

**PERANAN PELAKSANAAN “*KEY PERFORMANCE INDICATORS*” (KPI) DALAM PENILAIAN PRESTASI  
DI ORGANISASI SEKTOR AWAM:  
KAJIAN KES DI BAHAGIAN PENILAIAN  
MAJLIS BANDARAYA ALOR SETAR (MBAS)**

Oleh:

**QADARSIH**

**MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
Disember 2012**

**PERANAN PELAKSANAAN “*KEY PERFORMANCE INDICATORS*”  
(KPI) DALAM PENILAIAN PRESTASI  
DI ORGANISASI SEKTOR AWAM:  
KAJIAN KES DI BAHAGIAN PENILAIAN  
MAJLIS BANDARAYA ALOR SETAR (MBAS)**

Oleh:

**QADARSIH**

**Kertas Projek Sarjana ini diserahkan kepada:  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti  
Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
Sarjana Sains (Pengurusan)**



Othman Yeop Abdullah  
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
(*Certification of Project Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa  
(*I, the undersigned, certified that*)

**QADARSIH (809259)**

Calon untuk Ijazah Sarjana

(*Candidate for the degree of*) **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(*has presented his/her project paper of the following title*)

**PERANAN PELAKSANAAN "KEY PERFORMANCE INDICATORS" (KPI)  
DALAM PENILAIAN PRESTASI DI ORGANISASI SEKTOR AWAM:  
KAJIAN KES DI BAHAGIAN PENILAIAN MAJLIS BANDARAYA ALOR SETAR (MBAS)**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(*as it appears on the title page and front cover of the project paper*)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(*that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia : **DR. KADZRINA BINTI ABDUL KADIR**  
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan :  
(*Signature*)

Tarikh : **09 JANUARY 2013**  
(*Date*)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah Darul Aman. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. **Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan bagi sebarang bentuk rujukan ke atas kertas projek ini.**

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN  
OTHMAN YEOP ABDULLAH SCHOOL OF BUSINESS  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN

## ABSTRAK

Salah satu fungsi sektor awam ialah menyelenggarakan perkhidmatan awam sebagai wujud dari tugas awam kerajaan untuk mewujudkan kebajikan masyarakat. Perkhidmatan awam merupakan tonggak utama bagi kerajaan. Oleh demikian kerajaan telah mewujudkan garis panduan dengan menggunakan Penunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators, KPI*) bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Oleh kerana itu kajian ini dijalankan untuk melihat peranan pelaksanaan KPI dalam penilaian prestasi organisasi sektor awam. Di mana Bahagian Penilaian, Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS) sebagai lokasi kajian kes. Kajian ini merupakan kajian deskriptif kualitatif, yang mana kaedah temubual dijalankan dengan memilih subjek penyelidikan dari Bahagian Penilaian, MBAS, telah dilaksanakan untuk melihat peranan pelaksanaan KPI dan faktor-faktor yang menjadi halangan atau masalah di dalam pelaksanaan KPI tersebut. Hasil kajian menunjukkan bahawa kerja berpasukan dan suasana tempat kerja merupakan faktor-faktor dominan yang menjadi halangan atau masalah di dalam pelaksanaan KPI. Beberapa cadangan juga telah diberikan di dalam kajian ini mengenai pelaksanaan KPI bagi meningkatkan kualiti prestasi kakitangan dan organisasi pada sektor awam.

## **ABSTRACT**

One of the functions of the public sector is organizing the public service which is a general form of government task for welfare the society. Public service is a main milestone for government. Hence, government provides the guidelines by using key performance indicators to improve quality of care. Thus, this research has been done to understand the role of KPIs implementation to measure performance in a public sector organization. This research was done in the Assessment Department in MBAS. This research was a qualitative descriptive which used interviews as a method to get the data. The informant in this study was the staff member of the Assessment Department in MBAS to understand the role of KPIs implementation and the factors hinder in the implementation of KPIs. The result of this study shows that team work and work environment are the dominant factors that hamper to implement the KPIs. In this research, some suggestions were given that related to the role of KPIs implementation to improve the quality of performance both staff and organization.

