Oleh : Ir. Aji Hermawan, MM *)
Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc. CS *)

MERAIH KINERJA TINGGI MELALUI MITOS DAN ISTILAH MANAJEMEN?

Para manajer saat ini dihadapkan pada tantangan yang semakin berat untuk mengelola sumberdaya yang dimilikinya untuk mencapai kinerja perusahaan yang diharapkan. Berbagai teori atau alat manajemenpun ditawarkan baik oleh para akademisi, konsultan, maupun manajer praktisi yang dianggap berhasil mengelola organisasinya. Impian para manajer adalah untuk membawa organisasinya menjadi *High Performance Organization* (Organisasi Berkinerja Tinggi) atau *High Performance Work System* (Sistem Kerja Berkinerja Tinggi).

Apa itu organisasi yang berkinerja tinggi atau superior dan bagaimana mencapainya tidak ada batasan yang pasti. Yang pasti, sudah banyak lahir 'teori-teori' manajemen baru yang dianggap mampu mendongkrak kinerja organisasi. Begitu banyak 'teori' bermunculan, namun masalahnya tak pernah hilang. Ciri dan isi (*content*) sebuah organisasi yang berkinerja tinggi serta proses mencapainya telah menjadi komoditas yang laris di kalangan manajemen, baik di sektor privat maupun publik. Para manajer pun rela menginvestasikan jutaan bahkan milyaran rupiah untuk menyewa pakar manajemen, melatih pegawainya, agar dapat menggapai impian menjadikan organisasinya berkinerja tinggi.

Bebagai teknik seperti TQM (*Total Quality Management*), BPR (*Business Process Reeingginering*), BSC (*balanced score cards*), *six sigma, e-learning*, dan berbagai singkatan serta *e*-lain-lainnya telah menjadi istilah manajemen yang popular. Teknik-teknik ini sering dikaitkan dengan superioritas kinerja organisasi yang menerapkannya. Sektor publikpun tak mau ketinggalan, mereka pun meminjam 'teori-teori' itu dan beberapa dibuat unik agar memiliki aroma sektoral seperti REGOM (*reinventing government*) alias mewirausahakan birokrasi, *e-government*, dan lain sebagainya. Wirausaha dan *e*- seolah sudah menjadi kata sakti tanpa cacat yang merambah ke sektor apa saja dan dimana saja.

MENELUSUR MANAJEMEN KINERJA

Menurut Williams (1998) paling tidak ada tiga model manajemen kinerja (a) manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi, (b) manajemen kinerja sebagai system untuk mengelola kinerja karyawan, (c) manajemen kinerja sebagai system untuk mengintegrasikan manajemen kinerja organisasi dan karyawan. Apapun model manajemen kinerja yang ditawarkan, hampir dalam setiap model, peranan manusia menempati posisi yang sentral. Jika diamati lebih jauh, maka dapat ditarik benang merah yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya sentral ini untuk mencapai kinerja tinggi. Tema-tema sentralnya berkisar pada beberapa istilah senada seperti: fleksibilitas, kewirausahaan, otonomi, desentralisasi, partisipasi, pelibatan (*involvement*), dan pemberdayaan (*empowerment*).

Berikut ini akan diberikan beberapa contoh dari buku-buku manajemen yang cukup popular berkaitan dengan hal ini. Tentu saja contoh ini tidak mewakili keseluruhan buku-buku manajemen popular, akan tetapi beberapa yang diberikan berikut ini paling tidak dapat memberikan contoh betapa mereka sebenarnya sedang menawarkan hal yang sama.

Karya Tom J. Peters dan Robert H. Waterman *In Search of Exellence* (1982) dapat dianggap karya fenomenal karena pernah dianggap sebagai buku wajib di kalangan manajemen. Mereka menyebutkan delapan atribut bagi organisasi yang berkinerja luar biasa (*excellent*) yaitu : (1) Kecenderungan ke arah tindakan, (2) Staf yang ramping dan bentuk yang sederhana, (3) Kontak terus menerus dengan pelanggan. (4). Peningkatan produktifitas melalui orang, (5). Otonomi operasional untuk merangsang kewirausahaan, (6) Penekanan pada satu nilai bisnis kunci, (7). Penekanan pada apa yang mereka ketahui dengan baik, dan (8). Pengendalian longgar-ketat secara simultan.

