



Menjaga dan Meningkatkan Kinerja demi Kelangsungan Hidup Organisasi

Linus Kali Palindangan, Dosen STARKI

Pendahuluan

Dalam situasi pandemi saat ini, setiap individu seolah mengalami keterlemparan ke dalam situasi yang memaksanya beradaptasi. Pada tingkatan organisasi terjadi pula situasi yang sama. Setiap organisasi dipaksa untuk melakukan adaptasi demi keberlangsungannya. Salah satu aspek yang menjadi pusat perhatian organisasi saat ini dalam menjaga keberlangsungan hidupnya adalah kinerja. Karena baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi dapat dikatakan telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Namun apakah arti kata kinerja? Mengapa kinerja penting bagi organisasi? Bagaimana caranya mengukur kinerja? Bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan kinerja? Pertanyaan-pertanyaan ini relevan dan penting untuk dijawab dalam rangka menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Tulisan singkat ini diuraikan dalam beberapa bagian. Bagian pertama tulisan ini diawali dengan pendahuluan. Bagian selanjutnya adalah pembahasan tentang kinerja. Tulisan ini diakhiri dengan bagian penutup.

Apa itu Kinerja?

Kinerja bukanlah kata yang begitu asing bagi para karyawan atau bagi organisasi. Meski begitu kinerja bukan pula kata yang mudah didefinisikan. Mengapa demikian? Karena kinerja merupakan istilah dengan makna yang cukup luas. Kinerja dalam bahasa aslinya *performance* secara etimologis memiliki beragam arti dalam Bahasa Indonesia. Dalam Bahasa Indonesia kinerja diberi arti: kelangsungan, prestasi, hasil, permainan, tamasya, penyelenggaraan, tontonan, pertunjukan, pelaksanaan, perbuatan, dan pertunjukan.

Selain belum memiliki definisi baku (Lebas & Euske, 2004), kinerja dianggap pula sebagai kontrak dengan beragam definisi (Hubbard, 2009) dimana setiap pihak yang berkentingan cenderung memberi definisi sesuai dengan kebutuhan dan pengertian mereka sendiri-sendiri. Kinerja kadang pula dianggap kontrak multi-dimensi dan multi-aspek yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi (*Outcomes/output*, proses dan dasar/fondasi yang mencakup kompetensi para karyawan, *brand awareness*, kejelasan struktur

tanggungjawab organisasi, kebijakan organisasi tentang maintenance, jejaring dengan konsumen dan pemasok dsb.) tetapi juga unit-unit organisasi seperti bagian aktivitas, bagian karyawan bahkan juga *stakeholders*.

Lebas dan Euske (2004) menyebutkan beberapa definisi kinerja seperti: 1) Kinerja adalah pertunjukan, seperti pertunjukan seni, yang melibatkan para pemeran, menampilkan siapa memerankan apa dan bagaimana memerankanya di depan para penonton. 2) Kinerja adalah akibat yang diperoleh dari perwujudan suatu rencana. 3) Kinerja adalah akibat tak terduga yang diperoleh dari suatu kegiatan. 4) Kinerja adalah penilaian atau keputusan yang dibuat berdasarkan patokan tertentu. 5) Kinerja adalah komparasi antara apa yang diperoleh dengan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, baik ukuran di dalam organisasi maupun ukuran di luar organisasi. 6) Kinerja adalah hal yang dapat dinilai, baik dinilai secara kuantitatif maupun kualitatif dan dapat dikomunikasikan. 7) Kinerja adalah peluang yang terkandung dalam sesuatu yang berpotensi memberikan hasil. (misalnya kepuasan konsumen dapat dipandang sebagai peluang bagi organisasi dalam menjual sesuatu di masa depan. 8) Kinerja adalah upaya, yang sengaja dilakukan untuk menciptakan sesuatu. 9) Kinerja adalah melaksanakan sesuatu.

Dessler (2003) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil yang telah diperoleh dengan patokan yang sudah ditentukan oleh organisasi sebelumnya. Sementara Wirawan (2007) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diberikan oleh suatu peran dari sebuah pekerjaan atau profesi dalam periode tertentu. Menurut Robbins dan Coulter (2007) kinerja adalah sebuah fungsi

timbal-balik antara peluang untuk berprestasi, motivasi dan kemampuan.

