

Kinerja Manajemen Publik

Sri Yuliani
Fisip - UNS

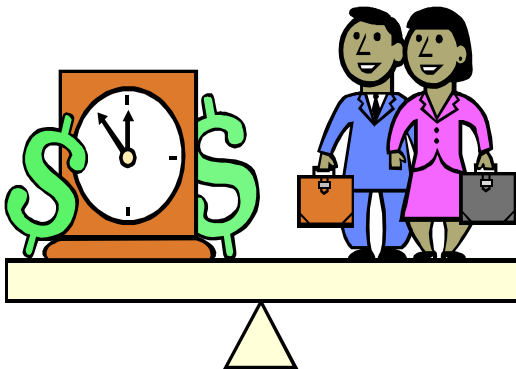


Topik :

- Pengertian Kinerja
- Klasifikasi Kinerja
- Paradigma Penilaian Kinerja



Pengertian Kinerja



Kinerja = Performance yaitu :

- “thing done” = hasil kerja seseorang/ kelompok → mencapai tujuan organisasi
- tingkat pencapaian hasil
(*degree of accomplishment*)

Oxford Dictionary :

The execution or fulfilment of a duty

Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel :

- Catatan ttg outcome atau **hasil akhir** yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama **kurun waktu tertentu**

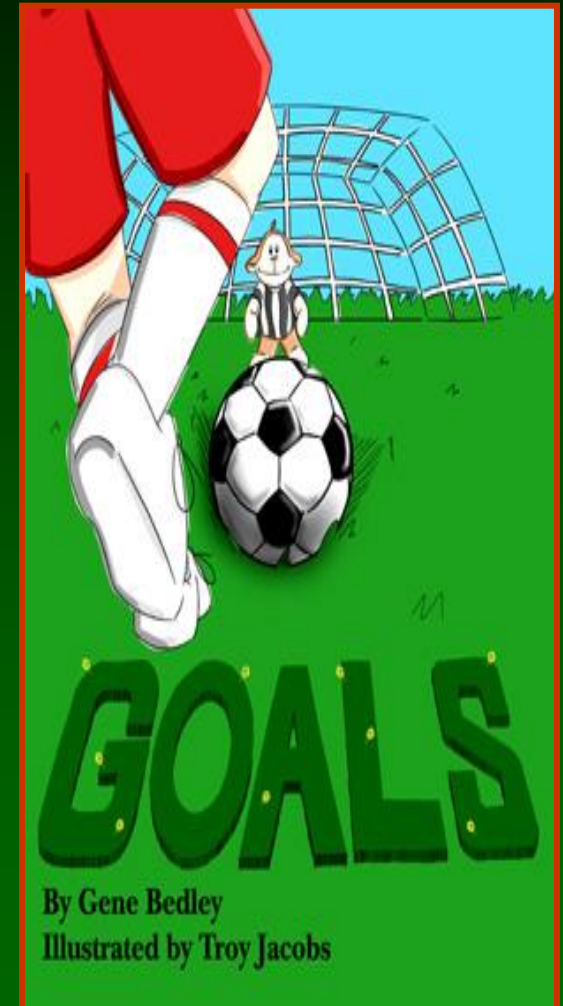
Lembaga Administrasi Negara (LAN) :

- Tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan → mewujudkan misi/visi/tujuan organisasi.



Pengertian Kinerja

- kinerja = **hasil kerja** yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi **sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab** masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono dalam Joko Widodo, 2001)



Klasifikasi Kinerja



x19639323 fotosearch.com



Klasifikasi Kinerja

Yeremias T. Keban (2004), menurut pelakunya, kinerja dibedakan :

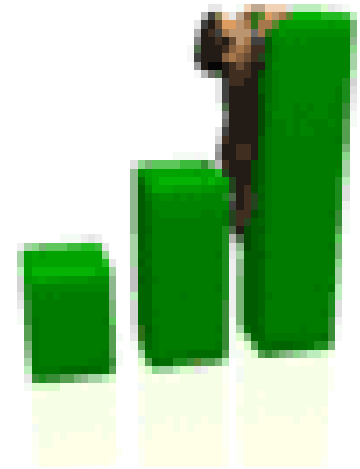


1. **Kinerja individu** = sebrp jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya shg dpt memberikan hasil yg ditetapkan kelompok/institusi
2. **Kinerja Kelompok** = sebrp jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan2 pokoknya shg mencapai hasil sbgm ditetapkan oleh institusi.
3. **Kinerja Organisasi** = sebrp jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok shg mencapai **visi/misi** institusi.
4. **Kinerja Program/kebijakan** = sebrp jauh kegiatan2 dlm program/kebijakan telah dilaksanakan shg dapat mencapai **tujuan program/kebijakan**



Kinerja Individu

- Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama **periode tertentu** di dalam melaksanakan tugas, seperti **standar hasil kerja, target atau sasaran** atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai & Basri, dalam jurnal. blogspot.com).



