

MANAJEMEN KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Hesti Respatiningsih
hesti.respatiningsih@gmail.com
STIE Rajawali Purworejo

Abstract

Performance management is a part of business management in a modern way, and also applies to small-scale businesses such as Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). High performance management requires consistent leadership attention. MSMEs need to understand the importance of performance management. This is intended so that in managing its business MSMEs have a way to measure their achievements in implementing strategies to achieve the desired business goals. In addition, the application of performance management can ensure that all resources, systems, and employees provide work results that are in accordance with established business goals

Keywords: *performance management, leadership, Micro, Small and Medium Enterprises*

PENDAHULUAN

Kegiatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia saat ini merupakan bidang usaha yang dapat berkembang dan konsisten dalam perekonomian. UMKM bisa menjadi tempat yang baik untuk menciptakan lapangan pekerjaan. Kinerja UMKM telah terbukti memberikan sumbangan dan salah satu penggerak yang berkontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Kemampuan dalam penyerapan tenaga kerja sampai dengan tahun 2012 sebesar 85 juta hingga 107 juta. Jumlah pengusaha di Indonesia mencapai 56.539.560 unit pada tahun yang sama. Dari jumlah tersebut sebesar 99,9% adalah UMKM yaitu sebanyak 56.534.592 unit sedangkan sisanya adalah usaha besar yaitu sekitar 0,01% atau 4.968 unit. (sumber BPS)

Kemampuan dalam penyerapan tenaga kerja sampai dengan tahun 2014 sebanyak 97% dari seluruh tenaga kerja nasional, dan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebanyak 57,60% (Profil Bisnis UMKM oleh LPPI dan BI, 2015).

Dalam menggerakkan roda perekonomian Indonesia, fungsi utama UMKM diantaranya adalah: 1) UMKM berperan sebagai penyedia lapangan pekerjaan bagi yang tidak tertampung pada sektor formal, 2) Sebagai kontributor pembentukan Produk Domestik Bruto (PDRB), dan 3) Melalui ekspor dari berbagai jenis produk UMKM mampu menjadi sumber devisa negara. (Fadillah, 2017:6). Peran UMKM di Indonesia sudah tidak diragukan lagi, namun pada banyak kasus sering kali sektor ini tidak mendapatkan perhatian yang layak

sehingga keberadaannya sering menjadi keprihatinan banyak pihak, terutama di kalangan akademisi dan pemerhati yang memiliki kepedulian terhadap daya hidup UMKM (Wilantara dan Susilawati, 2016).

Masalah yang menghadang usaha kecil menyangkut kemampuan akses pembiayaan, akses pasar dan pemasaran, tata kelola manajemen usaha kecil serta akses informasi. Tata kelola manajemen kecil serta akses informasi adalah yang tidak dapat dianggap remeh untuk kemajuan UMKM (Aditya, 2012). Mengingat masih banyak permasalahan dan kendala yang dihadapi UMKM, Sudah selayaknya UMKM mendapatkan perhatian lebih supaya bisa berkembang dengan kemampuan menunjukkan indikator melaju dengan kecepatan yang diingankan untuk mencapai tujuan dengan aman tanpa kerusakan. Bisnis UMKM memerlukan indikator yang dapat memberikan informasi mengenai kinerja bisnis sehingga pemilik bisnis dapat mengambil keputusan terbaik berdasarkan informasi tersebut. Perangkat yang berisi kumpulan indikator tersebut dapat dikelola melalui sistem manajemen kinerja UMKM. Manajemen kinerja ini bertujuan untuk menyediakan perangkat untuk mengetahui prestasi atau kinerja bisnis, serta mengukut seberapa jauh sasaran bisnis sudah tercapai. (Soemohadiwidjojo, 2014:16)

Manajemen kinerja merupakan bagian dari manajemen bisnis secara modern, dan berlaku juga bagi bisnis berskala kecil seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM disarankan untuk menerapkan prinsip manajemen kinerja untuk menanggulangi kegagalan utama bisnis berskala kecil yaitu manajemen finansial yang buruk, akuntansi yang buruk, dan kurangnya pengalaman manajemen (Soemohadiwidjojo, 2014:17). Manajemen kinerja akan turut memonitor kinerja usaha dapat terkelola dengan baik dan akan mendorong bisnis untuk bisa berkembang dan meraih sukses yang diharapkan.

