaksana boleh mengambil kira dan memberi perhatian terhadap faktor kejayaan yang kritikal (*critical success factors*) dalam memilih projek penandaarasan. Faktor kejayaan yang kritikal adalah merupakan bidang di mana ia membawa kesan yang besar terhadap produk atau perkhidmatan yang akan disampaikan kepada pelanggan. Ia adalah faktor penentu yang membezakan di antara agensi yang berjaya dengan agensi yang kurang berjaya. Ia juga adalah sesuatu bidang di mana agensi perlu melakukannya dengan betul kerana sekiranya tidak ia menjejaskan prestasi keseluruhan agensi berkenaan.

Pemilihan sesuatu projek penandaarasan boleh dilakukan dengan baik sekiranya perkara berikut diteliti iaitu:

- (a) Apakah kesannya terhadap tahap kepuasan hati pelanggan?
- (b) Apakah kesannya terhadap proses membuat keputusan?
- (c) Apakah kesannya terhadap penyelesaian sesuatu masalah?
- (d) Apakah kesannya terhadap perancangan dan strategi agensi?
- (e) Apakah kesannya terhadap penjimatan kos, masa dan tenaga kerja? .

Di antara faktor lain yang boleh membantu agensi memilih projek penandaarasan ialah:

- (a) Berita atau pemerhatian mengenai amalan terbaik organisasi yang cemerlang;
- (b) Hasil daripada penilaian yang dilakukan ke atas agensi sendiri;
- (c) Hasil kaji selidik atau penilaian ke atas kepuasan hati pelanggan; dan
- (d) Idea tentang proses pelaksanaan penandaarasan yang boleh dilaksanakan setelah proses penandaarasan pertama selesai dijalankan (ini adalah untuk projek-projek seterusnya).

Di antara contoh projek-projek penandaarasan yang boleh dilaksanakan adalah seperti berikut:

**Contoh produk yang boleh ditambahbaik:**

- (a) Laporan Tahunan
- (b) Pasport
- (c) Kad pengenalan
- (d) Lesen
- (e) Pekeliling



**Contoh perkhidmatan yang boleh ditambahbaik:**

- (a) Perkhidmatan telefonis
- (b) Hidangan makanan
- (e) Pengeluaran lesen
- (d) Pungutan dan pelupusan sampah
- (e) Penedaran baja

**Contoh proses kerja yang boleh ditambahbaik:**

- (a) Pengurusan fail
- (b) Pengurusan personel
- (e) Pengurusan kewangan
- (d) Sistem perakam waktu
- (e) Proses pendaftaran
- (f) Sistem pendedaran surat
- (g) Penyelenggaraan komputer
- (h) Pengurusan tuntutan perjalanan
- (i) Pembayaran pampasan
- (j) Penerimaan pembayaran
- (k) Pengurusan inventori
- (l) Proses pemilihan pembekal
- (m) Pengurusan bilik pembedahan
- (n) Sistem pengiktirafan pekerja
- (o) Pematuhan standard di dalam Piagam Pelanggan

**Langkah 2 : Mewujudkan Pasukan petugas Penandaarasan**

Memandangkan setiap agensi Kerajaan telah pun mewujudkan Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti, Jawatankuasa yang sama boleh digunakan untuk menggerakkan pelaksanaan penandaarasan ini. Fungsi Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti dalam hal ini adalah:

- (a) Memilih ahli-ahli Pasukan Petugas Penandaarasan yang sesuai;
- (b) Mengenalpasti bidang yang akan ditambahbaik melalui penandaarasan iaitu samada dari segi produk, perkhidmatan atau proses kerja;
- (c) Memantau kernajuan penandaarasan; dan
- (d) Menilai keberkesanan tindakan-tindakan penambahbaikan.

