



Petunjuk Prestasi Utama: Ke Arah Pemantapan Kualiti Di UiTM Pahang

Sa'diah Sahat
Roslina Abdul Aziz
Mazlina Suhaimi

ABSTRAK

Petunjuk Prestasi Utama atau Key Performance Indicators (KPI) perlu dilaksanakan di organisasi sebagaimana kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 2 tahun 2005 dengan keperluan pengukuran dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali pada setiap suku tahun. Garispanduan yang ditetapkan menyatakan bagi setiap KPI yang telah diwujudkan, sasaran prestasi yang "SMART" perlu ditetapkan bagi membolehkan KPI berkenaan diukur. Kaplan Norton Balance Score Card (BSC) menjadi asas pembentukan petunjuk prestasi utama di fakulti/unit bagi pemantapan dan penambahbaikan kualiti di UiTM Pahang dengan menggabungkan 7 kriteria di dalam Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dan 4 perspektif BSC.

Kata Kunci: Kaplan Norton Balance Score Card (BSC), Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

Pengenalan

Kecemerlangan dan kesinambungan sesebuah organisasi bergantung kepada prestasi dan kejayaannya mencapai objektif secara berkesan. Ianya memerlukan setiap individu di dalam organisasi tersebut bergerak ke arah hala tuju yang sama kerana setiap mereka menyumbang kepada pencapaian objektif organisasi melalui aktiviti kerja masing-masing. Satu cara menentukan pencapaian prestasi organisasi di dalam sistem UiTM adalah dengan menyertai Anugerah Kualiti Naib Canselor dan bagi memastikan organisasi serta warganya menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan betul serta mencapai objektif organisasi adalah dengan melaksanakan sistem pengurusan prestasi (*performance management system*) yang konsisten dan menentukan petunjuk prestasi utama (*key performance indicator*) yang "SMART" atau spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan mempunyai tempoh masa yang ditetapkan. Petunjuk prestasi (PI) adalah penting bagi setiap orang di dalam organisasi kerana ianya menentukan apa yang perlu diukur dan apakah kekangan pemantauan terhadap tahap prestasi sebenar (Flapper et al., 1996).

Pensyarah di UiTM Pahang juga tidak terkecuali dari melibatkan diri di dalam gerak kerja memacu kejayaan di peringkat fakulti, kampus dan UiTM secara keseluruhannya. Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) di dalam Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020 telah menyatakan bahawa ahli-ahli akademik adalah penting dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sesebuah institusi pengajian tinggi (IPT) dan membentuk pelajar yang berketerampilan dan menghasilkan modal insan dengan minda kelas pertama yang seimbang di segi intelek, kepakaran, kemahiran dan nilai murni.

Anugerah Kualiti Naib Canselor

Anugerah Kualiti Naib Canselor (AKNC) adalah satu anugerah yang diwujudkan di dalam sistem UiTM yang mengikut prinsip Baldrige National Quality Program dengan penambahan kriteria inovasi. Anugerah Kualiti Pengarah (AKP) pula adalah anugerah yang diwujudkan di dalam sistem UiTM Pahang bagi menilai kriteria yang dibangunkan dalam AKNC

Kriteria penilaian AKNC adalah berdasarkan kepada prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang memberi penekanan kepada pengurusan kualiti yang menyeluruh. Tujuan lapan kriteria di dalam AKNC iaitu: kepimpinan; pengukuran, analisis dan pengurusan pengetahuan; perancangan strategik; pembangunan sumber tenaga manusia; hasil pencapaian; pengurusan proses; penumpuan terhadap pelanggan; dan inovasi, adalah untuk membantu fakulti/bahagian/unit/kampus menahut cabaran-cabaran terkini dan menghadapi semua kesukaran di dalam penyampaian keputusan sementara bersedia untuk masa depan secara efektif. Kriteria itu adalah asas penilaian sendiri organisasi yang dijadikan anugerah sebagai tanda sokongan di atas pencapaian prestasi selain memberi timbalbalas. Ia juga membantu menambahbaik amalan prestasi organisasi, keupayaan dan hasil, membantu komunikasi dan perkongsian maklumat terhadap amalan terbaik dan menjadi alat kerja untuk memahami dan mengurus prestasi dan pemanduan organisasi kepada perancangan dan peluang untuk belajar.

