

Pengukuran Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan: Kajian Kes Majlis Perbandaran - Kearah Melaksanakan Pengukuran Prestasi Menyeluruh & Seimbang

Omar Othman*
Mohamad Sharofi Hj Ismail*
Siti Zabedah Hj Saidin*

Pengenalan

Pada umumnya, badan awam di peringkat Kerajaan Tempatan (Pihak Berkuasa Tempatan) adalah dikendalikan dengan sumber kewangan yang terhad disebabkan oleh terhadapnya pembiayaan dari Persekutuan dan Negeri, sumber hasil yang rendah dan kurangnya punca hasil, disamping amaun perbelanjaan yang terus bertambah dan berbagai masalah pengurusan. Manakala kehendak pelanggan dan masyarakat tempatan serta harapan mereka terhadap servis awam yang disediakan adalah semakin meningkat, sedangkan kemampuan PBT adalah tidak memadai. Pada masa yang sama, pihak-pihak berkepentingan dengan PBT atau *stakeholders* terutamanya kerajaan atasan, pemberi biaya/pinjaman, pemiutang, pembayar cukai (termasuk pelbagai caj/fit) dan masyarakat setempat kerap mengkritik dan menghendaki lebih akauntabiliti serta keputusan operasi PBT yang lebih baik. Masyarakat dan *stakeholder* pada hari ini nampaknya semakin peka terhadap servis awam yang mereka guna dan lebih berpengetahuan tentang kualiti servis serta hak-hak mereka terhadap PBT. Servis awam tidak lagi terus diterima begitu sahaja malah dinilai sebagai servis utama yang perlu diberi perhatian serius.

Meskipun perbelanjaan pengurusan PBT adalah tinggi iaitu dimana perbelanjaan ke atas emolumen kakitangan sahaja adalah disekitar 60% hingga 80%, tetapi tahap kecekapan dan produktiviti adalah masih rendah¹. Adalah agak kritikal bagi *stakeholders*, terutamanya kerajaan atasan, Persekutuan dan Negeri dan juga pihak awam lain untuk

¹ Penulis adalah pensyarah di Fakulti Perakaunan, Universiti Utara Malaysia. Penulis boleh dihubungi di: omar@uum.edu.my.

menilai keadaan ekonomi, kecekapan dan keberkesanan servis yang disediakan bukan sahaja dari segi kewangan malah juga dari segi bukan kewangan. Sehubungan dengan itu, seringkali terdapat teguran dan laporan dari pihak Ketua Audit Negara (Laporan 2001/2001) terhadap badan-badan awam seperti PBT yang berupa komen dan kritikan terhadap pengurusan kewangan dan pelaporan perakaunan PBT. Laporan Audit kerap menonjolkan masalah berkaitan pengurusan PBT, iaitu pengurusan kewangan khususnya berkaitan pencapaian dan prestasi PBT. Laporan bersama teguran dan pandangan audit adalah penting kepada badan awam seperti PBT dalam menjelaskan hal ehwal kedudukan pengurusan keseluruhan dan pengurusan kewangan sehubungan dengan pencapaian prestasi dan kelemahan yang dihadapi.

PBT wajar memperkenalkan ukuran-ukuran prestasi dalam mengukur prestasi pencapaian dari masa ke semasa. Maklumat prestasi ini akan dapat membantu PBT mengukuhkan lagi pengurusan dan membantu pihak pengurusan membuat keputusan, mencapai keputusan dan meningkatkan lagi akauntabiliti kepada *stakeholders*. Adalah wajar pihak PBT memperlihatkan kedudukan prestasinya sama ada dari segi kewangan dan bukan kewangan kepada semua pihak *stakeholder* dari semasa ke semasa. Maklumat ukuran prestasi seperti petunjuk prestasi dan petunjuk impak tidak sahaja berguna bagi tujuan memaanfaati pengurusan dalaman tetapi juga bagi kepentingan *stakeholder* luar PBT. Persoalannya, adakah pada masa ini PBT mengamalkan pengukuran prestasi? Sekiranya terdapat, sejauhmanakah amalan pengukuran prestasi di PBT? Disamping itu apakah kaedah pengukuran prestasi yang terbaik bagi PBT?

