

PENGUNAAN PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA ATAU KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) UNTUK PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH

*Dr Rusmini Ku Ahmad
Pensyarah
Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara
Kementerian Pelajaran Malaysia*

ABSTRAK

Penggunaan petunjuk prestasi utama (KPI) adalah merupakan satu kaedah untuk mengukur strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai misi dan visi organisasi. KPI juga bertujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan setiap organisasi kepada pelanggan serta menambahbaikkan sistem perkhidmatan teras sedia ada. Artikel ini menjelaskan kepentingan penggunaan KPI sebagai satu kaedah pengukuran prestasi dalam pengurusan sekolah dan langkah-langkah untuk membinanya.

PENGENALAN

Kerajaan telah menyarankan budaya kerja berasaskan prestasi dengan menggunakan petunjuk-petunjuk prestasi utama (KPI) diterapkan dalam perkhidmatan awam bagi tujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Sejajar dengan visi, misi dan fungsi agensi, setiap organisasi perlu mengukur prestasi perkhidmatan yang diberikan untuk memastikan semua perkhidmatan berkenaan disampaikan kepada pelanggan dengan baik dan ini secara tidak langsung dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai prestasi agensi secara keseluruhannya. Beberapa kaedah yang telah dilaksanakan sebelum ini juga bertujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian seperti pengukuran prestasi individu dan organisasi melalui sasaran kerja tahunan, pengukuran kecekapan Sistem Pengurusan

Kualiti melalui pelaksanaan MS ISO 9000 serta Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan penandaarasan amalan-amalan terbaik melalui pelaksanaan Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam. Bagi organisasi pendidikan sistem pengukuran prestasi dengan menggunakan KPI harus diamalkan sebagai satu strategi pengurusan (Story, 2002). Sistem pengukuran prestasi menggunakan KPI di sekolah adalah penting dan perlu dilaksanakan. Ini kerana terdapat persepsi serta nilai yang berbeza daripada pelbagai pihak terhadap keberkesanan sekolah (Sharifah, 2000). Tuntutan terhadap sekolah dalam kecemerlangan akademik, kokurikulum, disiplin yang baik, amalan-amalan pengurusan, kepimpinan, kompetensi guru yang tinggi dan lain-lain memerlukan sekolah menggunakan strategi serta amalan-amalan pengurusan yang berasaskan prestasi. Ianya juga perlu bagi menambahbaikkan sistem serta amalan-amalan di sekolah dan seterusnya menyumbang ke arah keberkesanan sekolah.

APAKAH KPI?

KPI adalah satu sistem pengukuran yang mudah, berkesan dan membantu organisasi menjelaskan dan mengawal tahap kemajuan sesuatu proses perkhidmatan yang disampaikan kepada pelanggan selaras dengan misi dan visi sesebuah organisasi (PKPA, 2005). Prinsip-prinsip KPI ialah meletakkan sasaran, boleh diukur dengan angka, diukur dalam keadaan normal dan selaras dengan misi dan visi organisasi. Maklumat ini akan digunakan sebagai tanda aras yang akan menjadi komponen utama sesebuah organisasi bagi mencapai konsep amalan terbaik. KPI adalah ukuran spesifik dalam bidang tertentu prestasi organisasi. Tujuan KPI adalah untuk memberikan pengukuran ke atas faktor-faktor utama yang akan memberikan kejayaan jangka panjang kepada organisasi. Untuk KPI berfungsi dan memberikan faedah kepada organisasi, ianya harus diukur secara berterusan dan mempunyai hubungan kait dengan bidang yang ingin dilakukan penambahbaikan. KPI boleh digunakan dalam beberapa kaedah seperti *Directional KPI* iaitu memberikan ukuran yang baik atau lemah dalam bidang perkhidmatan yang spesifik dan memantau sama ada terdapat penambahbaikan. *Quantifiable KPI* diwakili oleh angka dan memberikan ukuran yang tepat untuk menganalisis data. Terdapat juga KPI yang menggunakan sifat seperti lemah, sederhana

dan baik yang boleh ditukarkan kepada skala nombor 1 – 4. Secara keseluruhannya KPI menyediakan peluang kepada organisasi untuk menyasarkan bidang-bidang yang perlu dilakukan penambahbaikan dan seterusnya menjamin kecemerlangan organisasi.

MENGAPA PERLU KPI?