Petunjuk Prestasi Utama

Petunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) perlu dilaksanakan di organisasi masing-masing sebagaimana kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 tahun 2005 dengan keperluan pengukuran dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali pada setiap suku tahun (PKPA, 2005). Garis panduan yang ditetapkan menyatakan bagi setiap KPI yang telah diwujudkan, sasaran prestasi yang "SMART" perlu ditetapkan bagi membolehkan KPI berkenaan diukur. Untuk tujuan ini, agensi perlu mengambil kira beban kerja dan keupayaan proses yang meliputi cara bekerja, keperluan sumber manusia, kewangan, peralatan, infrastruktur dan persekitaran sedia ada semasa menetapkan sasaran prestasi. Bagi agensi yang telah melaksanakan MS ISO 9000, objektif kualiti dan piagam pelanggan yang telah ditetapkan boleh digunakan dalam mewujudkan KPI dan menetapkan sasaran prestasi.

KPI yang ditetapkan mengikut konsep Kaplan-Norton Balance Score Card (BSC) merangkumi empat perspektif iaitu kewangan, pelanggan, proses operasi dalaman dan pengajaran yang inovatif. KPI tersebut haruslah selari dengan bidang tanggungjawab pensyarah dan boleh digunakan untuk mengemudi dan memantau prestasi. KPI yang berpadanan atau bersesuaian dengan bidang tanggungjawab ahli akademik akan lebih diterima oleh para pensyarah dan seterusnya memudahkan pihak pengurusan mempengaruhi mereka ke arah pemacu prestasi (*performance driven*) yang lebih mantap (De Waal, 2004).

Kajian Lepas

Chow-Chua & Goh (2000) telah menjalankan kajian kes ke atas kesan kepada penggabungan *Singapore Quality Award* (SQA) dan *Balance Score Card* (BSC) (Kaplan & Norton, 1993) dalam pengurusan hospital awam di Singapura. Kajian kes ini telah dijalankan di Changi General Hospital (CGH), iaitu hospital awam terbesar di Singapura. Kajian ini mendapati penggabungan SQA yang merupakan terapan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dan BSC telah membuahkan hasil yang positif kepada pengurusan dan pencapaian kualiti CGH.

SQA merangkumi 7 kategori iaitu; kepimpinan dan budaya kualiti, penggunaan maklumat dan analisa, pelan strategik, perkembangan dan pengurusan sumber manusia, pengurusan proses kualiti, keputusan kualiti dan operasi dan fokus dan kepuasan pelanggan. Walaupun SQA menerapkan teras bersamaan MBNQA, namun ia telah memberikan pemberat pemarkahan yang berlainan bagi setiap kriteria anugerah, berbeza dari MBNQA. Jadual 1 di bawah menunjukkan perbezaan pemarkahan tersebut.

Jadual 1 Perbandingan MBNQA dan SQA (Chow-Chua & Goh, 2000)

<i>Malcolm Baldrige National Quality Awards</i>	Point	<i>Singapore Quality Awards</i>	Point
1. Leadership	100	Leadership and Quality Culture	150
2. Information and analysis	70	Use of information and analysis	80
3. Strategic quality planning	60	Strategic planning	70
4. Human resource utilization	150	Human resources development and management	160
5. Quality assurance of products and service	140	Management of process quality	140
6. Quality results	180	Quality and operational results	150
7. Customer satisfaction	300	Customer focus and satisfaction	250

