

SATUAN KINERJA INDIVIDUAL SEBAGAI ALAT PENDUKUNG KINERJA ORGANISASI

Oleh : Dra. Endang Wirjatmi TL., M.Si.

Berbagai teori yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi telah berkembang, namun implementasinya masih belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Bahkan kinerja individu dalam organisasi – khususnya sektor publik – menunjukkan gejala yang relatif menurun. Untuk itu, tulisan ini mengajukan instrumen penilaian kinerja yang disebut sistem satuan kinerja individu (SKI) yang dipandang lebih realistis, karena yang diukur adalah pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kurun waktu tertentu dan telah melalui proses negosiasi dalam pencapaian target.

Pendahuluan

*K*eberhasilan suatu organisasi untuk mewujudkan tujuannya tidak dapat dilepaskan dari dukungan individu-individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan tegak lurus, dimana semakin tinggi tingkat kompetensi individu, maka semakin tinggi pula peluang tercapainya tujuan / produktivitas organisasi.

Dalam konteks kompetensi atau kapasitas individu dalam organisasi ini, perlu ditempuh perencanaan sumber daya manusia (*man power planning*) yang matang dan benar. Salah satu pendukung untuk menciptakan kinerja organisasi tersebut adalah dengan menciptakan suatu instrumen penilaian kinerja dan atau prestasi kerja pegawai.

Dalam hal ini, banyak sekali sistem penilaian kinerja ada, baik secara teoretis maupun praktis. Dalam dimensi praktis, salah satu instrumen penilaian yang berlaku adalah DP3. Namun untuk menemukan jawaban pasti tentang sistem penilaian kinerja yang obyektif, tulisan ini mencoba mengemukakan sistem penilaian kinerja alternatif, yaitu sistem satuan kinerja individual (SKI).

Perkembangan Alat Pengukuran Kinerja

Berbagai teori yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi telah berkembang, misalnya sebuah peraturan yang mengamademenkan UU inovasi Teknologi Stevenson-Wydlar yang menetapkan Piagam Mutu Nasional Malcolm Baldrige (1980-an) di

Amerika dengan tujuan untuk mendorong dunia usaha Amerika dan organisasi-organisasi lainnya untuk melakukan kendali mutu yang efektif dalam penyediaan barang dan jasa. Disusul adanya ISO yang terus berkembang dari ISO 2000 sampai ISO 9000 untuk standar mutu. Untuk mengukur kinerja Bank memiliki ukuran CAMEL (*Capital Adequacy, Asset Quality, Management of Risk, Earning ability dan Liquidity Sufficiency*).

The Citizen's Charter di Inggris yang diberlakukan sejak tahun 1991 digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan tingkat kepuasan pelanggan (masyarakat). Namun ukuran-ukuran kinerja yang belaku masih bersifat parsial, artinya tidak menggambarkan ukuran kinerja organisasi secara keseluruhan. Walaupun pada umumnya mereka beranggapan bahwa bila ukuran-ukuran tersebut dapat dipenuhi, maka akan menggambarkan organisasi yang sehat dan mempunyai kinerja yang baik.

Perkembangan terakhir untuk mengukur kinerja organisasi, munculnya buku *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard* yang ditulis oleh Kaplan dan Norton (1996) dengan mengungkapkan kinerja organisasi. Organisasi dapat dikatakan baik apabila elemen-elemen dalam Financial, customer, Internal/Business Process dan Learning and Growth itu berjalan dengan baik. Ukuran financial misalnya terkait dengan Return-on-capital-employed; Customer terkait dengan Customer Loyalty dan disebabkan terjadinya On-time delivery; Internal / Business Process berkaitan dengan Process Quality dan Process Cycle Time; dalam The Balanced Scorecard sangat memperhatikan learning and growth yang terjadi pada employee skills. Hal tersebut digunakan untuk

mengidentifikasi hipotesis tentang hubungan sebab akibat yang ditimbulkan antara pengukuran outcome dengan performance drivers dari outcome.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden RI Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi, maka nampak bahwa pada era reformasi ini tuntutan terhadap kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk di ungkap. Kondisi seperti ini merupakan suatu gambaran bahwa era keterbukaan dan era kompetensi merupakan suatu tuntutan bagi penyelenggaraan pemerintahan.

Kinerja organisasi yang merupakan gambaran dari perencanaan strategi organisasi dapat dilaksanakan bila didukung oleh pandangan kedepan yang tercermin dalam visi serta pelaksanaannya diemban melalui misi organisasi, dapat dijabarkan melalui tujuan organisasi yang akan dihasilkan selama dalam waktu tertentu. Sasaran organisasi yang merupakan penjabaran dari tujuan organisasi yang telah terukur akan dapat dilaksanakan melalui program-program kerja dengan kebijaksanaan yang telah disepakati bersama. Hal ini merupakan suatu proses yang dapat digunakan untuk mengukur suatu kinerja organisasi.