Bourne dan Bourne (2002), telah merumuskan secara keseluruhannya penggunaan KPI dalam pengukuran prestasi organisasi dapat difokuskan kepada tiga perkara utama iaitu pertama, menjelaskan hala tuju organisasi. Melalui pembinaan KPI, warga sekolah dapat menyedari perkara-perkara penting dan patut diberikan perhatian dalam menjayakan misi dan visi sekolah. Sistem pengukuran prestasi yang baik akan memberikan gambaran yang jelas mengenai pengukuran sesuatu matlamat berdasarkan kepada perancangan strategik di sekolah. Setiap warga sekolah akan dapat mengenal pasti dan menghubungkan sasaran kerja tahunan individu dengan sasaran kerja kumpulan panitia, dengan perancangan strategik sekolah dan seterusnya dapat menentukan sama ada sasaran yang ditetapkan itu telah tercapai atau tidak. Dengan adanya komitmen pihak sekolah terhadap pengukuran, ianya akan dapat membentuk satu budaya yang mementingkan pencapaian iaitu setiap individu bekerja ke arah mencapai misi dan visi sekolah. Kegagalan menghasilkan sistem pengukuran yang betul akan memberikan kesan yang tidak baik kepada prestasi organisasi. Ini menyebabkan segala usaha ditumpukan kepada perkara-perkara yang tidak produktif dan merugikan masa. Perkara kedua ialah dengan mengaplikasikan sistem pengukuran prestasi menggunakan KPI, sekolah akan dapat memberikan tumpuan kepada bidang-bidang utama yang disampaikan kepada ibu bapa dan pihak berkepentingan. Penggunaan KPI dapat membantu sekolah dalam menentukan tindakan yang perlu diambil. Sistem pengukuran merupakan sesuatu yang dinamik. Pengukuran secara tekal akan dapat membantu sekolah mengenal pasti perkara-perkara yang menjadi penghalang kepada keberkesannya. Oleh itu, tumpuan dapat diberikan kepada perkara-perkara penting yang menjadi teras kepada kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Ketiga penggunaan KPI akan dapat membolehkan sekolah menilai semula prestasi yang telah disasarkan. Kesesuaian strategi yang telah di

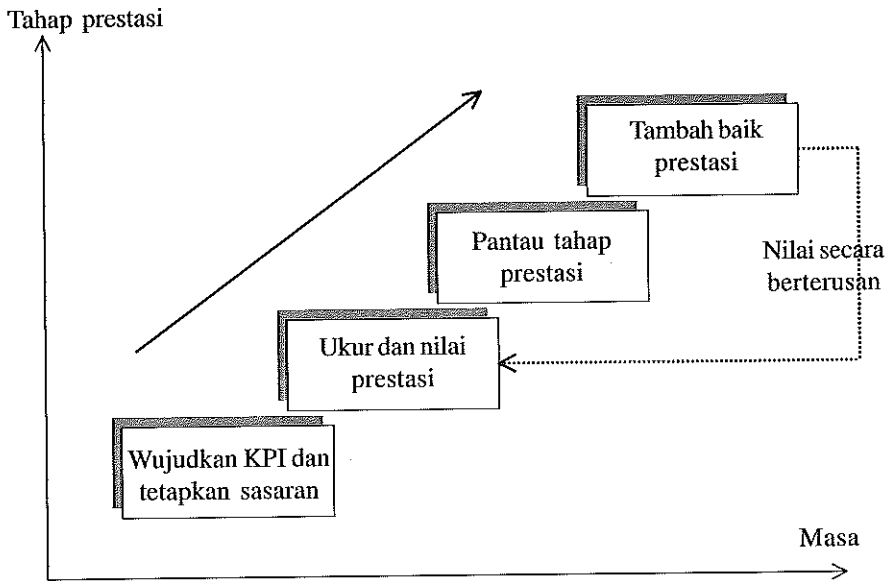
implementasi juga boleh dikenal pasti melalui penilaian semula prestasi menggunakan KPI dan tindakan-tindakan pembetulan serta penambahbaikan yang perlu dibuat. Untuk memantapkan prestasi, sekolah harus membandingkan pencapaian masa lalu dengan prestasi semasa serta menyasarkan prestasi pada masa akan datang. Melalui penggunaan KPI sekolah dapat mengekalkan kelebihan daya saing serta menjamin kecemerlangan dan memantapkan prestasi sekolah. Keseluruhannya penggunaan KPI akan dapat membantu sekolah dalam proses penambahbaikan melalui tumpuan kepada hala tuju, penumpuan kepada bidang-bidang utama yang disampaikan kepada pelanggan dan penilaian semula prestasi yang telah disasarkan. Oleh itu penggunaan KPI ini akan dapat membantu sekolah memantapkan prestasi serta berupaya memenuhi kehendak pelbagai pihak.

BAGAIMANA MEMBINA KPI?