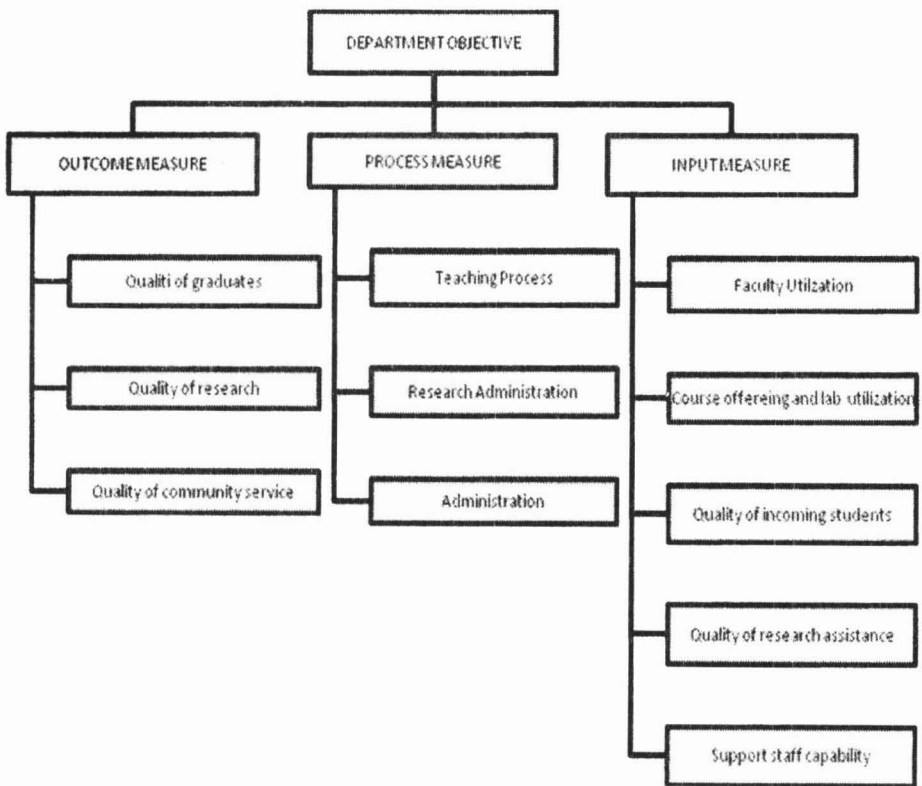
Gabungan SQA dan BSC, pertamanya telah memberikan rangka konsep sistem kualiti (*conceptual framework*) dan kebaikan tambahan dari sudut keuntungan gabungan pasaran dan pemegang taruh, kepuasan pelanggan dan kecemerlangan organisasi. Penerapan BSC juga memberikan pihak pengurusan atasan mekanisma yang pantas bagi pemantauan dan penilaian tahap prestasi kecemerlangan organisasi dalam pencapaian objektif kualitinya. Selain itu gabungan sistem ini juga telah menjadi tampanan bagi pencapaian objektif kualiti korporat CGH dan membantu peningkatan keuntungan organisasi (Chow-Chua & Goh, 2000).

Cullen et al. (2003) mengutarakan penggunaan BSC (Norton & Kaplan, 2000) bagi mengalihkan tumpuan kualiti di institusi pengajian tinggi dari pemantauan kepada pengurusan pencapaian. Kajian kes ini mendapati penggunaan BSC adalah lebih baik dan menyeluruh jika dibandingkan dengan kaedah pengukuran pencapaian yang lazimnya digunakan di institusi pengajian tinggi di United Kingdom iaitu Quality Assurance Agency (QAA) dan Research Assessment Exercise (RAE). Kajian ini mendapati aplikasi QAA dan RAE di institusi pengajian tinggi hanya memberi penumpuan kepada aspek pemantauan dan tidak menitikberatkan kepada aspek pengurusan. Oleh yang demikian kajian ini telah mengutarakan aplikasi BSC dalam sistem kualiti intitusi pengajian tinggi dengan memberi contoh bagaimana BSC boleh diaplikasi dalam sistem pengurusan kualiti di Fakulti Pengurusan Perniagaan di sebuah institusi pengajian tinggi di UK. Kajian kes ini telah memberikan pendedahan bagaimana BSC boleh diterapkan dalam sistem pengurusan kualiti di institusi pengajian tinggi dan bagaimana sistem ini boleh memberikan impak maksima kepada gerakan kualiti yang menyeluruh dan bersepadu.