Analisis penilaian kinerja UMKM yang dapat menggambarkan keberhasilan dan pengembangan UMKM perlu dilakukan secara komprehensif. Munculnya fenomena terkait penilaian manajemen kinerja UMKM diantaranya adalah kurangnya kesesuaian antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh usaha kecil dengan kemampuan pengelolaan kredit UMKM, tidak ada pendekatan yang sistematis dalam pendanaan usaha kecil, serta banyaknya usaha kecil dan sektor informal yang belum *bankable* hal ini disebabkan kurangnya kemampuan manajerial dan finansial. Selain itu permasalahan yang sering kali muncul dalam UMKM adalah kurangnya pengetahuan akan teknologi,

kurangnya kemampuan akan pemasaran dan keterbatasan usaha kecil dalam memenuhi produk barang/ jasa sesuai dengan keinginan pasar, serta keterbatasan dan kekurangan sumber daya manusia. Masalah lain yang ditemukan adalah kurangnya perlindungan atas ide-ide dan produk-produk yang dihasilkan oleh UMKM dan sektor informal serta kebijakan pemerintah maupun pengaturan yang mendukungnya belum secara maksimal mendukung pengembangan UMKM tersebut.

Penilaian pertanggungjawaban secara komprehensif dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan hasil perencanaan strategis, perlu dilakukan analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan dan pengembangan UMKM. Pengembangan UMKM sebaiknya memiliki indikator pengukuran yang dapat memastikan tujuan bisnis UMKM tercapai secara efektif dan efisien, serta mampu menyelaraskan tujuan bisnis dengan hasil kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Pengertian Usaha Kecil Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, Usaha Kecil adalah :

1. Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorang atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil.
2. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 , tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00.

Sedangkan Pengertian Usaha Menengah Menurut UU No.20 Tahun 2008, Usaha Menengah yaitu :

1. Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorang atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar.
2. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil

penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00.

Konsep Manajemen

Menurut Donnely, Gibson, dan Ivancevich (2004) Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang untuk mengoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lainnya dan untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja. Menurut Brantas (2009:4) manajemen adalah suatu proses dalam kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaan adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer adalah pengelola. Manajemen juga didefinisikan sebagai suatu proses bekerja sama dengan dan melalui lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan secara efisien menggunakan sumberdaya yang terbatas di lingkungan yang berubah-ubah (Kreitner dalam Mamduh, 2015)

Konsep Kinerja

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi,

kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Purwanto dan Sulityastuti (2012:99) kinerja adalah keberhasilan (kesuksesan) suatu tindakan, tugas atau operasi yang dilakukan oleh orang, kelompok orang, atau organisasi. Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standar*). Menurut Dwiyanto (2006:50) bahwa mengukur kinerja organisasi publik berdasarkan indikator sebagai berikut :

1. Produktifitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

Konsep dan Definisi Manajemen Kinerja

Pertama kali definisi Manajemen kinerja dikemukakan oleh Beer dan Ruh (1976) sebagai proses dengan fokus pada evaluasi dan pengembangan, menggabungkan keterlibatan semua pihak dan komunikasi dua arah antara proses untuk menciptakan pemahaman dan menghilangkan masalah. Di sisi lain, Armstrong (2006) mengatakan bahwa tujuan manajemen kinerja untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan

kinerja individu melalui kinerja strategis proses manajemen, penetapan tujuan strategis, sasaran kinerja, inisiatif, dan indikator kinerja. Ralph (2011), menyatakan kinerja itu manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang menekankan strategi, anggaran, desain kompensasi, dan struktur organisasi sebagai sarana untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Definisi lain manajemen kinerja diberikan oleh Michaela (2012) sebagai alat untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan individu, tim, dan organisasi melalui perencanaan yang sistematis proses, tujuan, standar, dan kode perilaku karyawan. Herman, Harry, dan Ryan (2012) mengusulkan bahwa manajemen kinerja berarti proses kinerja yang berkelanjutan penentuan, evaluasi, dan pengembangan individu dan tim. Proses ini harus sedemikian rupa yang sesuai dengan strategi dan organisasi tujuan sebagai kinerja individu adalah awal dari kesuksesan organisasi. Disisi lain Soemohadiwidjojo (2018) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sistem yang diterapkan untuk memastikan tujuan bisnis dapat tercapai secara efektif dan efisien, serta menyelaraskan tujuan bisnis dengan hasil kinerja karyawan. Di sisi lain,

Menurut definisi manajemen kinerja yang diberikan di atas oleh lembaga,

pengembang sumber daya manusia, dan cendekiawan, pentingnya manajemen kinerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. komunikasi visi kepada semua karyawan
 2. Transmisi visi ke misi
 3. transformasi visi menjadi tujuan keseluruhan organisasi
 4. Integrasi tujuan individu dan departemen ke dalam keseluruhan tujuan
 5. transformasi tujuan menjadi hasil yang dapat diukur
 6. tautan antara operasi dan kompensasi jika perlu (kompensasi pada suatu dasar efisiensi sesuai dengan karyawan dalam manajemen, khususnya)
 7. penilaian resmi kinerja untuk memantau kemajuan pencapaian
 8. penilaian kinerja sebagai dasar pelatihan, pengembangan, dan penghargaan
 9. evaluasi kinerja keseluruhan untuk meningkatkan efisiensi organisasi
- Soemohadiwidjojo (2018) manajemen kinerja yang ideal harus cukup sederhana, dalam artian sebagai berikut:

1. sederhana untuk dilaksanakan: pengumpulan data mudah, informasi mudah untuk diolah

2. Sederhana untuk dipahami: informasi tidak terlalu banyak namun sesuai kebutuhan.
3. Sederhana untuk mengambil tindakan: informasi yang tersedia memudahkan untuk mengambil keputusan yang tepat.

