

## **PENILAIAN KECEKAPAN PROGRAM INSTITUT AMINUDDIN BAKI DENGAN KAEDAH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)**

Haji Zainal Aalam bin Hassan, Ph.D  
Ruzina binti Jusoh, Ph.D  
*Institut Aminuddin Baki*  
*Kementerian Pendidikan Malaysia*

### **PENDAHULUAN**

Sejak negara mencapai kemerdekaan enam dekad yang lalu, kerajaan Malaysia telah mengambil pelbagai usaha dan inisiatif untuk memastikan supaya negara terus maju, berinovatif, dan berdaya saing setanding dengan negara-negara maju yang lain. Untuk merealisasikan hasrat murni tersebut, pendidikan memainkan peranan penting bagi mengupaya pembangunan diri individu dan menyediakan pelbagai peluang dalam mencorakkan masa depan negara. Pendidikan juga mendasari proses pembangunan modal insan yang berinovatif dan berkemahiran tinggi yang merupakan faktor kritikal bagi menyokong pertumbuhan sosial, budaya, dan ekonomi sesebuah negara (KPM, 2103). Justeru, guru dan pemimpin sekolah merupakan penggerak yang paling utama di peringkat organisasi sekolah untuk keberhasilan murid. Hal ini selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan:

*“Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri, serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara”.*

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh keseluruhan organisasi sekolah termasuklah murid, kakitangan sokongan, guru, dan pihak pentadbir. Walau bagaimanapun pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi sekolah ialah pemimpin sekolah sama ada guru besar untuk sekolah rendah atau pengetua untuk sekolah menengah (Jamilah & Yusof, 2011). Mereka bertanggungjawab secara langsung dalam pelaksanaan

semua program pendidikan di sekolah sama ada dalam bidang kurikulum, ko-kurikulum, dan juga hal ehwal murid. Tugas mereka merangkumi tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewartak, pemudah cara, penyelaras, pemberangsang, dan penilai (Benis, 1985).

Alimuddin (2006) pula menambah bahawa sebagai peneraju organisasi sekolah, kemampuan mereka dapat dilihat melalui cara mereka mengurus sekolah sama ada mereka berupaya menjadikan sekolah yang diurus secara berkesan atau sebaliknya. Beliau menambah lagi organisasi sekolah memerlukan pemimpin yang berkesan dan sekiranya tiada pemimpin yang berkesan maka akan wujud pelbagai masalah dalam organisasi tersebut. Justeru, Institut Aminuddin Baki memainkan peranan penting dalam usaha merealisasikan hasrat anjakan ke-5 PPPM untuk menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah (KPM, 2013). Melalui program latihan yang dianjurkan oleh IAB yang mensasarkan pemimpin pendidikan, diharapkan dapat melahirkan kepimpinan berprestasi tinggi untuk ditempatkan di setiap sekolah.

## **LATAR BELAKANG KAJIAN**

Menurut Poon (1994), latihan adalah merujuk pada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja yang tertentu. Usaha ini bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan prestasi masa depan pekerja dengan meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas-tugas mereka supaya objektif-objektif organisasi dapat dicapai. Kebolehan pekerja dapat dipertingkatkan dengan mengubah sikap mereka atau menambah kemahiran dan pengetahuan mereka.

Menurut Cascio (1989), latihan terdiri daripada program terancang yang direka bentuk untuk penambahbaikan prestasi di peringkat individu, kumpulan, dan/atau organisasi. Prestasi yang bertambah baik, sebaliknya, menyiratkan bahawa telah terdapat perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, kemahiran, sikap dan/atau kelakuan sosial. Sementara itu, menurut Truelove (1995), latihan adalah usaha/ikhtiar untuk menambahkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan dalam melaksanakan sesuatu perkara yang berkaitan dengan kerja. Motifnya adalah untuk memperbaiki prestasi pekerja dengan cara yang khusus.

Ricks, Ginn, dan Daughtrey (1995) pula berpendapat bahawa latihan adalah merujuk kepada aktiviti dan pengalaman yang direka bentuk untuk membangunkan

kemahiran, pengetahuan, dan kelakuan atas arahan organisasi. Latihan selalunya berkait rapat dengan tugas-tugas yang khusus atau yang berkaitan dengan kerja dan ia direkabentuk untuk mengajar kemahiran yang baru atau mempertingkatkan kemahiran yang ada. Latihan juga termasuk dalam penyediaan pekerja untuk melakukan tugas baharu.

Justeru, latihan yang disediakan untuk peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan perlulah berada pada tahap kecekapan alokatif (allocative efficiency) yang merujuk kepada penggunaan input pada kadar optimum untuk mencapai output pada kadar maksimum dan supaya hasil yang diperoleh setimpal dengan peruntukan yang dikeluarkan.