Moeheriono (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari sebuah pekerjaan yang diperoleh individu atau kelompok individu di dalam organisasi baik diukur dengan angka maupun kata-kata, berdasarkan wewenang dan tanggung jawab setiap pihak, dalam rangka wujudkan sasaran-sasaran organisasi secara sah, sesuai aturan dan norma yang berlaku. Berdasarkan pengertian kinerja yang telah dituliskan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan fondasi, proses, dan hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan ukuran kerja yang telah ditentukan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan dari organisasi.

Mengapa Kinerja Penting bagi Organisasi?

Kondisi lingkungan eksternal organisasi yang turbulen, berubah dengan cepat dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi seperti saat ini telah membuat kinerja menjadi masalah sentral dalam organisasi. Alasannya adalah apapun bentuk organisasi, kinerja akan selalu merupakan pernyataan kunci terhadap keberhasilan suatu organisasi. Artinya apakah suatu organisasi berhasil atau tidak, mengalami pertumbuhan atau kemunduran, akan bertahan atau akan bangkrut, dapat dilihat dari kinerjanya.

Terdapat minimal dua alasan mengapa kinerja menjadi pusat perhatian organisasi saat ini (Sobirin, 2019). Pertama adalah karena keuntungan dan kebutuhan organisasi akan kelangsungan hidupnya. Agar organisasi tetap eksis, berhasil, dan bertumbuh secara berkelanjutan maka para manajer atau pimpinan organisasi haruslah secara kreatif

mengembangkan dan menerapkan berbagai strategi agar kinerja baik karyawan, kelompok karyawan maupun organisasi secara keseluruhan tetap stabil atau bahkan meningkat. Jika tidak demikian, bukan mustahil organisasi yang dikelolanya perlahan-lahan menuju kebangkrutan. Kedua, oleh karena kinerja telah dijadikan sebagai patokan dalam mengukur pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Artinya kinerja dijadikan sebagai patokan untuk menilai dan mengukur apakah capaian-capaian organisasi sejalan dengan keinginan pemilik dan *stakeholders* atau tidak.

Kinerja sebagai alat ukur menjadi semakin penting apabila dikaitkan dengan apa yang pernah dikatakan oleh Armstrong dan Baron (dalam Sobirin, 2019) *Jika Anda tidak mendefinisikan kinerja, Anda tidak akan dapat mengukur dan mengaturnya*. Selanjutnya Hamel dan Prahalad (dalam Sobirin, 2019) menegaskan, *Jika Anda tidak mengukur kinerja, Anda tidak bisa memperbaikinya*. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dibutuhkan demi menjada, memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi.

Bagaimana Cara Mengukur Kinerja?

Kumpulan informasi yang dipakai untuk menilai dan mengukur kinerja adalah indikator kinerja. Berikut ini adalah beberapa contoh petunjuk kinerja seperti disampaikan oleh Sobirin (2019): 1) petunjuk finansial yang tampak pada laba, *Return on Asset*, *Return on Investment*, serta nilai *asset*. 2) petunjuk *non* finansial yang tampak pada kualitas layanan, inovasi produk dan ketepatan waktu dalam menyampaikan produk. 3) petunjuk

manajemen puncak yang tampak pada wilayah wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan organisasi. 4) petunjuk manajemen lokal yang tampak pada wewenang dan tanggung jawab para manajer di departemen masing-masing. 5) petunjuk di dalam organisasi yang tampak pada informasi-informasi yang dipakai untuk menilai kinerja bagian-bagian di dalam organisasi 6) petunjuk pihak luar organisasi tampak pada informasi-informasi yang dipakai dalam menilai kepentingan pemasok, konsumen, pemerintah dan masyarakat dan lingkungan. 7) petunjuk berdasarkan hierarki organisasi yang tampak pada informasi-informasi yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja pada setiap level dalam organisasi. 8) petunjuk berdasarkan manfaat yang tampak pada informasi-informasi yang digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja pada setiap departemen dalam organisasi seperti departemen pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan, penelitian dan pengembangan dsb.