Kesimpulan Peters dan Waterman (1982) di atas tidak lepas dari dirkursus tentang pentingnya

*) Alumnus MMA-IPB angkatan III, Staf Pengajar Fateta – IPB, MMA-IPB dan peserta program Doktor Manchester School of Management, United Kingdom.
*) Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Manajemen, SOSEK, FAPERTA, ILKOM-FMIPA dan Program MMA-IPB; sedang mengambil program Doktor bidang Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta dan program Doktor Ekonomi Pertanian - IPB

meningkatan produktifitas melalui orang (nomor 4) dan memberikan otonomi operasional (nomor 5). Menurut Peters dan Waterman, produktivias dapat ditingkatkan dengan cara memotivasi dan merangsang pegawai, bukan hanya sekedar dengan memasang mesin baru atau teknologi baru. Caranya adalah dengan mememberikan mereka otonomi dan melibatkan (*involve*) orang dalam setiap proses.

Dalam bukunya yang lain, yaitu *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*, Tom Peters (1988) juga mengemukaan resep-resep bagi pimpinan untuk berjaya dan memerinci langkah-langkah yang dapat dicapai untuk mencapai kinerja unggul. Secara umum resep Peters adalah:

1. Menciptakan ketanggapan palanggan total
2. Mengejar inovasi secara tepat
3. Mencapai fleksibilitas dengan pemberdayaan manusia
4. Membangun sistem untuk membalik dunia

Kembali Peters menyebut fleksibilitas melalui pemberdayaan manusia dalam resepnya yg ketiga untuk mencapai keunggulan organisasi. Lebih lanjut, ia memberikan dua tindakan dasar dalam hal ini, yaitu (1) melibatkan setiap orang dalam segala hal, dan (2) menggunakan tim-tim swa-kelola (*self-managed teams*). Sekali lagi pelibatan (*involvement*) dan otonomi dalam bentuk tim menjadi tema yang diresepkan Peters.

Konsep yang lain seperti *reengineering* (rekayasa ulang), yang menawarkan resep perubahan yg revolusioner (menurut pengarangnya) pun tidak jauh beda. Menurut James Champy (1995) dalam bukunya *Reengineering Management*, 'mendefinisikan kembali' tugas manajemen dari yang dianggapnya ketinggalan jaman, yaitu POAC (*planning, organising, actuating*, dan *controlling*), menjadi tugas 'baru' sebagai berikut :

1. memobilisasi (*mobilizing*)
2. memampukan (*enabling*)
3. menetapkan (*defining*)
4. mengukur (*measuring*)
5. mengkomukasikan (*communicating*).

Ketika menguraikan *enabling*, Champy (1995) menjelaskan bahwa pemampuan (*enabling*) adalah manajer harus mendesain ulang pekerjaan sehingga karyawannya dapat menerapkan keterampilan dan kapabilitas mereka semaksimal mungkin, kemudian ia mundur dari arena dan membiarkan semuanya terjadi dengan sendirinya. Champy menyatakan bahwa istilah yang lebih mutakhir dalam hal ini adalah pemberdayaan (*empowering*).

Yang lebih spesifik lagi berkaitan dengan peranan manajemen manusia dalam kaitannya dengan kinerja adalah karya Jeffrey Pfeffer *Competitive Advantage through People* (1994). Pfeffer (1994) menyebutkan hasil risetnya bahwa sistem kerja berkinerja tinggi, seringkali disebut organisasi berkomitmen tinggi, adalah organisasi yang menggunakan pendekatan manajemen tertentu dengan karakteristik sebagai berikut: (a) keamanan pekerjaan (*employment security*), (b) rekruitmen karyawan yang selektif, (c) tim yang otonom dan desentralisasi pengambilan keputusan sebagai prinsip dasar desain organisasi, (d) kompensasi yang lebih tinggi yang dikaitkan dengan kinerja organisasi, (e) *training* yang luas, (f) perbedaan dan hambatan yang rendah antara lain dalam pakaian, pengaturan kantor, dan selisih gaji antar level dalam organisasi, (g) berbagi informasi finansial dan kinerja di seluruh organisasi. Kembali desentralisasi pengambilan keputusan, partisipasi dan pemberdayaan pegawai menjadi tema sentral dalam karya Pfeffer (1994).

Tak mau kalah dengan *sector privat*, David Osborne dan Ted Gaebler (1992) dalam bukunya *Reinventing Goverment : How Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector* mengemukanan beberapa cara untuk membentuk pemerintahan yang lebih baik. Rumusnyapun sudah bisa diduga yaitu desentralisasi. Menurut David Osborne dan Ted Gaebler, lembaga yang terdesentralisasi mempunyai sejumlah keunggulan yaitu lebih fleksibel, lebih efektif, lebih inovatif, menghasilkan semangat kerja yang lebih tinggi, komitmen lebih tinggi, dan produktivitas lebih besar.

