



KERAJAAN MALAYSIA

SURAT PEKELILING AM BILANGAN 1 TAHUN 2012

**GARIS PANDUAN
PENGUKURAN PENCAPAIAN PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN MELALUI
PENILAIAN OUTCOME**

**JABATAN PERDANA MENTERI
MALAYSIA
19 OKTOBER 2012**

Dikelilingkan kepada:

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Tempatan



JABATAN PERDANA MENTERI
KOMPLEKS JABATAN PERDANA MENTERI
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62502 PUTRAJAYA
MALAYSIA

Telefon : 603-88721957
Fax : 603-88883528

Rujukan : UPP:PO/177/656/1Klt.2 (1)

Tarikh : 3 Zulhijjah 1433H
19 Oktober 2012

Semua Ketua Setiausaha Kementerian
Semua Ketua Jabatan Persekutuan
Semua Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri
Semua Pihak Berkuasa Tempatan

SURAT PEKELILING AM BILANGAN 1 TAHUN 2012

**GARIS PANDUAN
PENGUKURAN PENCAPAIAN PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN MELALUI
PENILAIAN OUTCOME**

1. TUJUAN

Surat Pekeliling Am berserta Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian Outcome ini bertujuan untuk menggantikan Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 2005 mengenai tata cara penyediaan penilaian outcome sekaligus menjadikannya sebagai salah satu kaedah untuk mengukur prestasi dan pencapaian program/projek pembangunan yang telah dilaksanakan oleh kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri masing-masing.

2. LATAR BELAKANG

2.1 Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 2005 bertajuk Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan telah menyediakan garis panduan umum kepada kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri mengenai kaedah penyediaan penilaian outcome terhadap program/projek pembangunan. Garis panduan ini lahir daripada keputusan mesyuarat Jemaah Menteri pada 16 Mac 2005 yang telah menetapkan supaya kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri melaksanakan penilaian outcome program pembangunan.

- 2.2 Sehubungan dengan perubahan yang berlaku dalam pelaksanaan program pembangunan Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) seperti Pendekatan Berasaskan Outcome (OBA), Bajet Berasaskan Outcome (OBB), Pengurusan Nilai dan Pemantauan Berasaskan Outcome, Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2012 – Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian Outcome (Garis Panduan) telah dihasilkan.

3. KANDUNGAN GARIS PANDUAN

- 3.1 Garis Panduan ini memberikan panduan dan penjelasan berkenaan perkara berikut :
- a. Konsep Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan;
 - Takrifan
 - Hubung Kait Penilaian Outcome Dalam Kitaran Projek
 - Prinsip Penilaian Outcome
 - Terminologi Dalam Penilaian Outcome
 - b. Langkah-Langkah Menyediakan Penilaian Outcome;
 - c. Pengukuran Pencapaian; dan
 - d. Hierarki Penilaian Outcome.
- 3.2 Pengukuran pencapaian akan dibuat menggunakan kad laporan prestasi (*performance scorecard*) hasil daripada analisis jurang atau varian yang telah dilakukan di peringkat penilaian.

4. PEMATUHAN GARIS PANDUAN

- 4.1 Semua Ketua Setiausaha Kementerian/Ketua Jabatan Persekutuan/Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan/Setiausaha Kerajaan Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan bertanggungjawab memastikan Garis Panduan ini diterima pakai dan dilaksanakan oleh kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri di bawah pengawasan masing-masing. Laporan penilaian outcome yang dihasilkan boleh dibentangkan dalam Majlis Tindakan Negara, Jawatankuasa Kerja Tindakan Negara dan jawatankuasa-jawatankuasa lain yang ditubuhkan di bawah Arahan No.1, 2010 Majlis Tindakan Negara, mengikut mana yang berkenaan dan hendaklah dikemas kini ke dalam Modul Penilaian Outcome, Sistem Pemantauan Projek II (SPP II).
- 4.2 Unit Penyelaras Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri (ICU JPM), selain menjadi agensi penyelaras terhadap penilaian outcome program/projek pembangunan akan juga melaksanakan penilaian outcome terhadap program/projek pembangunan terpilih atau yang dikenal pasti dengan kerjasama kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri dari semasa ke semasa.

5. TARIKH KUAT KUASA

Surat Pekeliling Am ini berkuatkuasa pada tarikh ia dikeluarkan.

6. PEMAKAIAN

Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, Garis Panduan ini pada keseluruhannya terpakai kepada semua Pihak Berkuasa Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan. Garis Panduan ini hendaklah dibaca bersama-sama Pekeliling Unit Perancang Ekonomi Bilangan 1 Tahun 2009: Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Program dan Projek Pembangunan.

7. PEMBATALAN

Dengan berkuatkuasanya Surat Pekeliling Am ini, maka Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 2005 – Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan adalah dibatalkan.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”



(DATO' SRI DR. ALI BIN HAMSA)

Ketua Setiausaha Negara

Lampiran kepada
Surat Pekeliling Am
Bilangan 1 Tahun 2012

**GARIS PANDUAN
PENGUKURAN PENCAPAIAN PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN MELALUI
PENILAIAN OUTCOME**

Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU JPM)
Jabatan Perdana Menteri

Kandungan

1.	TUJUAN.....	1
2.	KONSEP PENGUKURAN PENCAPAIAN DALAM PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN ...	1
2.1	Pengenalan	1
2.2	Hubung Kait Penilaian Outcome Dalam Kitaran Projek	2
2.3.	Prinsip Penilaian Outcome.....	3
2.4	Terminologi Dalam Penilaian Outcome.....	4
3.	LANGKAH-LANGKAH MENYEDIAKAN PENILAIAN OUTCOME.....	11
3.1	Pengenalpastian Program/Projek	11
3.2	Penggubalan Terma Rujukan (<i>Terms of Reference – TOR</i>)	12
3.3	Penubuhan Jawatankuasa Kerja/Pasukan Kajian	12
3.4	Pembentukan Kerangka Keberhasilan (<i>Results Framework</i>).....	13
3.5	Pembentukan KPI/IP	19
3.6	Pengumpulan Data	20
3.7	Analisis Data.....	22
3.8	Rumusan Penilaian.....	23
3.9	Penulisan Laporan.....	23
3.10	Penyerahan Laporan.....	23
4.	PENGUKURAN PENCAPAIAN.....	24
5.	HIERARKI DALAM PENILAIAN OUTCOME.....	26
6.	PENUTUP	27
	Lampiran 1	28
	Lampiran 2.....	29
	Lampiran 3	30
	Lampiran 4.....	31
	Lampiran 5.....	32
	Lampiran 6.....	33
	Lampiran 7.....	34

GARIS PANDUAN
PENGUKURAN PENCAPAIAN PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN MELALUI
PENILAIAN OUTCOME

1. TUJUAN

Garis Panduan **Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian Outcome** bertujuan untuk memperincikan tatacara penyediaan penilaian outcome dan menggunakannya sebagai salah satu kaedah dalam mengukur pencapaian program/projek pembangunan Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) yang dilaksanakan oleh Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri termasuk Badan-Badan Berkanun serta Pihak Berkuasa Tempatan.