Perlaksanaan pengukuran menggunakan KPI adalah bertujuan untuk mengukur prestasi perkhidmatan dan penyampaian sesebuah organisasi. KPI yang diwujudkan hendaklah merangkumi aspek kecekapan dan keberkesanan proses-proses utama dalam menghasilkan dan menyampaikan perkhidmatan utama (*core business*) kepada pelanggan serta aspek kepuasan hati pelanggan terhadap perkhidmatan yang diterima (PKPA, 2005). Perlaksanaan pengukuran prestasi memerlukan pembinaan KPI dan sasaran prestasi sebagai asas membuat pengukuran. Sasaran prestasi hendaklah mengambil kira perkara-perkara seperti keupayaan proses yang meliputi aliran kerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur yang sesuai serta kepuasan dan kehendak pelanggan. Sasaran prestasi yang ditetapkan untuk mengukur KPI hendaklah memenuhi ciri-ciri SMART (*specific, measurable, achievable, realistic and time bound*). Secara umumnya langkah-langkah untuk mewujudkan KPI dan perlaksanaan pengukuran prestasi adalah seperti Rajah 1.

Penggunaan KPI dan sasaran prestasi boleh digunakan dalam setiap aspek pengurusan di sekolah. Aspek-aspek pengurusan yang boleh dinamakan sebagai perkhidmatan utama dan fungsi adalah berdasarkan kepada faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah seperti

PENGUNAAN PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA ATAU KEY
PERFORMANCE INDICATORS (KPI) UNTUK PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH



Rajah 1: Langkah-Langkah untuk Mewujudkan KPI dan
Melaksanakan Pengukuran Prestasi

pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin, kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran sekolah dan pengurusan hubungan dengan pelanggan (Edmonds, 1979; Mortimore, 1995; Harris & Bannet, 2001). Oleh kerana terdapat pelbagai faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah, maka proses-proses utama dan kritikal harus ditentukan. Proses-proses kritikal adalah proses yang akan menyebabkan kegagalan kepada pencapaian matlamat utama sekolah (Kelly, 2001). Oleh itu, pihak pengurusan sekolah harus melakukan analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang sekolah serta berbincang bersama-sama dengan guru untuk menentukan faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah dan proses-proses kritikal yang boleh dibina KPI dan sasaran prestasi (Berry, 1998 & Caldwell, 1998). KPI dan sasaran prestasi ini akan digunakan untuk mengukur prestasi sekolah serta dapat dilakukan penambahbaikan.

Bagi mewujudkan KPI dan sasaran prestasi di sekolah beberapa perkhidmatan teras dan fungsi boleh diambil daripada tinjauan literatur sekolah berkesan seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin,

kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran sekolah dan pengurusan hubungan dengan pelanggan. Pihak sekolah boleh menyediakan KPI dan sasaran prestasi secara keseluruhan dan juga boleh diperincikan lagi oleh kumpulan-kumpulan panitia mata pelajaran. Pengukuran prestasi menggunakan KPI dan sasaran prestasi di sekolah merangkumi kecekapan proses-proses utama serta keberkesanan dari segi pencapaian matlamat atau bilangan output yang dihasilkan. Oleh itu, KPI dan sasaran prestasi boleh diukur dari segi proses yang disampaikan dan output yang dihasilkan di sekolah seperti yang ditunjukkan dalam contoh Jadual 1, Jadual 2 dan Jadual 3.

Jadual 1: KPI dan Sasaran Prestasi bagi Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran

KPI Proses	Sasaran Prestasi
Kekerapan perjumpaan mesyuarat kurikulum (AJK Kurikulum dan Panitia)	4 kali setahun
Penilaian ke atas pencapaian murid	Setiap bulan
Perjumpaan pihak pengurusan sekolah dengan guru	Setiap 2 minggu
Perbincangan pihak sekolah dengan waris	3 kali setahun
Perjumpaan guru dengan kumpulan sasaran murid	Setiap bulan
Penyemakan rekod mengajar guru oleh pihak pengurusan sekolah	Setiap minggu
Pemantauan pencapaian murid oleh pihak pengurusan sekolah	Setiap bulan
KPI Output	Sasaran Prestasi
Pencapaian murid dalam setiap mata pelajaran	Sekurang-kurangnya 80%

PENGUNAAN PETUNJUK-PETUNJUK PRESTASI UTAMA ATAU KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) UNTUK PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH

Jadual 2: KPI dan Sasaran Prestasi bagi Pengurusan Disiplin

KPI Proses	Sasaran Prestasi
Semakan peraturan disiplin sekolah	2 kali setahun
Peringatan peraturan disiplin kepada guru dan murid	Setiap minggu
Penyebaran peraturan disiplin kepada ibu bapa	2 kali setahun
Perjumpaan guru dengan murid bermasalah	Sekurang-kurangnya sekali seminggu
Pemeriksaan laporan disiplin oleh pihak pengurusan sekolah	Setiap minggu

