

INTEGRASI PENDEKATAN 'BALANCED SCORECARD' DALAM MODEL PERANCANGAN STRATEGIK PROGRAM MEMPERKASAKAN SEKOLAH KEBANGSAAN.

Muhamad Bustaman bin Haji Abdul Manaf
Institut Aminuddin Baki

Abstrak

Kerajaan Malaysia telah menyarankan semua agensinya melaksanakan pengukuran prestasi strategi-strateginya sekurang-kurangnya sekali setiap suku tahun (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2. 2005). Pelaksanaan pengukuran prestasi adalah merupakan salah satu dari usaha kerajaan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Semua sekolah yang terpilih dalam Program Memperkasakan Sekolah Kebangsaan telah diberi latihan bagaimana untuk merancang secara strategik pembangunan sekolah mereka. Sistem pengukuran dan penilaian prestasi strategi atau Key Performance Indicators (KPI) telah diberi penekanan dalam formulasi dan implementasi pelan strategik sekolah. Sebagai satu usaha perkembangan ilmu dan penambahbaikan kepada pendekatan asas yang telah diberikan, kertas kerja ini mencadangkan pendekatan terkini serta paling popular digunakan oleh organisasi berasaskan keuntungan atau perniagaan bagi mengawal dan menyelia prestasi pelaksanaan strategi secara berkesan iaitu Balanced Scorecard (BS) dan melihat bagaimana ia boleh diintegrasikan dalam Model Perancangan Strategik memperkasakan sekolah kebangsaan. Pendekatan pengukuran prestasi strategi BS untuk organisasi awam yang diperkenalkan oleh Balanced Scorecard Collaborative Pty Limited yang di asaskan Kaplan dan Norton digunakan sebagai kerangka utama kertas kerja ini. Oleh kerana fokus utama kertas ini sebagai pengenalan kepada BS, maka perbincangan lebih berfokus kepada 4 Perspektif BS, faedah pelaksanaan, langkah-langkah untuk implementasi BS di organisasi pendidikan khususnya sekolah dan cabaran untuk implementasi BS secara berkesan di organisasi pendidikan awam.

Pendahuluan

Berbagai inovasi telah diperkenalkan oleh Kerajaan Malaysia bagi meningkatkan tahap prestasi dan kualiti pengurusan dan pentadbiran agensi-agensi awam, antara yang terkini ialah konsep pengurusan berasaskan pengukuran prestasi (KPI) melalui Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 1 tahun 2005. Pelaksanaan pengukuran prestasi(KPI) diharap

akan dapat membantu agensi Kerajaan memperoleh maklumat yang tepat mengenai tahap prestasi perkhidmatan utama yang disampaikan kepada pelanggan. Maklumat-maklumat ini akan dapat membantu ke arah pengurusan prestasi strategi dengan lebih berkualiti. Pendekatan ini telah diperkenalkan dalam Kursus Pengurusan Strategik bagi Memperkasakan Sekolah Kebangsaan.

Berdasarkan kepada kajian tinjauan terhadap 338 orang guru besar dan 60 orang pengetua yang mengikuti Kursus Pengurusan Strategik dibawah program Memperkasakan Sekolah Kebangsaan menunjukkan bahawa sistem pengukuran prestasi strategi masih lagi belum difahami dan dipraktikkan sepenuhnya dalam kelapan-lapan bidang utama pengurusan sekolah kecuali bidang pengurusan kurikulum.

Tujuan utama kertas kerja ini ialah untuk memperkenalkan secara lebih lengkap tentang salah satu dari pendekatan terkini serta paling popular digunakan oleh organisasi berasaskan keuntungan atau perniagaan bagi mengawal dan menyelia prestasi pelaksanaan strategi (KPI) iaitu Balanced Scorecard (BS) dan seterusnya melihat bagaimana ia boleh diintegrasikan dalam Model Perancangan strategik bagi memperkasakan sekolah kebangsaan. Model BS untuk organisasi awam yang diperkenalkan oleh Balanced Scorecard Collaborative Pty Limited yang di asaskan Kaplan dan Norton digunakan sebagai kerangka utama kertas kerja ini. Oleh kerana fokus utama kertas ini sebagai pengenalan kepada BS, maka perbincangan lebih berfokus kepada 4 Perspektif BS, faedah pelaksanaan, langkah-langkah untuk implementasi BS di organisasi pendidikan (sekolah) dan cabaran untuk implementasi BS secara berkesan di organisasi pendidikan awam khususnya sekolah.