Tujuan Manajemen Kinerja

Na-Nan (2016) mengatakan bahwa Tujuan administratif mengacu pada sumber informasi yang akurat untuk tujuan membuat keputusan administratif terkait penyesuaian upah, promosi, rotasi pekerjaan, pengembangan karir, pengakuan atau penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, identifikasi kinerja di bawah standar, penghentian yang sah, dll. Komunikasi obyektif adalah komunikasi dengan atau pemberitahuan kepada karyawan tentang mereka perilaku dalam bidang tanggung jawab mereka, informasi yang diperlukan untuk perbaikan dan untuk mempelajari tentang harapan organisasi dan eksekutif, dan perspektif yang dianggap oleh manajemen sebagai penting untuk mencapai kesuksesan. Tujuan dokumen menyatakan bahwa informasi diperoleh dari manajemen kinerja menyediakan sumber yang akurat dan dapat diandalkan ketika memilih alat untuk meningkatkan efisiensi administrasi dan ketika membuat keputusan

administratif mengenai operasi dan keunggulan kompetitif.

Tujuan keseluruhan dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya yang tinggi kinerja efisien pada tingkat individu dan tim untuk mendorong tanggung jawab dan perbaikan terus-menerus. Akibatnya, operasi organisasi dapat dilanjutkan dengan potensi tinggi dan keunggulan kompetitif. Aspek lain termasuk memperlengkapi personel dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai. Dapat dilihat bahwa tujuan yang disebutkan sebelumnya mengaitkan tujuan yang berhasil dengan praktik yang akurat para karyawan.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja dan Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat jika UMKM menetapkan indikator kinerja yang relevan dengan rencana bisnis strategis UMKM. Pengukuran dilakukan melalui pengumpulan, analisis, dan melaporkan informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan atau bisnis secara keseluruhan.

Indikator kinerja (Soemohadiwidjojo, 2018) adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan

sebelumnya. Indikator kinerja dibedakan menjadi:

1. Pengukuran kinerja hasil (*Result Indicator*)

Result indicator adalah indikator yang menunjukkan hasil akhir dari sebuah tindakan atau kegiatan. Contoh *result indicator* antara lain pendapatan, laba bersih, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan.

2. Pengukuran kinerja proses (*Performance Indicator*)

Performance Indicator adalah indikator yang mengukur kinerja suatu proses atau tindakan yang mengukur kinerja mencapai kesuksesan. Contoh *Performance Indicator* antara lain ketepatan waktu pengiriman barang, persentase keluhan pelanggan yang diselesaikan, dan jumlah sales calls yang dilaksanakan dalam proses tertentu.

Manfaat Implementasi Manajemen Kinerja UMKM

Implementasi manajemen kinerja memiliki manfaat sebagai berikut:

1. UMKM memiliki perangkat yang akurat, objektif, dan transparan terhadap pencapaian sasaran bisnis dan kinerja karyawan
2. Manajemen kinerja membantu UMKM memiliki sarana komunikasi dan alat manajemen untuk

memperbaiki kinerja organisasi dari berbagai aspek, termasuk diantaranya aspek financial, operasional, dan sumber daya manusia

3. UMKM memiliki salah satu perangkat untuk memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, serta sebagai dasar pemberian penghargaan bagi karyawan.
4. Manajemen kinerja dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penyusunan program pengembangan karyawan.

Proses Manajemen Kinerja UMKM

1. Perencanaan Kinerja

Langkah pertama dalam perencanaan kinerja adalah eksekutif dan semua pihak yang terlibat perlu memahami visi, misi, strategi organisasi mereka, tujuan, proses manajemen (Doina - Corina, 2013; Falshaw, Glaister & Tatoglu, 2006) serta domain tanggung jawabnya, kegiatan utama, karakteristik khusus, evaluasi, dan potensi organisasi dan karyawannya (Khan, 2010). Hal ini dapat diperoleh dari berbagai metode pengumpulan data dan analisis termasuk wawancara, pertanyaan, diskusi kelompok, atau analisis tugas yang diselesaikan. Mereka juga perlu memahami arah dan tujuan organisasi di masa depan (Schieman, 2009; Neetu & Mahim, 2015). Langkah ini melibatkan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi menunjukkan pengetahuan, potensi, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki karyawan untuk sistem manajemen kinerja (Watson, Nico & Leon, 2010). Keputusan masing-masing akuntabilitas utama sektor harus memberikan tujuan yang jelas terkait dengan tugas yang harus dilakukan dipenuhi oleh setiap karyawan karena distribusi pekerjaan yang jelas akan memungkinkan untuk yang asli evaluasi kinerja. Yang juga perlu didefinisikan adalah standar kinerja untuk setiap tanggung jawab, yang harus berpusat pada data kuantitatif, waktu, rasio, persentase, dll. Informasi ini akan berfungsi sebagai kriteria untuk menilai apakah karyawan atau tidak kinerja memuaskan harapan organisasi. Perilaku berfungsi sebagai indikator atau insentif yang memastikan bahwa karyawan dapat melakukannya menghasilkan hasil yang diharapkan seperti yang diharapkan oleh organisasi (Ryan, Spencer & Bernhard, 2012; Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013). Rencana Pengembangan mengacu pada rencana yang disetujui oleh pemilik dan karyawan berkaitan dengan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk penyelesaian tugas karyawan.