Objektif utama kertas ini ialah untuk meninjau kedudukan PBT dari segi amalan pengukuran prestasi, samping mengenalpasti kemungkinan mengamalkan kaedah pengukuran prestasi yang menyeluruh dan seimbang. Dengan demikian, kertas ini bertujuan untuk mencapai perkara-perkara berikut: (1) Menjelaskan isu dan permasalahan berkaitan pengukuran prestasi PBT secara keseluruhan; (2) Penting dan perlunya pengukuran prestasi bagi PBT; (3) Kedudukan masa kini pengukuran prestasi PBT (3) Cadangan Kemungkinan Model Pengukuran Prestasi bagi PBT; dan (4) Kesimpulan.

Pihak Berkuasa Tempatan dan Pengukuran Prestasi

Pihak Berkuasa Tempatan adalah badan awam di bawah bidang kuasa Negeri dan ditadbir di bawah pengawasan Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan. Ditubuhkan di bawah Akta Kerajaan Tempatan (Akta 171), PBT di Semenanjung terdiri dari dua kategori utama: Majlis Perbandaran dan Majlis Daerah.

Sehubungan dengan itu, Akta Kerajaan Tempatan (171) telah menggariskan fungsi-fungsi (aktiviti) utama PBT kepada lima kategori: (i) Menyelenggara Alam Sekitar; (ii) Menyelia dan Menyelenggara Kemudahan Awam; (iii) Mengawal dan Menyelenggara Kesihatan Umum dan Kebersihan; (iv) Menyediakan fungsi-fungsi Sosial tertentu; dan (v) Menyediakan fungsi Pembangunan. Walau bagaimanapun PBT lebih berperanan melaksanakan fungsi-fungsi (i), (ii), (iii) dan (v) dengan giat manakala fungsi (iv) lebih banyak dikendalikan oleh badan awam lain di bawah Negeri dan Persekutuan .

Memandangkan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi berkenaan memerlukan sumber pembiayaan yang besar, PBT kerap kali sukar menjalankannya dengan sepenuhnya. Disamping, kedudukan kewangan yang terhad, PBT menghadapi kelemahan dalam pengurusan (iaitu dalam sistem-sistem dalam pentadbiran organisasi keseluruhan), kelemahan dan kekurangan kakitangan di segenap peringkat dan jalinan hubungan yang tidak kemas dengan pelbagai *stakeholder*. Kesemua faktor ini secara langsung menyumbang kepada pencapaian dan kedudukan prestasi PBT keseluruhan.

Di sini kedudukan prestasi PBT dilihat kepada sejauhmanakah badan ini melaksanakan dengan jayanya dalam pencapaian objektifnya berkaitan dengan melaksanakan fungsi-fungsi (aktiviti) yang telah disebutkan tersebut. Apa yang lebih ditekankan pada masa lalu dan juga masa kini ialah prestasi berkaitan kewangan Majlis, iaitu sebanyak mana hasil dikutip dan sejauhmana segala perbelanjaan yang telah dibajetkan dapat dibiayai dengan sumber bajet. Jarang ditekankan kepada pencapaian objektif dan matlamat Majlis

seperti mencapai tahap rungutan/ komplek minima dari *stakeholders*, kadar tunggakan yang minima dengan pelaksanaan sistem baru dsbnya, indek produktiviti dan sebagainya.