Sesebuah Pasukan Petugas yang diwujudkan bagi melaksanakan sesuatu projek penandaarasan hendaklah mempunyai seorang Ketua Pasukan dan beberapa orang ahli yang mana bilangannya bergantung kepada projek yang akan dilaksanakan. Mereka boleh terdiri daripada ahli-ahli Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti ataupun ahli yang dilantik khas untuk tujuan ini. Ahli-ahli ini seboleh-bolehnya hendaklah dari pelbagai fungsi (*cross functional team*) dan mempunyai kepakaran yang diperlukan bagi pelaksanaan projek berkenaan. Di antara kriteria yang ditetapkan bagi pemilihan ahli-ahli pasukan adalah seperti berikut:

- (a) Memahami visi dan matlamat yang dinyatakan dalam perancangan strategik agensi;
- (b) Mempunyai kepakaran yang diperlukan;
- (c) Berupaya meluangkan masa untuk melaksanakan projek penandaarasan;
- (d) Mempunyai semangat serta kesungguhan yang tinggi;
- (e) Mempunyai kaitan dengan bidang yang dikaji; dan
- (f) Mempunyai daya kreativiti yang tinggi serta fleksibel.

Selain Pasukan Petugas Penandaarasan, Pasukan Pelaksanaan Proses (*Process Team*) boleh juga diwujudkan sekiranya perlu. Pasukan ini bertanggungjawab melaksanakan cadangan penambahbaikan yang dikemukakan oleh Pasukan Petugas Penandaarasan dan telah dipersetujui pula oleh Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti. Sekiranya Pasukan Pelaksanaan Proses tidak diwujudkan, Pasukan Petugas Penandaarasan sendiri adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan tindakan penambahbaikan.

Tempoh masa pelaksanaan sesuatu projek penandaarasan adalah di antara enam bulan hingga 12 bulan bergantung kepada kerumitan sesuatu projek itu. Ahli-ahli pasukan boleh melibatkan diri dalam pelaksanaan projek penandaarasan secara sepenuh masa ataupun secara sambilan. Walau apapun, mereka hendaklah berupaya meluangkan masa untuk pelaksanaan projek berkenaan.

### **Langkah 3 : Latihan**

Pemberian latihan merupakan komponen penting dalam menentukan kejayaan pelaksanaan penandaarasan. Dalam hal ini, Pihak pengurusan atasan perlu didedahkan kepada konsep penandaarasan dan perlu dilatih dalam keseluruhan proses penandaarasan, peranan yang perlu mereka mainkan, strategi pelaksanaan dan faedah hasil daripada penandaarasan.

Pasukan Petugas Penandaarasan juga perlu diberi latihan yang mendalam mengenai langkah-langkah pelaksanaan penandaarasan agar mereka dapat melaksanakan langkah-langkah tersebut dengan teratur. Latihan-latihan tersebut boleh dilaksanakan melalui prinsip *cascade* di mana wakil-wakil daripada setiap agensi menghadiri sesi latihan di INTAN atau institusi latihan awam yang lain dan mereka kemudiannya memberi latihan kepada anggota-anggota di agensi masing-masing.

#### **Langkah 4 : Mengenalpasti Amalan Terbaik dan Memilih Rakan Rujukan**

Setelah Agensi Pelaksana memilih projek penandaarasan, agensi tersebut perlu mengkaji amalan-amalan terbaik dalam bidang yang berkaitan dan memilih Rakan Rujukan yang sesuai. Dalam memilih amalan terbaik dan Rakan Rujukan adalah penting bagi Agensi Pelaksana membuat pilihan yang tepat. Di antara ciri-ciri Rakan Rujukan yang baik ialah:

- {a}* Mempunyai amalan terbaik dalam bidang yang berkenaan; dan
- (b)* Sanggup untuk meluangkan masa dan berkongsi maklumat.

Agensi Pelaksana boleh mengenalpasti amalan terbaik dan memilih Rakan Rujukan melalui pelbagai cara. Di antaranya adalah melalui:

- {a}* Perkhidmatan *Benchmarking On-line Networking Database* (BOND) yang diuruskan oleh Perbadanan Produktiviti Negara;
- (b)* Tapak web MAMPU; dan
- {c}* Sumber-sumber lain.