Dalam karya yang lebih umum, karya futurology John Naisbitt dan Alvin Tovler dapat dijadikan contoh. John Naisbitt (1984) dalam bukunya *Megatrends : Ten New Direction Transforming Our Lives*. mengidentifikasi sepuluh perubahan sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang sedang dihadapi masyarakat. Diantara sepuluh kecenderungan di atas, setidaknya ada tiga hal yang berkaitan langsung dengan manajemen organisasi, yaitu desentralisasi, deinstitusionalisasi, dan organisasi kewirausahaan. Inti dari ketiga kecenderungan di atas adalah bahwa organisasi swasta maupun publik cenderung akan mendesentralisasi, memberikan otonomi dan keleluasaan yang lebih besar kepada bawahan atau bagian yang berada di bawahnya. Langkah ini merupakan tuntutan logis bagi organisasi agar lebih baik kinerjanya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Tuntutan selanjutnya setelah pemberian otonomi yang lebih besar adalah bagaimana membuat bawahan atau bagian bawah tersebut dapat menjalankan tugasnya.

Sejalan dengan Naisbitt, Alvin Toffler (1990) dalam Poweshift: *knowledge, wealth, and violence at the edge 21st century*, juga mengemukakan bahwa dalam abad informasi, tekanan untuk mempercepat pengambilan keputusan mengalahkan kerumitan yang semakin meningkat dan ketidakakraban dengan lingkungan yang harus diambil. Salah satu cara untuk lebih memperkuat pemerintahan adalah mengurangi beban keputusan dengan membaginya kepada lebih banyak orang, yang memungkinkan lebih banyak keputusan dibuat di bawah ketimbang mengkonsentrasikannya pada pusat Sentralisasi pengendalian dan konsilidasi bukannya mengurangi pemborosan tapi justru menambah pemborosan. Para pemimpin yang berjiwa wirausaha akan memakai pendekatan desentralisasi. Mereka akan menggerakkan keputusan ke bawah atau pinggiran, seperti ke masyarakat dan LSM. Mereka menekan otoritas dan keputusan ke bawah dengan membuat hirarki menjadi lebih datar dan memberi otoritas kepada pegawai di bawah.

Dari contoh-contoh karya popular di atas, dan dapat dibuktikan dengan karya-karya lain yang lebih baru, selalu ada benang merah yang dapat ditarik dari resep-resep dan teori-teori manajemen yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Apapun namanya, yang berkaitan dengan sumberdaya manusia, tidak banyak yang berbeda, meskipun penggagasnya menyebut teorinya sebagai baru, revolusioner, dan membalik paradigma. Ada sebuah kesamaan diskursus apa yang disebut sebagai organisasi yang hebat, yang diwakili dengan kata-kata seperti wirausaha, fleksible, datar/horizontal, partisipasi, pemberdayaan, tim, dan lain-lain. Dalam saat yang sama menempatkan beberapa kata seolah menjadi kata-kata kotor bagi organisasi seperti birokrasi dan kontrol. Bagaimana realitasnya? Apakah para manajer sekarang senang membuang kata kotor 'kontrol' atau justru sedang memeluk erat dan memberikannya jubah atau nama lain?

KRITIK ATAS KONSEP-KONSEP PENINGKATAN KINERJA

Literatur-literatur manajemen yang menawarkan cara-cara pintas mendongkrak kinerja perusahaan menurut Marchington (1995) cenderung universalistik, dibuat-buat, dan bukti empirisnya sangat lemah. Ia menyebut teknik-teknik manajemen popular semacam itu seperti tongkat ajaib dalam dongeng anak-anak sebelum tidur. Seolah dalam cerita *Cinderella* misalnya, manajer dianggap seolah-olah dapat menggunakan tongkat ajaibnya untuk menyelesaikan masalah-masalahnya. Bim salabim, abrakadabra, selesai semua masalah. Padahal realitas organisasi adalah penuh hambatan dan konflik. Dibalik itu sebenarnya bersemanyam sebuah asumsi yang menganggap bahwa seolah-olah organisasi itu apolitik, seolah-olah seluruh komponen dalam organisasi sedang bergerak ke arah yang sama, memiliki persepsi dan interpretasi yang sama.

Teknik-teknik seperti itu umumnya juga dipromosikan berlaku universal, seolah-olah bisa diadaptasi oleh semua organisasi, apapun bentuknya, sektornya, jenis usahanya, pasarnya, teknologinya. Intinya mengabaikan faktor-faktor kontekstual yang dihadapi organisasi. Filosofinya seperti McDonald yang seragam dimana-mana atau Coca Cola yang dapat ditenggak dimana saja, siapa saja, kapan saja.