Kedudukan Masakini

Pentingnya pengukuran prestasi kepada PBT sepertimana badan awam yang lain tidak dapat dinafikan. Ini disebabkan ukuran-ukuran prestasi yang disediakan dan diamalkan akan memberikan suatu maklumbalas berupa *check & balance* kepada pengurusan PBT. Tahap prestasi yang rendah sudah tentu akan mengurangkan tahap akauntabiliti PBT di mata *stakeholders*. Dengan meningkatnya tahap pengukuran prestasi PBT sudah tentu akan meningkatkan lagi akauntabiliti Kerajaan Tempatan. Ini disebabkan pengukuran prestasi akan menggalakkan lagi akauntabiliti kepada *stakeholder*, terutamanya kepada kerajaan atasan. Negeri dan Persekutuan, pembayar cukai dan masyarakat tempatan keseluruhannya. Kerajaan atasan yang menyediakan polisi, bantuan *grant* dan lain-lain sudah pasti ingin melihat sejauhmana polisi dilaksana, sumber dibelanjakan dan impaknya ke masyarakat tempatan. Pihak pembayar cukai dan pelbagai bayaran lain ingin melihat sejauhmana servis awam yang mereka terima memuaskan. Dengan perkataan lain ialah sejauhmana tahap kualiti. Begitu juga masyarakat keseluruhan menilai akan sejauhmana baiknya servis awam yang mereka terima. Pihak audit berminat memastikan yang PBT dikendalikan dengan mematuhi segala keperluan undang-undang (Akta Audit 1956 dan Akta Kerajaan Tempatan 1976), peraturan, bajet dan polisi yang ditetapkan. Pihak pemiutang berminat kepada sejauhmana PBT dapat menyelesaikan apa yang dihutangi. Akhir sekali para *stakeholders* dalaman (ahli Majlis, Y.D. Pertua dan pegawai lain) menginginkan sejauhmana PBT berdayamaju dan menyediakan sumber bagi melancarkan program dan aktiviti pentadbiran. Ini membantu mereka membuat berbagai keputusan dengan lebih baik. Pendek kata PBT adalah dinilai oleh *stakeholders* pada saban masa. Ini menekankan betapa PBT perlu menyediakan ukuran-ukuran prestasi yang berguna kepada *stakeholders*.

Kebanyakan Majlis Perbandaran menyediakan ukuran-ukuran tertentu dalam menilai kewangan organisasi, kepuasan pengguna, kecekapan operasi, inovasi dan perubahan dan

kecekapan staf. Pengukuran prestasi adalah suatu komponen penting dalam apa pun perubahan yang dilakukan. Ini disebabkan pengukuran prestasi menyediakan suatu maklum balas terhadap keberkesanan rancangan-rancangan dan pelaksanaannya (Phang, S.N., 1990; Poister, T.H., 2003). Di sektor swasta, pengurus firma perniagaan dan akauntan adalah peka terhadap pentingnya peranan pengukuran prestasi dalam sistem perancangan dan kawalan organisasi. Pelaporan terhadap prestasi masa lalu, iaitu terhadap apa yang telah dicapai adalah merupakan antara kegunaan sistem pengukuran prestasi.

Sememangnya, fokus pengukuran prestasi sejak tradisi lagi ialah ke atas ukuran-ukuran keewangan seperti pertumbuhan jualan, keuntungan, pulangan atas pelaburan dan aliran tunai. Tetapi, keadaan ini kemudiannya disedari akan terlalu bergantungnya kepada ukuran kewangan semata-mata. Maka bagi badan awam seperti PBT, pengukuran prestasi adalah lebih berasaskan kepada prespektif kewangan dimana lebih menumpukan kebanyakannya kepada pelaporan kewangan luar, aliran tunai, pengurusan dan pemantauan program dan dan bajet. Aspek penyemakan staf, hubungan dengan *stakeholders*, organisasi dalaman tidak diamalkan dengan meluas dan tidak banyak inovasi yang dijalankan dari segi pengukuran prestasi. Walau bagaimanapun, terdapat teknik pengukuran prestasi yang diamalkan seperti pengukuran kualiti, penendarasan (benchmarking), bajet prestasi (modified budgeting system) dan beberapa inovasi lain dalam PBT.