KPI Output	Sasaran Prestasi
Peratus murid yang melanggar peraturan sekolah	Kurang daripada 5%

Jadual 3: KPI dan Sasaran Prestasi Pembangunan Staf

KPI Proses	Sasaran Prestasi
Analisis keperluan kemahiran staf	2 kali setahun
Perbincangan profesionalisme panitia mata pelajaran	Setiap bulan
Program perkembangan staf	4 kali setahun
Penilaian kompetensi / kemahiran staf	2 kali setahun

KPI Output	Sasaran Prestasi
Peratus staf yang menunjukkan peningkatan dari segi kompetensi dan kemahiran.	95%

Contoh-contoh yang telah dijelaskan dengan menggunakan Jadual 1, 2 dan 3 merupakan proses-proses utama dalam perkhidmatan teras di sekolah. Pihak sekolah boleh memperincikan lagi KPI dan sasaran prestasi sekiranya terdapat proses serta aliran kerja bagi setiap perkhidmatan teras dan fungsi seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, disiplin, kepimpinan, perkembangan staf, pengurusan kewangan, pengurusan persekitaran sekolah dan pengurusan hubungan dengan pelanggan. Namun begitu sekolah harus menentukan perkhidmatan teras dan proses-proses utama mengikut konteks dan kesesuaian budaya sekolah masing-masing.

Selepas menetapkan KPI dan sasaran prestasi, pihak sekolah perlu mengumpul maklumat dan menilai pencapaian dengan membandingkan pencapaian sebenar dengan sasaran prestasi yang telah ditetapkan. Jurang pencapaian sebenar dengan sasaran perlu dikenal pasti serta analisis sebab-sebab berlakunya jurang perlu dibuat dan seterusnya mencadangkan tindakan penambahbaikan yang perlu dibuat. Pemantauan harus dibuat secara berterusan oleh pihak pentadbiran sekolah bagi memastikan sekolah memenuhi kehendak ibu bapa dan pihak-pihak berkepentingan. Berdasarkan kepada pengumpulan data dan analisis yang telah dibuat serta pemantauan oleh pihak sekolah, langkah yang terakhir ialah melakukan penambahbaikan untuk meningkatkan prestasi sekolah. Penambahbaikan yang dilakukan juga perlu dinilai secara berterusan melalui pengukuran prestasi menggunakan KPI dan sasaran prestasi.

KESIMPULAN

Penggunaan petunjuk prestasi utama (KPI) merupakan satu amalan yang harus diterapkan ke dalam budaya kerja yang berasaskan prestasi. Penggunaan KPI di sekolah penting bagi memastikan tahap prestasi telah tercapai seperti yang telah ditetapkan bagi memenuhi kehendak ibu bapa dan pihak-pihak berkepentingan. Melalui penggunaan KPI, pihak sekolah dapat mengambil tindakan penambahbaikan secara berterusan untuk menjamin keberkesanan sekolah dan memenuhi kehendak pelanggan.

RUJUKAN

- Berry, G. (1998). A Quality System Model For The Management Of Quality In NSW Schools. *Managing Service Quality*, 8, 97-111.
- Bourne, M & Bourne, P. (2002). *Balanced Scorecard In A Week*. London: Hodder & Stoughton.
- Caldwell, B.J. (1998). Strategic Leadership, Resources Management And Effective School Reform. *Journal of Educational Administration*, 36, 445-461.
- Edmonds, R. (1979). Some Schools Work and More Can. *Social Policy* 9(2), 28-32.
- Harris, A., & Bennet, N. (2001). *School Effectiveness And School Improvement: Alternative Perspectives*. London: Continuum.
- Kelly, A. (2001). *Benchmarking For School Improvement: A Practical Guide For Comparing And Improving Effectiveness*. London: Routledge Falmer.
- Mortimore, P. (1995). Key Characteristics Of Effective Schools: A Review Of School Effectiveness Research. *Effective Schools Seminar Ministry of Education*.
- PKPA Bilangan 2 (2005). *Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama Atau Key Performance Indicators (KPI) Dan Melaksanakan Pengukuran Prestasi Di Agensi Kerajaan*. Jabatan Perdana Menteri
- Sharifah Md Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu Perspektif Sosiologi*. Serdang: UPM.
- Story, A. (2002). Performance Management In Schools: Could The Balanced Scorecard Helped? *School Leadership and Management*, 22, p 321-338.