### **MASALAH KAJIAN**

Setiap tahun pembentangan kewangan tahunan dibuat, peruntukan untuk sektor pendidikan adalah lebih besar berbanding dengan sektor-sektor lain. Namun begitu, hasil yang ditunjukkan tidak setimpal dengan peruntukan yang diberikan. Hal ini terbukti seperti dapatan kajian yang dilaporkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013), iaitu:

*“Seawal 1980, perbelanjaan negara untuk pendidikan rendah dan menengah sebagai peratusan KDNK, adalah tertinggi di Asia Timur. Pada tahun 2011, perbelanjaan Malaysia, sebanyak 3.8% daripada KDNK, adalah lebih tinggi daripada purata OECD sebanyak 3.4% daripada KDNK. Walau bagaimanapun, terdapat bukti yang menunjukkan Malaysia mungkin tidak mendapat pulangan tertinggi daripada pelaburannya” (PPPM, 2013: 3-24).*

Di samping itu juga, borang BK09 yang disediakan oleh Pusat Pentaksiran Pendidikan IAB untuk mengukur keberkesanan sesi latihan yang dijalankan tidak disaring sejak tahun 2007. Oleh itu, skor yang diperoleh daripada penggunaan borang tersebut tidak dapat menjelaskan kecekapan sebenar kursus yang dijalankan. Berdasarkan permasalahan di atas, kajian ini dijalankan untuk mendapatkan pengukuran sebenar tentang kecekapan kursus yang dianjurkan.

## **TUJUAN KAJIAN**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengukur tahap kecekapan kursus yang dianjurkan oleh IAB. Kecekapan dalam konteks kajian ini merujuk kepada kemampuan IAB untuk menghasilkan nilai ditambah pada tahap yang maksimum dengan menggunakan input yang ada seperti tenaga pensyarah, peruntukan kewangan, masa pelaksanaan kursus, dan teknologi pada tahap yang optimum. Menurut Ajibefun et al. (1992) dalam Saharawati (2015: 37), "kecekapan bagi sistem pengeluaran adalah perbandingan antara nilai cerapan optimum bagi output dan input dipertimbangkan. Perbandingan ini adalah dalam bentuk nisbah cerapan terhadap potensi maksimum output yang mampu diperoleh daripada gabungan input yang diberi. Dalam perbandingan ini, optimum ditakrifkan sebagai kebarangkalian pengeluaran dan kecekapan yang digunakan oleh organisasi atau disebut sebagai unit pembuat keputusan (*Decision Making Unit, DMU*).

Dengan menjalankan kajian ini, pengkaji dapat mengenal pasti kaedah pengawalan penggunaan input untuk menghasilkan output yang tinggi bagi mencapai kecekapan kursus yang dianjurkan. Secara tidak langsung, dapat mengukur pulangan pelaburan berdasarkan setiap kursus yang dianjurkan.

Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengetahui amalan terbaik yang dijalankan oleh pengurus/pegawai meja untuk dikongsikan bersama dengan pengurus/pegawai meja yang lain. Hal ini perlu dilakukan untuk tujuan penambahbaikan terhadap kursus yang dianjurkan.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Berdasarkan masalah yang dibincangkan di atas, kajian ini mempunyai tiga objektif, iaitu:

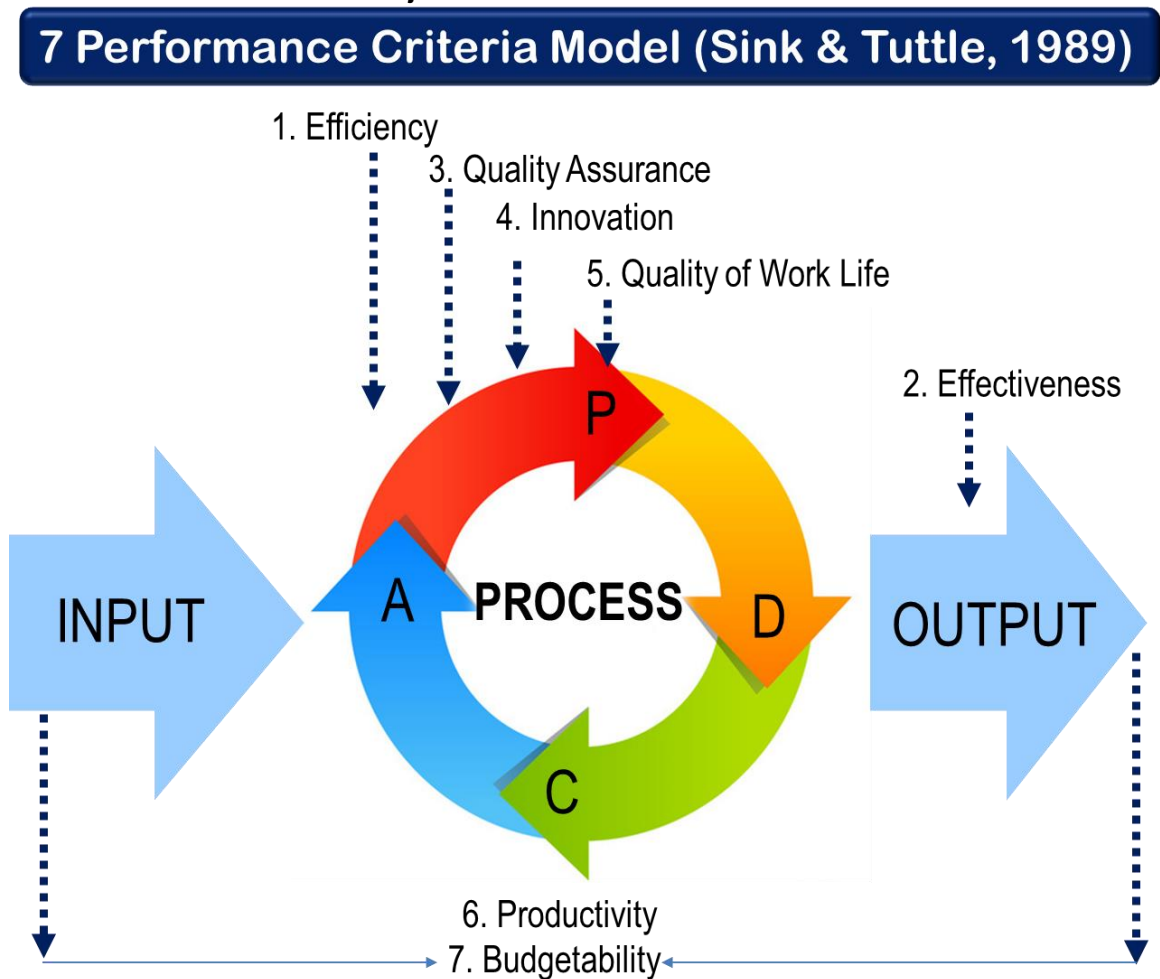
- a) Mengkaji tahap kecekapan kursus yang dijalankan
- b) Mengetahui amalan terbaik untuk meningkatkan kecekapan
- c) Mengetahui langkah-langkah untuk meningkatkan kecekapan