Pada umumnya, PBT di Malaysia mengukur prestasi, iaitu prestasi kewangan menerusi penyediaan anggaran bajet tahunan, bajet operasi dan seterusnya bajet pembangunan. Amaun anggaran dipadankan dengan amaun sebenar bagi item bajet bagi memastikan sama ada terdapat kekurangan atau lebihan. Kawalan bajet bertujuan memastikan apa yang dibajetkan ialah apa yang dibelanjakan bukan sebaliknya. Begitu juga dengan penyediaan penyata aliran tunai, bertujuan untuk mengawal aliran tunai PBT pada tahap sepatutnya.

Kajian Kes PBT di Municipal X

Satu kajian kes bagi melihat sejauhmana amalan pengukuran prestasi dijalankan di sebuah PBT majlis perbandaran yang kami kenali sebagai Municipal X. Beberapa temubual dan tinjauan terhadap dokumen majlis dijalankan. Hasilnya, kami kemukakan beberapa pandangan bagi memperlihatkan amalan pengukuran prestasi di PBT ini. Meskipun kajian ini tidak menggambarkan gambaran sebenar PBT keseluruhan di Semenanjung dalam konteks ini, apa yang diamalkan di Municipal X adalah gambaran yang lazim terdapat pada kebanyakan PBT majlis perbandaran. Malah, bagi PBT Municipal X ini kami anggap dinamik dan agresif dalam amalan pengurusannya.

Municipal X

Latar belakang Majlis Perbandaran

1. Objektif, Visi, Misi dan Strategik

Objektif keseluruhan Majlis “ ... *untuk melahirkan pengurusan-pentadbiran dan perkhidmatan yang cekap dan dinamik kearah mewujudkan perbandaran yang selesa dan sempurna disamping mempunyai struktur ekonomi yang mantap dan berdayamaju untuk menjamin keharmonian dan kesejahteraan masyarakat setempat.*

Misi Majlis ialah *mewujudkan perbandaran yang selesa dan sempurna dimana semua masyarakat setempat hidup harmoni dan sejatera iaitu menerusi:*

- *Pengurusan-pentadbiran Majlis & perkhidmatan yang cekap dan*
- *Struktur ekonomi yang mantap dan berdayamaju.*

Misi tersebut digembelingkan dengan nilai-nilai Majlis yang gambarkan pada moto Majlis iaitu “*ke arah kualiti dan kecermerlangan*” yang mana ini diterapkan kepada setiap lapisan pentadbiran dan setiap lapisan staf Majlis. Keazaman di sini ialah melahirkan staf dan output yang mereka hasilkan yang lebih menggambarkan aspek kualiti dan cemerlang dalam segala aspek. Visi yang ingin dicapai ialah Majlis

berkualiti dan cemerlang dengan pengurusan-pentadbiran dan perkhidmatan yang cekap dan kedudukan ekonomi yang mantap.

Seluruh objektif, visi dan misi majlis direalisasikan oleh semua ketua jabatan dalam amalan pentadbiran seharian. Seluruh staf majlis di segenap lapisan memahami objektif, visi dan misi dan moto yang ingin dicapai majlis. Kesemua ini dikaitkan dengan amalan bajet sebagai strategi dalam mencapai objektif yang ingin dicapai, diterjemahkan dalam bentuk amalan dan item yang dibajetkan dan dilaksanakan. Contohnya, mewujudkan sistem pengurusan bersepadu bagi semua sistem yang beroperasi dalam Majlis.

2. Apa yang ada pada Majlis ialah Amaun Bajet tahunan di sekitar RM33 juta dan terus meningkat. Jumlah hasil tahunan disekitar RM35 juta. Geran tahunan disekitar sekitar RM 6 juta dan 60% hasil dari sumber cukai.