2. Eksekusi

Langkah eksekusi merupakan langkah yang berfokus pada penunjukan dan penugasan tanggung jawab serta mempromosikan partisipasi dari karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dapat tercapai dengan memiliki komunikasi dua arah, memantau karyawan perilaku, memberikan umpan balik, dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan juga memotivasi, mendukung, dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan deskripsi dan memenuhi standar kinerja UMKM. Untuk menyelesaikan tugas ini, semua pihak yang terlibat perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang misi, strategi, tujuan, dan hasil yang diharapkan (de Waal, 2007). Meski begitu, Leist (2013), setelah dianalisis langkah eksekusi ini, menemukan bahwa ada beberapa faktor penting yang mengarah pada kesuksesan eksekusi, yaitu 1) menggunakan keahlian atau keterampilan eksekutif untuk mempengaruhi karyawan dan memaksimalkan potensi mereka; 2) memiliki proses yang jelas yang memberikan penjelasan rinci kepada mereka yang terlibat tentang langkah-langkah dan metode dalam implementasi rencana; 3) memiliki kedua strategi perusahaan yang dikembangkan dari tujuan utama organisasi dan indikator kinerja yang jelas; 4) menawarkan akurat

dan dapat diandalkan informasi untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam eksekusi akan mengetahui hasilnya dan karenanya memungkinkan mereka untuk menggunakan informasi ini untuk menyelesaikan masalah secara tepat waktu; 5) memberikan dukungan penyelia, yang melibatkan promosi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, serta saran yang baik untuk membantu karyawan menyelesaikan tugas mereka; 7) memiliki sistem insentif yang memiliki pengaruh langsung pada kinerja karyawan karena akan memotivasi mereka untuk bekerja dan memenuhi persyaratan indikator kinerja yang ditentukan oleh organisasi.

3. Evaluasi kinerja

Langkah ini berfokus pada evaluasi dan penilaian suatu objek atau seseorang berdasarkan pada standar atau kriteria yang ditetapkan selama suatu periode waktu. Evaluasi semacam itu harus berpusat pada kinerja karyawan dan perilaku mereka dalam kaitannya dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan dapat dilakukan dengan berbagai bentuk metode evaluatif dan dari sumber yang terkait dengan organisasi, seperti kolega, bawahan, klien, atau pihak lain yang terlibat (Murphy dan Cleveland, 1995; Zheng, Zhang & Li, 2012). Ini akan memungkinkan bisnis UMKM dalam menentukan apakah karyawan memenuhi

harapan yang diinginkan. Langkah ini harus diikuti oleh ringkasan yang menginformasikan bahwa karyawan yang terlibat dari hasil evaluasi, dan evaluasi itu sendiri harus transparan dan adil untuk semua karyawan (Maley, 2013; Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011). Evaluasi kinerja merupakan langkah penting sebagai input atau komponen inti dari semua kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (Hui & Qin-xuan, 2009). Selain itu, bisa juga digunakan sebagai penentu perilaku karyawan yang berbeda. Misalnya, hasil evaluasi kinerja dapat berfungsi untuk memprediksi karyawan yang memiliki kinerja yang sudah layak promosi atau sebagai kriteria untuk mempekerjakan karyawan baru. Hasilnya juga dapat digunakan untuk lokakarya, kenaikan gaji, PHK, atau pemutusan kontrak karyawan, yang semuanya bersifat langsung konsekuensi dari evaluasi kinerja (Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011). Hasil evaluasi juga dapat diberikan sebagai umpan balik bagi karyawan dan berfungsi sebagai instrumen dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia organisasi (Kuvaas, 2011).

Sebagaimana dibahas di atas, semua pihak yang terlibat dalam bisnis UMKM harus mementingkan evaluasi kinerja, sejalan dengan temuan banyak

penelitian yang menyarankan itu memberikan umpan balik membantu meningkatkan efisiensi operasi, memperkuat ikatan di antara karyawan, memotivasi staf, dan menciptakan kepuasan kerja (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012).