## PENGHARGAAN

Saya memanjatkan kesyukuran ke hadirat Allah, S.W.T. Kerana dengan keizinan dan pertolonganNya dapat saya menyiapkan kertas projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan).

Di kesempatan ini, saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada Dr. Kadzrina Kadir selaku penyelia kertas projek ini, di atas tunjuk ajar nasihat dan bimbingan yang diberikan sehingga terhasilnya kertas projek ini dengan jayanya.

Seterusnya, saya mengucapkan terima kasih kepada pihak Kerajaan Aceh, Indonesia, yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program Sarjana ini, melalui Komisi Beasiswa Aceh (KBA), serta kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) distrik Bener Meriah, Aceh.

Saya juga mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS), yang telah memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan juga saya ucapkan buat semua pasukan Bahagian Perancangan Pembangunan, Bahagian Penilaian dan Bahagian Kejuruteraan serta Bahagian Sumber Manusia, MBAS, yang telah banyak memberikan kerjasama, bantuan dan sokongan semasa saya menjalankan kajian ini.

Ucapan penghargaan ini juga saya ucapkan buat Ayah dan Ibu serta ahli keluarga saya yang telah banyak memberikan sokongan sepanjang saya mengikuti program ini. Teristimewa ucapan penghargaan buat Hidjrah Satriono, suami tercinta dan anak-anak saya tercinta, Ariq Wirdiantara dan Aika Salsabila. Terima kasih kerana telah banyak bersabar dan berkorban sepanjang saya mengikuti program ini.

Kehadiran mereka telah menguatkan semangat saya untuk berusaha dengan gigih mencapai kejayaan demi menjamin kebahagiaan masa depan bersama.

Ucapan terima kasih juga saya rakamkan kepada rakan-rakan Sarjana Sains Pengurusan UUM daripada Aceh yang telah banyak memberikan kerjasama, sokongan dan bantuan. Semoga kita semua sentiasa memperoleh kejayaan, kebahagiaan dan kesejahteraan hidup serta dilindungiNya. Saya sentiasa berdoa, semoga keakraban dan silaturrahim yang telah terjalin dapat dikekalkan.

Terima kasih juga kepada rakan-rakan saya yang ada di Aceh, Bengkulu dan yang ada di Indonesia, yang saya tidak dapat nyatakan satu demi satu, yang telah banyak memberi sokongan kepada saya.

Akhir kata saya ucapkan jutaan penghargaan kepada mereka, sanak saudara saya yang ada di Kedah yang telah banyak memberikan bantuan dan sokongannya. Hanya Allah, S.W.T sahaja yang dapat membalas budi dan jasa baik anda semua. Semoga kemurnian usaha kita semua mendapat keberkatan Allah, S.W.T.

**QADARSIH**  
**JITRA, KEDAH**  
**DARUL AMAN**  
**2012**



## KANDUNGAN

<b>ISI KANDUNGAN</b>	<b>HALAMAN</b>
<b>KEBENARAN MENGGUNA</b>	i
<b>ABSTRAK (BAHASA MELAYU)</b>	ii
<b>ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>KANDUNGAN</b>	vi
<b>SENARAI JADUAL</b>	ix
<b>SENARAI RAJAH</b>	x
<b>BAB 1 – PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	3
1.3 Persoalan Kajian	6
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Kepentingan Kajian	7
1.6 Skop Kajian	7
<b>BAB 2 – LATAR BELAKANG ORGANISASI</b>	8
2.1 Struktur Organisasi	8
2.2 Latar Belakang Jabatan	10
2.2.1 Struktur	10
2.2.2 Fungsi- Fungsi	11
<b>BAB 3 – SOROTAN LITERATUR</b>	13
3.1 Peranan Pengurusan Sumber Manusia pada Organisasi	13