Al-Turki dan Duffuaa (2003) mengutarakan satu sistem pengukuran pencapaian kualiti bagi bahagian akademik di institusi pendidikan tinggi. Model mereka tidak mengambil kira BCS, oleh yang demikian tidak menggunakan teknik penilaian lazim BCS. Mereka telah merangka kriteria pengukuran dan langkah-langkah bagi membangunkan satu sistem pengurusan kualiti yang

dapat diadaptasi oleh mana-mana bahagian akademik di institusi pendidikan tinggi. Pengukuran pencapaian yang diutarakan merangkumi lima kriteria iaitu; relevan (*relevance*), boleh ditaksirkan (*interpretability*), kesesuaian (*timeliness*), kebergantungan (*reliability*) dan kesahan (*validity*). McNamara (2000) menggariskan langkah-langkah perlu bagi membangunkan dan mentaksirkan sistem pengukuran pencapaian ini ialah;

- i. Pemilihan dimensi untuk diukur
- ii. Pemilihan indeks prestasi
- iii. Merekabentuk spesifikasi pengukuran
- iv. Pengujian saintifik kekuatan pengukuran
- v. Berdasarkan kepada kriteria dan langkah-langkah di atas mereka telah mencadangkan satu sistem hierarki penilaian pencapaian kualiti bahagian akademik seperti Rajah 1.



Rajah 1: Hierarki Penilaian Pencapaian Kualiti Bahagian Akademik (Al-Turki & Duffuaa, 2003)

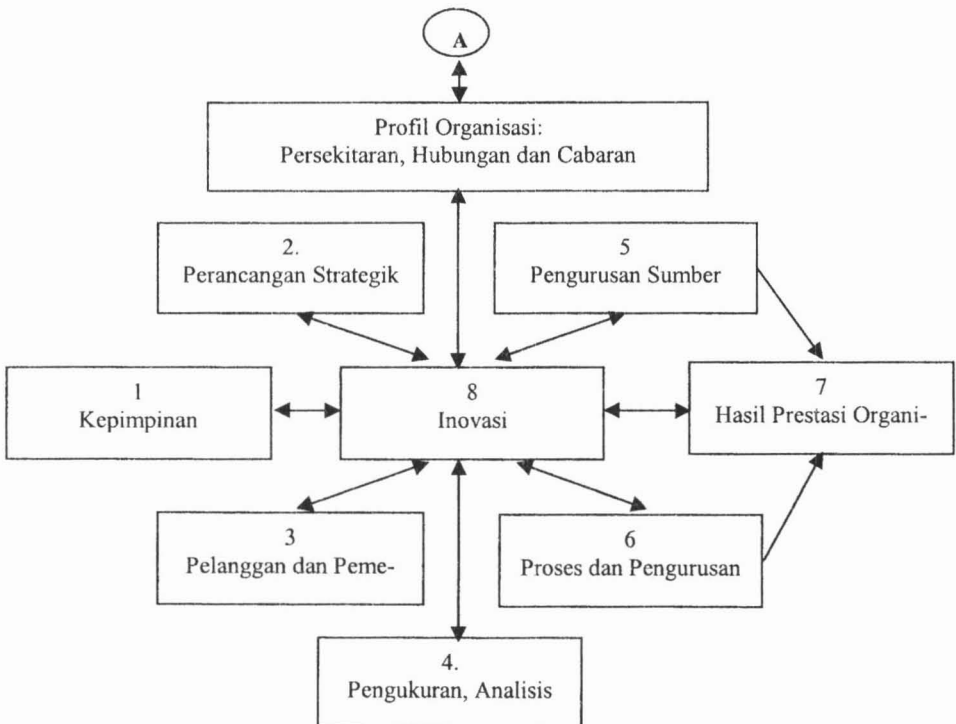
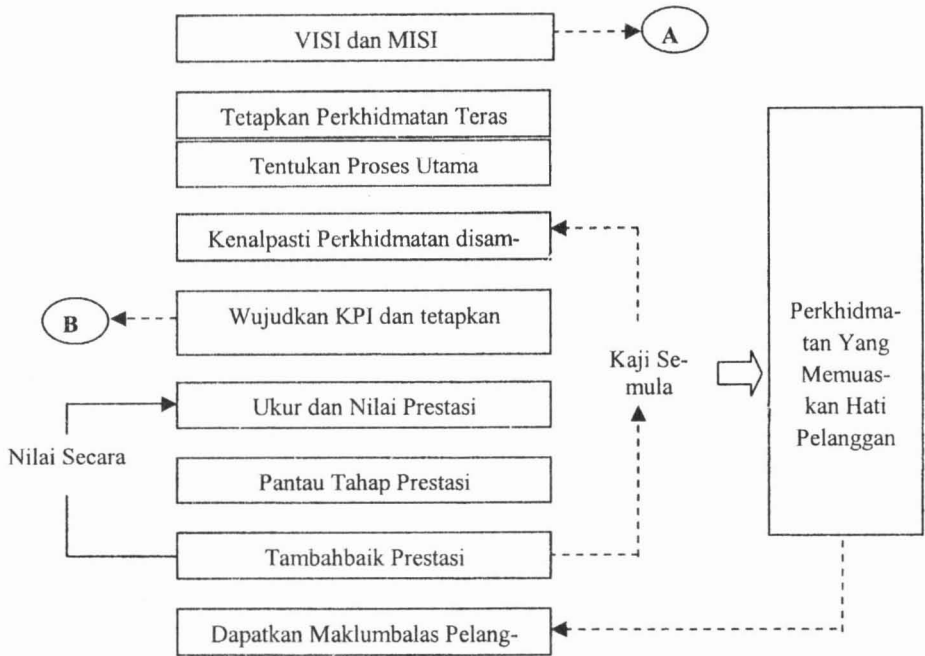
Walaupun sistem ini tidak menggunakan BSC seperti yang di utarakan oleh Kaplan dan Norton (1993), ianya masih dapat berfungsi dengan baik dan lebih penting lagi ia dapat diukur dengan mudah.