4. Tinjauan kinerja

Tinjauan kinerja mengacu pada pertemuan antara pemilik UMKM dan karyawan untuk meninjau hasil kinerja atau melakukan diskusi bersama. Pemilik UMKM menyiapkan informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang kinerja karyawan dan perlu berhati-hati dalam membahas hasil kinerja dan perilaku karyawan yang dianggap kurang atau melebihi standar. Peningkatan pemahaman karyawan dapat ditempuh melalui pemberian kegiatan pengayaan atau workshop, kegiatan pelatihan yang diarahkan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan keterampilan yang diperlukan yang akan meningkatkan kemampuan operasional dan menciptakan kepuasan di antara karyawan.

5. Aplikasi

Aplikasi adalah langkah terakhir dalam manajemen kinerja proses, di mana semua elemen hasil kinerja diidentifikasi, dan informasi dikumpulkan dari langkah ini akan digunakan dalam analisis atau langkah-langkah pengambilan keputusan

di manajemen kinerja selanjutnya (Aguinis, 2009). Aplikasi bisa diklasifikasikan berdasarkan penggunaannya dalam dua cara: organisasi dan sistem. Keduanya berurusan dengan cara meningkatkan dan membuka jalan untuk operasi di masa mendatang berdasarkan hasil kinerja di masa lalu. Selain itu, hasilnya juga dapat digunakan dalam penyesuaian organisasi di bawah lingkungan kerja yang berubah dan dapat meningkatkan kompetensi organisasi (Chaola, Pratoom & Raksong, 2015).

Elemen kunci yang mengarah pada kesuksesan bisnis UMKM adalah manajemen yang efisien. Setiap perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang sesuai dengan konteks dan lingkungannya (Ferna'ndez-Mesa dll, 2013). Oleh karena itu, penerapan manajemen kinerja dibutuhkan untuk membantu UMKM beroperasi secara efisien dan berkelanjutan. Penerapan proses manajemen kinerja seperti yang dijelaskan di sini sangat penting untuk keberhasilan bisnis UMKM.

Manajemen Kinerja yang efektif untuk UMKM

UMKM perlu merumuskan alat ukur yang baik/efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Alat ukur tersebut dilakukan melalui sistem manajemen kinerja dalam sebuah siklus

berkesinambungan. Langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam siklus sistem manajemen kinerja sebagai berikut:

1. UMKM menetapkan rencana strategis, program kerja, dan target yang ingin dicapai dalam waktu tertentu. Misal: target penjualan/tahun, target keuntungan/tahun.
2. UMKM menetapkan indikator kinerja yang relevan dan target yang ingin dicapai dari masing-masing indikator kinerja
3. Dalam proses eksekusi, dilakukan pengukuran seberapa jauh target telah tercapai.
4. Secara berkala (bulana, triwulanan, semesteran) dilakukan evaluasi kinerja perusahaan, sebagai dasar tindakan perbaikan dan peningkatan kinerja.
5. Hasil pencapaian perusahaan dijadikan referensi pemberian penghargaan dan konsekuensi kepada karyawan.

Penetapan indikator kinerja UMKM harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut: (Soemohadiwidjojo, 2018)

1. *Spesific* (spesifik): indikator kinerja dapat didefinisikan secara spesifik.
2. *Measurable* (terukur); indikator kinerja harus dapat diukur dengan jelas

3. *Achievable/Attainable* (realistis/dapat dicapai): sasaran /target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan dapat dicapai
4. *Relevant* (relevan): indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis UMKM
5. *Time-bound* (batasan waktu): pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
6. *Challenging* (menantang): sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja UMKM.

Contoh penerapan kriteria SMART-C untuk penetapan KPI UMKM disajikan pada tabel 1 berikut ini:

Key Performance Indicator: Pendapatan UMKM	
Kriteria	Penjelasan
Spesific	Pendapatan UMKM diperoleh dari kegiatan penjualan makanan ringan
Measurable	Target pendapatan pada tahun 2018 sebesar Rp 250.000.000
Achievable/ Attainable	Aktivitas penjualan didukung oleh 2 sales, 20 reseller dan 10 supplier
Relevant	Target ini berlaku untuk bagian marketing
Time-	Target ini berlaku s.d

Bound	Desember 2018
Challenging	Target ini dibuat berdasarkan pencapaian pada tahun 2017 sebesar Rp 200.000.000 dan dinaikkan sebesar 25% menjadi Rp 250.000.000

Penetapan KPI sangat unik bagi setiap organisasi atau individu, tidak ada aturan baku yang menetapkan jumlah KPI yang baik untuk diterapkan. Namun berdasarkan pengalaman jumlah KPI rata-rata yang diterapkan sebaiknya antara minimum 4 (empat) indikator hingga maksimum 10 (sepuluh) indikator.

