

BUDAYA KINERJA

Beberapa Pokok Pikiran
Untuk Diskusi Terbatas
LAN

Bogor, 14 Mei 2009

Dr. Wahyudi Kumorotomo, MPP
Jurusan Administrasi Negara
Fisipol Universitas Gadjah Mada

www.kumoro.staff.ugm.ac.id
kumoro@map.ugm.ac.id

Prasyarat Manajemen Kinerja

1. **Komitmen**; seluruh elemen harus punya komitmen kuat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran manajemen kinerja
2. **Sinergi**; penting untuk mengutamakan keterkaitan dan keseimbangan seluruh satuan kerja dan individu
3. **Komunikasi**; mendorong sinergi dan pertukaran pengetahuan → TI
4. **Koordinasi**; merupakan inti dari upaya menciptakan sinergi
5. **Budaya Kinerja**; bentuk aktual dari nilai yang melahirkan kinerja
6. **Imbalan dan hukuman** (reward & punishment); merupakan instrumen untuk memacu kinerja
7. **Konsistensi**; kinerja memerlukan internalisasi budaya organisasi dalam gagasan maupun praktik
8. **Kode etik**; pedoman bersikap, bertingkah laku dan bertindak
9. **Keberlanjutan**; kinerja selalu diperbaiki secara bertahap dan terus-menerus.

Definisi Budaya Kinerja

- Persepsi tentang nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi sikap dan tingkah-laku (Buku PPMKIP, LAN, 2008:58)

Falsafah Pandangan hidup

```
graph TD; A[Falsafah Pandangan hidup] --> B[Membudaya dlm kelompok / organisasi]; B --> C[Tercermin dalam perilaku kerja];
```

Membudaya dlm kelompok / organisasi

Tercermin dalam perilaku kerja

ISU ETIS PNS DI INDONESIA

1. Etos kerja yang rendah
2. Pola berpikir pejabat/birokrat
3. Pelanggaran norma sosial
4. Kelemahan inisiatif dan pengembangan diri (*bureaucrats as a long-life career*)
5. Komersialisasi jabatan vs. remunerasi kurang
6. Keterlibatan dlm penyalahgunaan kewenangan dan korupsi birokratis.

KODE ETIK UNTUK BIROKRAT

- Kode etik: upaya menerjemahkan gagasan abstrak etika ke dalam kisi-kisi perilaku kelompok tertentu.
- Kode etik diperlukan sebagai rujukan praktis bagi para perumus maupun pelaksana kebijakan.
- Setiap jenjang administratif mengandung diskresi.
- Sebagian besar negara maju punya kode etik yang jelas untuk para birokrat. Mis: ASPA (American Society for Public Administration) di AS → rumusan kode etik yang rinci dan jelas.

KODE ETIK PEGAWAI NEGERI DI INDONESIA

- Dari mana sumber kode etik yang tepat?
 - Sapta Prasetia Korpri
 - UU No.30/1980 ttg disiplin pegawai negeri
 - DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).
- **Kebutuhan di Indonesia:**
 - Kode etik yang berlaku untuk semua birokrat
 - Kode etik yg lebih jelas merinci perilaku yang “boleh” dan “tidak boleh” dilakukan. Misal: konflik kepentingan, pemisahan antara hak milik pribadi-publik, pelaksanaan tugas secara amanah, standar kinerja yang jelas, dsb.

KELEMAHAN PENILAIAN DENGAN DP₃ (PP No.10/1979)

1. DP₃ lebih terkait dengan sifat/ciri pribadi seseorang (*performer appraisal system*), bukan dengan kinerja secara langsung (*performance evaluation system*)
2. Tidak memberi informasi ttg kemampuan seseorang dlm menyelesaikan pekerjaan
3. Sulit dijamin keandalan & objektivitasnya; *central tendency bias, leniency bias, strictness bias*
4. Kualitas pribadi sering tidak mencerminkan kinerja.

Sumber Inspirasi Budaya Kinerja

Agama

- Semua agama mengajarkan disiplin & kerja keras (“Protestant ethic”, “Jihad”, “dharma”)
- Mengapa “credo” dari agama tidak membekas?

Local wisdom

- Tiap bangsa punya nilai (“jisei” di Jepang, “pengabdian” di Indonesia, “work hard play hard” di Amerika, “cho” di Cina)
- Apa yg harus dibudayakan di Indonesia?

Kepe-mimpin-an

- Budaya kinerja memerlukan pemimpin organisasi yang baik
- Teladan sangat penting dalam masyarakat yang masih paternalistik

Peng-awasan

- Sistem pengawasan formal vs. material
- Penilaian kinerja bukan terbatas pada kelompok dan organisasi, tetapi juga individual.

Strategi Peningkatan Budaya Kinerja

Kontrak kinerja; setiap pegawai harus memiliki kontrak kinerja yang dipertanggungjawabkan

IKU berbasis kegiatan; Activity & exact based, bukan sekadar project & proxy based

Penilaian individual; penilaian kinerja bukan sekadar hasil akhir (SPM, IPM) tetapi juga kinerja individual

SEKIAN, TERIMA KASIH

**KOBARKAN SEMANGAT &
ETOS KERJA DI MANA SAJA**