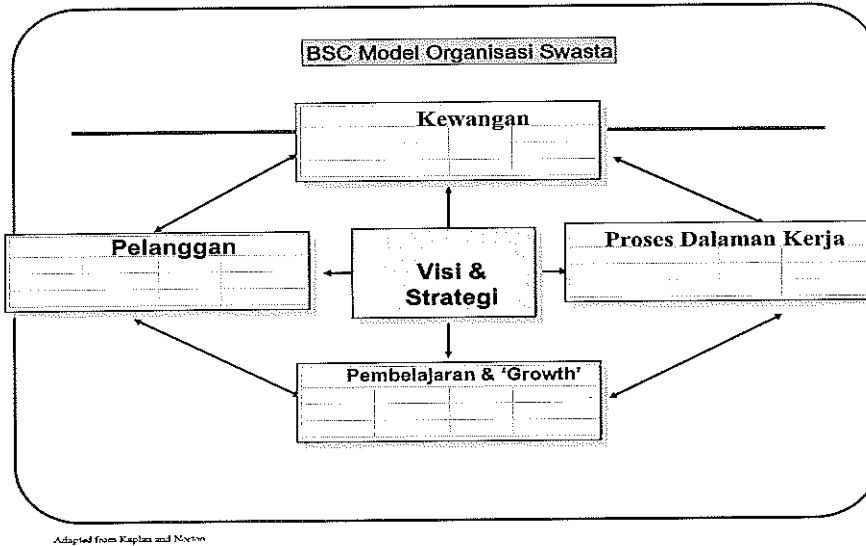
Balanced Scorecard (BS) Sebagai Salah Satu Elemen Utama Model Perancangan Strategik Sekolah Perkasa.

BS adalah sistem pengurusan yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dari Universiti Harvard dan rakan konsultannya, David P. Norton dari Boston pada tahun 1992 dalam Jurnal Harvard Business Review. Jurnal Harvard Business Review telah memberi pengiktirafan kemudiannya sebagai salah satu antara idea pengurusan yang paling berpengaruh di dunia dalam tempoh 75 tahun ini. Idea ini telah berkembang dengan pesat. Kajian terkini oleh Bain & Company pada tahun 1999, menunjukkan lebih kurang 50% syarikat di Amerika Syarikat menggunakan BS bagi membantu mengurus pengurusan prestasi syarikat mereka (SAP AG, 1999)

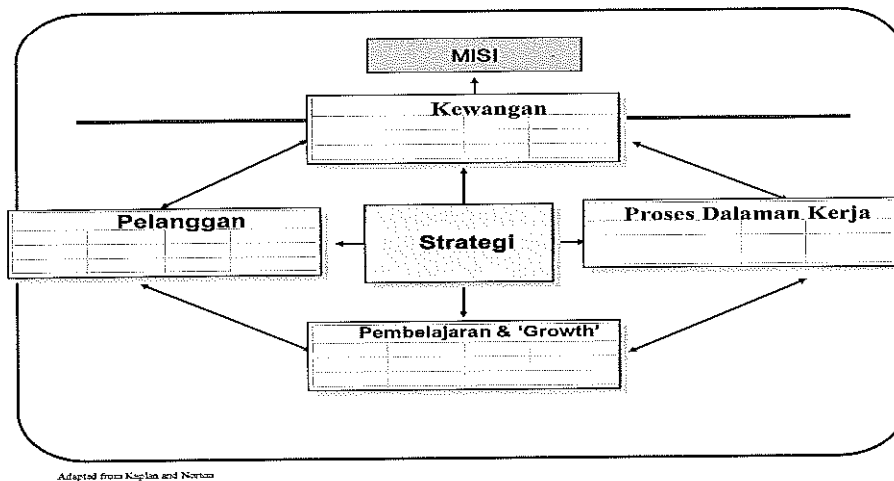
BS adalah merupakan salah satu metodologi untuk memastikan setiap aktiviti harian sesebuah organisasi itu mempunyai kaitannya dengan misi dan visi organisasi berkenaan. BS menjadi satu kerangka kerja untuk membantu pihak pengurusan organisasi menterjemahkan strategi-strategi korporatnya dengan lebih jelas dan mudah kepada operasi harian di mana ia diharapkan dapat membantu dan membimbing setiap anggota organisasi untuk lebih bertanggungjawab terhadap tindakan dan prestasi mereka untuk mencapai misi dan visi organisasi (Kaplan & Norton, 2000).