Kinerja Organisasi

Kim (dalam Brewer&Hupe 2007):

- Konsep kinerja organisasi menunjuk sebrp jauh suatu institusi dapat dg baik menjalankan fungsi administrasi dan operasional dlm rangka **mewujudkan misi organisasi** dan sebrp jauh suatu organisasi dapat menghasilkan **output/hasil** sesuai dgn misi atau mandat lembaga.



Paradigma Penilaian Kinerja



Paradigma Penilaian Kinerja

Penilaian suatu kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yg diilhami oleh suatu paradigma yang dianut

Yeremias T.Keban (2004:198-200) :

Dua Paradigma :

1. Paradigma Manajemen Normatif
 - a. Manajemen Klasik
 - b. Manajemen Human Relation
 - c. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources)
2. Paradigma Manajemen Publik Baru (New Public Management)

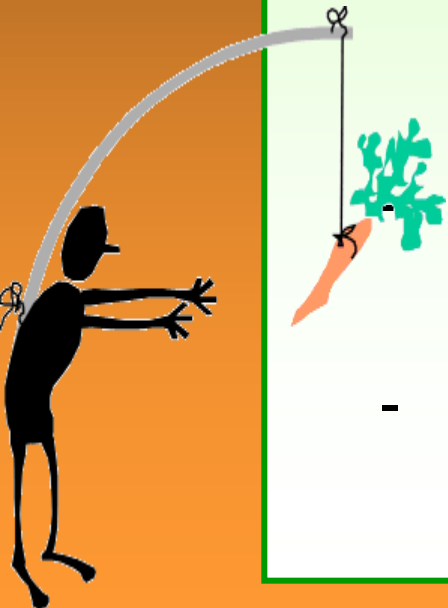


Paradigma Penilaian Kinerja

Paradigma Manajemen Normatif :

1. Manajemen Klasik

- Pegawai = “economic man” atau faktor produksi yg dapat dimanipulasi
- Evaluasi kinerja = alat utk menentukan **jenis manipulasi** yg diberikan → insentif atau hukuman → employee evaluation
- Aspek yg dinilai = karakter dan tabiat individu pegawai yi kerapian, kejujuran, inisiatif, sopan santun, kepatuhan, loyalitas, dsb → sosok manusia yg diinginkan si penilai/atasan
- Asumsi = kinerja ditentukan karakter manusia, faktor proses dan struktur organisasi tidak begitu diperhatikan
- Penilaian kinerja = alat untuk menghakimi → **menjatuhkan sangsi** → “behavior-based performance”



Paradigma Penilaian Kinerja

2. Manajemen Human relation

- Pegawai = makhluk sosial (**Social Man**)
- Evaluasi kinerja = sarana untuk mende-
ngarkan dan memperhatikan berbagai
keluhan → alat untuk **membina hubu –
ngan sosial** dgn para pegawai



Paradigma Penilaian Kinerja

3. Manajemen Sumber Daya Manusia :

- Pegawai = sumberdaya yg harus dikembangkan utk meningkatkan martabatnya dan pencapaian tujuan organisasi
- Evaluasi kinerja = utk **memecahkan masalah** baik menyangkut perbaikan metode/tehnik yg digunakan maupun mengembangkan kemampuan **pegawai** → **alat pengembangan** dimana manusia merupakan elemen kunci.
- Pegawai dilibatkan dlm penentuan tujuan/target, kriteria penilaian kinerja, sbg sumber informasi dlm pengambilan keputusan

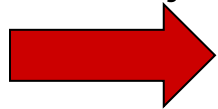


**Result-based performance
criteria**



Paradigma Penilaian Kinerja

- Manajemen Klasik
 - Manajemen Human Relation
 - Manajemen Sumber Daya Manusia
- } **Closed-system**



Orientasi ke dalam

Penilaian kinerja tidak hanya utk memecahkan masalah di dalam organisasi, ttp juga memperhatikan

dan memenuhi kebutuhan publik → **orientasi keluar**



Paradigma Manajemen Publik Baru



Paradigma Penilaian Kinerja

Manajemen Publik Baru :

- **Penilaian kinerja** = tidak semata-mata pada perilaku, perlakuan pada bawahan atau masyarakat dan bgmn akuntabilitas dlm organisasi, tapi lebih luas lagi berkenaan dgn **kualitas pelayanan, keterkaitan dgn misi, visi dan nilai organisasi serta harapan masyarakat**
- Syarat utama penilaian : **prinsip-prinsip Good Governance** (rule of law, transparency, responsiveness, consensus orientation, equity, effectiveness and efficiency, accountability , strategic vision)
→ **Orientasi ke dalam dan ke luar**



Evaluasi Kinerja PNS

Evaluasi kinerja = kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yg dibebankan kepadanya → analisis/interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja
(Joko Widodo, 2001)

Alat penilaian kinerja PNS disebut **Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

