**MENJAGA DAN MENINGKATKAN KINERJA DEMI**

**KELANGSUNGAN HIDUP ORGANISASI**

**Oleh**

**Linus K. Palindangan, SS., M.Si.**



**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 integral dari kehidupan organisasi itu sendiri. Namun apakah itu 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 dibagi ke dalam tiga bagian. Bagian pertama adalah pendahuluan. Bagian kedua adalah pembahasan seputar kinerja. Bagian ketiga adalah 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, pergelaran, pelaksanaan, perbuatan, dan pertunjukan.

Selain belum memiliki definisi baku (Lebas & Euske, 2004), kinerja dianggap pula sebagai konstruk dengan beragam definisi (Hubbard, 2009) dimana setiap pihak yang berkepentingan cenderung memberi definisi sesuai dengan pemahaman dan kepentingannya masing-masing. Kinerja sering juga dipandang sebagai konstruk multi-dimensi dan multi-aspek yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi (*outcomes/ output*, proses dan dasar/ pondasi yang mencakup kompetensi para karyawan, *brand awareness*, kejelasan struktur tanggung jawab organisasi, kebijakan organisasi tentang *maintenance*, jejaring dengan konsumen dan pemasok dsb.) tetapi juga dengan bagian-bagian dalam organisasi seperti unit aktivitas, karyawan dan *stakeholders.*

Lebas dan Euske (2004) menyebutkan beberapa definisi kinerja seperti berikut: 1) Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi. 2) Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misalnya upaya menciptakan nilai). 3) Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan. 4) Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang). 5) Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan *benchmark* (patokan) tertentu baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal. 6) Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan. 7) Kinerja adalah bertindak *(acting out)*. 8) Kinerja adalah pergelaran, khususnya dalam seni pertunjukkan, yang melibatkan para aktor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menonton pergelaran tersebut. 9) Kinerja adalah *judgmen*t (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding.

Dessler (2003) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Sementara Wirawan (2007) mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Robbins dan Coulter (2007) kinerja adalah sebuah fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berprestasi.

Moeheriono (2009) mendifinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara sah tanpa melanggar hukum dan norma moral atau etika. Berdasarkan definisi tentang kinerja yang telah dituliskan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah fondasi, proses dan hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi selama periode waktu tertentu dalam upaya pencapaian tujuan 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 akan dilikuidasi, manajernya diberhentikan dan karyawannya di-PHK. Kedua, karena kinerja merupakan alat ukur yang dapat diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Artinya kinerja dijadikan sebagai patokan untuk menilai dan mengukur keberhasilan organisasi, 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 menjaga, 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 indikator kinerja seperti disampaikan oleh Sobirin (2019): 1) indikator finansial yang tampak pada laba, *Return on Asset*, *Return on Investment*, serta nilai *asset.* 2) indikator *non* finansial yang tampak pada kualitas layanan, inovasi produk dan ketepatan waktu dalam menyampaikan produk. 3) indikator manajemen puncak yang tanpak pada wilayah wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan organisasi. 4) indikator manajemen lokal yang tampak pada wewenang dan tanggung jawab para manajer di departemen masing-masing. 5) indikator internal yang tampak pada informasi-informasi yang dipakai untuk menilai kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. 6) indikator eksternal yang tampak pada informasi-informasi yang dipakai untuk menilai kepentingan pemasok, konsumen, pemerintah dan masyarakat dan lingkungan. 7) indikator berdasarkan hierarki organisasi yang tampak pada informasi-informasi yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja pada setiap level dalam organisasi. 8) indikator 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 sama lain. Sebaliknya setiap indikator adalah bagian tak terpisahkan dari indikator lainnya yang saling terkait. Dalam penggunaannya, indikator yang banyak tersebut pada akhirnya dapat dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator kunci *(key performance indicators)* 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) menggambarkan apa yang paling penting yang harus diketahui dan dikerjakan oleh karyawan, tim, unit kerja dan departemen serta seluruh organisasi secara keseluruhan.

Salah satu pedoman yang biasa digunakan untuk menyusun KPI adalah dengan menggunakan kriteria SMART. SMART adalah merupakan singkat dari: 1) ***S****pecific*: artinya KPI yang disusun harus jelas, tidak ambigu, langsung pada tujuan, mudah dipahami dan menantang. 2) ***M****easurable*: artinya KPI yang dibuat harus dapat diukur secara kuantitatif, kualitatif, waktu dan uang. 3) ***A****chievable*: artinya KPI yang dirancang harus dapat dicapai dalam arti menantang tetapi masih dalam jangkauan kompetensi dan komitmen karyawan. 4) ***R****elevant*: artinya KPI yang kembangkan harus relevan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi sehingga visi, misi dan tujuan karyawan dapat diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. 5) ***T****imely:*artinya KPI yang disusun harus dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

**Bagaimana cara 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) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan. Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan lahir dan faktor yang diperoleh dalam masa perkembangan. Yang termasuk faktor bawaan, adalah bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan karyawan. Sementara, faktor yang diperoleh dalam masa perkembangan adalah pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Jadi, dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, maka makin rendah pula kinerjanya.

Faktor lingkungan internal organisasi yaitu faktor-faktor yang berasal dari dukungan organisasi tempat karyawan bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor lingkungan internal organisasi antara lain adalah strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja

Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang berlangsung di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja. Contoh faktor tersebut adalah keadaan perekonomian, politik, keamanan suatu negara serta budaya masyarakat. Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini memengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian memengaruhi kinerjanya. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari ketiga jenis faktor tersebut, faktor yang dapat dikontrol dan dikondisikan oleh para manajer adalah faktor internal karyawan dan faktor lingkungan internal organisasi. Sementara itu, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi ada di luar kontrol manajer. Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor internal karyawan dan faktor lingkungan internal organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) menuliskan tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja, yaitu: a) kemampuan individual, seperti: bakat, minat, dan faktor kepribadian. b) tingkat usaha yang dicurahkan, seperti: motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas. c) dukungan organisasi yang diterimanya, seperti: pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014) menuliskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti a) faktor individual*,* tampak pada tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. b) faktor kepemimpinan,tampak pada kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan pemimpin kelompok. c) faktor kelompok,tampak pada kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. d) faktor sistem*,* tampak pada adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. e) faktor kontekstual/situasional*,* tampak pada tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sementara menurut Sobirin (2019) kinerja secara umum dipengaruhi faktor-faktor: 1) Faktor individu yang mencakup antara lain: kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. 2) Faktor kepemimpinan yang mencakup kompetensi pribadi, kemampuan manajerial, dan kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan. 3) Faktor tim kerja. 4) Faktor sistem organisasi. 5) Faktor situasi (konteks).

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.