## **KEPENTINGAN KAJIAN**

Kepentingan kajian ini dapat dilihat bukan sahaja kepada pengurus/pegawai meja bagi setiap kursus yang dianjurkan, malahan kepada setiap jabatan dan pusat yang terlibat dengan kursus berkaitan. Mengukur kecekapan bagi sesuatu kursus

merupakan satu indikator atau kriteria utama dalam aspek penilaian prestasi. Merujuk kepada Rajah 1 di bawah, kriteria kecekapan merupakan kriteria penentu kepada kriteria-kriteria lain dalam penentuan prestasi sesebuah organisasi. Kecekapan dalam konteks kajian ini melibatkan proses penggunaan input secara optimum bagi mencapai output yang maksimum dalam sesuatu kursus yang dianjurkan. Menurut Sink & Tuttle (1989), sesuatu organisasi yang menggunakan input yang ada pada tahap kecekapan yang tinggi mampu menghasilkan output yang maksimum.

Rajah 1: Model 7 Kriteria Prestasi



Di samping itu juga, kajian ini dapat memberi gambaran jelas kepada pihak pengurus kursus/pegawai meja khasnya dan pihak pengurusan IAB amnya tentang pentingnya nilai tambah yang perlu diberikan penekanan selain sijil kehadiran peserta mengikuti kursus. Untuk itu, pihak pengurusan IAB perlu memikirkan satu bentuk penilaian sebelum dan selepas peserta mengikuti kursus tersebut. Perkara ini penting untuk mengukur penambahan pengetahuan, kemahiran dan perubahan kelakuan peserta.

## **KAJIAN LITERATUR**

Dalam kajian literatur ini, pengkaji membahagikan kepada empat sub-topik iaitu:

### **Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025)**

Pada Oktober 2011, Kementerian Pendidikan telah melancarkan kajian semula sistem pendidikan negara secara menyeluruh dalam usaha membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang baharu. Keputusan melaksanakan kajian semula sistem pendidikan dibuat dalam konteks standard pendidikan antarabangsa yang kian meningkat, peningkatan aspirasi negara dalam mempersiapkan generasi muda untuk menghadapi keperluan abad ke-21, dan peningkatan harapan ibu bapa serta masyarakat terhadap dasar pendidikan negara. Dalam tempoh 15 bulan (Oktober 2011 hingga Disember 2012), KPM telah memperoleh input daripada pelbagai sumber seperti laporan penyelidikan yang dijalankan oleh pakar pendidikan dari UNESCO, Bank Dunia, OECD, dan enam Institusi Pengajian Tinggi Awam. Kajian ini juga melibatkan pemimpin sekolah, guru, ibu bapa, murid dan orang ramai di seluruh negara. Hasilnya ialah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang telah menilai prestasi semasa sistem pendidikan negara dengan mengambil kira pencapaian lampau dan membandingkannya dengan tanda aras antarabangsa. Pelan ini melakarkan visi sistem pendidikan dan aspirasi murid yang dapat memenuhi keperluan negara pada masa depan. Pelan ini juga mencadangkan 11 anjakan strategik dan operasi yang perlu dilaksanakan oleh KPM bagi mencapai visi yang dihasratkan (PPPM, 2013).

Dalam konteks kajian ini, anjakan ke-5 iaitu kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah yang akan difokuskan oleh pengkaji.