Meskipun menurut Sobirin (2019) indikator kinerja banyak ragam dan jenisnya, dan digunakan secara berbeda pada setiap organisasi, namun dalam prakteknya indikator-indikator tersebut tidaklah terpisah satu dengan lainnya. Sebaliknya masing-masing indikator terkait dengan setiap indikator yang lain dalam satu kesatuan yang utuh. Dalam penggunaannya, indikator yang banyak tersebut pada akhirnya dapat dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator kunci (*key performance indicators*= KPI) dengan jumlah yang terbatas. Tentu dengan syarat indikator-indikator kunci tersebut: 1) mendapatkan persetujuan dari pemilik dan karyawan, 2) mencerminkan visi, misi dan

tujuan organisasi, 3) mendeskripsikan mengenai hal yang paling utama untuk diketahui dan dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi.

Salah satu panduan yang dipakai dalam merancang KPI adalah dengan menggunakan panduan SMART. SMART adalah merupakan singkat dari *Specific* (spesifik), *Measurable* (bisa diukur), *Achievable* (bisa dicapai), *Relevant* (Memiliki keterkaitan) dan *Timely* (Memiliki batas waktu). 1) *Specific*: artinya KPI yang disusun harus mudah dimengerti dan memiliki daya tarik untuk diwujudkan. 2) *Bisa diukur*: artinya KPI yang dibuat bisa dinilai baik dengan angka, kata-kata, kecepatan dan ketepatan maupun dengan banyaknya hasil yang diperoleh. 3) *Bisa dicapai*: artinya KPI yang dirancang harus bisa diwujudkan, dan tersedia sumber daya untuk mewujudkannya. 4) *Memiliki keterkaitan*: artinya KPI yang dikembangkan harus mempunyai keterkaitan dengan visi, misi dan tujuan organisasi sehingga visi, misi dan tujuan karyawan dapat diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. 5) *Memiliki batas waktu*: artinya KPI yang disusun harus dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Bagaimana Caranya Mempertahan dan Meningkatkan Kinerja?

Pada awal tulisan ini telah dituliskan bahwa kinerja adalah merupakan konstruk yang multi-dimensi dan multi-aspek. Itu berarti bahwa kinerja melibatkan berbagai faktor dalam mewujudkannya. Para ahli di bidang kinerja melalui penelitiannya menemukan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Berikut adalah beberapa

contohnya. Wirawan (2009) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak hal. Adapun hal-hal tersebut adalah hal-hal yang ada di dalam organisasi, hal-hal yang ada di luar organisasi dan hal-hal yang ada di dalam diri karyawan. Hal-hal yang ada di dalam diri karyawan mencakup hal *nature* (bawaan) dan hal *nurture* (*diperoleh dalam masa perkembangan*) (Wirawan, 2009). Yang termasuk faktor bawaan, adalah, sifat, keadaan biologis dan mental dan bakat karyawan. Sementara, hal yang diperoleh dalam masa pertumbuhan adalah keterampilan, etos kerja, pengetahuan, motivasi kerja dan pengalaman kerja. Dengan demikian dapat diduga bahwa semakin tinggi hal-hal *nature* dan *nurture* seorang karyawan maka kinerjanya juga akan semakin tinggi. Demikian juga sebaliknya (Wirawan, 2009).

Hal-hal yang timbul dari dalam organisasi dapat berupa dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Ada pun hal-hal yang muncul dari dalam organisasi mencakup berbagai macam dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sistem manajemen, kompensasi serta strategi organisasi. Oleh sebab itu, pihak manajemen perlu menciptakan suasana kondusif di dalam organisasi demi meningkatkan kinerja karyawan (Wirawan, 2009).

Hal-hal yang berada di luar organisasi mencakup peristiwa atau keadaan, yang berlangsung di luar organisasi yang ikut berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Contoh hal-hal tersebut adalah situasi sosial, politik dan ekonomi suatu negara, situasi budaya suatu

masyarakat, Hal-hal dalam diri karyawan bersinergi dengan hal-hal di dalam organisasi serta hal-hal di luar organisasi. Sinergi ini memengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian memengaruhi kinerjanya (Dessler, 2003). Kinerja karyawan selanjutnya menentukan kinerja organisasi. Di antara hal-hal tersebut, yang dapat dikondisikan dan dikendalikan oleh para manajer adalah hal-hal di dalam diri karyawan dan hal-hal yang ada di dalam organisasi. Sementara hal-hal yang berada di luar organisasi berada di luar kendali manajer. Maka tugas para manajer sesungguhnya adalah mengendalikan dan mengelola hal-hal yang ada di dalam diri karyawan dan hal-hal yang ada di dalam organisasi (Dessler, 2003).