Pada asasnya pengukuran prestasi di organisasi perniagaan adalah hanya tertumpu pada

perspektif kewangan. Kaplan dan Norton (2000) mencadangkan pendekatan tradisional tersebut perlu ditambah dengan 3 perspektif yang lain iaitu pelanggan, proses dalaman dan pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif kewangan sebagai kedudukan pertama. Rajah 1 di bawah menunjukkan rajah asas BS yang diperkenalkan pada asasnya untuk organisasi perniagaan atau keutungan di mana visi dan strategi menjadi fokus empat perspektif BS seperti berikut:



Seterusnya, Kaplan dan Norton menyarankan bahawa keempat-empat perspektif BS boleh diaplikasikan dalam sistem pengukuran prestasi strategi organisasi kerajaan dengan sedikit pengubahsuaian dimana misi organisasi menjadi fokus strategi seperti rajah 2 di bawah:



Kelebihan utama pendekatan BS sebagai satu sistem pengukuran dan penilaian prestasi

strategi adalah pada keupayaannya untuk membantu organisasi memberi fokus strategik kepada isu-isu utama organisasi bagi mencapai misi organisasi. Isu-isu strategik yang diberi fokus dan kemudiannya menjadi asas membina strategi akan berkisar kepada aspek-aspek berikut:

Keperluan pelanggan dan stakeholder.

Cara bagaimana organisasi meningkatkan kualiti dan kecemerlangan proses kerjanya untuk memenuhi kehendak pelanggan dan stakeholder.

Cara bagaimana organisasi membangun sumber manusianya dan kemudahan pasaran kerja untuk meningkatkan kualiti dan kecemerlangan proses kerja.

Cara mengurus kewangan atau berbelanja dengan berhemah sebagaimana yang dikehendaki oleh stakeholder untuk mencapai perkara-perkara di atas.

Langkah-langkah untuk implementasi BS di Organisasi Pendidikan (sekolah)

Langkah 1: Langkah ini melibatkan proses membuat penilaian organisasi secara menyeluruh khususnya berkaitan dengan tujuan atau mandat kewujudan organisasi, pegangan nilai, visi organisasi, persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Langkah ini penting dalam sistem mengukur dan menilai prestasi strategi khususnya misi organisasi. Mengikut Kaplan dan Norton, memenuhi mandat kerajaan dan akauntabiliti kepada masyarakat awam adalah perlu diutamakan berbanding dengan organisasi berasaskan perniagaan yang prestasinya lebih didorong oleh pulangan pelaburan dan keuntungan pelaburan. Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton menegaskan bahawa prestasi strategi organisasi awam mesti berfokus kepada tujuan untuk melaksanakan misi berbanding dengan organisasi perniagaan yang fokus pengukuran prestasi strategi adalah kepada pencapaian visi organisasi.

Sehubungan dengan itu, perspektif BS iaitu perspektif kewangan telah bertukar kedudukan dalam susunan perhubungan perspektif. Perspektif kewangan juga lebih tertumpu kepada belanjawan yang perlu diuruskan sebagaimana kehendak peraturan Kerajaan (Arahan Perbendaharaan) yang juga dihubungkan dengan tanggungjawab menjaga harta awam.

Bagi organisasi kerajaan atau awam, istilah stakeholder menjadi lebih luas berbanding dengan organisasi perniagaan. Dalam pendekatan generasi kedua BS, iaitu Performance Prism yang diperkenalkan oleh Prof. Neely, Universiti Cranfield, UK menyatakan perkataan stakeholder sudah merangkumi pelanggan, orang awam, organisasi perniagaan dan lain-lain yang berminat dan ada kepentingan kepada sesuatu agensi kerajaan tersebut. Oleh itu, sekolah sudah pasti mempunyai stakeholder yang sangat luas.

