

MENGGAGAS KINERJA BIROKRASI PUBLIK

Oleh:
Teguh Yuwono

Abstract

Change in the public sector is the rule rather than the expectation. The quest for the perfect way of structuring and managing government has gone on as long as there has been a government, always to end in disappointment. The problem has been in part that no single definition of what constitutes perfect administration exists. Further, each solution tends to create its own new set of problems, which in turn will create a new set of reforms. Although this cycle of reform is beneficial for those of us interested in the process of change, it is less so far for those involved in the process. Frequent changes tend to create cynicism about reform efforts both inside and outside the public sector. However, such efforts can be a politician's best friend, given that they are at times the only possible reaction to intractable policy problems.

Tidak bisa dipungkiri introduksi paradigma-paradigma baru dalam sektor publik seperti misalnya standar kinerja, gugus kendali mutu, pelayanan terpadu, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan dan sebagainya adalah paradigma-paradigma dalam sektor publik yang sangat dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen sektor privat. Proses dan implikasi yang selalu dihasilkan sebagai efek samping introduksi dan implementasi paradigma baru tidak selamanya menghasilkan sesuatu yang mulus. Sebagaimana disampaikan diatas oleh seorang praktisi dan pelaku sektor publik yang sangat kenyang pengalaman Prof. Guy Peters, yaitu bahwa sesungguhnya perubahan dan konteks lingkungan sektor publik tidak sedinamis sektor privat.

Dalam pandangan Guy Peters, reformasi atau implementasi paradigma baru dalam manajemen sektor publik telah berlangsung cukup lama sejalan dengan usai sektor publik itu sendiri, toh hasilnya masih saja berakhir dengan kekecewaan. Permasalahannya memang berpangkal pada apa sesungguhnya sistem administrasi publik yang paling

sempurna. Setiap solusi untuk memperbaiki kinerja sektor publik cenderung justru menjadi masalah baru yang pada akhirnya berubah menjadi agenda untuk reformasi. Pada tataran praktis, yaitu bagi mereka yang terlibat dan terkena langsung dampak ini barangkali tidak akan cukup memuaskan. Masalahnya akan semakin pelik kalau disitu mulai muncul politisasi alias politicking yang kental.

Kembali kepada fokus tulisan ini yang menitikberatkan pada kajian mengenai kinerja organisasi publik, maka makalah ini akan membahas kontekstualitas kinerja sejalan dengan perkembangan introduksi kinerja sebagai hasil pengaruh dari kemajuan sektor publik, kemudian dilanjutkan kepada aspek idealisme-teoritik tentang kinerja, dan diakhiri pada realitas pelaksanaan kinerja organisasi publik termasuk didalamnya organisasi publik di Indonesia. Target akhir dari makalah ini adalah sebuah harapan besar agar kinerja organisasi publik di Indonesia bergeser dari formalisme ke realisme-pragmatisme, yaitu terjadi pada kenyataan bukan sekedar formalisme laporan.

Keberhasilan Sektor Privat

Keberhasilan sektor privat merupakan inspirasi yang paling kuat yang mendorong terciptanya reformasi manajemen pada sektor publik termasuk didalamnya arti penting standar kinerja. Keberanian sektor privat untuk melakukan model manajemen yang tidak berorientasi banyak pada sistem birokrasi menimbulkan banyak implikasi positif yang bermuara pada produktivitas.

Secara umum dapat dikatakan bahwa adopsi manajemen sektor privat (karena keberhasilannya) dimulai pada tahun 1990-an khususnya yang terjadi dengan keberhasilan di Jepang. Simak ringkasan ahli berikut ini:

Transferring the private sector management approach into the public sector is a popular trend in 1990s. The success of the private sector in providing products, quality and customers' satisfaction lead to try out this private approach into public services (Osborne and Gaebler, 1993, pp. 17-19). Interest of private model adoption in the public service is began after the tremendous successful practice of TQM in Japanese manufacturing industries (Carr and Littman, 1991, hlm. 23-24, Yuwono 2001a).

