



ANALISIS DAMPAK REMUNERASI TERHADAP KINERJA INSTITUSI: *Pendekatan Budaya Kerja/ Organisasi*

Oleh:
Slamet, SE., MM., PhD

*Disampaikan Pada Acara Implementasi Pemberian
Remunerasi bagi PNS dan Pej. Struktural, di IAIN
Ambon, tanggal 19 Oktober 2013*



KONSEP REMUNERASI

Remunerasi berdasarkan kamus bahasa Indonesia artinya imbalan/gaji.

Remunerasi adalah total kompensasi yang diterima pegawai, biasanya dikaitkan dengan penghargaan dalam bentuk uang.

Dalam konteks Reformasi Birokrasi: Remunerasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.



TUJUAN REMUNERASI

Meningkatkan kesejahteraan para PNS

Mewujudkan tata Pemerintah yang Good
dan clean Governance

Peningkatan kinerja dan produktivitas
pegawai

Sebagai upaya terwujudnya pegawai yang
transparan dan bersih, anti KKN



TUJUAN REMUNERASI

Remuneras

Motivasi

Kinerja

KONSEP KINERJA



Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi institusi yang di tuangkan dalam Perencanaan Strategis.

KONSEP KINERJA



Kinerja = f (Ability, Motivation, Opportunity)



Performance = f (S, K, M)

S = Skill and ability to perform task

K = Knowledge of act, rules, principles, and procedures

M = Motivation to perform

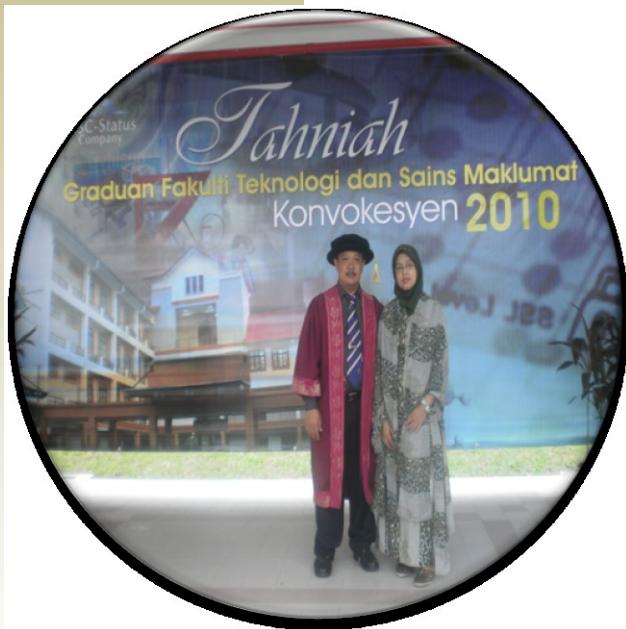
Pegawai yang mempunyai kompeten (skill & knowledge) belum tentu memberikan kontribusi kinerja institusi, jika tidak ada motivasi.

KONSEP KINERJA



Akuntabilitas Kinerja (*performance*) individu merupakan bentuk pertanggungjawaban individu dalam menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawab mereka kepada pimpinan yang memimpin institusi.

KONSEP KINERJA



Akuntabilitas Kinerja (*performance*) institusi merupakan bentuk pertanggungjawaban institusi dalam menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawab institusi kepada *stakeholder*.



VARIABEL KINERJA

- Knowledge
- Skill
- Motivasi
- peran

Kinerja
Individu

- Keeratan tim
- Kepemimpinan
- Kekompakkan
- Struktur tim
- Peran tim
- norma

Kinerja
Tim/Kelompok

- Lingkungan
- Kepemimpinan
- Struktur organisasi
- Pilihan strategi
- Teknologi
- Budaya organisasi
- proses