3. Pengukuran Prestasi

3.1 Prestasi berkaitan kewangan

- i. Amalan Bajet DiUbahsuai (MBS)
- ii. Amalan penandarasan (Benchmarking) dengan majlis perbandaran yang terdekat, dimana masih lagi di peringkat awal.
- iii. Mewujudkan beberapa petunjuk prestasi impak (ekoran dari amalan bajet MBS). Contohnya kesan peningkatan hasil Majlis dengan adanya sistem bersepadu hasil, peningkatan dalam pengurangan tunggakan hasil (cukai taksiran)
- iv. Penyata Kewangan, Penyata Pendapatan (Hasil & Perbelanjaan), Aliran Tunai

3.2 Prestasi berkaitan stakeholder/pelanggan

- i. Mengurangkan jurang/gap kefahaman terhadap peranan/ tanggungjawab PBT.

- ii. Hubungan yang semakin baik dengan komuniti tempatan dan perniagaan
- iii. Majlis buka kaunter di luar untuk memberi penerangan dan kutip cukai, dimana semakin menggalakan.
- iv. Majlis luaskan hebahan dan keluarkan *phamplet*, *brosur* dan kertas penerangan mengenai servis dan apa yang nak dicapai Majlis.
- v. Mula memberikan kursus/latihan pertama kali kepada staf/kaitangan bawahan dimana *feedbacknya ... memberansangkan*.
- vi. Adakan agenda tempatan dimana semua pihak bagi sesuatu kawasan tempatan bersama pemaju perumahan adakan perjumpaan untuk berbincang, menyelesaikan masalah.

3.3 Prestasi berkaitan Organisasi (dalaman)

- i. Sistem kutipan hasil yang masih belum memadai dan kini dibangunkan sistem bersepadu
- ii. Amalkan sistem bajet MBS yang nampaknya baik
- iii. Kesepuluh jabatan dalam Majlis menyedari dan memahami tanggungjawab mengawal dan memantau prestasi bajet masing-masing.

3.4 Prestasi berkaitan Pengembangan, Inovasi dan Pertumbuhan PBT

- i. Bangunkan kawasan tempatan Majlis sebagai tarikan pelancongan, seperti adakah *events* tertentu, sukan, kebudayaan dsb.
- ii. Amalkan bajet MBS yang menekankan program dan prestasi
- iii. Amalkan sistem pengkomputeran bersepadu dalam pengurusan kewangan Majlis.

4. Penggunaan dan Kebergunaan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) kepada PBT

- i. Petunjuk prestasi diamalkan menerusi amalan bajet MBS dimana dikenali sebagai petunjuk impak yang mana kebanyakan adalah petunjuk bukan kewangan. Ini melibatkan semua jabatan atau pusat tanggungjawab dalam Majlis.
- ii. Membantu piak pengurusan sebagai “check & balance”
- iii. Kebergunaan semakin ditekankan dari semasa ke semasa.

5. Masalah/ Kekangan dalam Pelaksanaan Pengukuran Prestasi Municipal X

- i. Sikap dan mentaliti staf “lama” dan “baru”; “tetap” dan “kontrek” mewujudkan budaya menyukarkan usaha pengukuran prestasi.
- ii. Tempoh Yang DiPertua Majlis sebagai Pegawai Pengawal yang “singkat” tempohnya di PBT.
- iii. Kurangnya pendedahan staf dalam latihan, kursus, program pembangunan dan kemahiran pengurusan yang berkesan. Malah, kurang program latihan yang bersesuaian untuk staf. Program latihan dan kursus dengan tujuan khusus adalah perlu dalam meningkat kemahiran dan kecekapan staf.
- iv. Kurangnya staf diperingkat profesional dan teknikal.
- v. Pembangunan tempatan Majlis yang terlalu pesat, penambahan penduduk, pemegangan bagi maksud taksiran dan komuniti perniagaan-perindustrian yang pesat.
- vi. Masalah masalalu: tunggakan besar, sistem yang kurang baik.
- vii. Kes teguran/kritian audit, tetapi makin berkurangan.
- viii. Kes legaliti mahkamah terhadap PBT, tetapi berkurangan.
- ix. Kurangnya kepakaran staf (contohnya kemahiran mengguna komputer).
- x. Staf adalah lebih dari mencukupi atau malah berlebihan dimana kos emolumen memakan hampir 50% dari bajet. Terdapat staf yang *under utilised*.
- xi. Terdapat PBT yang kuat dikekangi oleh birokrasi dan *red tape*.