Reformasi sektor privat melalui Total Quality Management inilah sebenarnya yang mengilhami kemajuan manajemen sektor privat terutama yang berkaitan dengan service delivery, quality of product and continuity. Dengan reform semacam ini maka akan dengan sendirinya mempengaruhi model kapasitas kebijakan sektor privat. Artinya bahwa kapasitas kebijakan harus dibuat sedemikian rupa sehingga berorientasi kepada peningkatan kualitas produk, kontinuitas dan kemampuan pelayanan publik (konsumen/pelanggan).

Kapasitas kebijakan dalam sektor privat yang diilhami oleh paradigma baru melalui Total Quality Management harus dilakukan karena perubahan mendasar yang terjadi dalam TQM ini menyangkut 14 aspek pokok, yaitu:

- (1) *create constancy of purpose toward quality management,*
- (2) *adopt new philosophy that will not tolerate obstacles to quality*
- (3) *cease dependence on inspections to improve quality*
- (4) *end the practice of awarding business on the basis of price tag alone*
- (5) *improve constantly and forever the system of production and service*
- (6) *institute training on the job for everyone, including management*
- (7) *adopt and institute leadership — as opposed to supervision*
- (8) *drive out fear. Everyone should feel free to express ideas or to ask questions*
- (9) *break down barriers between staff areas.*
- (10) *eliminate slogans and targets for the work force*
- (11) *eliminate numerical quotas for workers and numerical goals for management*
- (12) *remove barriers that rob people of pride of workmanship*
- (13) *encourage education and self-improvement efforts to everyone*
- (14) *take action to accomplish the transformation. (Deming dalam Rosenhoover and Kuhn, 1996, hlm. 437).*

Keempatbelas poin diatas sangat signifikan mempengaruhi sektor privat, khususnya berkaitan dengan bagaimana

model yang harus diterapkan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan. Kenapa ini perubahan yang signifikan? Karena perubahan harus dilakukan hampir pada semua lini dan semua level manajemen yang menuntut bukan saja keseriusan tetapi juga resiko manajerial yang tidak kecil menyangkut kultural, psikologis, finansial dan orientasi-orientasi lainnya.

Perubahan signifikan lebih lanjut adalah terjadinya berbagai macam model yang berhasil dikembangkan di sektor privat seperti misalnya prinsip-prinsip *tendering*, *fair competition*, *customer orientation*, *production focused orientation*, *performance standard* dan *juga accountability*.

Prinsip *tendering* ini banyak diilhami oleh model liberalisasi dalam manajemen sektor privat khususnya ditujukan dalam rangka peningkatan profesionalisme. Logika dasar yang dipakai dalam *tendering* adalah bahwa pekerjaan yang mesti diselesaikan harus ditenderkan (terbuka untuk umum) sehingga akan menghasilkan pemenang tender yang profesional. Apa itu profesional? Profesional setidaknya mempunyai beberapa karakteristik seperti misalnya ahli dan trampil dalam bidangnya, kemampuan mengatasi dan mengelola kewenangannya cukup baik, kemampuan menepati waktu (*deadline*) cukup sempurna serta komitmen kemajuan selalu dikembangkannya. Hal-hal seperti inilah yang sangat membantu keberhasilan sektor privat.

Fair competition merupakan paradigma sektor publik yang ditujukan untuk menciptakan iklim persaingan yang sehat dan membangun. Dalam banyak kesempatan, kompetisi yang menyangkut persoalan publik pada umumnya sektor privat mengharapkan profesionalisme dan regulasi yang demokratis oleh sektor publik

(baca: pemerintah) karena perkembangan dan kemajuan kedua pihak ini saling berkaitan satu sama lain. Oleh karenanya kompetisi yang sehat ini tetap membutuhkan peran pemerintah dalam menyediakan regulasi yang mendukung.

