

DAFTAR ISI

Persembahan	ii
Kata Pengantar	v
Kata Pengantar Edisi Ketiga	vii
Daftar Isi	ix

BAB 1

MANAJEMEN BERBASIS KINERJA (*PERFORMANCE-BASED MANAGEMENT*)

A. PENDAHULUAN	1
B. ERA MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	1
C. PENGERTIAN MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	4
D. PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI ELEMEN POKOK MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	6
E. PENGUKURAN KINERJA DAN AKUNTABILITAS PUBLIK	7
F. DIMENSI AKUNTABILITAS PUBLIK	9
1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran	10
2. Akuntabilitas Manajerial	10
3. Akuntabilitas Program	10
4. Akuntabilitas Kebijakan	11
5. Akuntabilitas Finansial	11
G. PENTINGNYA PENGUKURAN KINERJA DI SEKTOR PUBLIK	12
H. TUJUAN PENGUKURAN/PENILAIAN KINERJA SEKTOR PUBLIK ...	14
1. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi	14
2. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai	15
3. Memperbaiki Kinerja Periode-periode Berikutnya	15
4. Memberikan Pertimbangan yang Sistematis dalam Pembuatan Keputusan Pemberian Penghargaan <i>Reward</i> dan Hukuman (<i>Punishment</i>) ..	15
5. Memotivasi Pegawai	15
6. Menciptakan Akuntabilitas Publik	16

I.	SISTEM MANAJEMEN KINERJA SEKTOR PUBLIK	16
1.	Tahap Perencanaan Kinerja	16
2.	Tahap Pelaksanaan Kinerja	17
3.	Tahap Penilaian Kinerja	17
4.	Tahap <i>Review</i> /Telaah Kinerja	18
5.	Tahap Pembaharuan dan Pengontrakan Ulang	18
J.	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA	20
K.	TANGGUNG JAWAB SETIAP PEGAWAI TERHADAP KINERJA	21
L.	TANGGUNG JAWAB MANAJER TERHADAP MANAJEMEN KINERJA	24
M.	BERBAGAI PENDEKATAN MANAJEMEN KINERJA	25
1.	Manajemen Kinerja Berbasis Pelaku	26
2.	Manajemen Kinerja Berbasis Perilaku	27
3.	Manajemen Kinerja Berbasis Hasil	28
N.	RANGKUMAN	29
O.	DISKUSI KASUS	29

BAB 2

REFORMASI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

A.	PENDAHULUAN	33
B.	TUJUAN REFORMASI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	33
C.	MODEL REFORMASI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	34
D.	<i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	36
E.	MANAJEMEN PUBLIK VS ADMINISTRASI PUBLIK	38
F.	KARAKTERISTIK <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	43
1.	Karakteristik NPM Menurut Christopher Hood	43
2.	Konsep Manajerialisme Michael Barzeley	49
3.	<i>Reinventing Government</i> Davis Osborne & Ted Gaebler	49
4.	Manajerialisme Menurut Konsep OECD	50
G.	PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI ELEMEN NPM	52
H.	<i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> DI NEGARA BERKEMBANG	53
I.	PERMASALAHAN DALAM PENERAPAN <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	54
J.	RINGKASAN	55

BAB 3
PENGUKURAN KINERJA DAN DESAIN
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

A.	PENDAHULUAN	57
B.	PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI FUNGSI PENGENDALIAN MANAJEMEN	57
C.	PENGERTIAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	58
D.	PENTINGNYA PENGENDALIAN MANAJEMEN	59
E.	PENGENDALIAN DALAM AKUNTANSI MANAJEMEN	59
F.	PENGUKURAN KINERJA UNTUK PENGENDALIAN AKTIVITAS	60
G.	PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	60
	1. Perumusan Strategi	62
	2. Perencanaan Strategik	67
	3. Penyusunan Program	68
	4. Penganggaran	71
	5. Implementasi	72
	6. Pelaporan Kinerja	73
	7. Evaluasi Kinerja	73
	8. Umpan Balik	74
H.	STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	74
	1. Pusat Pertanggungjawaban	74
	2. Kompensasi	75
	3. Jejaring Informasi	76
I.	MENCIPTAKAN KOHERENSI ANTARELEMEN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	76
J.	KESESUAIAN DESAIN PENGUKURAN KINERJA DENGAN DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	77
K.	JENIS TINGKATAN (LEVEL) STRATEGI	79
	1. Strategi Pusat	80
	2. Strategi Unit Kerja (Unit Bisnis/Pelayanan)	80
L.	RANGKUMAN	81
M.	DISKUSI KASUS	81

BAB 4
PENGUKURAN EKONOMI, EFISIENSI, DAN EFEKTIVITAS
(VALUE FOR MONEY)