### **Kepimpinan Berprestasi Tinggi**

Dalam konteks pendidikan, kepimpinan berprestasi dilihat dari aspek kemampuan seorang pemimpin yang bersifat proaktif ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan memberikan kepuasan kepada sub-ordinat dalam organisasi sekolah masing-masing. Di samping itu memperkembangkan potensi murid untuk membolehkan mereka memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara (Falsafah Pendidikan Kebangsaan). Pemimpin sekolah tidak sahaja bertanggungjawab memastikan kejayaan cemerlang dalam bidang akademik, malahan perlu memastikan semua warga sekolah cemerlang dan berupaya mencapai visi dan misi sekolah seperti yang dirancang.

Menurut Schroeder's High Performers Leadership Competencies (1997), kepemimpinan berprestasi tinggi mempunyai empat komponen utama iaitu:

- a) Hala tuju;
- b) Interpersonal;
- c) Kognitif; dan
- d) Pencapaian.

Dalam konteks organisasi sekolah, pengetua dan guru besar yang berprestasi tinggi merujuk kepada pemimpin yang berwawasan yang mampu membawa perubahan berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi melalui keterampilan personal dan professional. Oleh yang demikian, langkah yang boleh diambil untuk merealisasikan perkara tersebut adalah seperti berikut:

- a) Memurnikan dan menjelaskan kriteria pemilihan;
- b) Membentuk kelompok pemimpin sekolah masa depan yang berpotensi;
- c) Menambah baik persediaan dan pembangunan professional berterusan; dan
- d) Memperkenalkan pendekatan pengurusan berdasarkan prestasi dan kompetensi.

(PPPM,5-14)

Justeru, kepimpinan berprestasi tinggi amat penting ditempatkan di setiap sekolah supaya sebarang dasar dan strategi baharu yang dirumuskan oleh pihak KPM dapat diterjemahkan dengan tepat dan berkesan. Kualiti kepimpinan sekolah merupakan faktor berasaskan sekolah yang kedua terpenting, selepas kualiti guru dalam menentukan keberhasilan murid. Untuk itu, IAB berperanan untuk memastikan perkara di atas dijelmakan.

### **Peranan Institut Aminuddin Baki**

IAB dikenali sebagai sebuah institusi latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan bagi membangunkan keupayaan pengurus dan pemimpin pendidikan di semua peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Dengan melaksanakan amanat tersebut dengan cekap dan berkesan, pemimpin organisasi pendidikan yang berprestasi tinggi dapat dilahirkan selaras dengan aspirasi negara untuk menjadi maju mengikut acuan sendiri. IAB adalah teraju kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan pendidikan negara.

Sebagai sebuah institusi latihan pengurusan dan kepimpinan khusus dalam bidang pendidikan, IAB berperanan untuk menyediakan pelbagai program dan kursus dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang berkualiti bagi melahirkan pemimpin berprestasi tinggi untuk ditempatkan di setiap sekolah (IAB, 2008). Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Anatoliy dan Michael (2007) mendapati bahawa latihan sebenarnya antara lain dapat menyumbang kepada kejayaan organisasi dengan memastikan para pekerja mendapat kemahiran yang diperlukan, kepakaran, kecekapan, maklumat, pengetahuan dan kemahuan untuk melaksanakan tugas mereka dengan sempurna serta dapat mencapai matlamat dan objektif organisasi.

Oleh hal yang demikian, kecekapan kursus yang dianjurkan oleh IAB adalah amat penting untuk melahirkan kepimpinan sekolah yang berprestasi tinggi yang berupaya mencapai visi dan misi organisasi sekolah masing-masing.

Kursus yang dianjurkan oleh IAB dikategorikan kepada tiga iaitu:

- a) Kursus pra-persediaan
- b) Kursus persediaan
- c) Kursus Dalam Perkhidmatan

Bagi tujuan pengukuran tahap kecekapan kursus yang dianjurkan, pengkaji mengaplikasikan Model Data Envelopment Analysis (DEA) dalam kajian ini.

### **Model Data Envelopment Analysis (DEA)**

Memandangkan DEA merupakan model bukan parametrik yang menganggarkan hubungan antara input dan output dengan andaian yang paling minimum (Banker et al., 1984) menyebabkan DEA digunakan merentas pelbagai bidang dan organisasi seperti perbankan, pengangkutan, kewangan, dan pendidikan. Hal ini turut diakui oleh Becker, Gattoufi dan Chandel (2008), DEA digunakan secara meluas melebihi 42, 000 kajian dalam 400 jenis penerbitan di 42 buah negara.

Sebagai satu alat membuat keputusan berdasarkan pemrograman linear bagi mengukur kecekapan relatif satu kumpulan unit yang boleh dibandingkan, model DEA diformulasikan meliputi konsep satu unit komposit. Indikator komposit sebenarnya meringkaskan prestasi pelbagai input dan output dalam satu indikator



sintetik yang membolehkan pencapaian prestasi disampaikan dengan jelas dan mudah difahami (Saharawati , 2015).

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian yang dijalankan adalah berbentuk *triangulation mixed method*. Data kualitatif yang dikumpul melalui sesi temu bual dengan pengurus/pegawai meja kursus berkaitan untuk mengesahkan data kuantitatif sekunder yang diperolehi.