Keefektifan manajemen kinerja pada UMKM dapat juga diukur melalui:

1. Perencanaan kerja UMKM yang jelas dan terstruktur.

Kejelasan dan terstrukturanya perencanaan kerja bisnis UMKM sangat efektif dalam segi waktu apalagi biaya. Tidak terkecuali untuk kinerja manajemen yang perlu merencanakan kebijakan-kebijakan strategis ke depan seperti apa. Semua harus terencana dan terstruktur agar komponen-komponen yang terlibat di dalamnya dapat bekerja dengan efektif, tidak memboroskan waktu dan biaya. Itulah cara kerja yang efektif.

2. Sumber daya alam yang berkualitas.

Pemilihan orang-orang yang akan dilibatkan dalam bisnis baiknya dipilih yang berkompeten atau

berkualitas. Pemilihan saudara atau tetangga dekat boleh saja dilakukan selama yang bersangkutan memenuhi kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan. Jika tidak terdapat orang-orang pilihan di sekitar lingkungan usaha maka Pemilik UMKM harus berani mengambil langkah cerdas dan bijak agar jajaran manajemen diisi oleh orang-orang pilihan yang benar-benar berkualitas.

3. Belajar dari UMKM lain

Kalimat Adopsi, Tiru dan Modifikasi (ATM) menjadi baik untuk benar-benar diterapkan dalam pengelolaan bisnis UMKM. Pemilik UMKM sebaiknya proaktif untuk terus belajar dari UMKM lain yang sudah maju dan berkembang. Misal adopsi terkait dengan kemasan, inovasi produk dan pengelolaan manajemennya. Hal ini untuk mempercepat perubahan kinerja manajemennya agar lebih efektif. Manajemen yang efektif sama dengan keuntungan yang berlimpah UMKM yang dapat melaksanakan manajemen yang efektif dalam operasionalnya, dijamin akan lebih meraup untung dalam berbisnis. Hal itu dikarenakan keefektifan manajemen dapat membuat roda bisnis dapat berjalan dengan lancar.

Sebagai contoh, UMKM yang bergerak di bidang pengolahan Gula

Kristal. Jajaran manajemen di UMKM tersebut mampu membuat kebijakan bagi seluruh karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif. Selain itu, produk gula Kristal yang dihasilkan disesuaikan dengan permintaan pasar ekspor saat ini. Akhirnya, produk gula Kristal dapat laku keras di pasaran baik pasar nasional maupun Internasional. Dengan begitu, keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan tersebut juga bertambah besar. Itulah salah satu contoh manajemen kinerja yang efektif.

Pemantauan dan Evaluasi Pencapaian KPI Pada UMKM

UMKM perlu melakukan pemantauan sampai dimana pencapaian KPI yang sudah dilakukan. Pemantauan KPI merupakan metode dan proses penilaian hasil pencapaian bisnis UMKM sesuai dengan target KPI UMKM yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil pemantauan pencapaian KPI UMKM akan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan bisnis UMKM sehingga pihak manajemen atau pemilik dapat memutuskan tindakan yang efektif dan dianggap perlu apabila terjadi keterlambatan/penyimpangan dalam pencapaian sasaran dan tujuan bisnis.

Pemantauan KPI bisnis UMKM dapat dilakukan secara periodic, pilihan waktu yang bisa ditempuh diantaranya:

1. Bulanan; pemantauan KPI dilakukan setiap bulan sekali di akhir bulan periode yang bersangkutan.
2. Triwulanan: pemantauan KPI dilakukan setiap bulan sekali (Januari s.d akhir Maret, April s.d akhir Juni dst)
3. Semesteran: pemantauan KPI dilakukan setiap enam bulan sekali (Januari s.d Juni)
4. Tahunan: pemantauan KPI dilakukan setiap enam bulan sekali (Januari s.d Desember)

Data yang digunakan untuk melakukan pemantauan KPI dapat diperoleh dari laporan kinerja bulanan, laporan kinerja tahunan, laporan keuangan, survey kepuasan pelanggan dan survey kepuasan karyawan. Pencapaian kinerja ini diukur melalui persentase pencapaian terhadap target untuk pencapaian masing-masing KPI yang sudah ditentukan sebelumnya. Salah satu sistem yang bisa digunakan untuk memudahkan manajemen dalam memantau KPI dan menandai status pencapaian KP adalah menggunakan *Traffic Light System* seperti berikut ini: (Soemohadiwidjojo, 2018)

1. Status Hijau : pencapaian KPI 100% dari target atau melebihi dari 100% target
2. Status Kuning: pencapaian KPI 95-100% dari target