Oleh karenanya, dalam pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah digambarkan tentang urutan istilah yang digunakan secara sistematis dari perencanaan strategik, visi, misi, tujuan,

sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan serta indikator kinerja. Hal itu memberikan gambaran bahwa setiap kegiatan organisasi akan dapat terukur dengan baik dan akan dapat diketahui outcome dari kegiatan-kegiatan organisasi yang telah dilakukan.

Kegiatan-kegiatan organisasi yang dilaporkan merupakan gambaran dari performance organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu membangun kinerja organisasi tidaklah mungkin dilakukan hanya oleh sebagian anggota organisasinya saja atau oleh pimpinan-pimpinan organisasinya saja akan tetapi membangun kinerja organisasi dapat dilakukan secara bersama-sama, dan digambarkan oleh Nonaka sebagai *Hypertext Organization* yang terdiri dari tiga model kelompok dalam organisasi, antara lain Project Team Layer, Business sistem Layer dan Knowledge Base Layer.

Cara kerja dari hypertext organization sendiri dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu yang mempunyai keahlian tertentu membuat rencana kerja, pelaksanaan kerja dan laporan kerja pada dua struktur organisasi ialah organisasi bisnis dan organisasi pelaksana, tentang saat kegiatan direncanakan, dilaksanakan maupun pada waktu melakukan evaluasi.
2. Kegiatan organisasi seperti tersebut di atas disebut sebagai organisasi knowledge karena berjalan secara alami dalam bentuk hypertext organisation, setiap struktur organisasi melakukan generalisasi dan akumulasi yang sangat berbeda-beda dan orientasinya adalah konversi ilmu pengetahuan.

3. Organisasi hypertext bersifat fleksibel atas berbagai sudut pemikiran dan selalu bersifat overtime dalam melakukan pekerjaan, namun memiliki batas waktu dari kegiatan-kegiatan dalam rangka menggali seluruh potensi yang ada. Salah satunya dalam mendayagunakan waktu untuk dipatuhi dalam rangka peningkatan kinerja.
4. Kegiatan dikendalikan oleh top manajemen, adanya komunikasi antar top managers, middle managers dan lower managers

Hal-hal di atas merupakan suatu konsep yang dapat diaplikasikan pada setiap organisasi. Baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Dengan model organisasi seperti di atas, maka dapat digunakan untuk memacu kinerja organisasi. Oleh sebab itu dalam rangka pelaksanaan akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang merupakan dapat diwujudkan dalam suatu mekanisme yang sangat mudah. Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang telah dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara pada tahun 1999, merupakan salah satu alat untuk mengetahui perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, sebagai bentuk proses penggunaan model organisasi tersebut di atas.

Kinerja Organisasi yang telah di uraikan tersebut di atas, akan terwujud bila didukung oleh kinerja individu-individu di dalam

organisasi. Oleh sebab itu Satuan Kinerja Individual, akan diuraikan di bawah ini.

Satuan Kinerja Individual

Satuan kinerja individu (SKI) merupakan suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seseorang pegawai dalam waktu satu tahun, yang bersifat realistis, dapat diukur dan relevan dengan mengacu pada Bidang Prestasi Kunci yang ditetapkan.

Satuan kinerja individu ini realistis, karena yang diukur adalah pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam waktu satu tahun dan telah melalui proses negosiasi dalam pencapaian target.

Satuan kinerja individu terukur, berarti bahwa SKI mempunyai standar baku yang telah ditetapkan oleh atasan tentang target dan pelaksanaan kerja. SKI ini dapat diterapkan dengan relevan, karena sasaran kerja yang ditetapkan adalah penjabaran tujuan organisasi yang diturunkan kepada berbagai level, sehingga SKI tidak menyimpang dari tujuan organisasi.

Pengertian tersebut memberikan gambaran secara utuh bahwa SKI dapat di pahami sebagai salah satu alat untuk pengembangan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang diperolehnya secara obyektif, karena realistis, terukur dan relevan dengan tujuan organisasi.

Hasil evaluasi pelaksanaan SKI di PT Telkom misalnya, telah menunjukkan dampak yang positif terhadap pertumbuhan pendapatan. SKI ini telah diterapkan sejak tahun 1996 melalui

Keputusan Direksi Nomor: 45/PS 730/SDM-12/1996.

Bagaimana pelaksanaan SKI ini untuk di terapkan dalam lingkungan organisasi pemerintah atau Pegawai Negeri. Tentunya akan dapat dikaji lebih mendalam sesuai dengan kebutuhan organisasi tentunya dengan menerapkan prinsip-prinsip yang ada dalam SKI.