Kajian ini akan mengukur tahap kecekapan menguruskan kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB menggunakan Model *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan pendekatan berorientasikan output. Pengukuran bagi tahap kecekapan tersebut akan menggunakan perisian DEA, *Performance Improvement Management* (PIM) versi 3.2 (Ali, 2012) dengan menggunakan lima input yang dibahagikan kepada dua kategori iaitu buruh dan modal. Untuk kategori buruh terdapat dua input iaitu bilangan pensyarah dan juruteknik yang terlibat dalam mengendalikan kursus tersebut. Manakala kategori modal pula terdiri daripada peruntukan kewangan, tempoh masa pelaksanaan kursus dan teknologi yang digunakan.

Seterusnya, pengkaji akan menemu bual pengurus kursus/pegawai meja yang mana kursus mereka berada pada tahap kecekapan yang paling tinggi berbanding dengan kursus-kursus untuk berkongsi pandangan dan pendekatan yang diaplikasikan. Hal ini bertujuan untuk penambahbaikan kepada kursus-kursus yang lain.

## **DATA ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

Data kuantitatif yang dikumpul dianalisis menggunakan perisian *Performance Improvement Management* (PIM) untuk mengukur kecekapan kursus yang dianjurkan. Tahap kecekapan diukur menggunakan skala 0 (0%) sebagai tidak cekap. Manakala skala 1 (100%) sebagai cekap. Namun begitu, nilai yang berada antara 0 dan 1 (0% dan 100%) dikategorikan sebagai kurang cekap. Tahap kecekapan kursus anjuran IAB pada tahun 2016 adalah digambarkan seperti dalam Jadual 1.

**Jadual 1:** Tahap kecekapan kursus IAB bagi tahun 2016

| DMU | DESCRIPTION  | EFFIENCY |
|-----|--|----------|
| D1  | DATA DRIVEN DECISION MAKING  | 100      |
| D2  | KURSUS KEWANGAN DAN AKAUN SEKOLAH                                      | 93       |
| D3  | KURSUS BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) DALAM KEPIMPINAN PENDIDIKAN           | 82.1     |
| D4  | KURSUS NPQEL   | 88.24    |
| D5  | KURSUS PENGURUSAN PEMBELAJARAN MAYA (VLE)                              | 100      |
| D6  | KURSUS <u>PrOD</u>   | 93.15    |
| D7  | MANAGEMENT OF ENGLISH LANGUAGE IN SCHOOLS                              | 100      |
| D8  | KURSUS PENGURUSAN LINUS  | 100      |
| D9  | KURSUS PERHUBUNGAN LUAR UNTUK PENGURUS SEKOLAH                         | 64.58    |
| D10 | KURSUS PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN PEJABAT                              | 92.1     |
| D11 | KURSUS KAJIAN TINDAKAN KEPIMPINAN & PENGURUSAN                         | 85.0     |
| D12 | KURSUS PENGURUSAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)                 | 98.71    |
| D13 | PROGRAM RESIDENSI DAN IMMERSION  | 98.71    |
| D14 | PROGRAM PEMBANGUNAN PRESTASI SEKOLAH ( <u>SPeeD-uP</u> )               | 96.49    |
| D15 | PENULISAN SURAT DAN MEMO BERKUALITI                                    | 100      |
| D16 | KURSUS REKAAN GRAFIK DAN SUSUN ATUR HURUF                              | 100      |
| D17 | LATIHAN PENTAKSIRAN BERASASKAN KOMPETENSI                              | 73.7     |
| D18 | KURSUS PELONJAKAN PROFESIONALISME PEMIMPIN SEKOLAH ( <u>PeIProPS</u> ) | 59.71    |
| D19 | KURSUS PERHUBUNGAN LUAR PENGURUS SEKOLAH ( <u>PerLu</u> )              | 67.1     |
| D20 | KURSUS PENINGKATAN AMALAN INSTRUKSIONAL PEMIMPIN SEKOLAH (PAIPS)       | 71.43    |
| D21 | KURSUS PENGURUSAN SUMBER ( <u>KPeS</u> )                               | 72.73    |
| D22 | KURSUS PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH ( <u>PKepS</u> )                 | 63.07    |
| D23 | KURSUS PSYNNOVA-IBMT IAB ( <u>ProLEC</u> )                             | 99.09    |

Berdasarkan dapatan dalam Jadual 1, tahap kecekapan kursus anjuran IAB berada pada lingkungan 59.71 hingga 100. Didapati bahawa 6 kursus berada pada **tahap cekap** dan 17 kursus pada pada tahap **kurang cekap**. Memandangkan tiada kursus yang dianjurkan berada pada tahap **tidak cekap**, untuk memudahkan pengkaji menganalisis data tersebut, 17 kursus yang kurang cekap yang terletak dalam lingkungan 59.71 hingga 99.09 telah dibahagikan kepada tiga kategori. Asas pengkategorian ini adalah berdasarkan kepada nilai kecekapan 99.99% (0.9999) yang dibahagikan kepada tiga dan hasil bagi setiap kategori ialah 33.33 % (0.3333) Oleh itu, tiada kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB berada pada kategori kurang cekap rendah. Terdapat tiga kursus yang berada pada tahap kurang cekap sederhana dan 14 kursus berada pada tahap kurang cekap tinggi. Secara keseluruhannya tahap kecekapan kursus yang dianjurkan seperti yang ditunjukkan Jadual 2 di bawah.