Kinerja
Institusi

SASARAN PENILAIAN KINERJA

- Berfokus pelaku
- Performer

Kinerja Individu

Kinerja Tim/Kelompok

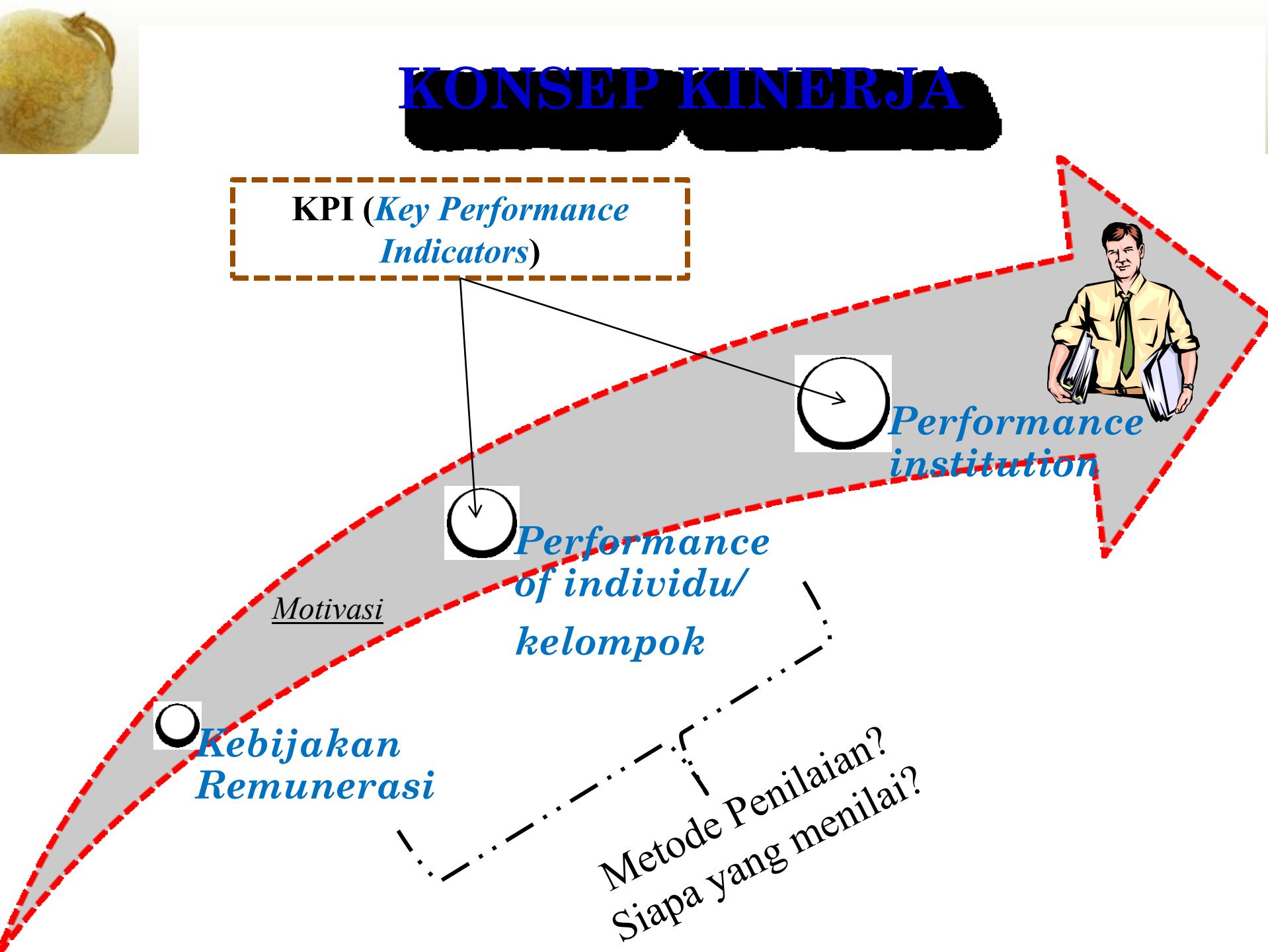
- Berfokus pada perilaku
- Proses

- Berfokus pada hasil
- Outcome

Kinerja Institusi



KONSEP KINERJA



TUGAS & FUNGSI PERGURUAN TINGGI

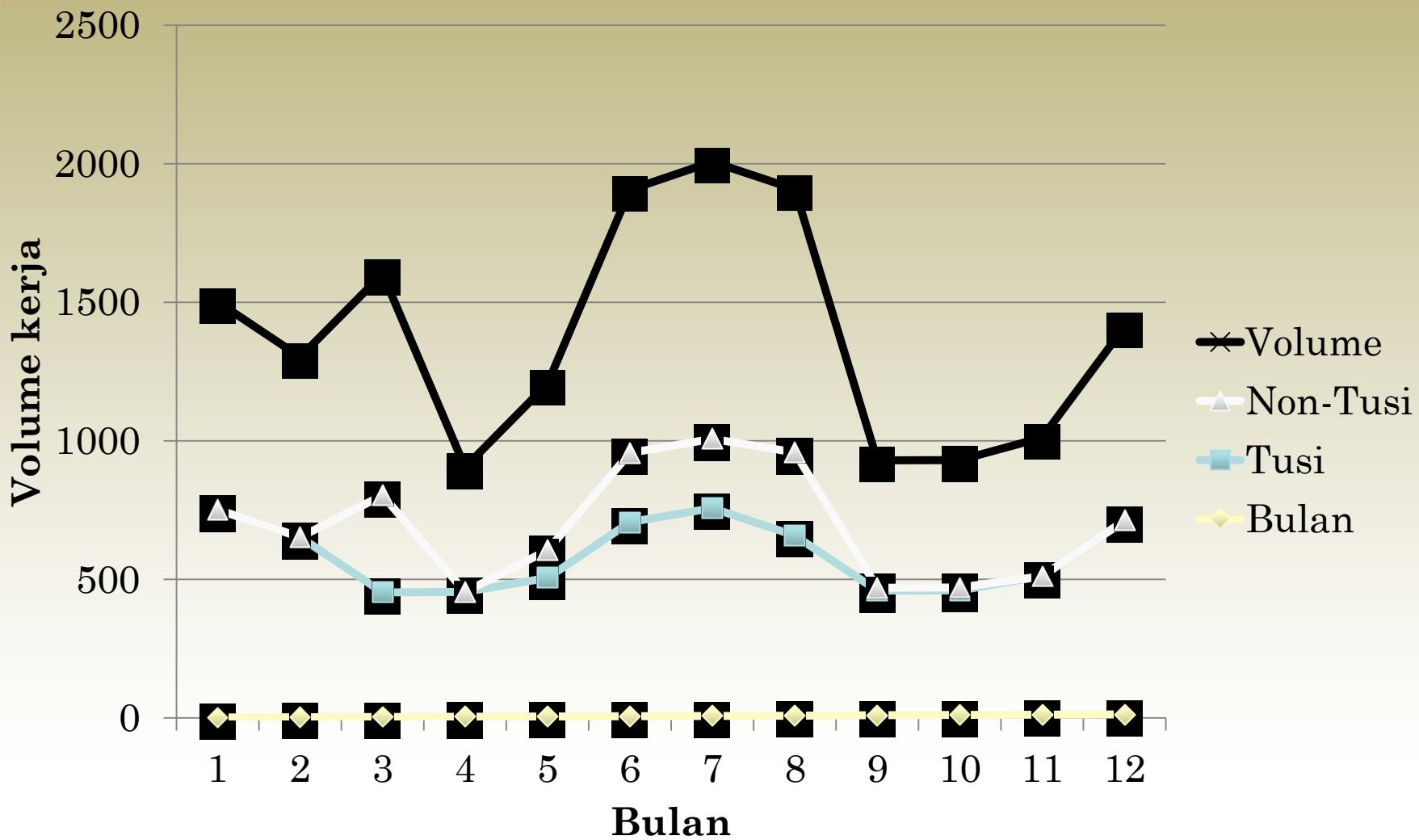


Core Business Perguruan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Perguruan tinggi memiliki untuk mengelola sendiri lembaganya

Perguruan tinggi dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip akuntabilitas publik.

GAMBARAN SIKLUS VOLUME TUGAS PERGURUAN TINGGI





BUDAYA ORGANISASI

Sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi (Robbins, 2003)

Sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku (Cushway & Lodge, 2000)

Norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku (Luthans, 1995)



BUDAYA KERJA

Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, dan bahasa yang digunakan.

Budaya kerja yang sudah mapan dan berakar akan sulit untuk digoyahkan, apalagi dihilangkan, atau sebaliknya.

Pada kondisi di atas akan amat sulit melakukan perubahan atas kebijakan baru, apalagi tidak menguntungkan ...