2. KONSEP PENGUKURAN PENCAPAIAN DALAM PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN

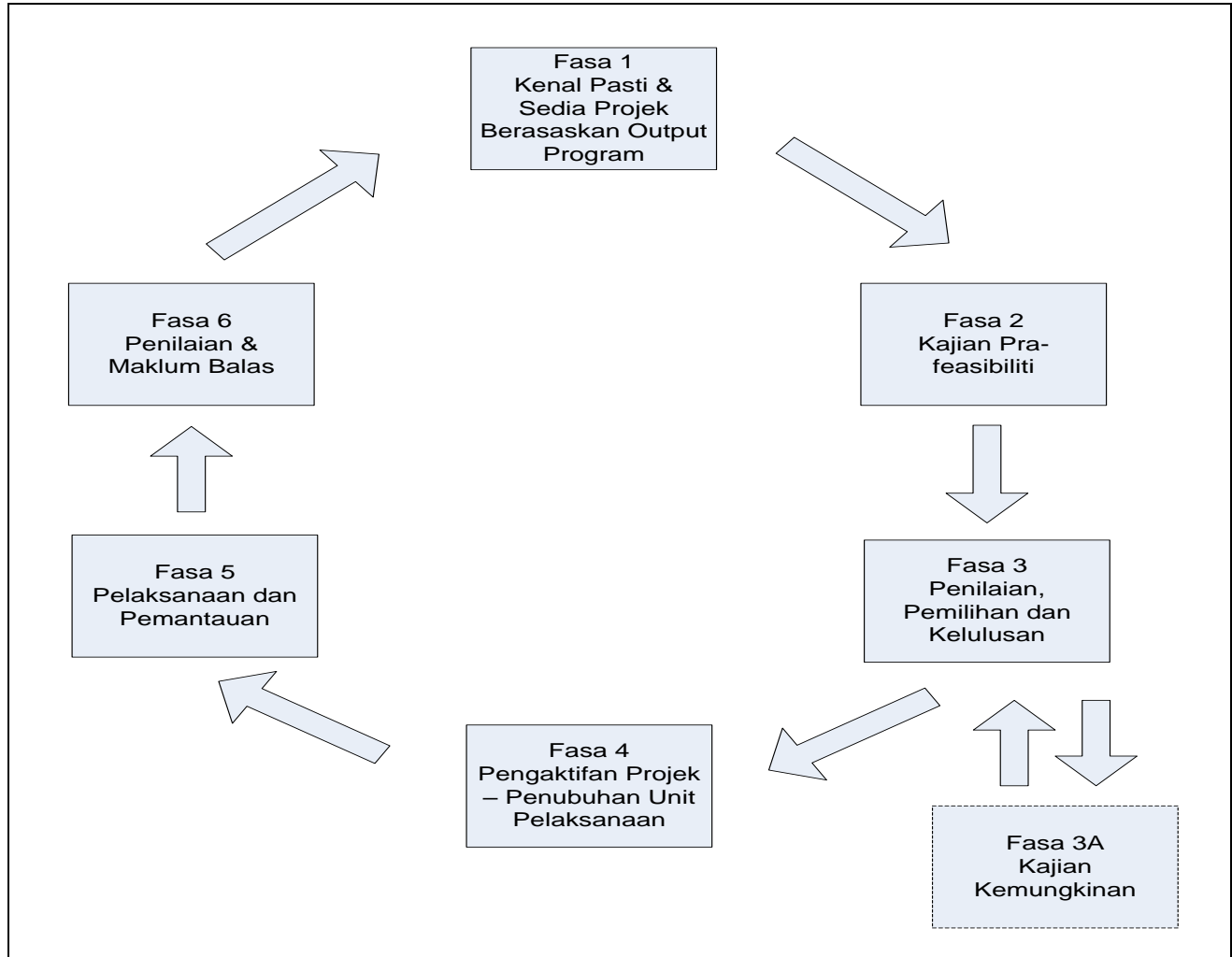
2.1 Pengenalan

- 2.1.1 Pencapaian program/projek pembangunan ditakrifkan sebagai kejayaan menyempurnakan program/projek mengikut piawaian yang ditetapkan dari segi spesifikasi kerja, tempoh masa, kos dan kualiti output tetapi turut mencakupi outcome atau impak yang dihasilkan terhadap golongan sasaran.
- 2.1.2 Pencapaian boleh diukur melalui kaedah penilaian outcome iaitu kajian formal mengenai keberkesanan program/projek pembangunan terhadap golongan sasaran melalui proses pengumpulan dan analisis data secara empirikal dan sistematik. Ia bertujuan untuk mendapatkan gambaran sebenar sama ada program/projek itu mencapai objektif yang telah ditetapkan atau pun sebaliknya.
- 2.1.3 Penilaian outcome digunakan sebagai alat untuk mengukur kesan program/projek pembangunan yang **telah siap dan digunakan** kepada golongan sasaran daripada aspek sosial, ekonomi, politik dan alam sekitar. Ia perlu dilakukan secara bebas dan adil tanpa memihak kepada mana-mana kumpulan yang berkepentingan.

- 2.1.4 Pengukuran pencapaian boleh dilakukan secara analisis jurang (*gap analysis*) iaitu pencapaian sebenar Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator: KPI*) ataupun Indikator Pencapaian (IP) berbanding sasaran yang ditetapkan.

2.2 Hubung Kait Penilaian Outcome Dalam Kitaran Projek

- 2.2.1 Penilaian outcome mempunyai hubung kait yang sangat rapat dengan semua elemen penting dalam kitaran projek iaitu perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian. Perancangan yang berkesan akan menentukan dengan jelas matlamat akhir program/projek pembangunan yang ingin dicapai serta menggariskan secara terperinci pelan tindakan setiap aktiviti ke arah mencapai matlamat tersebut.
- 2.2.2 Pelan tindakan yang terperinci membolehkan aktiviti pemantauan dilakukan secara rapi semasa dan selepas pelaksanaan program/projek pembangunan. Tanpa perancangan yang baik, pemantauan tidak dapat dilakukan secara efektif dan penilaian outcome tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna kerana ketepatan sesuatu penilaian sangat bergantung kepada kesediaan dan kesahihan data. Kepentingan fasa-fasa dalam kitaran projek ini diterangkan dengan lebih lanjut di dalam Pekeliling Unit Perancang Ekonomi Bilangan 1 Tahun 2009: Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Program dan Projek Pembangunan seperti ditunjukkan di **Rajah 1**.
- 2.2.3 Perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian outcome dilakukan bagi memastikan matlamat akhir program/projek pembangunan tercapai.



Rajah 1 : Kitaran Projek (Disesuaikan Mengikut Penyediaan Rancangan Malaysia)

Sumber : Pekeliling Unit Perancang Ekonomi, Bilangan 1 Tahun 2009: Garis Panduan Perancangan dan Penyediaan Program dan Projek Pembangunan

2.3 Prinsip Penilaian Outcome

2.3.1 Penilaian outcome mempunyai prinsip asas seperti berikut:

- i. **Neutral dan bebas** - tidak cenderung kepada kepentingan mana-mana pihak;
- ii. **Telus** - melaporkan pencapaian yang sebenar sama ada positif atau negatif; dan
- iii. **Berdasarkan fakta** - bukannya persepsi atau andaian semata-mata.

- 2.3.2 Falsafah penilaian outcome turut menekankan setiap perancangan yang dibuat perlu diukur dan dinilai bagi memastikan ia benar-benar dilaksanakan.

2.4 Terminologi Dalam Penilaian Outcome

2.4.1 Bidang Keberhasilan Utama

Bidang Keberhasilan Utama (*Key Results Area: KRA*) merujuk kepada outcome yang spesifik atau matlamat yang ingin dicapai dalam bidang-bidang tertentu yang menjadi fokus utama organisasi. KRA ialah sesuatu yang boleh diukur dan boleh dikawal. Ia menggambarkan tugas utama atau fungsi organisasi tersebut yang dibentuk daripada visi dan misi serta tidak menggunakan perkataan yang bersifat proses atau aktiviti/perbuatan. Tujuan utama pembentukan KRA adalah untuk memastikan pelaksanaan program/projek pembangunan dilaksanakan secara holistik dan bersepadu. Terdapat kemungkinan satu KRA akan dikongsi oleh beberapa agensi pelaksana yang berlainan. Pembentukan KRA sangat penting bagi membantu penyusunan tugas utama atau fungsi organisasi mengikut keutamaan serta memberi nilai tambah terutamanya daripada segi penambahbaikan berterusan dan keputusan berimbang. Selain itu, ia juga memberi fokus kepada keputusan dan bukan aktiviti semata-mata seterusnya memudahkan pemantauan dilaksanakan secara berkesan. Contoh-contoh KRA adalah seperti di **Lampiran 1**.

2.4.2 Program/Projek Pembangunan

Untuk mencapai matlamat KRA di atas, ia perlu disokong dengan pelbagai aktiviti pembangunan atau tindakan strategik, sama ada dalam bentuk program ataupun projek. Program merujuk kepada sekelompok projek pembangunan sama ada fizikal atau bukan fizikal yang dilaksanakan di bawah satu tajuk yang sama. Projek pula bersifat individu dan lazimnya merujuk kepada projek fizikal. Namun begitu, terdapat juga program yang bersifat tersendiri atau individu. Contoh perbandingan bagi program dan projek pembangunan ini adalah seperti **Jadual 1** berikut:

Jadual 1: Contoh Program /Projek Pembangunan

KRA	PROGRAM	PROJEK
Pembasmian kemiskinan dan peningkatan pendapatan bagi isi rumah berpendapatan 40% terendah	Program Pembasmian Kemiskinan	1. Pembinaan Pangsapuri Kos Sederhana Rendah, Butterworth, Pulau Pinang
		2. Program Menjana Pendapatan Di Bandar Melalui Keusahawanan
		3. Program Bantuan Rumah Jabatan Hal Ehwal Orang Asli
		4. Projek Agropolitan Pulau Buit, Sarawak
Pengukuhan keselamatan negara dan ketenteraman awam, termasuk pengurangan jenayah	Pencegahan Jenayah	1. Memperkembangkan Aktiviti Program Bandar Selamat
		2. Skim Rondaan Sukarela
		3. Perumahan Ibu Pejabat Polis
		4. Balai-balai dan Pondok Polis
Peningkatan daya saing negara dalam persekitaran global	Program Peningkatan Daya Saing Negara	1. Pembangunan Pemasaran Produk IAT Sedia Eksport
		2. Pembangunan Stok Induk Ikan Gemian (<i>Threadfin</i>) Untuk Spesies Baru Akuakultur
		3. Pembangunan Taman Kekal Pengeluaran Makanan Negeri Pulau Pinang
		4. Projek Peningkatan Pendapatan Golongan Sasar : Pembangunan Industri Ikan Hiasan Dan Tumbuhan Akuatik Di Sarawak
Peningkatan kecekapan sistem pengangkutan awam	Program Peningkatan Kecekapan Sistem Pengangkutan Awam	1. Pembinaan Laluan Khas Bas
		2. Pembinaan Kemudahan Perkhidmatan Teksi Air Bandaraya Kota Kinabalu
		3. Pemulihan Landasan Cawangan Port Dickson
		4. Landasan Berkembar Ipoh-Padang Besar

2.4.3 Objektif

Objektif merupakan tujuan atau keputusan yang ingin dicapai daripada sesuatu program/projek pembangunan yang dilaksanakan di bawah KRA yang tertentu. Objektif yang dibentuk hendaklah seiring dengan matlamat pembangunan yang ingin dicapai secara makro. Objektif juga merupakan komponen terpenting dalam penilaian outcome kerana ia akan membentuk indikator-indikator pencapaian yang akan diukur. Ia perlu bersifat realistik, jelas, boleh diukur dan terikat dengan tempoh waktu yang tertentu.

2.4.4 **Golongan Sasar**

Golongan sasaran ialah penerima faedah secara langsung dan tidak langsung daripada program/projek pembangunan yang dilaksanakan. Golongan sasaran ini boleh didapati di mana-mana peringkat sama ada individu, komuniti, institusi, wilayah ataupun nasional seperti orang-orang tua, orang kurang upaya, belia, pelajar, golongan miskin, penduduk kampung, masyarakat luar bandar, komuniti bandar dan sebagainya.