#### **Perkhidmatan BOND**

Perkhidmatan BOND dikendalikan oleh Perbadanan Produktiviti Negara. BOND boleh di akses melalui *intemetoleh* ahli-ahlinya 24 jam sehari di laman webnya. BOND menyediakan senarai agensi-agensi samada daripada sektor swasta mahupun agensi Kerajaan yang mempunyai amalan terbaik dalam pelbagai bidang. Maklumat terperinci mengenai amalan terbaik dan agensi yang melaksanakannya boleh diperolehi melalui perkhidmatan ini.

#### **Tapak Web MAMPU**

Di antara sumber yang boleh disemak bagi mendapatkan amalan terbaik dan Rakan Rujukan yang sesuai adalah melalui tapak web MAMPU yang mengandungi senarai terkini agensi yang pernah memenangi pelbagai anugerah.

## Sumber-sumber Lain

Terdapat pelbagai sumber lain yang boleh dirujuk untuk mengenalpasti amalan terbaik dan memilih Rakan Rujukan. Di antaranya ialah:

- (a) Tapak web pelbagai organisasi;
- (b) Pangkalan data di perpustakaan;
- (c) Buletin, majalah atau berita dalaman sesebuah agensi;
- (d) Pengalaman semasa berurusan dengan agensi yang mempunyai amalan yang baik;
- (e) Persatuan-persatuan perniagaan atau badan-badan profesional;
- (f) Penerbitan atau laporan-laporan bagi sesuatu industri;
- (g) Seminar /forum/bengkel; .
- (h) Pakar runding;
- (i) Pakar dalam industri tertentu;
- (j) Sumber di Universiti; dan
- (k) Hasil kaji selidik pelanggan.

Setelah Agensi Pelaksana memilih Rakan Rujukan dan persetujuan bersama diperolehi, satu pelan pelaksanaan proses penandaarasan boleh disediakan. Pelan ini hendaklah mengandungi butir-butir mengenai jadual pelaksanaan, keahlian Pasukan Petugas Penandaarasan, pegawai yang perlu dihubungi di agensi Rakan Rujukan serta jadual lawatan sekiranya perlu.

## Langkah 5 : Mengumpul Maklumat

Agensi Pelaksana juga perlu memastikan jenis maklumat yang harus diperolehi iaitu yang mempunyai hubungkait dengan produk, perkhidmatan atau proses kerja yang mahu ditambahbaik. Terdapat dua kaedah di mana maklumat boleh diperolehi iaitu samada secara langsung (*direct*) atau secara tidak langsung (*indirect*). Buat permulaan, Agensi Pelaksana boleh mula mengumpul maklumat secara tidak langsung iaitu dengan meneliti laporan agensi berkenaan, iklan dalam majalah, atau penulisan artikel berkenaan dengan Rakan Rujukan. Maklumat juga boleh diperolehi daripada pelanggan, pembekal atau pakar runding yang berhubungkait dengan agensi berkenaan. Kemudiannya maklumat terperinci boleh diperolehi secara terus daripada Rakan Rujukan. Ini boleh diperolehi dengan membuat lawatan, perbualan telefon, surat-menyurat, perbincangan atau melalui media elektronik.

Dalam proses pengumpulan maklumat, Agensi Pelaksana perlu mengambil kira persetujuan bersama yang telah dicapai di antara kedua-dua pihak. Sekiranya maklumat yang diberi adalah maklumat terhad, Agensi Pelaksana perlu berhati-hati dengan maklumat berkenaan. Maklumat yang diperolehi hendaklah digunakan semata-mata untuk menarnbahbaik produk, perkhidmatan atau proses kerja Agensi Pelaksana. Bagi membantu Agensi Pelaksana, tiga panduan yang boleh digunakan untuk mengutip maklumat dan menyiapkan laporan disediakan seperti di **Lampiran B**.