Remunerasi merupakan kebijakan, ada yang diuntungkan, mungkin ada yang dirugikan, bagi yang diuntungkan apakah berdampak kepada kinerja dalam jangka panjang



BUDAYA KERJA PADA INSTITUSI PEMERINTAH

(dikumpulkan dari pengamatan dan beberapa sumber)

1. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*, dsb.)
2. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara.
3. tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
4. tidak akuntabel dan tidak transparan.
5. Suka memperoleh pendapatan yang bersifat variabel.
6. Budaya kerja PNS masih dipandang lambat, birokratis, malas, dan biaya tinggi.
7. Lebih berorientasi pada peraturan (juklak & juknis) dibandingkan pada pencapaian visi dan misi.
8. Lemahnya nilai-nilai profesionalisme dalam pekerjaan.



BUDAYA KERJA PADA INSTITUSI PEMERINTAH

(dikumpulkan dari pengamatan dan beberapa sumber)

9. Rutinitas menjadi salahsatu penyebab rendahnya kesadaran pegawai untuk bersikap profesional.
10. Ketiadaan sistem reward dan punishment yang jelas, menjadi penyebab kurangnya motivasi pegawai untuk bekerja secara profesional;
11. Masih banyak ditemui pegawai tidak mengetahui tugas pokok dan fungsi unit kerjanya;
12. Prestasi kerja hanya didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) semata;
13. Karier masih didasarkan pada kedekatan dan peraturan normatif (golongan dan pangkat);
14. Penyelesaian tugas tidak di dasarkan pada pencapaian visi dan misi;



BUDAYA KERJA PADA INSTITUSI PEMERINTAH

(dikumpulkan dari pengamatan dan beberapa sumber)

15. Ketidakpastian pimpinan dalam bersikap dan memerintah membuat bawahan sulit menjabarkan;
16. Sosialisasi nilai, norma, dan tata kerja pimpinan tidak dapat difahami oleh bawahan, sehingga tercipta ketidakpastian kerja;
17. Pegawai bekerja tanpa rencana jangka panjang;
18. Ada SK/ST baru bekerja;
19. Orientasi jangka pendek (pendapatan ...)
20. Jarang ditemukan pegawai berinvestasi prestasi
21. Kenaikan pangkat bagi pegawai struktural secara otomatis
22. Asal bapak senang



BUDAYA KERJA PADA INSTITUSI PEMERINTAH

(dikumpulkan dari pengamatan dan beberapa sumber)

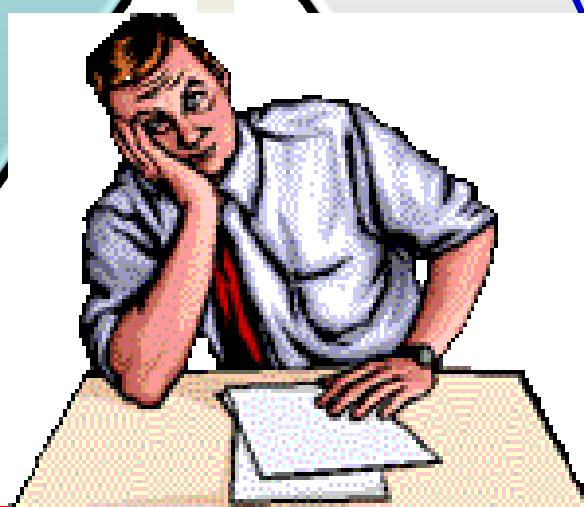
23. Pimpinan menganggap jabatan sebagai prestise
24. Pimpinan yang kurang memiliki misi dan visi yang jelas serta tidak memberikan contoh tauladan bagaimana berkinerja
25. Kerja tidak didasarkan pada target;
26. Kerja tidak berfokus kepada kepuasan stakeholder;
27. Ngantor berdasarkan jumlah jam kerja bukan kinerja (baca koran, facebook dan lainnya);
28. Arena makelar;

HAMBATAN MENUJU ORGANISASI BERKINERJA



Meningkatkan
Reputasi dan
Kinerja Institusi

Budaya
Kerja/Organsiasi
yang lemah





ANALISIS DAMPAK REMUNERASI TERHADAP KINERJA INDIVIDU

Jangka Pendek

- Peningkatan kedisiplinan
- Ada yang dirugikan, ada yang diuntungkan;
- Kecemburuhan sosial atas pekerjaan;

Jangka Panjang

- Remunerasi dianggap tidak ada, jika diberikan secara fix (tetap);
- Kerja hanya fokus rutinitas dan tusi

STRATEGI MENUJU INSTITUSI BERKINERJA

Tahapan reformasi birokrasi