A.	PENDAHULUAN	83
B.	PENGERTIAN <i>VALUE FOR MONEY</i>	83

1.	Ekonomi	83
2.	Efisiensi	85
3.	Efektivitas	86
C.	KONSEP <i>BEST VALUE</i>	88
D.	PENGUKURAN KINERJA <i>VALUE FOR MONEY</i>	89
1.	Pengembangan Indikator Kinerja	89
2.	Karakteristik Indikator Kinerja	91
3.	Manfaat Indikator Kinerja	91
F.	LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN DAN PENGUKURAN KINERJA <i>VALUE FOR MONEY</i>	95
1.	Penentuan Misi, Visi, Tujuan, Sasaran, dan Target	95
2.	Penentuan Indikator <i>Input</i> , <i>Output</i> , dan <i>Outcome</i>	97
G.	KONSEP DASAR: <i>INPUT</i> , <i>OUTPUT</i> , DAN <i>OUTCOME</i>	98
1.	Pengertian <i>Input</i>	98
2.	Pengukuran <i>Input</i>	98
3.	Pengertian <i>Output</i>	99
4.	Pengukuran <i>Output</i>	99
5.	Pengertian <i>Outcome</i>	99
6.	Pengukuran <i>Outcome</i>	99
7.	Pengertian <i>Benefit-Impact</i>	100
8.	Pengukuran <i>Impact</i>	101
H.	CONTOH PENGUKURAN <i>INPUT</i> , <i>OUTPUT</i> , <i>OUTCOME</i> , DAN <i>IMPACT</i>	101
1.	Program Pemberantasan Penyakit Menular	101
2.	Program <i>Job Training</i>	102
3.	Program Kali Bersih (Prokasih)	102
I.	PENGUKURAN EKONOMI, EFISIENSI, DAN EFEKTIVITAS	103
J.	CONTOH PENILAIAN KINERJA 3E	107
K.	RANGKUMAN	111
L.	DISKUSI KASUS	112

BAB 5

PENGUKURAN *OUTCOME*, *BENEFIT*, DAN *IMPACT*

A.	PENDAHULUAN	113
B.	MENGAPA PERLU MENGUKUR <i>OUTCOME</i> ?	113
C.	MANAJEMEN BERORIENTASI HASIL (<i>OUTCOME</i>)	115
D.	MENGUKUR <i>COST-OUTCOME</i> DAN <i>COST-EFFECTIVENESS</i>	116
E.	MASALAH-MASALAH YANG TERKAIT DENGAN <i>OUTCOME</i>	116

1.	Pola Waktu	117
2.	<i>Outcome</i> Bertingkat	117
3.	Dampak Terhadap Populasi yang Berbeda	118
4.	Evaluasi Sederhana vs Kompleks	118
5.	Masalah Desain Penelitian	118
F.	MODEL PENGUKURAN <i>OUTCOME</i>	119
1.	Pengendalian Manajerial	119
2.	Pengendalian Politik.....	120
3.	Pengendalian Kontraktual	121
G.	CONTOH PENGUKURAN <i>OUTCOME</i>	123
1.	Pengukuran <i>Outcome</i> Rumah Sakit	123
2.	Model Pengukuran <i>Outcome</i> Rumah Sakit	124
3.	Pengukuran <i>Outcome</i> Perguruan Tinggi	126
4.	Mengukur Efisiensi Perguruan Tinggi	128
H.	PENGUKURAN MANFAAT DAN DAMPAK (<i>BENEFIT – IMPACT</i>)	129
I.	RANGKUMAN	130
J.	DISKUSI KASUS	130

BAB 6

BALANCED SCORECARD UNTUK SEKTOR PUBLIK

A.	PENDAHULUAN	131
B.	KONSEP DAN PERKEMBANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	131
C.	<i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (<i>PUBLIC SECTOR SCORECARD</i>)	140
1.	Perspektif Pelanggan	141
2.	Perspektif Keuangan	142
3.	Perspektif Proses Internal	143
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	144
D.	<i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK PERUMUSAN STRATEGI SEKTOR PUBLIK	144
E.	<i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK PERENCANAAN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK	145
F.	<i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK PENYUSUNAN PROGRAM	146
G.	<i>BALANCED SCORECARD</i> DALAM TAHAP PENGANGGARAN	147
H.	RANGKUMAN	149
I.	DISKUSI KASUS	150