2.4.5 **Input**

Input ialah sumber-sumber yang digunakan untuk menghasilkan output bagi program/projek pembangunan sama ada dalam bentuk wang, tenaga kerja, jentera ataupun masa. Perancangan yang rapi terhadap keperluan dan penggunaan input sangat penting bagi memastikan proses penghasilan output berjalan lancar dan mencapai outcome yang telah disasarkan. Sumber adalah sesuatu yang bersifat terhad, maka pemantauan yang berkesan perlu dilakukan untuk mengelakkan sebarang pembaziran.

2.4.6 **Output**

Output ialah produk atau keluaran yang dihasilkan daripada input sesuatu program/projek pembangunan untuk mencapai matlamat pembangunan. Ia merupakan pra syarat kepada pencapaian outcome atau impak yang disasarkan. Kebiasaannya, lebih daripada satu output diperlukan untuk menghasilkan sesuatu outcome atau impak. Kuantiti dan kualiti output mempengaruhi outcome yang akan dinikmati oleh golongan sasaran. Penghasilan output yang bersifat substandard dan berkualiti rendah akan menyumbang kepada pencapaian outcome yang rendah.

2.4.7 **Outcome**

Outcome merupakan kesan/keberhasilan jangka pendek atau sederhana yang diperoleh daripada output pembangunan. Ia merupakan perubahan positif yang seharusnya dicapai melalui program/projek pembangunan terhadap golongan sasaran dalam tempoh masa tertentu yang ditetapkan. Lazimnya outcome akan berlaku dalam tempoh **satu hingga lima tahun** selepas program/projek

pembangunan dilaksanakan bergantung kepada sifat program/projek pembangunan itu sendiri. Terdapat program/projek pembangunan yang memberikan kesan outcome serta merta (*immediate outcome*) dan kesan outcome berdasarkan tempoh matang yang tertentu (*eventual outcome*). Oleh itu, sasaran outcome mengikut tempoh masa adalah penting untuk ditentukan di peringkat perancangan. Outcome juga perlu dilihat dari sudut ekonomi, sosial, politik dan juga alam sekitar. Pencapaian outcome seharusnya berupaya menjawab persoalan objektif program/projek pembangunan. Contoh-contoh pernyataan outcome adalah seperti **peningkatan pendapatan Ketua Isi Rumah (KIR) miskin tegar, peningkatan kemahiran graduan universiti, kebolehpasaran graduan, penjimatan masa, penjimatan jarak perjalanan, pengurangan kos operasi, peningkatan produktiviti** dan lain-lain. Walau bagaimanapun, pencapaian outcome program/projek pembangunan sangat bergantung kepada faktor-faktor seperti keberkesanan perancangan, ketepatan objektif, kualiti pelaksanaan/pembinaan, kuantiti output/produktiviti yang dihasilkan, keberkesanan pemantauan, kerjasama dan koordinasi dan tempoh masa matang.

2.4.8 **Impak**

Impak merupakan kesan atau perubahan yang berlaku dalam tempoh jangka masa panjang terhadap golongan sasaran. Lazimnya, tempoh selepas lima tahun adalah jangka waktu yang sesuai untuk melaksanakan penilaian impak. Pernyataan impak perlulah menggambarkan kesan akhir yang ingin dicapai seperti **pembasmian kemiskinan nasional, peningkatan kualiti hidup penduduk luar bandar, pengukuhan perpaduan nasional, pengurangan pergantungan import, pengurangan kadar jenayah, peningkatan integriti, pengurangan kadar inflasi** dan lain-lain. Pencapaian impak seharusnya berupaya menjawab persoalan matlamat, visi dan misi sesuatu KRA program/projek pembangunan. Contoh perbandingan antara pernyataan outcome dan impak adalah seperti **Jadual 2** di bawah:

Jadual 2: Perbandingan Pernyataan Outcome Dan Impak

PROGRAM	OUTCOME	IMPAK
Program Pembasmian Kemiskinan	1. Pendapatan KIR luar bandar 40% terendah meningkat	Pembasmian kemiskinan dan peningkatan kualiti hidup bagi isi rumah berpendapatan 40% terendah
	2. Pengurangan bilangan kumpulan miskin tegar dan miskin	0% kadar kemiskinan tegar dan 1.8% kadar kemiskinan
	3. Peningkatan bilangan Ahli Isi Rumah (AIR) mendapat akses kepada pendidikan prasekolah	Pembasmian buta huruf
Mengurangkan Kadar Jenayah	1. Pengurangan kadar jenayah indeks sebanyak 5%	Pengurangan Indeks Kadar Jenayah Negara
	2. Penambahbaikan indeks keselamatan awam	
	3. Pengurangan bilangan aduan orang awam	
	4. Pengurangan tempoh masa menyelesaikan aduan	
Program Peningkatan Daya Saing Negara	1. Peningkatan peratusan pencapaian bilangan/pengeluaran produk baru yang dipasarkan	Penguatan daya tahan ekonomi dan perluasan syer pasaran global bagi produk dan perkhidmatan Malaysia
	2. Peningkatan peratusan pencapaian jumlah eksport	
	3. Peningkatan peratus pencapaian tahap produktiviti pengusaha	
	4. Peningkatan bilangan pengusaha baru/usahawan	
	5. Peratus pencapaian penyertaan tenaga kerja mahir dalam sektor pertanian dan industri asas tani	
	6. Peningkatan sumbangan sub sektor agro-makanan kepada KDNK	

PROGRAM	OUTCOME	IMPAK
<p align="center">Program Peningkatan Kecekapan Sistem Pengangkutan Awam</p>	1. Peningkatan tahap kepuasan pelanggan	<p>Sistem pengangkutan awam yang lebih bersepadu, mudah sampai, efisien, selamat dan mesra alam</p>
	2. Pengurangan bilangan kes kemalangan jalan raya/rel	
	3. Pengurangan bilangan gangguan perkhidmatan rel	
	4. Peningkatan peratus ketepatan waktu (<i>on time performance</i>)	
	5. Pengurangan masa perjalanan	
	6. Penambahan kadar kepenggunaan pengangkutan awam	

2.4.9 **Petunjuk Prestasi Utama dan Indikator Pencapaian**

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) merupakan indikator pencapaian paling penting yang digunakan untuk mengukur prestasi dan pencapaian program/projek pembangunan. KPI juga merupakan petunjuk yang menerangkan tindakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pencapaian secara dramatik. Indikator Pencapaian (IP) adalah lain-lain petunjuk yang boleh digunakan untuk mengukur prestasi atau pencapaian program/projek pembangunan. IP ditakrifkan sebagai petunjuk yang menerangkan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran. Ringkasnya, kedua-dua KPI atau IP ini merupakan bukti pencapaian yang akan digunakan untuk menyokong penemuan semasa melakukan penilaian outcome. Contoh perbandingan antara KPI dan IP ini adalah seperti **Jadual 3** berikut:

Jadual 3 : Perbandingan antara KPI dan IP

BIL	PROGRAM/ PROJEK	KPI	IP
1	Projek Berimpak Besar Zon Industri Akuakultur (ZIA)	i. Kedudukan negara dalam indeks daya saing global ii. Peningkatan peratusan sumbangan pendapatan kepada KDNK negara iii. Pengurangan import produk akuakultur negara	Jumlah keluasan ZIA yang dibangunkan
			Bilangan usahawan/ syarikat
			Peningkatan pengeluaran akuakultur (tan metrik dan nilai)
			Peningkatan pendapatan
			Peningkatan kualiti hidup
2	Program Pembasmian Kemiskinan	i. Pembasmian miskin tegar kepada 0% dan miskin relatif kepada 2.8% pada tahun 2010 ii. Peningkatan purata pendapatan per kapita isi rumah daripada RM10,900 setahun pada tahun 2008 kepada RM25,400 setahun pada tahun 2015 iii. Purata pengurangan keciciran persekolahan AIR miskin tegar dan miskin	Peningkatan pendapatan golongan sasaran
			Peningkatan kemahiran golongan sasaran
			Peningkatan pembinaan perumahan untuk rakyat
			Jumlah keluasan kawasan di usahakan
			Bilangan AIR mendapat akses kepada pendidikan prasekolah
3	Program Peningkatan Kecekapan Sistem Pengangkutan Awam	i. Peningkatan kedudukan negara dalam indeks daya saing global ii. Pengurangan kadar kemalangan di jalan raya	Pengurangan kesesakan lalu lintas
			Pengurangan masa perjalanan
			Peratus kekerapan perjalanan
			Peningkatan jumlah penumpang
			Kepuasan pengguna
4	Program Keselamatan Negara dan Ketenteraman Awam	i. Pengurangan kadar jenayah indeks sebanyak 5% ii. Peningkatan Sistem Penyampaian Perkhidmatan Awam	Pengurangan kadar jenayah
			Peningkatan kes yang berjaya diselesaikan
			Peningkatan aktiviti rondaan

3. LANGKAH-LANGKAH MENYEDIAKAN PENILAIAN OUTCOME

Penilaian outcome program/projek pembangunan boleh dilaksana berpandukan kepada sepuluh (10) langkah seperti berikut (carta aliran adalah seperti di **Lampiran 2**):