Namun demikian, apa yang tetap menjadi persamaan dan keutamaan antara organisasi kerajaan atau swasta ialah keberkesanan strategi. Ini kerana strategi adalah merupakan pendekatan yang digunakan untuk melaksanakan dan mencapai misi dan visi organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Strategi itu wujud pada pelbagai peringkat organisasi contohnya peringkat keseluruhan organisasi atau sekolah yang lebih dikenali sebagai 'Grand' strategi atau koperat

strategi. Strategi juga boleh wujud pada peringkat 'business Unit' atau dipanggil strategi pengurusan. Sebagai contoh, ia wujud pada peringkat pengurusan kurikulum iaitu bidang atau Panitia, unit-unit pentadbiran sekolah seperti unit disiplin, unit buku teks, unit sukan dan lain-lain lagi.

Satu perkara yang perlu diberi perhatian dalam menggunakan maklumat hasil dari analisis organisasi dalam langkah satu (1) ini ialah kegunaannya. Ini kerana proses yang mengikuti selepas analisis organisasi ialah memilih strategi. Kekeliruan yang amat ketara dikalangan mereka yang ingin mempelajari BS ialah tentang perbezaan diantara strategi untuk mencapai misi dan visi yang dikenali sebagai strategi dengan 'business' strategi yang dikenali sebagai inisiatif dalam jadual BS. 'Business strategy' adalah dibina selepas objektif, KPI dan Sasaran telah dibina. Dalam kerangka tradisional perancangan strategik, inisiatif dalam BS adalah strategi yang terdapat dalam 'business plan'. Manakala strategi yang dinyatakan dalam BS ialah isu strategik atau matlamat di dalam model tradisional perancangan strategik.

Antara aspek lain yang sangat penting yang perlu diberi perhatian pada langkah ini ialah penubuhan jawatankuasa serta melantik pengurusnya atau yang dikenali 'the champion'. PKPA Bil. 2, 2005, telah mencadangkan bahawa penilaian prestasi perlu dibuat dan dilaporkan setiap suku tahun. Maka sehubungan dengan itu, satu unit pasukan petugas perlu diwujudkan di dalam struktur pentadbiran organisasi sekolah untuk menjalankan tugas tersebut. Oleh kerana tugas ini adalah berterusan, maka ia perlu dijadikan sebagai salah satu tugas utama unit tersebut atau sasaran kerja tahunan individu berkenaan.

Langkah 2: Membina Strategi

Langkah ini melibatkan aktiviti membina strategi utama (grand strategi) atau dalam model perancangan strategik tradisional ialah matlamat. Strategi utama ini dibina berasaskan maklumat dari analisis organisasi di atas. Bagi organisasi yang berstruktur besar seperti Kementerian Pelajaran, ia dikenali sebagai fokus strategik atau tema strategik. Sebagai contoh Memperkasakan Sekolah Kebangsaan merupakan salah satu dari 7 fokus strategik atau tema strategik Kementerian Pelajaran Malaysia.