Dalam proses yang sarna, Agensi Pelaksana juga haruslah memberi perhatian terhadap kod tatalaku seperti berikut:

- (a) Bersedia dan sanggup untuk bertukar-tukar maklumat dengan Rakan Rujukan;
- (b) Menyimpan maklumat terperingkat terhad/ sulit dan tidak menyebarkannya;
- (c) Menggunakan maklumat yang diperolehi untuk tujuan penandaarasan sahaja;
- (d) Membuat temujanji terlebih dahulu dengan Rakan Rujukan;
- (e) Mendapat kebenaran terlebih dahulu sebelum berhubung dengan pegawai tertentu;
- (f) Menunjukkan komitmen yang tinggi kepada Rakan Rujukan; dan
- (9) Memberi salinan laporan penandaarasan kepada Rakan Rujukan.

#### **Langkah 6 : Mengukur Jurang Perbezaan**

Langkah ini melibatkan penganalisan data yang diperolehi dan mengukur jurang prestasi di antara Agensi Pelaksana dan Rakan Rujukan. Agensi Pelaksana perlu meneliti punca jurang berkenaan wujud dan mengatur tindakan penambahbaikan untuk menyamai atau melebihi prestasi Rakan Rujukan. Dalam hal ini Agensi Pelaksana perlu meneliti faktor-faktor yang menjadikan Rakan Rujukan begitu cemerlang. Agensi Pelaksana juga perlu menetapkan sasarannya (lihat **Rajah 5**) serta tempoh waktu sasaran tercapai.

**Rajah 5**  
**Penetapan Sasaran Matlamat**

**Di mana kita berada?**

**Apakah tandaaras yang ada  
sekarang ini?**

**Apakah jurang yang ada?**

**Apakah sasaran kita?**

**Bagaimana jurang boleh  
dirapatkan?**

Sebagai contoh, sekiranya Agensi Pelaksana ingin memperbaiki sistem kutipan hasil letak kereta, ia bolehlah menetapkan sasaran iaitu untuk melaksanakan sistem baru kutipan hasil letak kereta dalam masa enam bulan yang akan datang. Ini akan diikuti dengan kajian semula untuk memutuskan samada ia patut diteruskan atau ditambahbaik lagi.

Semasa proses mengukur jurang perbezaan ini, Pasukan Petugas Penandaarasan perlu meneliti faktor penentu (*enabler*) yang menyumbang kepada kecemerlangan agensi Rakan Rujukan. Faktor penentu ini mungkin merupakan satu sistem, kaedah, dokumen, pengalaman, latihan, budaya, pengamalan atau teknik tertentu yang dilaksanakan oleh agensi Rakan Rujukan. Faktor penentu ini perlu dikenalpasti bagi membolehkan Agensi Pelaksana mengubahsuai operasinya agar penambahbaikan dapat dilakukan.

### **Langkah 7 : Mengambil Tindakan Penambahbaikan**

Di peringkat ini, Pasukan Petugas Penandaarasan perlu menyediakan laporan yang mengandungi hasil penyelidikan, analisis, cadangan penambahbaikan, strategi pelaksanaan dan pelan tindakan. Laporan ini perlu dikemukakan kepada Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti untuk kelulusan.

Dalam melaksanakan tindakan penambahbaikan, Pasukan Petugas Penandaarasan boleh melakukannya melalui proses *reengineering* ataupun melalui pelaksanaan penambahbaikan secara sedikit demi sedikit (*incremental*). Proses *reengineering* melibatkan perubahan total bagi sesuatu proses itu. Sekiranya agensi memilih untuk melaksanakan proses *reengineering*, ia melibatkan pemberian tanggungjawab kepada seorang pegawai (*individual owner*) dan perlantikan Pasukan Pelaksana Proses (*Process Team*) untuk menguruskan pelaksanaan bam secara tetap. Dalam hal ini, Pasukan Pelaksana Proses adalah bertanggungjawab terhadap semua urusan perancangan kualiti, penambahbaikan dan pengawalan yang berkaitan dengan proses berkenaan.