3.1 Pengenalpastian Program/Projek

Penilaian outcome perlu dibuat terhadap semua program/projek pembangunan yang telah siap. Namun demikian, keutamaan pelaksanaan penilaian outcome program/projek pembangunan boleh menggunakan kriteria-kriteria seperti berikut:

i. **Keutamaan Nasional**

Program/projek pembangunan yang menjadi keutamaan nasional merujuk kepada program/projek di bawah KRA Nasional (*National Key Results Area: NKRA*), KRA Kementerian (*Ministry Key Results Area: MKRA*) atau lain-lain program/projek pembangunan yang mendatangkan impak yang besar. Program/projek pembangunan seumpama ini merupakan fokus dan kehendak utama rakyat yang perlu dipenuhi segera oleh Kerajaan bagi mengatasi masalah yang dihadapi sekali gus meningkatkan taraf hidup rakyat;

ii. **Kos Yang Tinggi**

Keutamaan harus diberikan kepada program/projek pembangunan yang berkos tinggi. Ini bagi memastikan pelaburan wang awam memberikan pulangan yang setimpal atau lebih, serta membolehkan Kerajaan mengambil keputusan yang berimbang pada masa hadapan;

iii. **Golongan Sasar Yang Besar**

Program/projek pembangunan yang melibatkan golongan sasaran yang besar perlu dilaksanakan penilaian outcome. Ini adalah untuk memastikan kesan program/projek pembangunan tersebut dapat dirasai oleh semua; dan

iv. **Kesan Berganda**

Program/projek pembangunan yang memberikan kesan berganda sama ada secara langsung atau tidak langsung dari aspek ekonomi, sosial, politik atau alam sekitar wajar diberikan keutamaan segera dalam pemilihan program/projek untuk penilaian. Ini secara tidak langsung membantu menyebarkan kejayaan dan amalan baik sesuatu program/projek pembangunan yang dilaksanakan untuk dikongsi bersama.

3.2 Penggubalan Terma Rujukan

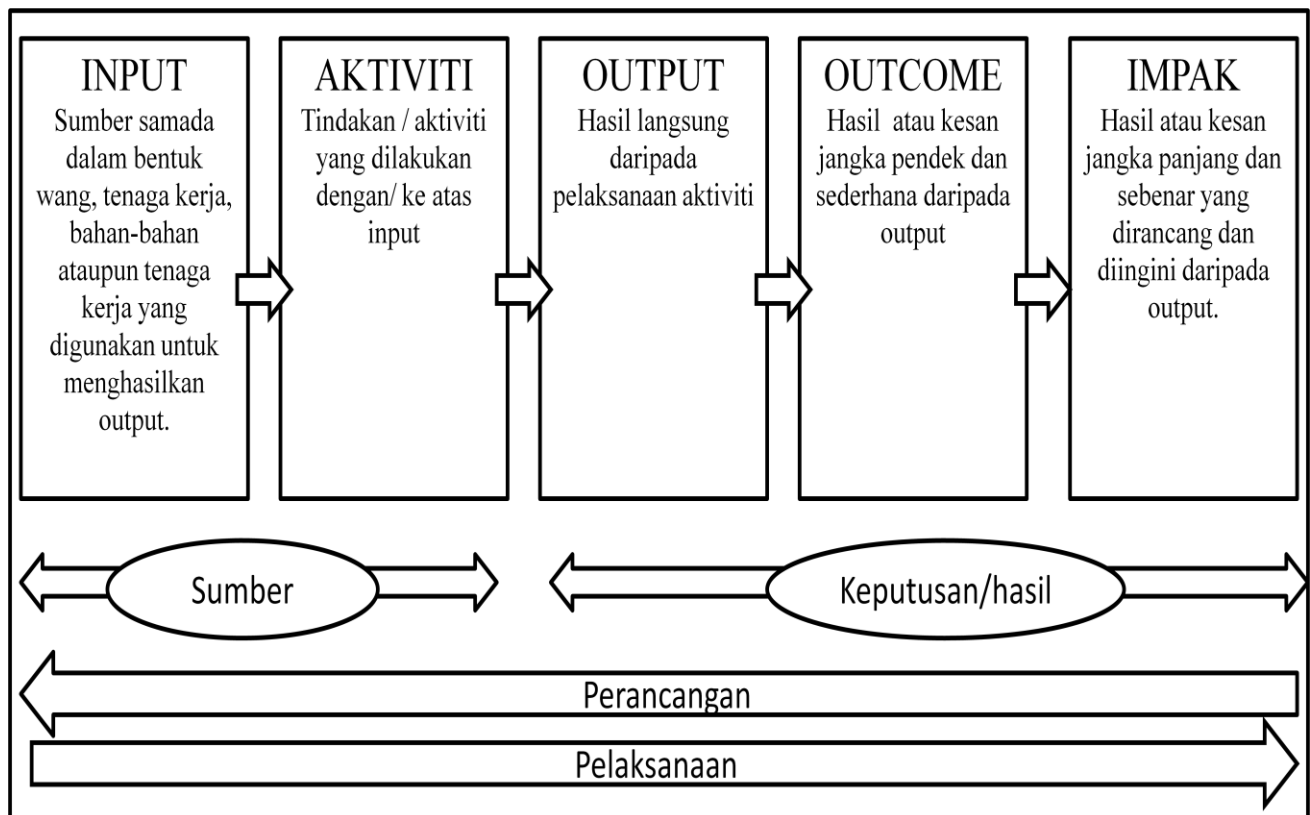
Penggubalan Terma Rujukan (*Terms of Reference: TOR*) merupakan proses terpenting sebelum melakukan penilaian outcome. Ia menerangkan objektif kajian, skop, metodologi, kaedah pensampelan, responden, teknik analisis dan tempoh kajian. Tujuan utama penggubalan TOR adalah untuk memastikan pihak pengurusan mengambil maklum dan bersetuju dengan cadangan kajian yang akan dijalankan. Persetujuan pihak pengurusan terhadap TOR ini dapat mengelakkan berlakunya kecaciran indikator penting atau percanggahan pendapat selepas penilaian outcome dilaksanakan. Format TOR adalah seperti di **Lampiran 3**.

3.3 Penubuhan Jawatankuasa Kerja/Pasukan Kajian

Gerak kerja secara berpasukan adalah penting untuk menghasilkan satu laporan penilaian outcome yang berkualiti. Sebuah jawatankuasa kerja atau pasukan kajian hendaklah terdiri daripada ahli-ahli yang terlibat dalam program/projek pembangunan tersebut pada peringkat perancangan, pelaksanaan dan penilaian. Jawatankuasa kerja/pasukan kajian boleh diwujudkan sama ada di peringkat dalaman ataupun melibatkan agensi luar bergantung kepada kesesuaian program/projek pembangunan yang dinilai. Sekiranya program/projek pembangunan yang dinilai melibatkan pelbagai kementerian/agensi, jawatankuasa tersebut hendaklah dipengerusikan oleh kementerian/agensi yang mengetuai KRA berkenaan. Contoh struktur jawatankuasa kerja/pasukan kajian dan terma rujukannya adalah seperti di **Lampiran 4**.

3.4 Pembentukan Kerangka Keberhasilan

Kerangka keberhasilan (*Results Framework*) akan memaparkan maklumat dan hubungan kait antara KRA, objektif program/projek pembangunan, KPI/IP, sasaran output dan sasaran outcome. Rantaian keputusan yang menunjukkan hubungan kait semua elemen di atas adalah seperti di **Rajah 2** dan **3** dan templat kerangka keberhasilan yang boleh digunakan sebagai panduan adalah seperti di **Jadual 4, 4a, 5 dan 5a**:



Rajah 2: Rantaian Keputusan

Sumber: Diubahsuai daripada United Nations Development Program (UNDP), 2009 Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results

PERANCANGAN	PELAKSANAAN & PEMANTAUAN		PENILAIAN	
Input	Aktiviti	Output	Outcome	Impak
<p>Sumber yang digunakan</p> <p>Contoh:</p> <p>Kewangan</p> <p>Personel</p> <p>Jentera</p> <p>Teknologi</p> <p>Peralatan/Bahan mentah</p>	<p>Aktiviti yang dilakukan dengan input untuk mencapai output</p> <p>Contoh:</p> <p>Memajukan 10,000 ha tanah terbiar sebagai kolam ternakan akuakultur</p> <p>Mengekalkan benih ikan/udang kepada kolam akuakultur</p>	<p>Hasil langsung daripada pelaksanaan aktiviti</p> <p>Contoh:</p> <p>50 Kolam ternakan Zon Industri Akuakultur (ZIA)</p>	<p>Hasil daripada output</p> <p>Contoh:</p> <p>Peningkatan pengeluaran hasil (tan metrik)</p> <p>Peningkatan pendapatan</p> <p>Peningkatan kemahiran pengusaha</p> <p>Pemindahan teknologi</p>	<p>Kesan daripada output</p> <p>Contoh:</p> <p>Peningkatan eksport makanan negara</p> <p>Pengurangan import makanan negara</p> <p>Peningkatan kualiti hidup pengusaha</p>