6. Kemungkinan melaksanakan Pembaikan dalam Prestasi - Amalan Pengukuran Prestasi Menyeluruh (gembungkan kewangan dan bukan kewangan)

Salah satu kaedah pengukuran prestasi yang kerap diperkatakan pada masa ini ialah *Balanced Scorecard* banyak diamalkan di sektor swasta. Ia adalah sistem pengukuran prestasi dan perancangan strategik yang dicadangkan oleh Kaplan dan Norton (1996, 2001), yang merupakan suatu alat yang terbaik bagi pengurusan PBT. dalam merubah organisasi ini sekiranya diamalkan. *Balanced scorecard* ialah sistem pembaikan dalam perancangan dan proses yang berasaskan pengguna atau pelanggan. Fokusnya ialah menggerakkan proses perubahan organisasi dengan mengenalpasti dan menilai ukuran-ukuran prestasi yang relevan. Ia adalah berkaitan rapat dengan misi, strategi dan proses pelaksanaan dengan menekankan kepada menterjemahkan strategi kepada ukuran-ukuran kewangan dan bukan kewangan.

Dalam melaksanakan Pengukuran Prestasi, KPI (Lihat Lampiran) yang dibentuk perlu menggambarkan Sasaran yang ingin dicapai dan dibentuk berasaskan kepada visi, misi dan perancangan PBT. KPI yang dibentuk sewajarnya meliputi keseluruhan perspektif (1) Kewangan; (2)Stakeholder/pelanggan; (3) Proses Dalaman Organisasi; dan (4) Pengembangan dan Pertumbuhan (Operasi). Disamping itu, KPI sewajarnya bersifat spesifik, boleh diukur, boleh dicapai, berorientasikan keputusan dan kena pada masanya.

Kesimpulan

Pada hakikatnya, amalan pengukuran prestasi dikalangan PBT adalah masih rendah. Amalan pengukuran prestasi yang ada ialah secara *informal*. Meskipun tiada amalan mengukur prestasi PBT secara formal, terdapat usaha yang dijalankan seperti menerusi amalan kaedah Bajet Prestasi, MBS dimana terdapat ukuran petunjuk impak yang perlu diukur. PBT yang tidak mengamalkan bajet prestasi akan memperlihatkan bagaimana prestasi item dan angka bajet sebenar berbanding anggaran menerusi kaedah bajet tradisional yang menekankan item-item perbelanjaan.

Masih terdapat banyak ruang untuk memperbaiki pengukuran prestasi PBT. Dalam hubungan ini pihak kerajaan atasan perlu mempertingkatkan sokongan bagi memajukan usaha pengukuran prestasi PBT. Kajian masa hadapan adalah wajar meninjau prospek PBT Majlis Perbandaran dan Majlis Daerah diperingkat nasional dalam melaksanakan amalan pengukuran prestasi secara keseluruhan. Salah satu usaha untuk menggalakkan usaha pengukuran prestasi PBT ialah menjadikan aspek ini sebagai mandatori menerusi undang-undang dan peraturan.