### **Langkah 8 : Menilai**

Setelah projek penandaarasan dilaksanakan. Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti bertanggungjawab pula untuk menilai keberkesanannya sekurang-kurangnya enam bulan selepas pelaksanaan. Penilaian ini hams memberi perhatian kepada hasil pelaksanaan projek berkenaan dan sejauh mana objektif projek tercapai. Dalam hal ini beberapa soalan boleh diajukan iaitu:

- (a) Adakah penghasilan produk, pemberian perkhidmatan serta proses kerja bertambah baik ?
- (b) Adakah kos, masa serta tenaga kerja dapat dijimatkan ?
- (c) Adakah pelanggan berpuas hati ?
- (d) Adakah pihak pengurusan dan pekerja berpuas hati ?

Setelah penilaian dilakukan, Jawatankuasa Pemandu Kualiti dan Produktiviti boleh memutuskan samada projek berkenaan boleh diteruskan atau perlu diubahsuai. Sekiranya projek memberi faedah dan didapati sesuai, ia boleh dicadangkan sebagai satu prosedur tetap untuk dilaksanakan di seluruh organisasi. Selain itu, Jawatankuasa ini juga boleh memutuskan samada projek penandaarasan yang kedua boleh dimulakan.

## PERANAN PIHAK PENGURUSAN

18. Seperti program-program peningkatan kualiti yang lain, pihak pengurusan memainkan peranan yang amat penting dalam menjayakan penandaarasan ini. Mereka memainkan peranan yang aktif dalam menentukan supaya penandaarasan dapat dilaksanakan dengan jayanya dan anggota organisasi melalui proses pembelajaran dan penambahbaikan. Peranan pihak pengurusan dalam menjayakan penandaarasan dapat dirumuskan seperti berikut:

- (a) Memberi komitmen, penglibatan, sokongan yang tinggi dan menentukan penandaarasan dilakukan dengan sebaik mungkin;
- (b) Menetapkan matlamat penandaarasan;
- (c) Memilih ahli pasukan penandaarasan yang sesuai;
- (d) Memberi latihan yang secukupnya;
- (e) Memberi persetujuan ke atas pemilihan Rakan Rujukan penandaarasan;
- (f) Memberi persetujuan ke atas kaedah pengutipan data;
- (g) Memastikan supaya hasil penandaarasan dapat diserapkan ke dalam operasi harian;
- (h) Menyediakan segala keperluan bagi memastikan penambahbaikan boleh dilaksanakan;
- (i) Memantau kemajuan dan hasil penandaarasan; dan
- (j) Memberi pengiktirafan yang sewajarnya.

## PENYEDIAAN PELAN TINDAKAN

19. Penandaarasan adalah merupakan usaha penambahbaikan yang dijalankan secara berterusan. Dengan itu setiap agensi Kerajaan perlu menyediakan pelan tindakan agar pelaksanaannya dijalankan dengan jayanya. Penyediaan pelan tindakan haruslah disesuaikan dengan keadaan setiap agensi yang mungkin berbeza di antara satu sama lain. Walau bagaimanapun contoh penyediaan pelan tindakan seperti berikut boleh diterimapakai oleh agensi-agensi Kerajaan.



## Rajah 6

### Penyediaan Pelan Tindakan

**Sokongan Pihak  
pengurusan Atasan**

**Penubuhan J /K Pemandu  
Kualiti & Produktiviti**

**Penyebaran Konsep Penandaarasan  
Kepada Anggota Organisasi**

**Latihan Untuk  
Anggota yang Terlibat**

**Pelaksanaan Penandaarasan**

20. Pelaksanaan penandaarasan boleh dilaksanakan dalam tiga peringkat. Peringkat pertama adalah merupakan usaha permulaan di mana pegawai-pegawai kanan didedahkan dengan konsep ini. Mereka perlu memahami dengan jelas kaitan penandaarasan dengan Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Ini akan membantu mereka menghayati konsep ini dengan mendalam. cara bagaimana proses penandaarasan boleh dilaksanakan dan faedah yang diperolehi hasil pelaksanaannya.