3. Status Merah: pencapaian KPI di bawah 95% dari target

Hasil pencapaian kemudian dimunculkan dalam bentuk tabel yang memuat jenis KPI, frekuensi pemantauan, bobot masing-masing KPI, satuan yang digunakan, target, pencapaian pada masing-masing triwulan pencapaian terkini (*year-to-date*) serta skor atau status pencapaian terhadap target. Contoh tabel pemantauan pencapaian KPI disajikan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Pemantauan Pencapaian KPI

No	KPI	Monitoring	Bobot	Satuan	Target	Triwulan	Realisasi	Pencapaian	Total
						TW I	TW II		
A Aspek Keuangan									
1	Pendapatan	Triwulan	15%	Juta Rp	25000	25000	25000	100%	15%
2	Lab a Bersih	Triwulan	15%	Juta Rp	75000	75000	75000	100%	15%
B Aspek Pelanggan									
3	Kepuasan Pelanggan	Semester	10%	Skala Likert	3,75	3,75	3,8	101%	10%
4	Komplai pelangan tertangani	Triwulan	10%	%	95	95	93	98%	10%

C Aspek Proses Bisnis Internal									
5	Perfect Order Rate	Triwulan	10%	%	98	98	99	111%	10%
6	Inventory Accuracy	Triwulan	10%	%	95	95	94,5	99%	10%
7	Number of Accident	Triwulan	15%	Jumlah kejadian	0	0	0	100%	15%
8	Turn-Over Karyawan	semester	5%	%	5	5	8	63%	3,13%
D Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan									
9	Learning Days	Tahunan	5%	Mandays	3	3	3,5	117%	6%
10	Penyelesaian Temuan Audit	Tahunan	5%	%	100	100	100	100%	5%
Pencapaian KPI									99,13%

Hasil pemantauan pencapaian KPI pada tabel 2 jika diukur melalui *Traffic Light System* menunjukkan status kuning karena pencapaian KPI sebesar 99,13% berada diantara angka 95-100% dari target. Selanjutnya dari hasil pemantauan atau evaluasi dapat ditindaklanjuti dengan melakukan dialog antara pemilik UMKM dan pengelola/karyawan dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah kinerja,

mencari solusi masalah, serta mengambil keputusan penyelesaian masalah untuk kemudian dilakukan tindakan perbaikan. Status menunjukkan warna kuning maupun merah, maka perlu dilakukannya upaya kesepakatan tindak lanjut dari permasalahan yang muncul. Upaya tindak lanjut bisa dibuat dengan menggunakan prinsip 5W+1H (Soemohadiwidjojo, 2018) sebagai berikut:

1. *What*: masalah apa yang terjadi sehingga target kinerja tidak tercapai
2. *Why*: penyebab masalah tersebut terjadi
3. *Where*: di lingkup bisnis mana masalah tersebut terjadi
4. *When*: kapan masalah tersebut terjadi dan kapan upaya tindak lanjut masalah tersebut harus dilakukan
5. *Who*: siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan masalah tersebut
6. *How*: bagaimana upaya tindak lanjut yang harus dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Pelaksanaan upaya tindak lanjut dapat dipermudah melalui pembuatan tabel seperti tabel 3 berikut ini:

Tabel 3: Format Upaya Tindak Lanjut

Identifikasi Permasalahan	Permasalahan	Yang Diusulkan	Tindakan Tindak Lanjut
<i>Learning days</i> tidak tercapai	UMKM tidak mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan karena beban	perencanaan pelatihan yang	naan pelatihan di tahun 2019 dibuat bersama antara pemilik UMKM,

	kerja tinggi	lebih baik dan komitmen dari setiap bagian untuk mematuhi rencana pelatihan	dengan tim manajemen
<i>Inventory Accuracy</i> tidak tercapai	an inventory di gudang stok belum disiplin	katkan disiplin karya yang bertugas mencatat inventory dengan mekanisme reward dan punishment untuk pencatatan inventory berlaku 1 January 2019	akuan mekanisme reward dan punishment untuk pencatatan inventory berlaku 1 January 2019
<i>turnover</i> karyawan tidak tercapai	an tidak puas karena struktur upah UMKM tidak sesuai harapan karyawan	menerapkan struktur upah yang lebih baik	tahun 2019 penyusunan struktur upah dilakukan dengan studi banding ke UMKM sejenis

PENUTUP

Implementasi sistem manajemen kinerja akan memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan UMKM. Dalam kegiatan bisnis UMKM perlu memahami korelasi antara faktor, masalah, dan solusi untuk meningkatkan efisiensi manajemen kinerja. Faktor kunci dari permasalahan pengembangan UMKM adalah kurangnya partisipasi karyawan, tujuan yang tidak

jelas, evaluasi yang tidak adil, komunikasi yang tidak efektif dan penerapan evaluasi yang tidak efektif untuk meningkatkan manajemen kinerja. Oleh karena itu, peran pemerintah daerah terkait, akademisi dan pihak-pihak yang terkait perlu berperan aktif dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman baik pemilik maupun pengelola UMKM tentang prosedur penyelesaian masalah. Diantaranya dengan aktif melibatkan UMKM untuk menghadiri pelatihan atau mendiskusikan permasalahan untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang manajemen kinerja dan belajar bagaimana menyelesaikan masalah-masalah terkait, terutama faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi manajemen kinerja UMKM, untuk memastikan kemajuan dalam pengembangan bisnis yang dijalankannya.