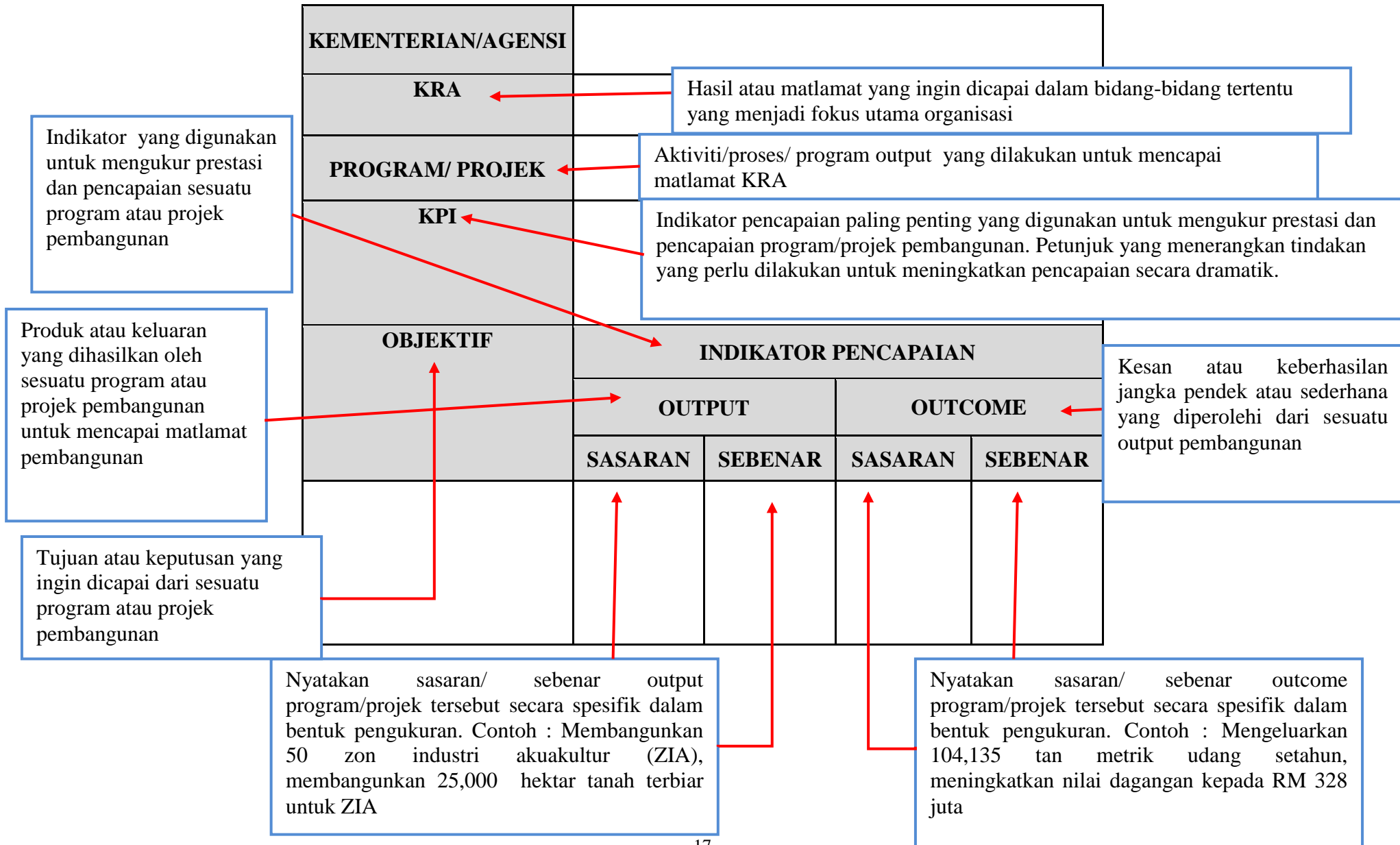
Rajah 3: Contoh Rantaian Keputusan

Jadual 4a: Contoh Pengisian Kerangka Keberhasilan I

KEMENTERIAN	Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah
KRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengagihan pendapatan yang adil dan saksama bagi penduduk luar bandar 2. Pembasmian kemiskinan dan peningkatan pendapatan bagi isi rumah luar bandar berpendapatan rendah 3. Peningkatan akses kepada infrastruktur asas fizikal dan sosial yang berkualiti dan mampu milik di luar bandar
PROGRAM	Program Transformasi Luar Bandar
OBJEKTIF	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan peluang latihan kemahiran untuk penduduk luar bandar 2. Meneroka peluang dalam peningkatan pendapatan
KPI OUTCOME	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% peserta berjaya mendapatkan pekerjaan selepas 6 bulan 2. 30% peningkatan dalam pendapatan / jualan selepas 6 bulan

Sasaran Output	Aktiviti	Tempoh				Agensi Bertanggungjawab	Bajet (RM)		Pencapaian
		Q1	Q2	Q3	Q4		Peruntukan	Perbelanjaan	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilangan / Ke kerap an kursus 2. Bilangan peserta 	1. KURSUS KEUSAHAWANAN					MARA	100,000	64,000	
	Kekerapan (terkumpul) : Sasaran : Pencapaian	10 10	20 18	30 25	40 38				95%
	Kehadiran dijangka (terkumpul) : Sasaran : Pencapaian	200 200	400 360	600 500	800 700				88%
	2. PEMBUNGKUSAN DAN PELABELAN					MARA	100,000	80,000	
	Kekerapan (terkumpul) : Sasaran : Pencapaian	10 2	20 5	40 10	60 25				33%
	Kehadiran dijangka (terkumpul) : Sasaran : Pencapaian	100 40	200 100	300 150	400 200				50%
	% pendapatan / jualan meningkat selepas 6 bulan : Sasaran : Pencapaian	0% 0%	0% 0%	30% 10%	30% 15%				50%
	% peserta yang mendapat pekerjaan selepas 6 bulan : Sasaran : Pencapaian	0% 0%	0% 0%	50% 25%	50% 35%				70%

Jadual 5: Kerangka Keberhasilan II



Jadual 5a: Contoh Pengisian Kerangka Keberhasilan II

KEMENTERIAN/AGENSI	Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah			
KRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengagihan pendapatan yang adil dan saksama bagi penduduk luar bandar 2. Pembasmian kemiskinan dan peningkatan pendapatan bagi isi rumah luar bandar berpendapatan rendah 3. Peningkatan akses kepada infrastruktur asas fizikal dan sosial yang berkualiti dan mampu milik di luar bandar 			
PROGRAM/ PROJEK	Program Transformasi Luar Bandar			
KPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% peserta berjaya mendapatkan pekerjaan selepas 6 bulan 2. 30% peningkatan dalam pendapatan/jualan selepas 6 bulan 			
OBJEKTIF	INDIKATOR PENCAPAIAN			
	OUTPUT		OUTCOME	
	SASARAN	SEBENAR	SASARAN	SEBENAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan peluang latihan kemahiran untuk penduduk luar bandar 2. Meneroka peluang dalam peningkatan pendapatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penganjuran kursus sebanyak 100 kali 2. Bilangan peserta sebanyak 2,000 orang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 91 kursus dianjurkan 2. Bilangan peserta sebanyak 1,760 orang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% peserta berjaya mendapatkan pekerjaan selepas 6 bulan 2. 30% pendapatan/jualan meningkat selepas 6 bulan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 60% peserta berjaya mendapatkan pekerjaan 2. 25% pendapatan/jualan meningkat selepas 6 bulan

3.5 Pembentukan KPI/IP

KPI/IP dibentuk daripada objektif program/projek pembangunan dan perlu dipersetujui oleh pengurusan atasan sewaktu di peringkat perancangan. Ia digunakan untuk mengukur pencapaian sebenar output dan outcome berbanding sasaran. Bagi menetapkan KPI/IP, rekod pencapaian terdahulu digunakan sebagai data asas. Sekiranya program/projek pembangunan pertama kali dilaksanakan, satu sasaran munasabah boleh digunakan dengan merujuk rekod-rekod yang menyamainya sama ada dari dalam atau luar negara. Secara prinsipnya, KPI/IP hendaklah memenuhi kriteria **SMART** seperti berikut:

i. **Spesifik** (*Specific*)

Sasaran output, outcome dan impak yang ingin dicapai perlu dinyatakan dengan jelas. Ia bertujuan untuk memudahkan proses pengumpulan data bagi tujuan analisis.

ii. **Boleh Diukur** (*Measurable*)

Sasaran outcome dan impak mestilah boleh diukur sama ada dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif seperti berikut:-

a. KPI/IP kuantitatif

Merujuk kepada pengukuran seperti jumlah, bilangan, purata, frekuensi, nisbah, jarak, masa, tan metrik, peratus, kadar dan lain-lain.

b. KPI/IP kualitatif

Merujuk kepada pengukuran yang bersifat subjektif seperti persepsi, pandangan, pendapat, rumusan, reaksi atau maklum balas terhadap sesuatu program/projek pembangunan. Satu kaedah penetapan nilai perlu dilakukan seperti menggunakan indeks atau skala. Contoh unit pengukuran KPI/IP kualitatif ini ialah seperti indeks kepuasan pelanggan, tahap keyakinan, indeks kualiti perkhidmatan, tahap pematuhan dan lain-lain.

iii. **Boleh Dicapai** (*Achievable*)

Penetapan KPI/IP perlu mengambil kira kebolehcapaian dan keupayaan organisasi untuk mencapai sasaran outcome tersebut. Setiap pernyataan yang dijanjikan dalam objektif akan diukur pencapaiannya. Untuk itu, objektif yang digubal perlulah bersifat realistik dan praktikal dengan mengambil kira faktor-faktor seperti masa, peruntukan, teknologi, kapasiti, tenaga kerja dan lain-lain faktor yang mempengaruhi pencapaian keputusan.

iv. **Relevan** (*Relevant*)

KPI/IP mestilah mempunyai kaitan dengan objektif program/projek pembangunan yang dilaksanakan.

v. **Batasan Waktu** (*Time-Bound*)

Pencapaian outcome atau impak tidak boleh dibiarkan tanpa batasan waktu, sebaliknya perlu ditetapkan tempoh masa atau tarikh yang dijangkakan untuk mencapai keputusan yang dikehendaki. Walau bagaimanapun, pengukuran boleh juga dilakukan secara berperingkat mengikut trajektori atau *milestone* yang ditetapkan.