Padahal secara teoritis, konsep-konsep itu umumnya sangatlah lemah. Ini dapat dilihat dari tidak jelasnya definisi. Silakan disimak apa yang dimaksud otonomi, partisipasi, pemberdayaan, rekayasa ulang, pembelajaran, budaya organisasi, dan lain-lain, niscaya kita tidak akan menemukan satu definisi yang jelas. Bahkan tidak jarang definisi satu dan lainnya saling bertentangan. Secara metodologis, karya-karya itu juga umumnya cenderung melakukan generalisasi yang berlebihan padahal risetnya hanya didasarkan atas beberapa kasus dan didasarkan pada asumsi *input-output* sederhana dengan justifikasi sebab akibat yang lemah (lihatlah semua karya di atas). Bahkan beberapa riset justru tidak memberikan dukungan empiris atas teori-teori itu. Di sektor publik, contohnya di Amerika yang merupakan gudang asal teori-teori itu, konsep seperti GPRA (*Government Performance and Results Act*) yang merupakan solusi Kongres Amerika untuk menaikkan kinerja pemerintahan, sudah sepuluh tahun ini tidak menampakkan hasilnya (Yi, 2002).

Karya-karya itu juga seringkali menyembunyikan dampak negatifnya. Seolah-olah kalau diimplementasikan hanya dampak positif dan kinerja yang super yang timbul. Padahal hampir 'tidak ada makan siang gratis'. Dampak negatif itu seringkali diluar pemikiran manajemen karena korbannya adalah para buruh, operator, para manajer yunior atau menengah, baik karena PHK atau *downsizing* atau yang lebih halus lagi *rightsizing* ataupun lewat tambahan beban dan tuntutan untuk lebih memeras keringat.

KESIMPULAN

Tidak ada rumusan dan batasan yang pasti tentang isi dan ciri organisasi berkinerja tinggi dan bagaimana proses mencapainya. Yang pasti telah banyak disodorkan berbagai resep maupun konsep. Namun resep-konsep itu umumnya universalistik dan terlalu menyederhanakan realitas organisasi. Sudah saatnya para manajer untuk tidak terlalu berharap pada resep dan konsep itu sebagai alat yang ampuh untuk mendongkrak kinerja organisasi secara revolusioner. Meningkatkan kinerja bukanlah jalan pintas yang statis, akan tetapi sebuah langkah tanpa henti yang mengenal pasang surut keberhasilan dan kegagalan, yang sangat tergantung pada factor-faktor kontekstual baik yang terkontrol maupun yang tidak, yang memerlukan berbagai kombinasi tindakan dan pengkondisian untuk mencapainya. Sudah saatnya para manajer berpikir lebih refleksif, mencari akar permasalahan yang sebenarnya daripada langsung mengadopsi jawabannya.

REFERENSI :

Appelbaum, E., and Batt, R., (1993). High Perfor mance Work Systems: American Models of Workplace Transformation. Washington, D. C.: Economic Policy Institute

Champy, J. (1995). Reengineering management: the mandate for new leadership. London: HarperCollins.

Fletcher, Clive. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational & Orga nizational Psychology, Nov2001, Vol. 74 Issue 4, p473, 15p.

Gawthrop, L.C. (2001). Democratic Visions for Performance Management. (Mini-Forum: Managing For Performance). The Public Manager, Fall 2001 v30 i3 p15(4).

Huselid, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, produc tivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal 48(3), 635- 672.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Organi zational logic and flexible production sys tems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48 (2): 197-221.

Marchington, M. (1995). Fairy tales and magic wands: new employment practices in per spectives. Employee Relations, 17(1), 51-66.

Naisbitt, J. (1984). Megatrends : Ten New Direc tion Transforming Our Lives. London: Futura.

Osborne, D. dan Gaebler, T. (1992). Reinventing Goverment : How Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector. Reading, Mass.; Wakingham: Addison-Wesley Pub. Co.

Peters, T.J. (1988). Thriving on chaos: handbook for a management revolution. New York; London: Harper and Row.

Peters, T.J. dan Waterman, R.H. (1984). In Search of Exellence: lessons from America's best-run companies. New York; London: Harper and Row.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through people: unleashing the power of the work force. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., (1998). The human equation: building profits by putting people first. Harvard Business School Press, Boston.

Toffler, A. (1990). Poweshift: knowledge, wealth, and violence at the edge 21st century. New York: Bantam Books.

Tomer, J.F. (2001). Understanding high-perfor mance work systems: the joint contribution of economics and human resource manage ment. The Journal of Socio-Economics, Jan 2001 v30 i1 p63.

Williams, R. (1998). Performance management. London: International Thomson Business Press (Essential Business Psychology Se ries).

Yi, Hyong. (2002). The myth of public performance management. The Public Manager, Sum mer 2002 v31 i2 p57(2).