**Jadual 2:** Kategori tahap kecekapan kursus anjuran IAB bagi tahun 2016

| TAHAP           |               | DESKRIPSI DMU (KURSUS)   | SKOR  | PERATUS |
|-----------------|---------------|--|---|---------|
| CEKAP           |               | DATA DRIVEN DECISION MAKING<br>PENGURUSAN PEMBELAJARAN MAYA (VLE)<br>MANAGEMENT OF ENGLISH LANGUAGE IN SCHOOL<br>PENGURUSAN LINUS<br>PENULISAN SURAT DAN MEMO RASMI<br>REKAAN GRAFIK DAN SUSUN ATUR HURUF  | 100<br>100<br>100<br>100<br>100<br>100  | 26.086  |
| KURANG<br>CEKAP | TINGGI        | PSYNOVA-iBMT IAB (ProLEC)<br>PENGURUSAN PENTAKSIRAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)<br>PROGRAM RESIDENSI DAN IMMERSION (PRIme)<br>PROGRAM PEMBANGUNAN PRESTASI SEKOLAH (SPeeD-uP)<br>ROGRAM ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (PrOD)<br>KEWANGAN DAN AKAUN SEKOLAH<br>PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN PEJABAT<br>NPQEL<br>KAJIAN TINDAKAN DAN KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN<br>BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) DALAM KEPIMPINAN PENDIDIKAN<br>LATIHAN PENTAKSIRAN BERASASKAN KOMPETENSI<br>PENGURUSAN SUMBER (KPes)<br>PENINGKATAN AMALAN INSTRUKSIONAL PEMIMPIN SEKOLAH (PAIPS)<br>PERHUBUNGAN LUAR PENGURUS SEKOLAH (PerLu) | 99.09<br>98.71<br>98.71<br>96.49<br>93.15<br>93.00<br>92.10<br>88.24<br>85.00<br>82.10<br>73.70<br>72.73<br>71.43<br>67.1 | 60.871  |
|                 | SEDERHAN<br>A | PERHUBUNGAN LUAR UNTUK PENGURUS SEKOLAH<br>PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH (PKEPs)<br>PELONJAKAN PROFESIONALISME PEMIMPIN SEKOLAH (PeIProPS)  | 64.58<br>63.07<br>59.71   | 13.043  |
| RENDAH          |               |  |   |         |
| TIDAK CEKAP     |               |  |   |         |

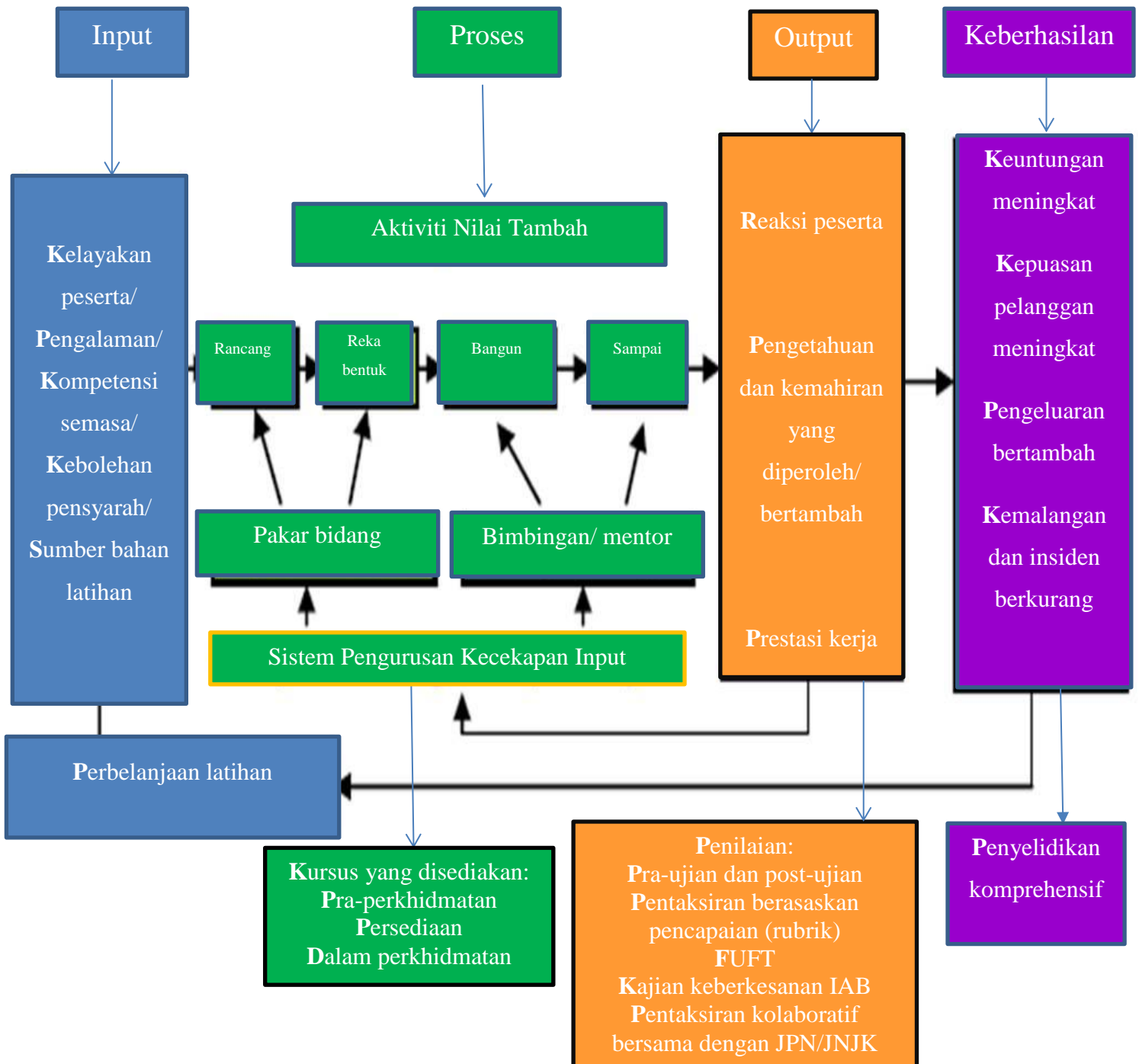
Hasil dapatan kajian secara keseluruhan menunjukkan bahawa pengurus kursus/ pegawai meja, dan pihak pengurusan jabatan dan pusat berkenaan yang merancang penggunaan input pada tahap optimum akan dapat menghasilkan output yang maksimum. Justeru, tahap kecekapan yang meningkat.