3.6 Pengumpulan Data

Jenis dan bentuk data yang dikumpul adalah bergantung kepada KPI/IP yang telah dikenal pasti semasa pembentukan Kerangka Keberhasilan di Para 3.4. Data-data ini diperlukan untuk tujuan pembuktian terhadap persoalan-persoalan yang telah dikenal pasti semasa penggubalan TOR.

3.6.1 Jenis-jenis Data

Terdapat dua (2) jenis data iaitu data primer dan data sekunder:

i. **Data Primer**

Data primer merujuk kepada data yang diperoleh penyelidik secara langsung daripada semua pihak yang berkepentingan sama ada daripada agensi pelaksana, pemimpin, penggubal polisi sehingga golongan sasaran.

Contohnya adalah maklum balas, reaksi, pendapat, kepercayaan, dan pengetahuan semua pihak berkepentingan. Ia boleh diperoleh melalui beberapa metodologi penyelidikan seperti soal selidik, temu duga, perbincangan kelompok, pakar rujuk, pemerhatian atau kajian kes. Kaedah ini membolehkan penyelidikan secara mendalam dan terperinci dijalankan mengenai kesan perubahan yang berlaku (outcome dan impak) serta faktor-faktor yang menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan sesuatu program/projek pembangunan tersebut.

ii. **Data Sekunder**

Data sekunder merujuk kepada data yang dikumpul, diperoleh, dicetak atau diterbitkan oleh pihak lain. Data sekunder boleh diperoleh melalui sumber-sumber seperti berikut:

a. **Rekod Jabatan**

Sumber data pada peringkat jabatan seperti rekod operasi, penyata kewangan, laporan prestasi, statistik, sistem (teknologi maklumat) serta lain-lain dokumen seperti dasar, pelan induk, kajian rancangan struktur, rancangan tempatan dan minit mesyuarat.

b. **Rekod Jabatan/Agensi Lain**

Data atau maklumat yang diperoleh dari jabatan atau agensi lain yang mempunyai hubungan atau persamaan dengan program/projek pembangunan yang dilaksanakan.

c. **Sumber Maklumat Lain**

Lain-lain maklumat yang diperoleh daripada sumber-sumber rujukan seperti jurnal, buku rujukan, laporan tahunan, kajian dan internet.

3.6.2 Prinsip Dalam Pengumpulan Data

Terdapat tiga (3) prinsip asas dalam pengumpulan data iaitu :

- i. **Boleh Dipercayai (*Reliable*)** - merujuk kepada konsistensi dan kebolehpercayaan dalam pengukuran. Teknik, instrumen dan kaedah yang digunakan dalam kajian perlu konsisten seperti pensampelan, soal selidik dan lain-lain;
- ii. **Sahih (*Valid*)** – merujuk kepada ketepatan dalam pengukuran. Data yang diukur merupakan maklumat sebenar yang diperlukan dalam penilaian. Contoh: responden yang dipilih mestilah terdiri daripada mereka yang benar-benar terlibat atau berkepentingan dalam sesuatu aspek yang dinilai; dan
- iii. **Berwibawa (*Credible*)** – data yang dikumpul mestilah daripada sumber yang sah, berwibawa dan boleh dipertahankan. Analisis dan rumusan yang dibuat seharusnya mempunyai justifikasi yang kukuh untuk dipercayai dan diterima berdasarkan pembuktian yang ada.

3.7 Analisis Data

Analisis data merupakan satu proses sistematik yang menyusun, mengklasifikasi, menjadual dan meringkaskan data empirikal atau maklumat yang telah dikumpul. Tujuan analisis adalah untuk melihat sejauh mana keberkesanan program/projek pembangunan yang dilaksanakan mencapai objektif yang ditetapkan. Data atau maklumat yang diperoleh dalam bentuk persepsi, pandangan, pendapat, maklum balas, reaksi dan lain-lain akan diubah dalam bentuk unit pengukuran yang tertentu. Ia merupakan proses pembuktian iaitu menterjemahkan data yang diperoleh dalam bentuk maklumat yang diperlukan dengan menggunakan kaedah statistik, analisis gambar atau analisis jurang. Analisis statistik akan menterjemahkan data dalam format atau unit tertentu seperti purata, peratus, frekuensi, mod, median, sisihan piawai dan lain-lain mengikut kesesuaian skop penilaian. Terdapat pelbagai perisian yang boleh digunakan untuk menganalisis data seperti SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), MINITAB dan sebagainya. Analisis bergambar sesuai digunakan untuk menunjukkan perubahan rupa bentuk atau

perbandingan keadaan sebelum dan selepas pelaksanaan program/projek pembangunan. Analisis jurang merupakan perbezaan antara sasaran outcome dengan outcome sebenar daripada pelaksanaan program/projek pembangunan. Analisis ini dilakukan terhadap KPI/IP yang telah ditetapkan iaitu membandingkan antara pencapaian sebenar dengan sasaran ataupun data asas. Ia juga merupakan perbandingan antara sebelum dan selepas pelaksanaan program/projek pembangunan bagi tujuan membuat rumusan penilaian. Dapatan yang dijana daripada analisis statistik tidak akan memberi apa-apa makna sekiranya tidak ditafsirkan ke dalam bentuk pernyataan atau penemuan kajian.

3.8 Rumusan Penilaian

Rumusan penilaian dibuat berdasarkan penemuan daripada analisis data serta perlu memberikan gambaran yang menyeluruh dan telus mengenai penemuan penilaian yang telah dijalankan. Rumusan penilaian perlu mengandungi perkara-perkara seperti berikut:

- i. Pencapaian sebenar berbanding sasaran;
- ii. Justifikasi terhadap pencapaian tersebut;
- iii. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian atau ketidakcapaian;
- iv. Cadangan penyelesaian atau langkah penambahbaikan; dan
- v. Keputusan berimbang pada masa hadapan.

3.9 Penulisan Laporan

Penulisan laporan merupakan proses mendokumenkan setiap langkah yang terlibat dalam penilaian outcome bermula dari latar belakang, objektif, skop, metodologi, tempoh penilaian, analisis data, penemuan penilaian dan rumusan penilaian. Format laporan adalah seperti di **Lampiran 5**.

3.10 Penyerahan Laporan

Penyerahan laporan merupakan proses akhir dalam penilaian outcome. Laporan ini sangat penting bagi menilai sejauh mana matlamat dan objektif program/projek pembangunan itu dicapai dan memberi kesan yang diharapkan. Penyerahan laporan boleh dilakukan dalam bentuk serahan rasmi kepada pihak pengurusan ataupun dibentangkan dalam

mana-mana jawatankuasa yang ditubuhkan di bawah Arahan No. 1 Tahun 2010. Pihak pengurusan perlu meneliti dokumen ini dan membuat pertimbangan terhadap syor-syor yang dicadangkan. ICU JPM bertanggungjawab untuk menyelaras laporan bagi semua kementerian/jabatan/agensi dan kerajaan negeri untuk dibentangkan di mesyuarat utama Kerajaan seperti Majlis Tindakan Negara (MTN) dan Jawatankuasa Kerja Tindakan Negara (JKTN). Keputusan atau arahan daripada JKTN/MTN akan dimaklumkan kepada kementerian/jabatan/agensi dan kerajaan negeri yang berkenaan untuk tindakan.

Laporan penilaian outcome yang telah dilaksanakan juga hendaklah dikemaskini dalam **Modul Penilaian Outcome (MPO)**, Sistem Pemantauan Projek II (SPP II). MPO merupakan salah satu modul yang dibangunkan di bawah SPP II dan disediakan sebagai pangkalan data bagi merekodkan penilaian outcome yang telah dilaksanakan dan seterusnya membolehkan pemantauan dan penilaian outcome program/projek pembangunan dilakukan secara atas talian.

Laporan penilaian outcome tersebut juga sepatutnya dibentangkan dan dimaklumkan kepada pengurusan tertinggi kementerian/jabatan/agensi sendiri yang merupakan *stakeholders* yang utama bagi program/projek tersebut. Ini bagi memastikan supaya hasil penilaian outcome tersebut dapat disebar dan digunakan sebagai *lessons learnt* atau dijadikan contoh *best practices* untuk program/projek pembangunan yang akan datang. Selain itu, ia juga boleh diterbitkan di dalam laman web atau buletin kementerian/jabatan/agensi dan juga mana-mana medium lain yang dirasakan bersesuaian untuk tujuan penyebaran maklumat kepada orang awam terutamanya golongan sasaran.