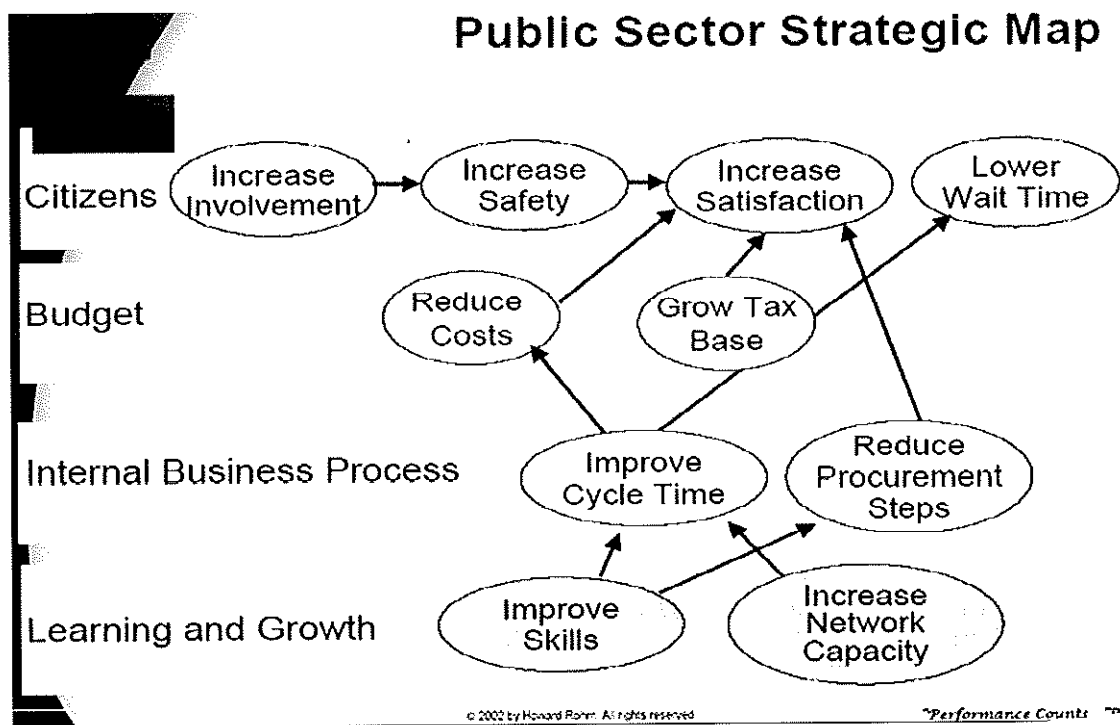
Dalam model perancangan strategik program memperkasa sekolah kebangsaan, sekolah yang terlibat telah dicadangkan membina sekurang-kurangnya lapan (8) tema strategik untuk dijadikan fokus berdasarkan kepada lapan (8) bahagian dalam Standard Kompetensi Kepengetuan Sekolah Kebangsaan. Contoh strategi utama di peringkat sekolah adalah seperti meningkatkan kecemerlangan pelajar dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah, meningkatkan kompetensi setiap staf, memantapkan kemahiran kepimpinan pihak pengurusan sekolah, memupuk amalan budaya kerja cemerlang dikalangan semua warga sekolah, memastikan pengurusan pejabat yang cekap dan berkesan, memastikan kewangan sekolah diuruskan dengan cekap dan berhemah, membina jalinan pemuafakatan antara pihak sekolah dan komuniti dan lain-lain lagi. Mengikut Rohm (2005), strategi merupakan hipotesis kepada apa yang difikirkan akan berjaya untuk mencapai misi dan visi. Senarai strategi yang menjadi fokus ini akan dijadikan sebagai matlamat dalam pembinaan pelan strategik. Ini juga bermaksud, langkah seterusnya iaitu langkah tiga (3) lebih merupakan cara bagaimana untuk menjelaskan lagi strategi dan melaksanakan dengan cekap dan berkesan.

Langkah 3: Membina Peta Strategi (Strategy Map)

Langkah ini melibatkan pemecahan strategi utama yang telah dikenalpasti dalam langkah kedua kepada aktiviti-aktiviti yang lebih khusus atau lebih berfokus skopnya yang dikenali sebagai objektif. Oleh itu, setiap strategi utama atau matlamat boleh menghasilkan beberapa objektif untuk mencapai misi dan visi organisasi.

'Strategy mapping' adalah teknik bagi membantu organisasi untuk menjelaskan dan menyampaikan dengan berasaskan hubungan sebab dan akibat antara setiap komponen strategi. Ia melibatkan pengurangan kompleksiti strategik kepada satu set utama hasil utama dan 'drivers' secara grafik bagi menunjukkan bagaimana ia saling berkait antara satu sama lain.

Objektif-objektif ini kemudiannya akan disenaraikan dalam ruangan empat perspektif BS bagi tujuan untuk melihat perhubungannya antara setiap komponen atau objektif dengan misi berasaskan hukum sebab dan akibat. Perhubungan antara setiap objektif ini penting untuk mengenalpasti 'keys performance drivers' pada setiap strategi. Dalam lain perkataan ini adalah carta aliran kejayaan misi dan visi seperti contoh rajah 3 dibawah.



Sumber Rajah 3: Rohm, 2002. Balanced Scorecard Institute.

Langkah 4: Membina Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama atau Keys Performance Indicators (KPI), Sasaran dan Inisiatif.

KPI adalah suatu parameter yang boleh diukur, yang telah dipersetujui bersama, dan yang akan mencerminkan kejayaan sesuatu organisasi (Muhamad Yahaya, 2005). KPI juga dikenali sebagai penunjuk kejayaan membantu organisasi mentakrif dan mengukur kemajuan untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam kata lain, KPI adalah kaedah mengukur pencapaian matlamat.