Production focused orientation dimaksudkan dalam rangka menfokuskan diri pada kemampuan menghasilkan produk yang secara kualitas diinginkan baik oleh manajemen maupun khalayak ramai. Orientasi ini menghasilkan paradigma baru yang cukup signifikan mempengaruhi sektor publik, yaitu apa yang sering disebut sebagai *Management By Product* (MBP); yang barangkali merupakan ekspansi lanjut dari *Management By Objective* (MBO). Orientasi semacam ini membawa konsekuensi perlunya berbagai reformasi internal dalam organisasi sektor privat kini dan mendatang.

Customer orientation didasari pemikiran bahwa hasil akhir yang berupa product itu pasti akan sampai atau diterima konsumen atau pelanggan. Itu artinya bahwa produk harus berorientasi pada keinginan dan kebutuhan pelanggan. Implikasi dari orientasi ini cukup mendalam khususnya munculnya konsep *survey of customer*; suatu model untuk melakukan penelitian langsung kepada pelanggan/konsumen hal-hal apa yang perlu dirubah dan ditingkatkan berkaitan dengan produk itu.

Performance standard, yang pada intinya berfokus kepada karyawan merupakan sebuah proses dialogis antara manager dan bawahan didalam pelaksanaan tugas sesuai dengan hasil akhir, target akhir yang diinginkan dari setiap karyawan. Standar kinerja bukan merupakan alat untuk mematikan karyawan tetapi justru sebaliknya merupakan alat untuk memotivasi karyawan.

Accountability menyangkut semua hal yang dikemukakan diatas secara komprehensif. Ide dasarnya adalah bahwa akuntabilitas menyangkut semua hal manajemen khususnya yang berkaitan dengan pertanggungjawaban mandat yang dipegang oleh pihak-pihak berwenang. Artinya bahwa akuntabilitas menunjuk pada berbagai hal dan proses yang transparan menuju kepada target yang diinginkan.

Hal-hal yang dikemukakan diataslah yang sangat mempengaruhi bagaimana kapasitas kebijakan di sektor privat berkembang sangat pesat. Khususnya kemunculan sebuah upaya konstruktif untuk mengembangkan berbagai metode dan upaya peningkatkan kualitas manajemen khususnya pada aspek kapasitas kebijakannya.

Teoritisme Kinerja Organisasi Publik

Telah terjadi penanganan yang salah urus (*mismanagement*) pada kinerja organisasi publik karena penekanan pada aspek formalisme tidak banyak mengacu kepada kinerja riil yang sesungguhnya dibutuhkan oleh organisasi. Salah satu mismanajemen yang paling mendasar adalah tidak difokuskannya karyawan sebagai dasar utama mekanisme penyusunan dan target dalam upaya realisasi kerja. Maka akibat yang di-timbulkan adalah terjadinya kekecewaan dan barangkali frustrasi oleh karena realitas di lapangan soal kinerja tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Standar kinerja organisasi publik seringkali hanya merupakan persoalan manajer atau atasan, tetapi tidak pernah disosialisasikan, dan dijelaskan dan dihayati dengan benar oleh para karyawannya. Maka

tidak mustahil jika hasil akhirnya adalah kinerja formalisme, dan bukan kinerja yang sesungguhnya. Ini artinya tidak ada umpan balik yang bisa dilakukan dalam proses kinerja tersebut.

Salah urus yang lain berkaitan dengan fokus dari kinerja itu sendiri. Pada beberapa karakteristik kultural organisasi publik, fokus kinerja banyak pada lembaganya, dan bukan individu karyawannya. Padahal kinerja organisasi adalah agregasi kumulatif dari kinerja individu. Lebih tragis lagi jika kinerja individu itu sendiri tidak pernah didesain, dilaksanakan apalagi dimonitor. Standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dipakai dengan jabatan itu. Standar kinerja dikatakan memuaskan jika pernyataannya menunjukkan beberapa tanggungjawab pokok karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja dilaksanakan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerja karyawan diukur (Alewine 199, hlm. 244-246).