Cadangan Model Pengukuran Prestasi Fakulti/Unit di UiTM Pahang

Sehingga kini tiada model khusus yang dapat mengukur prestasi Fakulti/Unit sebagaimana kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam. Sehubungan itu, kami ingin mencadangkan model pengukuran prestasi yang dapat mengukur mengikut konsep SMART dengan 4 perspektif sebagaimana Kaplan-Norton BSC mahupun *Hadhari Score Card* yang memasukkan konsep modal insane serta menerapkan 8 kriteria AKNC. Perspektif kewangan dalam BSC digantikan dengan perspektif kepimpinan yang turut mengukur kewangan Fakulti / Unit dan modal insan dalam *Hadhari Score Card*. Selain itu ia juga adalah sebahagian dari perspektif proses operasi dalaman yang turut mengukur pengurusan sumber manusia.

Bagi membentuk pengukuran prestasi Fakulti / Unit di UiTM Pahang, kami mengambilkira Model Pengukuran Prestasi Kriteria Malcolm Baldrige (MBNQA) yang mementingkan pengukuran tujuh kriteria kualiti prestasi; Model Pengukuran Prestasi di Agensi Kerajaan sebagaimana disyorkan dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2005 yang menumpukan kepada aspek proses pengukuran digunakan; dan Kaplan-Norton *Balance Score Card* (BSC) yang melaksanakan sistem pengurusan prestasi yang konsisten dengan petunjuk prestasi utama yang "SMART" atau spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, realistik dan mempunyai tempoh masa yang ditetapkan.

Pemantapan pelaksanaan pengukuran petunjuk prestasi utama Fakulti/Unit di UiTM Pahang perlu diikuti dengan senarai tindakan yang perlu diambil oleh Fakulti/Unit di setiap pengukuran yang dicatatkan bagi memastikan setiap objektif dapat dicapai dan pengukuran utama dapat dinilai. Model cadangan adalah seperti dalam Rajah 2 dan Jadual 1.