4. PENGUKURAN PENCAPAIAN

Penilaian outcome boleh digunakan sebagai salah satu kaedah mengukur prestasi atau pencapaian sesebuah organisasi dalam pengurusan program/projek pembangunan. Ia amat penting bagi menjamin komitmen dan akauntabiliti semua pihak yang terlibat dalam menguruskan pelaburan wang awam. Pengukuran pencapaian hendaklah dijadikan sebagai suatu piawai agar dapat mengenal pasti kekurangan/kelemahan selain usaha penambahbaikan yang berterusan di dalam perancangan program/projek pembangunan pada masa akan datang. Elemen pengiktirafan dan punitif wajar dipraktikkan dalam pengurusan prestasi supaya budaya kecemerlangan sentiasa

diamalkan. Ini secara tidak langsung dapat memastikan setiap input digunakan secara optimum dan efektif. Pengukuran pencapaian haruslah menjadi satu proses tetap (*constant*) dengan menilai prestasi menggunakan kaedah analisis jurang ke atas prestasi KPI/IP bagi kedua-dua output dan outcome. Contoh pengiraan pencapaian adalah seperti **Jadual 6** berikut:

Jadual 6: Contoh Pengiraan Pencapaian

KRA	Peningkatan daya saing sub-sektor makanan		
Program/Projek	Zon Industri Akuakultur		
KPI	Peningkatan pengeluaran hasil		
Indikator Pencapaian			
Output		Outcome	
Sasaran	Sebenar	Sasaran	Sebenar
1. Membangunkan 45 buah ZIA	1. 35 buah ZIA dibangunkan (77.8%)	1. Pengeluaran hasil sebanyak 104,135 tan metrik	1. Pengeluaran hasil sebanyak 92,404 tan metrik (89%)
2. Memajukan seluas 25,000 ha tanah terbiar	2. 23,383 ha tanah terbiar dimajukan (93.5%)	2. Meningkatkan nilai dagangan kepada RM328 Juta	2. Nilai dagangan sebanyak RM199.4 Juta (61%)
3. Melibatkan sebanyak 1,500 peserta	3. 1,555 peserta (100%)		

Pencapaian Keseluruhan :

i) Output : 90.43% ii) Outcome : 75% iii) Purata : 82.72%

Pengurusan atasan perlu menentukan julat penerimaan bagi KPI/IP tersebut dengan memberikan rating tertentu seperti Sangat Melebihi Sasaran (*Significantly Exceed Target: ST*), Melebihi Sasaran (*Exceed Target: ET*), Menepati Sasaran (*On Target: OT*) atau Tidak Menepati Sasaran (*Below Target: BT*), tertakluk kepada kesesuaian atau sifat program/projek pembangunan itu sendiri. Pencapaian ini kemudiannya diterjemahkan dalam bentuk Kad Laporan Prestasi dan disampaikan kepada organisasi atau pengurus program/projek pembangunan yang berkenaan.

Kad Laporan Prestasi merupakan mekanisme yang digunakan bagi mengukur dan melaporkan prestasi yang telah dicapai. Contoh Kad Laporan Prestasi adalah seperti di **Lampiran 6**.

5. HIERARKI DALAM PENILAIAN OUTCOME

Penilaian outcome boleh dilakukan untuk satu program/projek pembangunan ataupun secara kluster bergantung kepada hierarki seperti **Jadual 7** di bawah. Ia bertujuan untuk memastikan setiap peringkat aktiviti (program/projek pembangunan) di daerah dan negeri menyumbang kepada pencapaian outcome nasional.

Jadual 7: Hierarki Penilaian Outcome

PERINGKAT	SKALA PEMBANGUNAN	PEGAWAI PELAKSANA	DILAPORKAN KEPADA*
Nasional	Teras, Inisiatif, NKEA, NKRA, MKRA dan HIP	Kementerian/ Agensi Pusat	MTN/JKTN
Wilayah	Kluster program/projek pembangunan di bawah KRA yang sama dan dilaksanakan di beberapa buah negeri atau zon.	Kementerian	JTPK/JKPO
Negeri	Kluster program/projek pembangunan di bawah KRA yang sama dan dilaksanakan di beberapa buah daerah dalam negeri yang sama.	Agensi-agensi Negeri	MTNg/MTPNg /PPO/JKTNg/ JKPO
Daerah	Spesifik untuk satu-satu program/projek pembangunan.	Pejabat Daerah / Agensi Daerah	JKTD

* **Nota** : MTN /Ng – Majlis Tindakan Negara/Negeri; MTPNg – Majlis Tindakan Persekutuan Negeri; JKTN/Ng – Jawatankuasa Kerja Tindakan Negara/Negeri PPO – Panel Penilaian Outcome; JTPK – Jawatankuasa Tindakan Pembangunan Kementerian; JKPO – Jawatankuasa Kerja Penilaian Outcome dan JKTD – Jawatankuasa Kerja Tindakan Daerah

6. PENUTUP

- 6.1 Garis Panduan ini memperincikan kaedah melakukan penilaian outcome dan impak terhadap program/projek pembangunan. Ia membantu kementerian/jabatan/agensi dan kerajaan negeri memahami falsafah sebenar di sebalik penilaian outcome yang dilakukan.
- 6.2 Garis Panduan ini turut mencadangkan agar penilaian outcome dijadikan sebagai salah satu alat untuk mengukur prestasi kementerian/jabatan/agensi dan kerajaan negeri semasa melaksanakan program/projek pembangunan negara. Elemen pengiktirafan dan punitif perlu diterapkan agar menjadi budaya demi memupuk kecemerlangan dalam organisasi.
- 6.3 Melalui pembudayaan penilaian outcome, akauntabiliti dan integriti dapat dipertingkatkan secara berterusan sekali gus menjamin kepentingan semua pihak yang terlibat terutamanya golongan sasaran. Ini membolehkan kerajaan menyemak, menilai dan menambah baik dasar-dasar pembangunan negara pada masa hadapan seiring dengan *tagline* kerajaan , ***“Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”***.
- 6.4 Sebarang pertanyaan tentang pelaksanaan Garis Panduan ini hendaklah dikemukakan kepada:

Ketua Pengarah

Unit Penyelarasan Pelaksanaan

Jabatan Perdana Menteri

Aras 3, Blok Timur, Bangunan Perdana Putra

Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan

62502 Putrajaya

(u.p.: Timbalan Ketua Pengarah Pusat Transformasi Penyampaian)