Aspek penting dalam telaah ini adalah bahwa sangat mungkin konsep yang dinamakan dengan mata rantai kinerja (*Chain of Performance*) tidak terjadi dengan baik, atau mungkin ada yang terputus sehingga tidak menghasilkan target akhir yang diinginkan. Bukan rahasia lagi bahwa dalam kajian manajemen publik, jika mata rantai ini hilang atau ada yang terputus maka siklus kinerja akan terganggu dan terancam gagal. Simak gambar berikut mata rantai kinerja berikut ini.

Gambar : Mata Rantai Kinerja



Sumber: Bolt & Rummler, 1999, hlm. 132.

Faktor-faktor dalam mata rantai kinerja tersebut sangat menentukan sejauhmana target kinerja akan efektif dan efisien menentukan hasil yang diinginkan. Faktor-faktor semacam ini jelas bermula dan berfokus pada karyawan karena prestasi berangkat dari individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi. Yang kemudian kekuatan-kekuatan individu ini dipadukan menjadi kekuatan tim yang kuat dan bersemangat untuk mewujudkan tujuan organisasinya (lembaganya).

Model mata rantai kinerja ini sangat bermanfaat karena memuat sejumlah faktor yang seringkali dipandang sebagai sesuatu yang terpisah dan menunjukkan hubungan-hubungan dan selanjutnya berbagai strategi yang mungkin dilakukan untuk memperbaiki masalah-masalah kinerja atau produktivitas. Cara ini merupakan sesuatu yang bermanfaat untuk melihat kinerja atau produktivitas individu

dan kinerja/produktivitas organisasi atau lembaga.

Mata rantai kinerja akan selalu ada dan bekerja, suka atau tidak suka, pada berbagai macam kondisi atau situasi di organisasi apapun dan di negara mana pun. Semua kinerja ditentukan oleh efektivitas ke-seimbangan antara pekerja individu dan lingkungan sekitarnya. Harus terus diingat bahwa kinerja atau produktivitas manusia akan dapat diperbaiki dalam jangka panjang hanya melalui perubahan yang hati-hati dan bijaksana dalam komponen-komponen mata rantai kinerja diatas.

Bagi para pemimpin organisasi atau manajer, mereka harus memahami komponen-komponen dasar ini bila kinerja/produktivitas harus menjadi kenyataan. Hal ini berarti model mata rantai kinerja ini memiliki implikasi yang luas bagi manajemen organisasi termasuk organisasi publik.

Atas dasar mata rantai ini, maka ketika dihadapkan kepada realitas kinerja yang buruk serta berbagai masalah-masalah kinerja, seorang pemimpin organisasi atau manajer mesti:

1. merinci dengan jelas apa yang diharapkan dan kapan diharapkan dan diberitahukan secara utuh kepada karyawan
2. memastikan bahwa karyawan memiliki atau mendapat kemampuan yang diperlukan (kemampuan dan ketrampilan)
3. mengetahui sumberdaya-sumberdaya apa yang dibutuhkan dan disediakan
4. menentukan umpan balik apa yang sangat penting untuk mempertahankan kinerja dan sering memberikan umpan balik yang demikian

5. mengubah atau mempengaruhi akibat-akibat (penghargaan/insentif) untuk mendukung kinerja yang dikehendaki
6. memantau kinerja pekerjaan dan menanggulangi kinerja dibawah standar untuk menentukan mata rantai kinerja mana yang tidak bekerja dan membutuhkan tindakan-tindakan korektif.

Keenam hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting dimiliki sebagai keahlian atau ketrampilan (*expertises and skills*). Khusus untuk poin kedua, maka *capacity building* merupakan sesuatu yang sangat penting dan mendesak diketahui oleh para pimpinan dan manajer sektor publik. Buku *Otonomi Daerah: Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal* (Editor: Warsito & Teguh Yuwono, 2003, Puskodak UNDIP, Semarang), merupakan salah satu literatur berbahasa Indonesia yang memungkinkan dijadikan sebagai pengetahuan dan ketrampilan didalam memastikan kemampuan dan ketrampilan karyawan yang harus dimiliki.