Rajah 2: Model Petunjuk Prestasi Utama Fakulti/Unit

B

Jadual 1 Petunjuk Prestasi Utama Fakultas Unit UiTM Pahang

No.	Perspektif	Objektif	Pengukuran (KPI)	Target	Tahap Risiko
1	Kepimpinan	Visi dan Misi Pencapaian Suatitik Kepimpinan Kemangan	90% penyarah membuat A.A 16 jam	90	0
			90% penyarah keadilansan kod kursus	90	0
			1 seminar bagi semua orang inoperti pelajaran	1	0
			80% alumni fakulti menghadiri di e-suaras	80	60
			90% penyarah membuat AJK aktiviti	90	70
			90% penyarah membuat khidmat masyarakat	90	70
			80% kuliah waktu malam	80	70
			1 aktiviti seminar untuk produk tidak mememahi spesifikasi	2	1
			90% penyarah e-L.Eva > 4	90	80
			90% pendafat baru pelajar selesai 2 km	90	80
2	Pelajar		30% pelajar tamat dengan CGPA > 3.00	30	25
			1 aktiviti kemasyarakatan bersama pelajar 1 semester	1	0
			90% majikan latihan politik puitikan prestasi pelajar	90	80
			2 kursus intervensi latihan	2	1
			70% pelajar menulis e-L.Eva setiap kursus	70	60
			90% pelajar tamat dalam tempoh	90	80
			1 program kemasyarakatan satu semester	1	0
			90% kehadiran fakulti dipermula mengikut tempoh	90	70
			80% kehadiran bagi setiap kursus	80	70
			Kedua-dua anjakan untuk adalah sifar	0	1
3	Proses Operasi Dalam	Proses pengurusan kualiti	100% penyarah mengikut silibus	100	95
			Kesedaran penyarah akhir adalah sifar	0	1
			100% aktiviti fakulti dipaparkan di laman web	100	80
			80% daripada kursus melebihi kesesuaian Keseluruhan	80	70
			56 jam latihan staf setahun	56 jam	40
			90% penyarah membuat pakejiling baju batik	90	70
			100% penyarah membuat 3.5 jam semulagru	100	95
			100% penyarah membuat 30 min 1 semester	100	80
			90% penyarah membuat e-Port S&S	90	80
			100% penyarah membuat e-Port S&S	100	80
4	Pembelajaran dan Pengekembangan	Perubahan Pembelajaran Pembelajaran Keinovatifan	90% penyarah membuat penerbitan penerbitan tahunan	90	0
			2 bilangan penerbitan baru fakulti dalam dua tahun	2	0
			1 bilangan penerbitan dua tahun	1	0
			1 bilangan inovasi diterbitkan setahun	1	0

Kesimpulan

Keutamaan kertas kerja ini adalah untuk meneroka potensi penggunaan BSC sebagai satu kaedah anjakan paradigma kepada Fakulti/Unit dari kaedah pemantauan prestasi kepada pengurusan kualiti di Fakulti/Unit dengan menekankan aspek pengukuran, analisa dan pengurusan ilmu yang dapat meningkatkan hasil prestasi Fakulti/Unit sebagaimana kehendak dalam AKNC serta Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam.

Adalah amat penting bagi Ketua Program/Koordinator untuk memainkan peranan dalam menggalak dan menyokong pembudayaan kerjasama antara dan dalaman fakulti/unit serta komited dengan pengurusan berkualiti. Implementasi BSC kepada fakulti/unit akan menyebabkan semua staf akademik memainkan peranan utama di dalam proses dalaman organisasi bagi meningkatkan prestasi dan pengukuran serta membudayakan penambahbaikan berterusan.

Penggunaan kaedah BSC yang dicadangkan akan membantu pengurusan untuk mendapatkan gambaran seragam bagi beberapa dimensi kritikal ke arah mencapai misi dan visi UiTM. Pembentukan BSC juga akan memudahkan penetapan sasaran kerja tahunan staf akademik.

Sudah sampai masanya Fakulti/Unit di UiTM Pahang mengambil langkah proaktif untuk memastikan langkah pengurusan berkualiti di UiTM Pahang ke arah memartabatkan ISO 9001:2008 dapat dilaksanakan.

Rujukan

- Al-Turki, M., & Duffuaa, S. (2003). Performance measures for academic departments. *International Journal of Education Management*, 17(7), 330-338.
- Chow-Chua, C., & Goh, M. (2002). Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals. *Managing Service Quality*, 12(1), 54-66.
- De Waal, A.A. (2004). Stimulating performance-driven behavior to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 301-316.
- Flapper, S.D.P., Fortuin, L. & Stoop, Paul P.M. (1996). Towards consistent performance management system. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27-37.
- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1). 5-14.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-42.
- PKPA (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam). (2005). Bil. 2. Garis Panduan Bagi Mewujudkan Petunjuk-petunjuk Prestasi Utama Atau *Key Performance Indicators* (KPI).