21. Peringkat kedua melibatkan penyediaan pelan pelaksanaan proses itu sendiri. Pada peringkat ini, organisasi perlu mengambil kira kesediaan organisasi untuk melaksanakan proses penandaarasan itu sendiri.

Selain itu sistem yang menyokong pelaksanaan penandaarasan perlu diwujudkan. Ini termasuklah penyediaan sumber-sumber seperti masa, tenaga kerja serta kos perbelanjaan yang diperlukan. Di samping itu pihak pengurusan atasan perlulah menjadi *role model* di mana komitmen mereka perlu kelihatan dan terbukti. Dengan itu mereka perlu memahami dan menghayati konsep penandaarasan, memberi sokongan sepenuhnya dan melibatkan diri secara langsung dalam melaksanakan penandaarasan. Komunikasi dan latihan juga perlu dirancang dengan teliti agar semua lapisan anggota berkaitan didedahkan dengan konsep ini dan dilatih dengan berkesan.

22. Peringkat ketiga adalah merupakan daya usaha untuk mengekalkan usaha penandaarasan atau *sustaining the effort*. Di antara faktor yang kritikal yang menjamin kejayaan pelaksanaan penandaarasan ialah pewujudan pihak pengurusan yang komited. Di samping itu, agensi haruslah mempunyai kesediaan untuk proses pembelajaran dan pengubahsuaian idea-idea baru. Organisasi juga perlu mempunyai daya atau keupayaan untuk melaksanakan perubahan yang membawa kepada penambahbaikan. Pengiktirafan ke atas usaha yang dilaksanakan juga adalah merupakan faktor kritikal yang perlu diberi perhatian oleh agensi Kerajaan. Seterusnya pemilihan ahli pasukan penandaarasan yang sesuai di mana mereka bertanggungjawab untuk melaksanakan cadangan penambahbaikan adalah merupakan faktor penentu kejayaan pelaksanaan penandaarasan ini. Akhir sekali, pemilihan projek harus dilakukan dengan berhati-hati agar projek yang benar-benar kritikal bagi kejayaan organisasi dipilih. Ketiga-tiga peringkat pelaksanaan pelan tindakan ini dapat dilihat di **Rajah 7**.

#### **PERKARA-PERKARA YANG PERLU DIELAKKAN**

23. Bagi menentukan kejayaan pelaksanaan penandaarasan, agensi-agensi Kerajaan perlu mengambil perhatian ke atas amalan yang boleh menjejaskan pelaksanaannya. Di antara perkara yang perlu dielakkan ialah:

- (a) Memilih Rakan Rujukan yang kurang sesuai, di mana Rakan Rujukan tersebut bukan merupakan pengamal terbaik di dalam bidang yang dipilih;
- (b) Melaksana penandaarasan sekali sahaja dan tidak secara berterusan;
- (c) Melaksana penandaarasan yang melibatkan kos yang tinggi;
- (d) Melaksana penandaarasan sebagai lawatan industri (*industrial tourism*) semata-mata;
- (e) Memilih Rakan Rujukan yang keberatan untuk memberi maklumat yang diperlukan; dan
- (f) Agensi Pelaksana tidak menghormati rahsia Rakan Rujukan.