No. Telefon : 03-8872 1957

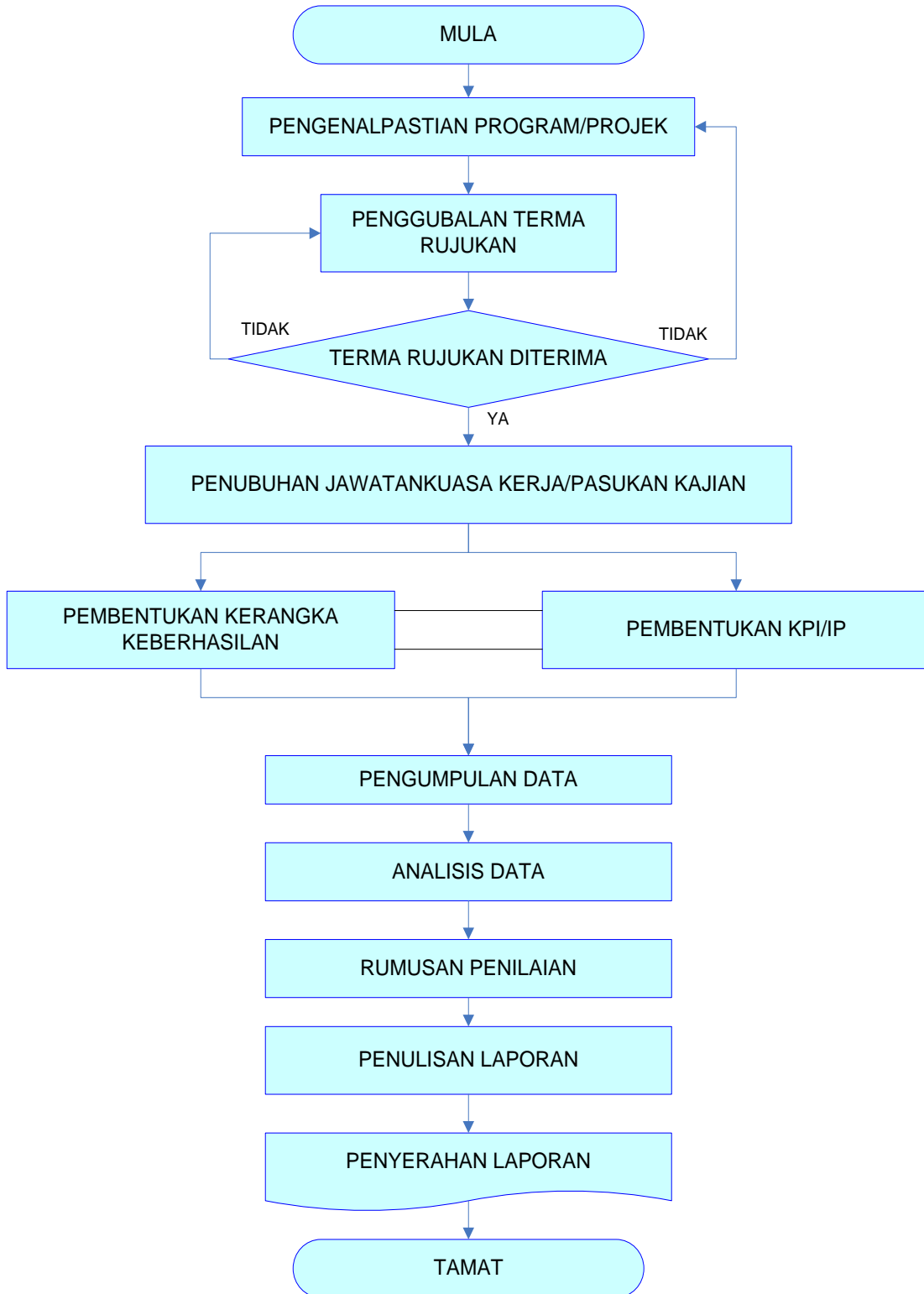
No. Faks : 03-8888 3528

CONTOH KRA MENGIKUT KEMENTERIAN

KEMENTERIAN	RMKe-10				KEMENTERIAN				
	KRA	OUTCOME	KPI	PROGRAM	KRA	OUTCOME	KPI	PROGRAM	PROJEK
KKR	Peningkatan daya saing negara dalam persekitaran global	Penguatan daya tahan ekonomi dan perluasan syer pasaran global bagi produk dan perkhidmatan Malaysia.	Kedudukan negara dalam indeks daya saing global	Program Peningkatan Daya Saing Negara	Peningkatan kebolehcapaian dan keupayaan kemudahan jalan raya yang dapat menghubungkan kawasan pertumbuhan ekonomi ke pelabuhan, lapangan terbang dan rel.	Peningkatan aktiviti ekonomi dan perkhidmatan	<i>Road Development Index</i>	Membina Dan Menaik taraf Jalan Persekutuan	Naik Taraf Jalan Gua Musang – Jelawang – Jeli (Fasa II)
KKR	Peningkatan daya saing negara dalam persekitaran global	Penguatan daya tahan ekonomi dan perluasan syer pasaran global bagi produk dan perkhidmatan Malaysia.	Kedudukan negara dalam indeks daya saing global	Program Peningkatan Daya Saing Negara	Peningkatan kebolehcapaian dan keupayaan kemudahan jalan raya yang dapat menghubungkan kawasan pertumbuhan ekonomi ke pelabuhan, lapangan terbang dan rel.	Peningkatan aktiviti ekonomi dan perkhidmatan	70% Penggunaan IBS dalam sesebuah projek kerajaan – ‘Quality and Productivity Enhancement in Government Project’	Membina dan menaik taraf bangunan	Bangunan Guna sama Persekutuan Matu, Sarawak
MOH	Penjagaan kesihatan berkualiti dan gaya hidup aktif	Masyarakat sihat yang mempunyai akses kepada penjagaan kesihatan dan kemudahan rekreasi yang berkualiti	Kadar Morbiditi	Program Pembangunan Sektor Kesihatan	Transformasi sektor kesihatan ke arah sistem kesihatan yang efisien dan berkesan untuk memastikan akses yang universal kepada penjagaan kesihatan.	Akses universal kepada fasiliti kesihatan	Peratusan liputan perkhidmatan pergigian kerajaan kepada penduduk setempat	Kesihatan luar bandar dan bandar	Pasukan pergigian bergerak pra sekolah

*Sumber : Sistem Pemantauan Projek II (SPP II)

LANGKAH-LANGKAH MENYEDIAKAN PENILAIAN OUTCOME



Contoh Format Terma Rujukan Kajian
TERMA RUJUKAN (TOR)
KAJIAN PENILAIAN OUTCOME

1. **PENDAHULUAN**
(Nyatakan tujuan kajian penilaian outcome).
2. **LATAR BELAKANG**
(Nyatakan latar belakang program/projek yang dikaji termasuk jabatan/agensi yang terlibat, jumlah peruntukan dan sebagainya).
3. **OBJEKTIF KAJIAN**
(Nyatakan objektif kajian).
4. **SKOP KAJIAN**
(Nyatakan skop kajian termasuk perkara-perkara yang akan dinilai seperti pencapaian output dan outcome).
5. **METODOLOGI**
(Nyatakan instrumen kajian yang diguna pakai sama ada menggunakan data primer dan/atau data sekunder, pecahan responden, lokasi kajian yang terlibat dan jenis borang soal-selidik (jika terlibat)).
6. **PASUKAN KAJIAN**
(Nyatakan ahli-ahli pasukan kajian yang terlibat).
7. **ANALISIS DATA**
(Kaedah penganalisan data sama ada menggunakan perisian Statistical Package For Social Sciences (SPSS) atau selainnya).
8. **GANTT CHART**
(Carta perbatuan perkara-perkara yang dirancang bagi memastikan kajian yang dilakukan dapat dilaksanakan dalam tempoh yang disasarkan dari awal kajian sehingga siap).

Contoh Struktur Jawatankuasa Kerja/Pasukan Kajian
JAWATANKUASA KERJA/PASUKAN KAJIAN

1. **PENGERUSI**

(Pengurusan tertinggi yang bertanggungjawab terhadap program/projek tersebut).

2. **KOORDINATOR**

(Pengurus program/projek pembangunan yang dinilai).

3. **AHLI-AHLI JAWATANKUASA**

(Semua pihak yang terlibat secara langsung terhadap program/projek pembangunan yang dinilai).

Bidang tugas jawatankuasa:

- a. Menentukan objektif dan skop kajian
- b. Menentukan metodologi yang akan digunakan
- c. Menentukan kaedah pensampelan dan responden
- d. Pembentukan borang soal selidik sekiranya perlu
- e. Menganalisis data
- f. Menyediakan laporan

Contoh Format Laporan Penilaian Program Pembangunan
LAPORAN HASIL PENILAIAN PROGRAM PEMBANGUNAN

Kementerian :

Tajuk Kajian :

Bil. Program/Projek : *(Yang terlibat dalam kajian)*

Kos Program/Projek : *(Yang terlibat dalam kajian)*

1. Tujuan
2. Latar Belakang Program/Projek
 - (a) Maklumat Program/Projek
 - (b) Skop Program/Projek
 - (c) Objektif Program/Projek
 - (d) Kumpulan Sasar
 - (e) Tempoh Kajian (Mula – Tamat)
3. Terma Rujukan (TOR)
 - (a) Skop Kajian
 - (b) Metodologi Kajian
 - i) Kaedah-kaedah kajian yang dijalankan
 - ii) Pemilihan data/sampel
4. Pembentukan Indikator Pencapaian
 - (a) *Key Performance Indicator (KPI)*
 - i) Sasaran dan Pencapaian Output
 - ii) Sasaran dan Pencapaian Outcome
5. Analisis Kajian
6. Pemerhatian Dan Keputusan
7. Isu Dan Masalah
8. Syor/Cadangan Penambahbaikan
9. Rumusan/Penutup
10. Lampiran

Contoh Kad Laporan Prestasi

**LAPORAN PENCAPAIAN OUTCOME PROGRAM/PROJEK PEMBANGUNAN
JAWATANKUASA KERJA PENILAIAN OUTCOME (JKPO) SIRI 1/2011 ICU JPM**

Sukacita dimaklumkan bahawa Laporan Pencapaian Outcome Program/Projek Pembangunan yang telah dinilai oleh JKPO Siri 1/2011 bagi **Kementerian X** pada **12 April 2011** adalah seperti berikut:

Bil	Tajuk Kertas	Markah (%)		Tahap Pencapaian Outcome
		Pencapaian Kertas	Pencapaian Outcome	
1	Penilaian Outcome Projek A	71.0	70.5	OT
2	Penilaian Outcome Projek B	89.5	91.5	ST
3	Penilaian Outcome Projek C	85.0	91.5	ST
4	Penilaian Outcome Projek D	86.5	92.0	ST
Markah Keseluruhan		87.0	91.7	ST

BT : *Below Target*, OT : *On Target*, ET : *Exceed Target*, ST : *Significantly Exceed Target*

DISAHKAN OLEH:

.....
Tarikh ()

KAMUS KAD LAPORAN PRESTASI

TERMA	SKALA PENGUKURAN	DESKRIPSI	PENCAPAIAN
<i>BELOW TARGET (BT)</i>	< 70 %	Tidak mencapai atau hampir mencapai sasaran dan objektif yang ditetapkan. Pencapaian output dan outcome adalah di tahap yang tidak memuaskan. Memberikan kesan yang sedikit kepada golongan sasaran.	
<i>ON TARGET (OT)</i>	70 -74%	Pencapaian output dan outcome mencapai sasaran minimum dan memberikan kesan yang sederhana kepada golongan sasaran.	
<i>EXCEED TARGET (ET)</i>	75-79%	Pencapaian output dan outcome melebihi sasaran yang ditetapkan. Memberikan kesan yang ketara kepada golongan sasaran.	
<i>SIGNIFICANTLY EXCEED TARGET (ST)</i>	≥80%	Pencapaian output dan outcome melebihi sasaran dengan ketara. Memberikan kesan yang sangat besar kepada golongan sasaran.	

AKRONIM

AIR	Ahli Isi Rumah	LFM	<i>Logical Framework Matrix</i> (Matriks Kerangka Logik)
BT	<i>Below Target</i> (Tidak Menepati Sasaran)	MKRA	<i>Ministry Key Result Areas</i>
ET	<i>Exceed Target</i> (Melebihi Sasaran)	MPO	Modul Penilaian Outcome
HIP	<i>High Impact Project</i> (Projek Berimpak Besar)	MTN	Majlis Tindakan Negara
IP	Indikator Pencapaian	MTNg	Majlis Tindakan Negeri
JKPO	Jawatankuasa Kerja Penilaian Outcome	MTPNg	Majlis Tindakan Persekutuan Negeri
JKTD	Jawatankuasa Kerja Tindakan Daerah	NKEA	<i>National Key Economic Area</i>
JKTN	Jawatankuasa Kerja Tindakan Negara	NKRA	<i>National Key Results Area</i>
JKTNg	Jawatankuasa Kerja Tindakan Negeri	OT	<i>On Target</i> (Menepati Sasaran)
JTPK	Jawatankuasa Tindakan Pembangunan Kementerian	RMKe-10	Rancangan Malaysia Kesepuluh
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar	RMLT	Rancangan Malaysia Lima Tahun
KIR	Ketua Isi Rumah	SPP II	Sistem Pemantauan Projek II
KPI	Petunjuk Prestasi Utama (<i>Key Performance Indicator</i>)	SPSS	<i>Statistical Package For Social Sciences</i>
KRA	Bidang Keberhasilan Utama (<i>Key Result Areas</i>)	ST	<i>Significantly Exceed Target</i> (Sangat Melebihi Sasaran)
LFA	<i>Logical Framework Approach</i>	TOR	<i>Terms Of Reference</i> (Terma Rujukan)