Pelaksanaan pengukuran prestasi berasaskan KPI dapat membantu sekolah untuk memperolehi maklumat-maklumat yang tepat mengenai tahap prestasi sekolah sebagaimana yang dikehendaki pelanggan kususny dan stakeholder amnya. Sekolah juga boleh mengenal pasti halangan yang boleh menjejaskan prestasi penyampaian perkhidmatannya, khususnya yang berkaitan dengan ketidakcekapan proses pengajaran dan pembelajaran dan kekurangan sumber-sumber bagi tujuan meningkatkan kecemerlangan proses kerja dalaman. Maklumat-maklumat ini akan dapat membantu ke arah pengurusan sumber-sumber dengan lebih efektif.

Kepentingan proses pembinaan KPI ini dalam BS dapat dilihat dari kenyataan Kaplan dan Norton (2003) seperti berikut:

- *If we can't measure our processes, we can't manage our processes*
- *-If we can't manage our processes, we can't change our processes for improvement*
- *-If we can't improve our processes, we can't meet or exceed our customers' expectations*

Walaupun bagaimanapun, pemilihan indikator prestasi yang betul amat penting dalam pembinaan KPI. Antara beberapa kriteria yang boleh digunakan untuk memilih indikator prestasi (KPI) yang betul ialah

- *Kesesuaian: (Adakah indikator itu bermakna? Adakah ia berhubung secara terus dengan output atau hasil yang ingin dicapai?)*
- *Reliabiliti*
- *Validiti*
- *Praktikal atau mampu melakukannya*
- *Perbandingan amalannya dengan organisasi lain. (adakah ia sama atau berbeza standard yang digunakan oleh organisasi lain)*

Mengikut Kaplan, setiap objektif mesti dihubungkan sekurang-kurangnya satu KPI. Setiap KPI mesti dihubungkan dengan sekurang-kurangnya satu sasaran prestasi. Namun, amalan

terbaik ialah dibina unjuran dalam satu tempoh proses persekolahan iaitu enam (6) tahun bagi sekolah rendah dan 5 tahun bagi sekolah menengah. Untuk itu, Kaplan mencadangkan format jadual BS yang mudah dan senang untuk dibina. Rajah empat (4) berikut di bawah menunjukkan bagaimana pengukuran prestasi dalam empat (4) perspektif BS (Kaplan & Norton 2000) tersebut:



Sumber rajah 4: Kaplan & Norton, 2000

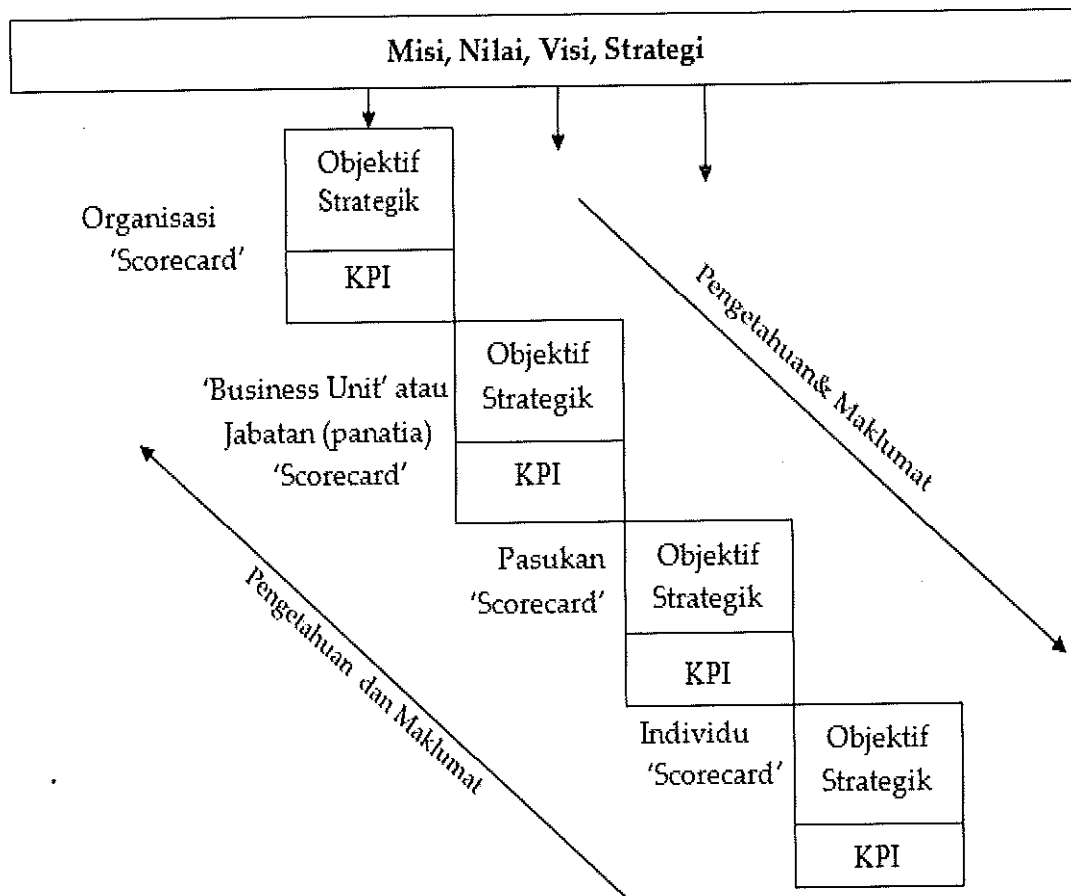
Berikut adalah contoh jadual yang menunjukkan perhubungan antara matlamat, KPI dan sasaran.