Uraian-uraian dalam kejelasan tugas dalam mata rantai kinerja merupakan sesuatu yang penting dan tidak hanya bersifat administratif semata sebagaimana yang selama ini terjadi. Uraian-uraian tugas merupakan sesuatu yang berdimensi luas dan bermanfaat bagi tujuan-tujuan manajemen yang lebih luas seperti perencanaan staf dan pengembangan karyawan. Penggunaan-penggunaan uraian tugas dalam dimensi komprehensif, antara lain:

- memberikan informasi jabatan yang baku dan dapat diandalkan untuk mendukung sistem evaluasi jabatan

- memberikan informasi yang penting bagi keputusan-keputusan personalia yang berkaitan dengan rekrutmen karyawan, promosi, pemindahan serta perencanaan SDM.
- mengenali duplikasi pekerjaan.
- meningkatkan pemahaman dan penghargaan karyawan terhadap hasil-hasil evaluasi.
- membantu menjamin kesesuaian dengan kebijakan pemerintah yang berlaku.

Elemen-elemen pokok dalam jabatan dasar merupakan sesuatu yang sangat penting maka hal tersebut setidaknya-tidaknya harus menunjuk pada beberapa komponen pokok, seperti:

- Nama tugas
- Uraian tugas
- Pendidikan/Pengetahuan
- Pelatihan/Pengalaman
- Ketrampilan
- Supervisi yang didapat
- Tanggung jawab
- Keadaan kerja

Atas dasar inilah maka perlu dilakukan penyusunan standar kinerja individual yang pada akhirnya bermuara pada standar kinerja organisasi atau lembaga.

Kinerja Organisasi Publik di Indonesia

Marilah sekarang kita menfokuskan diri kepada realitas kinerja yang terjadi dengan sektor publik di Indonesia.

Maaf harus penulis katakan bahwa realitas kinerja sektor publik di Indonesia

masih saja terjebak kepada realitas buku laporan kinerja yang sarat dengan formalisme dan kepura-puraan (pinjam istilah Bache). Buku lapor ini menjadi sesuatu yang sifatnya administratif belaka karena memang sesungguhnya didesain untuk kepentingan administratif pula. Realitas semacam ini juga terjadi pada tingkat internasional sebagaimana pengalaman yang ditulis dengan baik oleh John F. Bache.

Buku lapor “pura-pura” dalam konteks Indonesia setidaknya-tidaknya dapat dilihat dari 2 hal pokok indikator kinerja yang selama ini berlaku di Indonesia (termasuk sektor publik di Jawa Tengah) yaitu DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai) dan LAKIP berdasarkan Inpres 7/1999.

Pada konteks DP3, maka bukan rahasia umum DP3 sebenarnya hanya merupakan alat formalisme untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Indikator-indikator yang sangat umum dan kadang-kadang tidak masuk akal (misalnya skor harus 100 untuk sebuah fakta sosial) menjadikan dokumen ini merupakan sesuatu yang disebut sebagai dokumen pura-pura. Kenapa? Karena pada realitas pekerjaan sehari-hari indikator ini tidak digunakan untuk menilai kinerja karyawan. Bukan saja karena formalisme yang sifatnya sangat umum dan tidak operasional, tetapi juga tidak memenuhi standar pembentukan mekanisme kinerja yang berlaku universal dalam konteks profesionalisme pegawai. Pada konteks DP3 di Indonesia bagaimana mungkin indikator seorang manajer dengan tukang sapu sama persis, padahal uraian tugas, tanggung-jawabnya jelas berbeda?

Kedua, introduksi yang sangat bagus paradigma baru melalui Inpres 7/1999 mulai terjebak pada formalisme dan kepura-puraan.