## Rajah 7

### Tiga Peringkat Pelaksanaan Pelan Tindakan

	<p style="text-align: center;"><b><u>Memulakan Proses Penandaarasan</u></b></p>
<b>Peringkat Pertama</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pendedahan pegawai kanan mengenai konsep penandaarasan</li><li>· Komitmen pihak pengurusan atasan projek</li><li>· Pemilihan projek pertama</li></ul>
	<p style="text-align: center;"><b><u>Pelan Pelaksanaan Proses Penandaarasan</u></b></p>
<b>Peringkat Kedua</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Kesediaan organisasi untuk melaksanakan penandaarasan</li><li>· Pewujudan sistem yang menyokong proses pelaksanaan penandaarasan</li><li>· Pengurusan atasan sebagai <i>role</i> model Komunikasi dan latihan</li></ul>
	<p style="text-align: center;">..</p>
	<p style="text-align: center;"><b><u>Penerusan Usaha Penandaarasan</u></b> <b><u>(Sustaining the Effort)</u></b></p>
<b>Peringkat Ketiga</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pihak pengurusan yang komited</li><li>· Kesediaan untuk proses pembelajaran dan pengubahsuaian idea-idea baru</li><li>· Organisasi yang mempunyai keupayaan untuk melaksanakan perubahan</li><li>· Pengiktirafan ke atas usaha yang dilaksanakan</li><li>· Pemilihan ahli pasukan penandaarasan yang bertanggungjawab untuk melaksanakan cadangan penambahbaikan</li><li>· Pemilihan projek yang kritikal bagi kejayaan organisasi</li></ul>

## **PENUTUP**

24. Pelaksanaan penandaarasan merupakan satu pendekatan yang perlu dilaksanakan oleh agensi-agensi Kerajaan dalam usaha untuk meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan yang dihasilkan. Ia harus dilaksanakan selaras dengan pelaksanaan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Kejayaan pelaksanaannya juga banyak bergantung kepada komitmen dan dedikasi pengurusan atasan kerana ia memerlukan perubahan yang akan dilakukan ke atas organisasi. Ia juga memerlukan perubahan dari segi perlakuan dan sikap anggota sesebuah agensi itu.

25. Pelaksanaan penandaarasan membuka ruang kepada agensi-agensi Kerajaan untuk melaksanakan penambahbaikan. Ia adalah merupakan proses yang berterusan yang dilaksanakan untuk mencapai objektif utama iaitu memenuhi kehendak pelanggan dan juga *stakeholders*. Ia adalah merupakan alat pengurusan yang boleh membantu sesebuah organisasi maju ke hadapan untuk mencapai prestasi pengurusan bertaraf dunia.

DAFTAR ISTILAH

1. **Agensi Pelaksana**  
Agensi Kerajaan yang dalam proses melaksanakan penandaarasan.
2. **Amalan Terbaik** (*Best Practice*)  
Sesuatu amalan yang cemerlang yang dikenalpasti telah menyumbang kepada penambahbaikan produk atau perkhidmatan sesebuah agensi.
3. **BOND**  
Satu pangkalan data yang dikenali sebagai BOND atau *Benchmarking Online Networking Database*. Ia adalah pangkalan data mengenai amalan-amalan terbaik dan pengukuran prestasi. Ia dikendalikan oleh Perbadanan Produktiviti Negara.
4. **Faktor Kejayaan Yang Kritikal** (*Critical Success Factors*)  
Faktor kejayaan yang kritikal adalah merupakan bidang di mana ia memberi kesan yang mendalam terhadap produk atau perkhidmatan terakhir yang akan disampaikan kepada pelanggan.
5. **Faktor Penentu** (*Enable*)  
Satu sistem, kaedah, dokumen, pengalaman, latihan, budaya, pengamalan atau teknik tertentu yang dilaksanakan oleh sesebuah agensi yang menentukan kejayaannya.
6. **Pasukan Pelaksanaan Proses**  
Sebuah pasukan yang diwujudkan sekiranya perlu sahaja. Bertanggungjawab untuk melaksanakan cadangan penambahbaikan.
7. **Pasukan petugas Penandaarasan**  
Sebuah pasukan yang ditubuhkan untuk melaksanakan penandaarasan. Ia mempunyai seorang ketua dan beberapa orang ahli. Ia boleh terdiri dari ahli-ahli Pasukan Petugas Kualiti dan Produktiviti atau ahli yang dilantik khas untuk tujuan ini.
8. **Penandaarasan** (*Benchmarking*)  
Satu proses yang sistematik dan berterusan untuk mengenalpasti, mempelajari, mengubasuai dan melaksanakan amalan-amalan terbaik daripada organisasi yang sama atau daripada organisasi lain untuk mencapai prestasi unggul.
9. **Tanda Aras** (*Benchmark*)  
Tanda aras atau punca rujukan adalah merujuk kepada tahap prestasi yang cemerlang agensi Rakan Rujukan yang mempunyai amalan terbaik.
10. **Rakan Rujukan** (*Benchmarking Partner*)  
Unit/Bahagian/ Agensi yang dipilih sebagai rakan untuk mempelajari amalan terbaik yang dipraktikkan.