3.1.1 Mengapa sumber manusia penting dalam organisasi	16
3.2 Key Performance Indicators (KPI)	17
3.2.1 Latar Belakang Pelaksanaan KPI di Indonesia/ Luar Negara	20
3.2.2 Latar Belakang Pelaksanaan KPI di Malaysia	22
3.2.3 Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	24
3.2.4 Fungsi KPI	24
3.2.5 Mengapa KPI diperlukan	26
3.3 Prestasi (Performance)	27
3.3.1 Definisi Prestasi	27
3.3.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Prestasi	29
3.3.3 Penilaian Prestasi	31
3.4 Kerangka Kajian	36
<b>Bab 4 – KAEDAH KAJIAN</b>	38
4.1 Tempat dan Waktu Kajian	38
4.2 Pendekatan dan jenis kajian	38
4.3 Subjek Kajian	39
4.4 Data dan sumber data	40
4.5 Kaedah pengumpulan data	41
4.6 Instrumen Kajian	42
4.7 Tehnik Analisis Data	42
<b>BAB 5 – DAPATAN KAJIAN</b>	47
5.1 Peranan Pelaksanaan KPI dalam merangsang kakitangan Meningkatkan prestasi kerjanya	47
5.2 Tingkat Keberkesanan Pelaksanaan KPI dalam Organisasi	50

5.3 Faktor- Faktor yang menjadi penghalang ataupun masalah	
Dalam Pelaksanaan KPI	52
5.4 Kaedah Penetapan dan Pelaksanaan KPI dalam Organisasi	58
5.5 Peranan pelaksanaan KPI dalam Penilaian Prestasi Organisasi	59
<b>BAB 6 – KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	61
6.1 KESIMPULAN	61
6.2 CADANGAN	66
6.2.1 Cadangan untuk Organisasi	66
6.2.2 Cadangan untuk Kerajaan Aceh (Indonesia)	68
<b>RUJUKAN</b>	70
<b>LAMPIRAN</b>	73
1. Carta organisasi Majlis Bandaraya Alor Setar (MBAS)	
2. Carta organisasi Bahagian Penilaian, MBAS	
3. Visi Bahagian Penilaian MBAS	
4. Misi Bahagian Penilaian MBAS	
5. Senarai tugas, kuasa dan hubungan	
6. Proses kerja	
7. Soalan-soalan temubual	
8. Subjek Temubual	

## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>	<b>HALAMAN</b>
Jadual 1. Senarai profil subjek penyelidikan	39
Jadual 2. Senarai hasil temubual subjek penyelidikan	54

## **SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>	<b>HALAMAN</b>
Rajah 1. Kerangka kajian	37
Rajah 2. Tahapan kajian	46

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Salah satu fungsi sektor awam ialah menyelenggarakan perkhidmatan awam sebagai wujud dari tugas awam kerajaan untuk mewujudkan kebajikan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen kerajaan untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berkesan, efektif, berkeadilan, telus dan akuntabel. Hal ini bererti bahawa untuk mampu melaksanakan fungsi kerajaan dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, responsif, aspiratif terhadap pelbagai tuntutan masyarakat yang di layani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara di lakukan secara terus berterusan, agar dapat menjadi alat yang berkesan dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas awam kerajaan mahupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan di landasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Oleh kerana itu, perkhidmatan yang di berikan kepada masyarakat perlu mencapai tahap kualiti yang tinggi yang sesuai dengan peranan sektor awam sebagai barisan utama pentadbiran kerajaan. Perkhidmatan awam telah memperkenalkan pelbagai inisiatif dan program penambahbaikan melalui pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) oleh MAMPU, seperti pelaksanaan Budaya Kerja Cemerlang dalam perkhidmatan awam Malaysia dan pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

Pengurusan sumber manusia bertanggungjawab di dalam menghasilkan pekerja yang berkelayakan dan cukup terlatih bagi organisasinya. Menyadari masalah

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

memudahkan kerajaan Aceh untuk melakukan pemberian ganjaran dan hukuman kepada kakitangan dalam melaksanakan tugasnya, apakah sudah sesuai dengan matlamat organisasi.