Bagaimana mungkin sebuah organisasi memiliki nilai rata-rata kinerja (Evaluasi Kinerja) 90% lebih tetapi tingkat pelayanan publik masih mendapatkan komplain yang cukup keras oleh warganegaranya? Bagaimana mungkin evaluasi kinerja mendapatkan skor diatas 85%, tetapi Indonesia dari tahun ke tahun masih saja dikategorikan sebagai negara dengan tingkat korupsi dan mismanajemen publik yang bobrok di dunia ini? (lihat KOMPAS, 10 Maret 2003). Bagaimana mungkin kinerja sektor publik dapat dikatakan berhasil, jika ternyata tambah hari tambah banyak investor asing yang lari terburit-burit ke luar, khususnya ke Cina, Vietnam dan Korea Selatan (ingat perpindahan pabrik Sony dan juga Nike) ? Ekspos di berbagai media menunjukkan gejolak larinya investor-investor asing dari Indonesia.

Senyampang pelaksanaan Inpres 7/1999 belum lama dilaksanakan, maka sesungguhnya masih ada waktu sangat banyak untuk memperbaiki bagaimana mekanisme kinerja ini mesti dilakukan. Apa yang dilakukan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Tengah cq. Biro Organisasi dan Tata Laksana merupakan sesuatu yang positif dan sangat tepat. Dengan dibuatnya standar kinerja yang ada, maka diharapkan standar kinerja ini tidak mengulang lagi Buku Laporan “Pura-Pura” alias formalisme administratif belaka.

Desain standar kinerja yang telah dibuat oleh organisasi publik yang relevan akan semakin sempurna, baik dan operasional jika standar kinerja individual dijadikan sebagai patokan dan standar dasar untuk mengembangkan standar organisasi. Standar kinerja individual inilah yang nampaknya terjadi over look (kelewatan tidak dilihat sebagai sesuatu yang sangat penting) dalam

mendesain standar kinerja organisasi atau lembaga.

Jika standar kinerja yang dibangun adalah formalisme dan kepura-puraan maka apa yang didesain sudah mencukupi. Tetapi jika hasil akhir yang diharapkan adalah kinerja riil alias sesungguhnya di lapangan maka standar kinerja individual merupakan sesuatu yang tidak bisa tidak (*conditio sine qua non*).

Penutup: Nasehat Pengembangan Kinerja

Walaupun kritik diatas nampaknya sangat keras, tetapi the bottom line motive-nya sangat jelas yaitu bagaimana membangun kinerja organisasi publik di Indonesia. Oleh karenanya membangun komitmen bersama, kesepahaman dan kesatupaduan dalam meningkatkan prestasi lembaga (termasuk orang-orang didalamnya) merupakan sesuatu yang pokok dalam meningkatkan kinerja guna peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berikut disampaikan beberapa peringatan dan nasehat-nasehat penting berkaitan dengan upaya-upaya membangun kinerja organisasi publik yang diharapkan. Bila hal-hal ini dapat dilakukan maka cepat atau lambat hasil yang diharapkan akan segera nampak.

- Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif
- Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja; dan tidak hanya terjebak pada angka-angka formalisme administrasi

- Keterlibatan karyawan penting untuk menyusun standar kinerja dan mengenali penyebab-penyebab kemacetan kinerja
- Penilaian diri sendiri dan pengungkapan penyebab-penyebab kinerja buruk akan mempertinggi keterlibatan karyawan dan harus menghasilkan penilaian yang akurat, jujur dan adil
- Penilaian kinerja yang akurat dan adil sangat kecil kemungkinan ditentang karyawan, justru sebaliknya meningkatkan produktivitas yang lebih besar.
- Teguran tertulis merupakan sesuatu yang paling berbahaya dalam penilaian kinerja, maka harus dilakukan suatu mekanisme yang hati-hati, jujur, akurat dan adil
- Sumber semua konflik antarmanusia berasal dari tiga bidang: uang, kebanggaan pribadi dan harga diri atau menyalakan cinta kasih dari orang yang disayangi
- Bila anda tidak puas dengan pekerjaan seorang karyawan, bahaslah dengan orang tersebut secara pribadi. Jangan memermalukannya didepan orang banyak.
- Jangan kikir untuk melakukan sanjungan atau pujian jika memang pekerjaan itu bagus guna memotivasi karyawan.
- Sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kerja
- Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau

kontribusi yang telah diberikan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi/ lembaga.