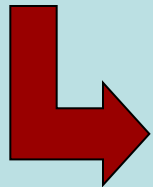
Sifat : sangat **berorientasi ke dalam** atau **closed-system** = apa yg diukur dalam DP3 itu didominasi oleh penilaian atasan, shg warga masyarakat yg dilayani tidak berkesempatan utk menilai kinerja PNS



Evaluasi Kinerja PNS

Kinerja PNS di Indonesia :

- Lebih berkaitan dgn “**pelaksanaan pekerjaan**” ketimbang “**hasil pekerjaan**”
- Penilaian kinerja → DP3 : 8 unsur yaitu 7 nilai umum dan 1 nilai khusus.
 - Nilai umum : kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, prakarsa.
 - Nilai Khusus : kepemimpinan → berlaku bagi para pemegang jabatan



Cenderung melayani kemauan atasannya saja, kurang komitmen kepada kepentingan masyarakat yg dilayani

paradigma manajemen klasik = menekankan cara/ perilaku/karakteristik ideal, bukan berorientasi hasil

Evaluasi Kinerja PNS

Deputi Bidang SDM Aparatur Kementerian
Negara PAN Ramli Effendi Idris Naibahu
(menpan.go.id) :

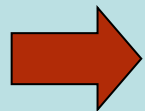
- Kelemahan penilaian kinerja berdasarkan PP 10 tahun 1979 sangat subjektif, tergantung atasan penilai.
- 8 unsur dan 222 sub unsur yang ada di PP 10/1979 yang dinilai terlalu banyak dan sangat abstrak, hanya berorientasi pada individual pegawai tanpa memperhatikan organisasi dan kurang berorientasi pada prestasi kerja.



Evaluasi Kinerja PNS

Implikasi :

- penilaian tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi Pegawai tidak mengetahui apa yang diharapkan organisasi dan bagaimana cara memenuhi harapan tsb.
- Sulit mendapatkan informasi ttg pegawai yang benar-benar berprestasi. Tidak mendukung peningkatan profesionalisme pegawai



PP 41 Th.2011 pengganti PP 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil



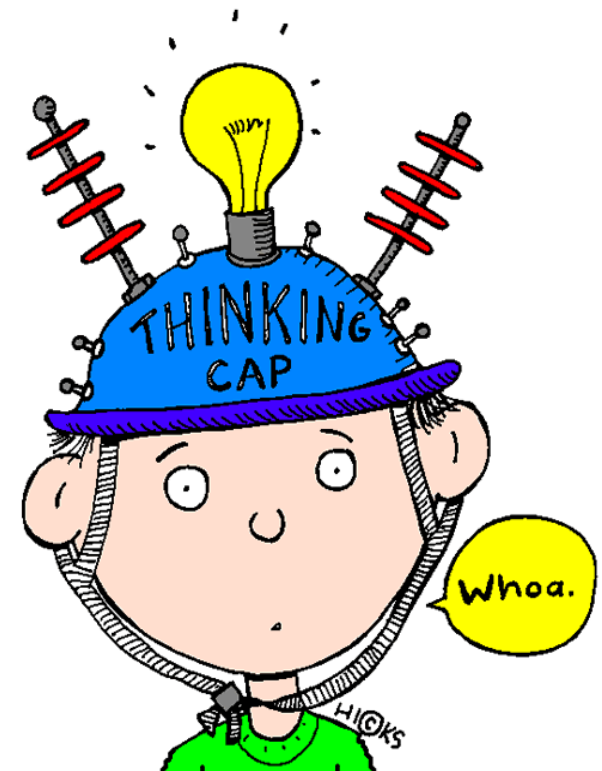
Evaluasi Kinerja PNS

PP No.41 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil :

- Perubahan yang mendasar di dalam penilaian , adanya unsur **sasaran kerja individu (SKI)** yang mewajibkan setiap PNS harus menyusun SKI berdasarkan Rencana Kerja Tahunan
- Penilaian prestasi kerja terdiri dari **SKI** dan **perilaku kerja**, dengan bobot nilai unsur, SKI sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%.
- penilaian SKI meliputi aspek kuantitas; kualitas; waktu; dan/atau biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan; integritas; komitmen; disiplin, kerjasama, kepemimpinan dan kejujuran serta kreatifitas.

Contoh SKI

- Peran People Review Dalam Pelaksanaan Rewards and Consequences – Sisipan RNC Media Pertamina 17 Maret 2008
- Sumber :
<http://www.pertamina.com/download/mediapertamina/2008/sisipanmpno11170308.pdf>



Referensi :

- Keban, Jeremias T. 2004. **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu.** Penerbit Gaya Media. Yogyakarta
- [PP No.10 Th.1979 Penilaian DP3 PNS.](#)
- [PP No. 46 Th.2011.Penilaian Prestasi Kerja PNS](#)
- [Perka BKN No.1 Th. 2013% Ketentuan Pelaksanaan PP No. 46 Th. 2011](#)