Hubungan Objektif, KPI & Inisiatif

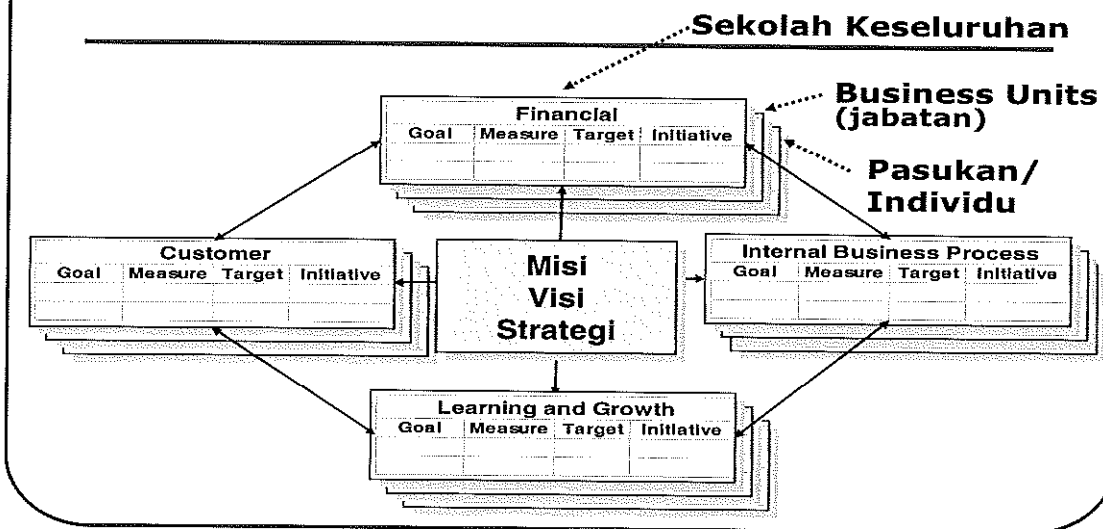
Perspektif	Objektif	KPI	Sasaran					Inisiatif (contoh)*
			06	07	08	09	10	
Pelanggan	Meningkatkan kecemerlangan prestasi akademik pelajar. (PMR & SPM)	1. PMR % semua A (TOV 74.68) 2. SPM: Teras % A (TOV 83.66) Elektif. %A (TOV 46.1) GPK <2.0 (TOV 2.14)	80	85	90	95	100	• Meningkatkan kemahiran pengurusan P&P berkualiti semua guru • Meningkatkan kemahiran pedagogi & ICT guru • Program 'Buddy system' bersama PET • Menyediakan pelajar berkemahiran (kemahiran belajar) • Meningkatkan penguasaan BI di kalangan pelajar dan staf • Meningkatkan penggunaan ABM dalam P&P. • Mewujudkan suasana pembelajaran yang menyeronokkan untuk semua.
			87	92	96	98	100	
			48	51	55	57	60	
			2.13	2.12	2.1	2.0	<2.0	

Langkah 5: 'Cascading KPI'.