**Panduan A : Mengumpul Maklumat Melalui Telefon**

**Panggilan Telefon**

- a. Beri nama dan jelaskan tujuan panggilan telefon
- b. Kemukakan soalan bagi mendapatkan maklumat yang ingin diperolehi
- c. Berkongsi maklumat mengenai amalan agensi sendiri
- d. Tetapkan tarikh atau jadual bagi lawatan susulan sekiranya perlu

**Tips**

- \* Maklumat yang diperolehi hendaklah dicatat dan dikongsi bersama dengan lain-lain pegawai yang berkaitan. Sediakan senarai panggilan dan butir-butir perbincangan secara terperinci.
- \* Kebanyakan agensi mempunyai kesanggupan untuk berkongsi maklumat sekiranya mereka juga dapat mempelajari sesuatu daripada agensi yang membuat panggilan. Tentukan supaya salinan laporan penandaarasan diberi kepada Rakan Rujukan.
- \* Bagi membantu penyimpanan rekod mengenai maklumat yang dikumpul, gunakan Borang Maklumat Penandaarasan seperti yang dipaparkan di muka surat selanjutnya.



## **Panduan B : Mengumpul Maklumat Melalui Lawatan**

### **Persediaan**

- a. Kaji operasi/proses sendiri terlebih dahulu
- b. Sediakan soalan-soalan yang ingin dikemukakan bagi membantu lawatan dan mengelakkan pembaziran masa
- c. Soalan hendaklah jelas dan terminologi yang digunakan hendaklah diperjelaskan.
- d. Tentukan jenis maklumat yang hendak dikongsi bersama dengan Rakan Rujukan
- e. Tentukan pembahagian tugas sesama ahli pasukan
- f. Hantar surat pengesahan tentang lawatan yang akan diadakan

### **Lawatan**

- a. Buat lawatan mengikut jadual yang ditetapkan
- b. Perolehi semua maklumat yang diperlukan seperti yang dirancang
- c. Perolehi dokumen-dokumen berkaitan sekiranya dibenarkan

### **Sesudah Lawatan**

- a. Hantar surat penghargaan kepada Rakan Rujukan
- b. Sediakan laporan dengan segera
- c. Kemukakan laporan yang lengkap dengan cadangan penambahbaikan kepada pihak pengurusan atasan
- d. Hantar salinan laporan kepada Rakan Rujukan



## **Panduan C : Penyediaan Laporan Penandaarasan**

### **Contoh Format Laporan Penandaarasan**

- A. Maklumat Latar Belakang
- B. Maklumat Tentang Rakan Rujukan
- C. Pelan Penandaarasan dan Jadual Pelaksanaan
- D. Hasil Penyelidikan (Amalan Terbaik Rakan Rujukan)
- E. Analisis
- F. Amalan Terbaik serta Pengubahsuaianya yang boleh Dilaksanakan di Agensi Pelaksana
- G. Strategi Pelaksanaan
- H. Pelan Tindakan
- I. Penutup