Rujukan:

- Ketua Audit Negara Malaysia (2001/2002), Laporan Audit, Percetakan Nasional.
Kerajaan Malaysia (1990), Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171), Percetakan Nasional.
- Few, P.K. & Vogt, J.A. (1997), Measuring the Performance of Local Governments in North Carolina, Government Finance Review, August.
- Kloot, L (1999), Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.12 No. 7, pp. 565-583.
- Phang, S.N. (1997). Financing Local Government in Malaysia, University Malaya Press.
- Phang, S.N.(1990), Isu dan Masalah dalam Pengurusan Kerajaan Tempatan: Meningkatkan Prestasi Kerajaan Tempatan, Kertas Kerja di Seminar Produktiviti dan Mutu Pihak Berkuasa Tempatan, 21-23 September, Kuala Lumpur.
- Poister, T.H.(2003), Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass.

Lampiran:

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi Majlis

- Ukuran Prestasi Kewangan
- Ukuran Prestasi Stakeholder
- Ukuran Prestasi Proses Dalaman
- Ukuran Prestasi Pengembangan & Pertumbuhan

Ukuran Prestasi Kewangan

Jumlah Aset
Jumlah Aset Per Staf Majlis
Lebihan/kurangan sebagai peratusan aset Majlis
Sumber Hasil sebagai peratusan Jumlah Aset Majlis
Hasil Dalaman / Jumlah Sumber Pendapatan Majlis
Pendapatan Kasar
Pendapatan Bersih
Hasil mengikut kategori hasil Majlis
Hasil per Kakitangan
Pulangan atas Jumlah Aset Majlis
Aliran Tunai Majlis
Jumlah Kos
Hutang Majlis/ Pemiutang Majlis
Faedah/Bunga
Penghutang Majlis

Ukuran Prestasi Stakeholder/Pelanggan/Pembayar Cukai

Kepuasan Pelanggan
Kesetiaan Pelanggan
Servis kebersihan per 1000 penduduk
Rungutan/Komplen/ Bantahan Pelanggan
Komplen belum diselesaikan
% Hasil dari Pembayar Cukai/ Pelanggan
% Hasil dari Pembayar Cukai/Pelanggan Baru
Bilangan Pelanggan/Pembayar Cukai
Jumlah Kutipan Tahunan mengikut kategori
Harga relatif kepada Pesaing
Jumlah Kos kepada Pelanggan
Kehilangan Pelanggan
Bilangan Kunjungan/Lawatan
Kos Promosi sebagai Peratusan Jumlah Hasil
Bilangan Iklan/Promosi dijalankan

Bilangan Iklan/Promosi dijalankan
Bilangan Pameran Diadakan
Bilangan Majlis Bersama Pelanggan
Purata Saiz Pelanggan
Kos Servis Pelanggan per Pelanggan
Pelanggan/Pembayar Cukai ke Majlis
Jam dihabiskan bersama Pelanggan

Ukuran Prestasi Proses Dalam

Purata Kos Per Urusniaga
Purata Lead Time
Pencemaran Persekitaran
Belanja R&D
Penglibatan Komuniti
Kadar Penggunaan Buruh
Masa Respons kepada Permohonan
Pelanggan
IRR bagi Projek yang dilabur
Pengurangan Pembaziran
Penggunaan Ruang
Downtime

Ukuran Prestasi Pengembangan, Pertumbuhan & Inovasi

Penyertaan Kakitangan dalam Badan Professional
Pelaburan Latihan Per Staf
Purata Tahunan dalam Servis
% Staff memiliki Kelayakan Ijazah/Keemahiran
% Ketidakhadiran
% Pusingganti (pemberhentian)
Nilai Tambah per Staff
Indek Motivasi
Kadar Permohonan Masuk Kerja
Kualiti Persekitaran Kerja
Produktiviti Staf
% Staf Celik Komputer
% Pelanggaran Etika

¹. Ucapan perasmian Menteri Perumahan & Kerajaan Tempatan di Seminar Produktiviti dan Mutu Pihak Berkuasa Tempatan, 21-23 September, 1990, Kuala Lumpur.