BAB 7

PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA

A.	PENDAHULUAN	153
B.	PERAN INDIKATOR KINERJA	153
C.	KARAKTERISTIK INDIKATOR KINERJA YANG BAIK	155
	1. Konsistensi	155
	2. Dapat Diperbandingkan	156
	3. Jelas	156
	4. Dapat Dikontrol	156
	5. Kontinjensi (<i>Contingency</i>)	156
	6. Komprehensif	157
	7. Fokus	157
	8. Relevan	158
	9. Realistis	158
D.	INDIKATOR KINERJA MAKRO DAN MIKRO	159
	1. Contoh Indikator Kinerja Makro	161
	2. Contoh Indikator Kinerja Mikro	162
E.	LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA	163
	Langkah 1: Menentukan Jenis Program	164
	Langkah 2: Penentuan <i>Outcome</i> dan Kelompok Sasaran	165
	Langkah 3: Menentukan Tujuan dan Indikator Efektivitas	165
	Langkah 4: Menentukan <i>Output</i> dan Indikator Efisiensi	166
F.	CONTOH-CONTOH INDIKATOR KINERJA	167
G.	RANGKUMAN	168
H.	DISKUSI KASUS	169

BAB 8

MANAJEMEN KOMPENSASI SEKTOR PUBLIK

A.	PENDAHULUAN	171
B.	KETERKAITAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN MANAJEMEN KOMPENSASI	171
C.	TUJUAN MANAJEMEN KOMPENSASI	173
D.	MEKANISME <i>REWARD</i> DAN <i>PUNISHMENT</i>	175
E.	MANAJEMEN KOMPENSASI BERORIENTASI PADA PENGHARGAAN (<i>REWARD</i>)	177
	1. Kriteria Kinerja Sebagai Dasar Pemberian Penghargaan	177
	2. Komponen utama sistem insentif	179

F.	PENDEKATAN PEMBERIAN PENGHARGAAN	184
1.	Sistem Prestasi Kerja (<i>Merit System</i>)	184
2.	Sistem Karir/Senioritas (<i>Seniority System</i>)	184
3.	Kombinasi Sistem Prestasi Kerja dan Sistem Senioritas	185
4.	<i>Cafeteria-Style Fringe Benefits</i>	185
5.	Simpanan Cuti Kerja (<i>Banking Time Off</i>)	186
6.	<i>Skill-Based Pay</i>	186
7.	<i>Gainsharing</i>	187
G.	PERMASALAHAN MANAJEMEN KOMPENSASI PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA	189
1.	Jumlah Pegawai Terlalu Banyak	189
2.	Gaji Kurang Memadai	190
3.	Sistem Rekrutmen Pegawai Lemah	190
4.	Kapasitas dan Kapabilitas Pegawai Rendah	191
H.	RANGKUMAN	191

BAB 9

AUDIT KINERJA (*PERFORMANCE AUDIT*)

A.	PENDAHULUAN	193
B.	PENGERTIAN AUDIT KINERJA	193
C.	PENTINGNYA AUDIT KINERJA	195
1.	Audit Kinerja Untuk Melengkapi Audit Keuangan dan Kepatuhan	195
2.	Manfaat Audit Kinerja	195
D.	AUDIT KINERJA UNTUK AKUNTABILITAS PUBLIK	196
E.	KETERKAITAN AUDIT KINERJA DENGAN MANAJEMEN KINERJA	197
F.	JENIS AUDIT KINERJA	198
G.	PROSES AUDIT KINERJA	200
1.	Langkah-Langkah Audit Keuangan	200
2.	Langkah-Langkah Audit Kinerja	202
H.	TAHAP-TAHAP AUDIT KINERJA	203
1.	Elemen dan Komponen Audit Kinerja	203
2.	Aktivitas yang Dilakukan Auditor pada Setiap Elemen & Komponen Audit	204
I.	PENENTUAN KRITERIA AUDIT	213
J.	PELAPORAN AUDIT KINERJA DAN <i>FOLLOW-UP</i> AUDIT	215
K.	PERAN AUDITOR DALAM AUDIT KINERJA	216
1.	Kompetensi, Profesionalisme, dan Independensi Auditor Kinerja	216
2.	Kelembagaan Audit Kinerja Sektor Publik	217

L. RANGKUMAN	217
M. DISKUSI KASUS	218

BAB 10

STANDAR PELAYANAN PUBLIK

A. PENDAHULUAN	219
B. PENGERTIAN PELAYANAN PUBLIK	219
C. KLASIFIKASI PELAYANAN PUBLIK	220
1. Pelayanan Kebutuhan Dasar	220
2. Pelayanan Umum	223
D. ASAS PELAYANAN PUBLIK	224
E. PRINSIP PELAYANAN PUBLIK	224
F. STANDAR PELAYANAN PUBLIK	226
1. Pentingnya Standar Pelayanan Publik	226
2. Cakupan Standar Pelayanan Publik	226
G. POLA PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK	227
1. Pola Fungsional	227
2. Pola Terpusat	228
3. Pola Terpadu	228
4. Pola Gugus Tugas	228
H. BIAYA PELAYANAN PUBLIK	228
I. PELAYANAN KHUSUS	229
J. BIRO JASA PELAYANAN	229
K. STANDAR PELAYANAN MINIMAL	229
L. RANGKUMAN	230
M. DISKUSI KASUS	230
DAFTAR PUSTAKA	233
DAFTAR INDEKS	241