SKI dibuat berdasarkan tujuan organisasi, terutama untuk sasaran jangka pendek/tahunan, yang biasanya dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran tahunan (RKA, DIP, DIK). Rencana kerja dan anggaran yang sudah menjadi komitmen organisasi pada prinsipnya harus dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu dalam penerapan SKI dengan menggunakan RKA, DIP atau DIK yang ada akan diturunkan oleh pimpinan kepada bawahannya sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Bila suatu organisasi mempunyai contoh seperti pada struktur di bawah ini, maka RKA adalah RKA yang telah disahkan oleh Ketua, yang merupakan sasaran organisasi dalam 1 (satu) tahun. Oleh karena itu sasaran tersebut tidak mungkin dilakukan sendiri oleh Ketua itu sendiri. Sasaran kerja yang telah ditetapkan, akan dibagi sesuai dengan fungsi masing-masing kepada para kepala bidang-kepala bidang yang ada di STIA. Tugas-tugas untuk level Ketua ke Deputy Ketua, dan tugas dari Deputy Ketua ke Kepala Bidang-Kepala Bidang, selalu dijabarkan dan dibagi habis ke dalam tugas-tugas samapi pada level yang pang bawah yaitu pelaksana.

Prinsip ini sebenarnya menggunakan prinsip pembagian habis tugas di dalam organisasi

sesuai dengan fungsi masing-masing, sehingga tidak ada lagi tugas yang tidak ada pelaksananya. Dengan demikian setiap orang di dalam organisasi selalu mempunyai SKI. SKI yang ada dilaksanakan dari tingkat pelaksana sampai tingkat pimpinan puncak organisasi yang merupakan suatu rangkaian kinerja yang tidak terpisahkan. Oleh sebab itu dengan adanya SKI akan dapat meningkatkan kinerja dari individu dan secara otomatis akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dapat dilihat dari rangkaian pembuatan SKI, SKI staf merupakan penjabaran tugas-tugas yang harus dilakukan oleh atasannya, sementara itu SKI atasannya merupakan penjabaran tugas satu tingkat di atasnya dan seterusnya sehingga merupakan suatu jenjang pekerjaan yang merupakan suatu kesatuan. Hal ini dapat menggambarkan kondisi kinerja organisasi secara keseluruhan, walaupun pada awalnya SKI yang dibuat merupakan satuan kinerja yang dibuat secara individual.

Proses pembuatan SKI dilakukan secara bersama-sama dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal sehingga dapat merupakan team learning dalam learning organization (Senge: 1990), dan dalam Knowledge Creating Organization (Nonaka: 1995) proses ini merupakan proses kolaborasi antara individu dalam team-team untuk mengungkap knowledge creation pada tingkat Project team Layer. Oleh karena itu dalam SKI seorang anggota team tidak dapat menonjolkan diri sendiri, hubungan vertikal dan horizontal merupakan hubungan ketergantungan. Hubungan ketergantungan dalam team layer ini menimbulkan saling terjadi pengawasan dalam evaluasinya.

Dalam pelaksanaan SKI, evaluasi dilakukan secara rutin pada setiap triwulan, sehingga bila terjasi tidak tercapainya target yang telah ditetapkan, maka akan segera dapat dilakukan konseling. Konseling ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana langkah-langkah yang harus dikerjakan selanjutnya, untuk menyelesaikan permasalahan masing-masing individu secara team.

Dampak Dari SKI

Dampak dari berlakunya SKI, dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu dan memacu individu untuk bekerjasama dalam organisasi, disamping itu juga dapat digunakan untuk memotivasi setiap individu untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan SKI organisasi akan lebih mudah memberikan penghargaan dan hukuman terhadap pegawai yang tidak produktif. Hal ini akan sangat kecil kemungkinannya terjadi pada pegawai karena adanya proses learning di dalam organisasi tersebut.

Dalam pelaksanaan SKI, apabila seorang pegawai atau unit organisasi tidak mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara bersama, maka ada proses konseling dan penilaian, yang akan dibahas untuk edeisi yang akan datang.

DAFTAR BACAAN

- Huseini, Martani, (1999) Mencermati Misteri Globalisasi: Menata ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap di FKIS-UI

Kaplan, Robert S., dan Norton, David P., (1996) *Translating strategy into Action the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Kemp, Peter, *The Citizen's Charter*

Lembaga Administrasi Negara, (1999) *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta

Nonaka, Ikojiro dan Takeuchi, H., (1996) *The Knowledge Creating Organization*:

How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation, Oxford Univ. Press, New York.

Olve, Nils-Goran dan Roy, Jay dan Wetter, Magnus (1999), *A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard, Performance Drivers*, John Wiley & Son, New York

Senge, Peter, (1990) *The Fifth Discipline: The art and Practice of Learning Organization*, Century, London