Mathis dan Jackson (2011) menuliskan tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Ketiga faktor tersebut adalah: a) tingkat usaha yang dicurahkan, misalnya: kehadiran, motivasi, rancangan tugas dan etika kerja, b) dukungan yang diterima karyawan dari organisasi misalnya: pengembangan, pelatihan, standar kinerja, teknologi dan peralatan, rekan kerja serta manajemen, c) kemampuan individual karyawan misalnya: minat, faktor kepribadian, dan bakat.

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014) menuliskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti: a) faktor kepemimpinan, ditentukan oleh mutu dorongan, dukungan, dan bimbingan yang dilakukan pemimpin kelompok dan manajer. b) faktor personal karyawan, ditunjukkan oleh, kompetensi dan keterampilan yang dimiliki, komitmen serta motivasi karyawan. c) faktor kontekstual/situasional, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan baik hal

di dalam maupun hal di luar organisasi. d) faktor kelompok, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. e) faktor sistem, ditunjukkan oleh adanya fasilitas dari organisasi dan juga sistem kerja yang jelas.

Sementara menurut Sobirin (2019) kinerja secara umum dipengaruhi faktor-faktor: 1) personal meliputi antara lain: pengetahuan, kompetensi, komitmen, kemampuan menjalankan tugas, sikap kerja, motivasi serta keyakinan diri karyawan, 2) faktor kepemimpinan meliputi kemampuan personal, dan kemampuan dalam memimpin serta kemampuan manajerial, 3) faktor kontekstual, 4) faktor sistem organisasi dan 3) faktor tim kerja.

Apabila sudah diketahui tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, pertanyaan selanjutnya yang patut diajukan adalah bagaimana caranya meningkatkan kinerja? Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengacu pada faktor-faktor kinerja. Sebagai contoh faktor individu yang meliputi kompetensi, sikap kerja, pengalaman kerja, pengetahuan, komitmen dan motivasi dapat ditingkatkan melalui seminar, pelatihan, kursus atau pendidikan sesuai kebutuhan organisasi. Misalnya organisasi menemukan bahwa kecenderungan umum karyawannya adalah kurang kreatif sementara organisasi justru membutuhkan karyawan yang kreatif. Dalam hal ini organisasi dapat melatih karyawannya untuk kreatif dengan memberikan pelatihan dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung seperti membuka kesempatan bagi karyawan untuk melakukan percobaan, karyawan yang melakukan percobaan dan gagal tidak diberi hukuman dsb.

Penutup

Berdasarkan pada seluruh uraian ini maka dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa: 1) Kinerja ternyata mempunyai definisi yang beragam. 2) Kinerja adalah merupakan konstruk yang rumit, luas, multi-dimensi dan multi-aspek. 3) Kinerja ternyata memiliki peran sentral dalam organisasi, sebab berhasil tidaknya atau maju tidaknya

suatu organisasi tampak dari kinerja organisasi yang bersangkutan. Selain itu kinerja berperan pula sebagai acuan dalam mempertahankan, memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. 4) Kinerja dapat diukur dengan menggunakan KPI. 5) Kinerja dapat diperbaiki dan ditingkatkan dengan mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. /PD/

Daftar Pustaka

- Dessler, G. 2003. *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment: Bus. Strat. Env.* 18
- Lebas, M., & Euske, K.A (2004). A conceptual and operational delineation of performance. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*. pp. 65-79
- Mathis, R., L. & Jackson, J., H, (2009). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 10, Salemba Empat Jakarta.
- Moeheriono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Manajemen*, Edisi Kedelapan, PT Indeks: Jakarta.
- Sobirin, A. (2019). *Perilaku organisasi*, Edisi Kedua, Universitas Terbuka, Banten.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2014). *Manajemen kinerja*. Edisi-4, Jakarta: Rajawali Press.