Berdasarkan kajian yang dibuat, pelaksanaan KPI di dalam penilaian prestasi pada organisasi sektor awam yang telah dijalankan pihak Kerajaan Malaysia perlu dijadikan contoh atau rujukan kepada pihak kerajaan Indonesia, khususnya kerajaan Aceh. Dengan adanya peranan pelaksanaan KPI di dalam penilaian prestasi pada organisasi dan kakitangan akan lebih memudahkan pihak agensi kerajaan di dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kakitangan dan organisasi.



## Rujukan

- Anorogo, Panji & Ninik Widiyanti. (1993). *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Atkinson, P. (1999). 'Without leadership there is no change'. *Management services*, Vol.43 (8), 1-12.
- Boselie, Paul., Paauwe, Jaap., & Richardson, Ray. (2003). 'Human resource management, Institutionalization and Organizational Performance: a comparison of hospitals, hotel and local government'. *International Journal of Human Resources Management*, 14 (8), 1407-1429.
- Bourne, M & Bourne, P. (2002). *Balance scorecard in a week*. London: Holder & Stoughton.
- Boyne, George & Gould – Williams, Julians. (2003). 'Planning and performance in public organizations: an empirical analysis'. *Public Management, Review*. 5 (1), 115-132.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). 'Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?'. *Academy of Management Journal*, 37, 522-533.
- Eaton, Dorman. B. (1880). *Civil service reform in Great Britain: a history of abuses an reforms and their bearing upon American politics*.
- Henry, Nicholas. (2004). *Public Administration and Public Affairs* (9th ed.). new Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Hope, Kempe Ronald Sr. (1999). 'Human resource management in Bostwana: approaches to enhancing productivity in the public sector'. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (1), 108-121.
- Irianto, Jusuf. (2009). *Manajemen SDM sebagai titik tumpu perubahan birokrasi. Pidato pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam bidang Ilmu Manajemen SDM*. Surabaya. FISIP. Universitas Airlangga.
- Ivancevich, John M., Donnely, James H. Jr., & Gibson, James, L. (2004). *Management: Principles and Functions*. (4th ed.). New Delhi: Richard D. Irwin, Inc.

- Jones, J. E Woodcock. (1985). *Manual of management development strategy, design and instrument of programme improvement*. Hants' Gower. Retrived from [www.docstoc.com/docs/21051095/Research-Proposal](http://www.docstoc.com/docs/21051095/Research-Proposal)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marzuki. (1983). *Metodelogi Riset*. Yogyakarta. BPFE-UII.
- Mohammad, S., & Arif, H. (2000). 'Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations'. *Malaysian Management Review*, 35 (2), 54-59.
- Mohd Nasir Mohd Ashraf. (2000). 'Pemantapan profesionalisme anggota perkhidmatan awam: Satu tinjauan aspek semangat kerja dan komitmen'. *Buletin P&Q INTAN*, Jilid 6, Bil. 1, 2000, 3-6.
- Moleong, J Lexy. (2006). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (2007). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. (2007). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Neely, A. (1999). 'The performance measurement revolution: why now and why next?'. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 (2), 205-280.
- Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 (2005). *Garis panduan bagi mewujudkan petunjuk-petunjuk prestasi utama atau KPI dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi Kerajaan*. Jabatan Perdana Menteri: Jabatan Percetakan Negara.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 09 (2007). *Pedoman Umum Penetapan Petunjuk Prestasi Utama atau KPI dilingkungan instansi Pemerintahan*.
- Pynes, Joan E. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, (2nd ed.). San Fransisco, CA,,: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Stroh, Linda K., & Caliuguri, Paula M. (1998). 'Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena'. *The International Journal of Human Resources Management*. 9 (1), 1-17.

<http://asian.or.id/wp-content/uploads/2011/07/MSDM-jusuf.pdf>

<http://moebarak.files.wordpress.com/2011/06/sistem-penilaian-kinerja-dan-pengembangan-pegawai.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/97048295/Pengukuran-Kinerja-Sektor-Publik>

<http://sumsel.kemenag.go.id/file/dokumen/sdmefektif.pdf>