Proses 'cascading' adalah proses penurunan berperingkat kebawah KPI dari peringkat keseluruhan sekolah kepada unit-unit pentadbiran, pasukan dan setiap individu di dalam organisasi. Ini bermakna setiap staf jelas tentang tanggungjawabnya untuk mencapai misi dan visi organisasi. Dengan adanya KPI yang jelas ke setiap warga organisasi, ini bermakna akauntibiliti untuk mencapai hasrat organisasi adalah dikongsi bersama semua warga organisasi berkenaan. Pendekatan ini boleh mewujudkan budaya kerja cemerlang baru dari menunggu arahan dari pihak atasan bertukar kepada akauntibiliti dari bawah keatas dan kepimpinan pada semua peringkat. Niven (2003) membuat kesimpulan "*Involvement is the key to ownership*". Oleh proses 'cascading' KPI ini satu proses penting dalam pembinaan BS kerana ia proses penghayatan secara sistematik semua warga terhadap misi dan visi organisasi.



'Cascading BSC' ke bawah



Cabaran utama untuk implementasi BS secara berkesan di organisasi pendidikan awam

1. Pengurusan perubahan dari pendekatan tradisional pengurusan strategik kepada sistem pengurusan strategik yang lebih dinamik dan terkini berasaskan BS tidak difahami dan dijadikan agenda utama oleh kepimpinan utama dan staf pengurusan kanan sebagai usaha meningkatkan kecemerlangan prestasi organisasi.
2. Sebelum perubahan boleh berlaku dengan berkesan, organisasi mesti 'unfrozen' untuk memahami mengapa perubahan dramatik model pengurusan strategik itu amat perlu dilakukan. Dengan kata lain, perlunya diwujudkan terlebih dahulu 'a sense of urgency'.
3. Gagal mengenal pasti strategi utama dan hubung kaitnya antara satu sama lain untuk mencapai misi.
4. Gagal membina KPI yang tepat pada setiap objektif. Ini kerana banyak angkuhab-angkubah kualitatif yang sukar untuk ditentukan KPInya.
5. Melakukan 'cascading' BS dari peringkat oerorganisasi ke setiap individu di dalam organisasi.

Kesimpulan

Sistem BS dicadangkan sebagai satu sistem pengukuran dan penilaian prestasi implementasi perancangan strategik bagi memperkasa sekolah kebangsaan. BS dilihat berupaya

mengubah perspektif untuk melaksanakan strategi dengan berjaya serta mengurus perubahan budaya kerja dengan cemerlang. Sistem pengukuran dan pengawalan pelaksanaan strategi kaedah BS juga akan mewujudkan satu budaya kerja baru yang berbeza dari pendekatan perancangan strategik tradisional yang dilihat lebih kepada satu disiplin untuk pihak pengurusan atasan mengawal orang bawahan kepada satu pendekatan yang menekankan penglibatan menyeluruh dari bawah semua warga organisasi berasaskan kepada kefahaman dan akauntibili setiap orang untuk mencapai misi dan visi organisasinya.

Pelaksanaan BS bukan sahaja menjadi organisasi lebih berfokus strateginya tetapi mengurangkan prosedur atau proses yang kompleks serta panjang dalam model tradisional perancangan strategik yang banyak memberi kekeliruan dalam proses 'translating' misi, visi dan strategi ke dalam kerja seharian.

Namun begitu pelaksanaan BS tidak akan berkesan dan sukar jika pihak pengurusan gagal mengurus perubahan dengan sebaiknya.

Rujukan

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – measures that drive performance." Harvard Business Review: 70-79.

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system." Harvard Business Review: 75-85.

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it." Harvard Business Review: 167-176.

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2001). " Building a Strategy-focused Organization." Ivey Business Journal: May/June.

Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. New York, John Wiley & Sons.

Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies. New York, John Wiley & Sons.

Rohm, H (2003). Building and Implementing A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success., Perform: Vol 2, issue 2.

U.S. Department of Energy (2002) How to Measure Performance: A Handbook Of Techniques and Tools. Performance-based management special Interest Group.