Berdasarkan temu bual dengan pengurus kursus Data Driven Decision Making, beliau memaklumkan bahawa penggunaan tenaga pengajar yang minimum iaitu seramai dua orang walaupun terdapat empat orang tenaga pengajar bagi kursus tersebut telah mengecilkan penggunaan input yang membantu kepada kecekapan kursus tersebut.

Manakala bagi kursus Pengurusan Pembelajaran Maya (VLE) pula, pengurus kursus telah mengadakan kursus ini di luar IAB dan menggabungkan kursus itu satu selepas satu (back- to -back). Hal ini menjimatkan kos tuntutan perjalanan pensyarah dan kos makan minum untuk peserta dapat dikurangkan sekali ganda. Secara langsung pendekatan ini telah membantu kursus ini diuruskan dengan cekap.

Daripada kajian ini juga pengkaji dapat mengenal pasti langkah-langkah untuk meningkatkan kecekapan bagi tujuan penilaian program/ kursus yang dianjurkan yang dapat digambarkan dalam Rajah 2 di bawah.

Cadangan Kerangka Teori untuk Penilaian Kursus-kursus IAB



**Rajah 2:** Cadangan Kerangka Teori untuk Penilaian Kursus Anjuran IAB

(Adaptasi daripada IPO Model, Bushnell, 1990)

Berdasarkan rajah di atas, pada tahap Input, terdapat dua kategori iaitu peserta kursus dan pensyarah/jurulatih. Sebagai sebuah organisasi latihan, pihak IAB boleh mewujudkan kolaborasi dengan pihak PPD, JPN, atau/dan bahagian KPM dengan menentukan kriteria pemilihan peserta yang akan mengikuti kursus yang dianjurkan oleh pihak IAB. Dengan menggunakan KOMPAS, pihak berkaitan boleh mengenal pasti peserta yang akan dihantar untuk mengikuti kursus anjuran IAB untuk peningkatan pembangunan individu dan pembangunan organisasi. Dengan wujudnya kolaborasi ini, diharapkan kursus yang diikuti boleh memberikan impak besar kepada peserta dan organisasi yang diwakili.

Manakala pada tahap Proses pula, ia sebenarnya menggambarkan *the sole of a training program* ataupun intipati sebenar satu-satu program latihan. Pihak pengurusan IAB/pusat/jabatan boleh memulakan langkah dengan menjalankan analisis keperluan latihan yang akan mengkaji tuntutan untuk melaksanakan latihan pada tiga peringkat utama iaitu analisis organisasi, analisis individu, dan analisis kerja. Seterusnya diikuti dengan proses reka bentuk latihan di mana perancangan asas tentang pelaksanaan program latihan dibuat. Misalannya, perancangan tentang silibus atau kandungan latihan, tempat latihan, pembentukan pasukan fasilitator dan/atau jawatankuasa pelaksana, pembahagian belanjawan latihan, pemilihan peserta, dan sebagainya.

Seterusnya, adalah proses membangunkan semua perancangan dengan membuat persediaan seperti surat edaran atau pekeliling kepada pekerja yang akan mengikuti latihan, menempah fasilitator, menempah *expertise* atau pakar yang akan mengendalikan latihan, tempahan makanan dan penginapan, peralatan sokongan latihan dan seumpamanya. Program latihan dilaksanakan mengikut apa yang telah dirancang dan dibangunkan, dan akhirnya diikuti dengan tahap penilaian keberkesanan program latihan. Penilaian ini kebiasaannya dibuat dengan cara mengedarkan borang soal selidik kepada peserta latihan dan juga penilaian yang dibuat oleh pasukan pelaksana program latihan.