REFERENSI

- Aditya, Galuh. *Outsourcing Sebagai Sarana Penyedia SDM TI Yang Profesional Pada Usaha Kecil Dan Menengah*. Progress: Jurnal Manajemen dan Akuntansi. Volume 8, nomor 2, Januari 2012. http://www.stierajawali.ac.id/artikel_jurnal/outsourcing-sebagai-sarana-penyedia-sdm-ti-yang-profesional-pada-usaha-kecil-dan-menengah/
- Adhikari, D.R. 2010. Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 306–324.
- Aguinis, H. 2009. *An expanded view of performance management*. In *Performance Management by Smither, J. W. and London, M.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Aguinis, H. 2013. *Performance Management*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Aguinis, H. Gottfredson, R.K. and Joo, H. 2012. *Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach*. *Business Horizons*, 55, 105-111.
- Armstrong, M. 2006. *Performance management key strategies and practical guidelines*. 3rd ed. London: Kogan-Page.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Badan Pusat Statistik. 2019. <https://www.bps.go.id/subject/170/industri-mikro-dan-kecil.html#subjekViewTab3>
- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Doina – Corina, S. 2013. Strategic performance management analysis a tool for management theory and practice. *International Conference on Management and Industrial Engineering*, 6, 332-339.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press
- Fadillah, Muinah. 2017. *Membangun Strategi Differensiasi Econiq Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran*. Sidoarjo: JP Publising

- Fernańdez-Mesaetc. 2013, *Design management capability and product innovation in SMEs*”, Management Decision, Vol. 51 Iss 3 pp. 547 – 565.
- Herman, A., Harry, J.R., and Ryan, K.G. 2012. *Performance management universals: Think globally and act locally*. Business Horizons, **55**, 358-392.
- Hui, L. and Qin-xuan, G. 2009. *Performance appraisal: what’s the matter with you?*. Procedia Earth and Planetary Science, **1**, 1751-1756.
- Khambunrat, W. and Klubsri-on, P. 2015. *the performance management system design: case study of a state enterprise in the power sector*. Panyapiwat Journal, **7**, 108-120.
- Khanan, Na-nan. 2016. Performance Management For Small and Medium enterprises (SMEs) in Thailand. *International Journal of Economic Research: September 2016*. https://www.researchgate.net/publication/308741702_Performance_management_for_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_in_Thailand
- Kleingeld, A., Harrie, V.T. and Algera, J.A. 2004. Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 831-851.
- Leist, J.B.S. 2013. Success factors in process performance management. *Business Process Management Journal*, **19**, 477 – 495.
- Longenecker, C.O. and Stansfield, T.C. 2005. The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: a field experiment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55**, 346-358.
- Mamduh, Hanafi. *Konsep Dasar Dan Perkembangan Teori Manajemen*. http://repository.ut.ac.id/4533/1/EK_MA4116-M1.pdf
- Maley, J. 2013. Hybrid purposes of performance appraisal in a crisis. *Journal of Management Development*, **32**, 1093 – 1112.
- Michaela, S. 2012. *Key Features of strategic performance management systems in manufacturing companies*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, **58**, 1103-1110.
- Neetu, Y. and Mahim, S.S. 2015. Modeling strategic performance management of automobile manufacturing enterprises: An Indian context. *Journal of Modelling in Management*, **10**, 198-225.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. and Panayotopoulou, L. (2011), Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, **35**, 826 – 840.
- Profil Bisnis UMKM oleh LPPI dan BI, 2015.
- Purwanto & Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ralph, W.A. 2011. *Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy*. The British Accounting Review, **43**, 251-263.
- Ryan, G., Spencer, L. M. and Bernhard, U. 2012. Development and validation of a customized competency-based questionnaire. *Cross Cultural*

- Management: An International Journal*, **19**, 90 – 103.
- Schieman, W.A. 2009. *Aligning performance management with organizational strategy, values, and goals*, in J. W. Smither and M. London (eds.), *Performance Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 2009), 45–87.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2018. *SOP dan KPI Untuk UMKM dan Startup*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup)
- Türk, K. 2008. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, **3**, 40 – 54.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)
- Watson, L., Nico, S., and Leon, P. 2010. The impact of leadership and strategic planning on management performance of SME's in the built environment. *ICSB World Conference Proceedings: 1-27*. Washington: International Council for Small business (ICSB).
- Wilantara, rio dan Susilawati. 2016. *Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM (Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Zheng, W., Zhang, M., and Li, H. 2012. Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, **27**, 732 – 752.