Jika semua nasehat-nasehat diatas sudah anda lakukan dan ternyata hasil kinerjanya masih saja buruk, maka ada beberapa alternatif yang mungkin dilakukan antara lain:

- Pemindahan ke pekerjaan lain
- Penurunan pangkat
- Penurunan gaji
- Rehabilitasi pekerjaan sekarang
- Menurunkan atau merancang kembali pekerjaan
- Program tidak mampu (mental atau fisik)
- Penciptaan pekerjaan sementara
- Pelatihan kembali dalam ketrampilan-ketrampilan kerja.
- Cuti
- Pensiun
- Pemecatan

Dalam pandangan penulis mengembangkan efektivitas prinsip pelaksanaan kinerja ibarat sepakbola. Pelatih (baca manajer, pimpinan, dst) dihadapkan kepada 3 persoalan besar, yaitu target permainan (menang atau seri atau kalah), pengetahuan & ketrampilan individual para pemainnya, dan cohesiveness tim sepakbola ini. Kinerja (baca prestasi) yang berhasil dari sebuah tim sepakbola tidak akan pernah lepas dari kemampuan individual pemain dan juga kekompakan dalam tim tersebut.

Bagaimana mungkin kinerja Manchester United (MU) begitu cemerlang, jika tidak

didukung oleh ketrampilan individual pemain yang tinggi semacam David Beckham, dengan pelatih berkemampuan luar biasa Alex Ferguson. Hal ini pun berlaku dengan Brazil yang ditaburi kemampuan individual yang tinggi semacam Ronaldo, Ronaldiho, dan didukung dengan kekompakan tim yang luar biasa.

Ini tidak berbeda dengan mengembangkan kinerja organisasi, yaitu membutuhkan kemampuan dan ketrampilan individual karyawan, kekompakan, kerjasama dan cohesiveness dalam organisasinya yang dipadu oleh pemimpin atau manajer yang tahu kemana kinerja dan tujuan organisasi harus diarahkan. Kemampuan/ketrampilan, upaya dan faktor eksternal merupakan tiga kondisi yang mempengaruhi efektivitas kinerja individual dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alewine, T. C. 1999**, " Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja" dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 244-249.
- Bache, J. F. 1999**, "Penilaian Kinerja: Marilah Kita Tinggalkan Penilaian dan Memulai Pengkajian" dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 239-243
- Badjuri & Yuwono, Teguh 2002**, Kebijakan Publik: Konsep dan Strategi, JIP UNDIP, Semarang

- Bolt, JF & G.A. Rummler 1999**, "Cara Menutup Kesenjangan Dalam Kinerja Manusia", dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 129- 139
- Scollard, G.F. 1999**, "Uraian-Uraian Dinamis" dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 181-191
- Nelson, A. 1999**, "Kebanggaan dan Uang" dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 192-195
- Ferris, G.R. & Gilmore, D.G. 1999**, "Penilaian Yang Dapat Disepakati Oleh Semua Orang" dalam A. Dale Timpe, *Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 233-238
- Warsito & Yuwono, Teguh 2003**, *Otonomi Daerah: Capacity Building & Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak UNDIP, Semarang
- Yuwono, Teguh 2001**, *Public Sector Management: Indonesian Experience*, CLoGAPPS, Semarang
- Yuwono, Teguh (ed) 2001**, *Manajemen Otonomi Daerah: Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*, CLoGAPPS, Semarang
- Yuwono, Teguh 2003 (forthcoming)**, *101 Salah Kaprah Otonomi Daerah di Indonesia*, Puskodak UNDIP, Semarang.