Manakala Tahap Output pula, digambarkan bahawa hasil daripada pelaksanaan program latihan, akan wujud satu bentuk pengurangan jurang prestasi antara prestasi kerja yang akan ditunjukkan oleh pekerja selepas mengikuti program latihan dengan prestasi kerja standard yang diharapkan atau ditetapkan oleh organisasi. Bermakna, terdapat peningkatan atau pertambahan nilai-nilai pengetahuan, kemahiran dan sikap (KSA) dalam kalangan pekerja yang telah

mengikuti program latihan yang mengadaptasikan atau menterjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam pelaksanaan kerja organisasi.

## **RUMUSAN DAN CADANGAN**

Sebagai kesimpulan, model DEA digunakan dalam metodologi kajian ini kerana model ini mempunyai kelebihan berbanding dengan model-model lain. Antara kelebihan menggunakan metodologi ini ialah analisis nisbah DEA tidak memerlukan piawaian; mengambil kira kesukaran dan kepelbagaian set aktiviti atau proses yang menjadikannya satu alat pengukuran penandaarasan yang sangat berkuasa; bersifat konservatif tetapi adil kepada organisasi menyebabkan pihak pengurusan boleh menerima konsep DEA; mampu memberikan nilai relatif sekiranya diperlukan; boleh diaplikasi menggunakan data yang sedia ada; dan boleh diadaptasikan mengikut persekitaran apabila berlaku perubahan prosedur yang memerlukan pengiraan semula pengganda secara kerap ( Sherman dan Zhu, 2006:50)

Berdasarkan kelebihan penggunaan metodologi DEA, pada peringkat awal pengumpulan data yang diperlukan, dapat dikesan kesukaran untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Oleh itu dengan menggunakan model DEA memberikan kelebihan untuk mengenal pasti kelemahan atau kekurangan yang perlu dimantapkan untuk meningkatkan kecemerlangan organisasi. Model DEA yang telah dijalankan dapat memenuhi tahap kecekapan, amalan terbaik, dan langkah-langkah meningkatkan kecekapan. Justeru, dapat kajian ini akan dapat digunakan untuk tujuan penambahbaikan penilaian kursus yang dianjurkan oleh IAB. Penambahbaikan itu merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan juga output yang dihasilkan.

Bukan itu sahaja, dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak pengurusan penambahbaikan Dasar Latihan IAB, terutamanya kursus pembangunan individu pensyarah untuk peningkatan profesionalisme dan instrumen pengukuran kompetensi pensyarah. Di samping itu juga, dengan adanya elemen penentuan kursus berimpak tinggi, peruntukan kewangan dapat diagihkan kepada kursus/program dengan lebih cekap. Sebagai kesimpulan, adalah diharapkan penggunaan Model DEA dapat dimplimentasikan secara menyeluruh dalam organisasi untuk meningkatkan tahap kecekapan. Peningkatan kecekapan ini akan menyumbang kepada keberkesanan dan keberhasilan IAB. Seterusnya anjakan

kelima iaitu kepimpinan berprestasi tinggi dapat ditempatkan di setiap sekolah menjelang tahun 2025 dapat direalisasikan.

## RUJUKAN

- Ali Emrouznejad, & Thanassoulis, E (2012). *PIM-DEA Soft Version 3*. England: Performance Improvement Management Ltd. Retrieved from <http://www.deasoftware.co.uk/>
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 30(9), 1078-1092.
- Becker, D., Gattoufi, S., & Chandel, J. K. (2008). *Data Envelopment Analysis literature: A new bibliographic database (1951-2007)*. Retrieved from <http://astro.temple.edu/~banker/dea2009/paper/Sat1135745B.ppt>.
- Cascio, W. F. (1989). Using utility analysis to assess training outcomes. In I. L. Goldstein, *Frontiers of industrial and organizational psychology, The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Training and development in organizations* (pp. 63-88). San Francisco: Jossey-Bass.
- Institut Aminuddin Baki. (2008). *Institut Aminuddin Baki*. Pahang: IAB
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres*, Vol. 1 September 2011, 323 – 335.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. ( 2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: KPM
- Ricks, B. R., Ginn, M. L., & Daughtery, A. S. (1995). *Contemporary Supervision*. (2<sup>nd</sup> ed.) Mcgraw Hill, Inc.
- Saharawati binti Shahar. (2015). *Kualiti pekerja dan kecekapan institusi pendidikan tinggi swasta di Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sherman, H.D. & Zhu, J. (2006). *Service productivity management: Improving performance using data envelopment analysis (DEA)*. Massachusset: Springer
- Sink, D.S., & Tuttle, T.C. (1989). *Planning and measurement of in your organisation of the future*. USA: Industrial Engineering and Management Press
- Truelove, S. (1995). *The handbook of training and development*. Blackwell