

# Perencanaan Peningkatan Kinerja: Upaya Merancang dan Meraih Kinerja Prima

FEBRI YULIANI

Jurusan Ilmu Administrasi PSIA Universitas Riau,  
Kampus Pattimura Jalan Pattimura No. 09 Telp/Fax (0761) 34308

**Abstract:** *Performance measurement is for assessing the success/failure/policy in accordance with the goals and objectives that have been established in order to realize the mission and vision of the organization. Because, it is a matter of urgency to create a system that is able to measure performance and organizational success. To be able to answer the questions will be the level of success of an organization, then the entire organization's activities - not to the input (input) from the organization's program but is concerned with output, processes, benefits and impact of organizational programs, of all things is important that there performance improvement planning.*

**Keywords:** *Performance, Ability, Motivation, Performance Improvement Planning*

Perencanaan adalah suatu kebutuhan. Hal ini tidak perlu diragukan lagi. Perencanaan kinerja menyajikan sistem yang efektif untuk mengimplementasikan kinerja yang optimal, karena meskipun perencanaan mutlak diperlukan untuk keberhasilan kinerja pegawai, namun hal ini tidak serta merta berarti menjamin kinerja yang tinggi.

Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab dan ekspektasi yang terukur. Perencanaan membawa pada fase pembinaan, dimana karyawan dibimbing dan dikembangkan, mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik dan penghargaan. Kemudian, fase evaluasi, kinerja sesungguhnya dari pegawai dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan seluruh komponen organisasi terus belajar dan tumbuh.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja. Menurut Sedarmayanti (2001: 50) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksana, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Bernardin & Russel, dalam Sedarmayanti). Sesuai pengertian ini ada tiga aspek yang perlu dipahami setiap pegawai dan atau pimpinan suatu organisasi/unit kerja yakni:

1. Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi.
3. Waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Setiap pegawai harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Jadi kinerja itu dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan, pada waktu tertentu. Kinerja tersebut dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi. Setelah seseorang diterima, ditempatkan pada suatu organisasi/unit kerja tertentu mereka harus dikelola agar menunjukkan kinerja yang baik.

Menurut Mangkunegara (2001: 7) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Prawirosentono (1992: 2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sementara menurut Bernandin & Russel dalam Ruky (2002: 15), kinerja diberi pengertian sebagai “Catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”. Pakar lainnya, McAfee dan Poffenberger (1982: 190) menjelaskan bahwa: “*Conceptually, job performance means one’s overall contribution to organization or departemental goals, whatever those goals might be. If the goal of an organization is solely to raise money for charity, than job performance becomes synonymous with raising money for charity. If the goal of a departement is to produce high quality metal castings, then the production of high quality metal castings constitutes results*”.

Sedangkan T.R. Mitchell (1985: 391) bahwa kinerja adalah *output* dari suatu proses dan untuk kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi, dijelaskan bahwa kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, keduanya tidak dapat menghasilkan *output* yang tinggi. Hal tersebut disandarkan pada dua asumsi. Asumsi pertama adalah bahwa pegawai sebenarnya mengetahui apa yang seharusnya mereka kerjakan, tetapi mereka tidak peduli. Asumsi kedua, pegawai bekerja keras tetapi sayang mereka tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Dua-duanya adalah kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal.

Lebih jelasnya hal tersebut diuraikan Mitchell (1985: 391) sebagai berikut: “*Per-*

*formance = ability x motivation, This formula specifically incorporates the idea that the two factors are important for good performance and that both must be present for good performance to occur. Ability without motivation or motivation without ability is not likely to lead to a high level of output. In the first case, worker know what to do but does not care, and in the second case the person works hard but does not have the skill.*”

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* atau tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981: 375). Untuk mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja untuk dijadikan *input* bagi perbaikan peningkatan kinerja selanjutnya. Hatry yang dikutip Keban (1995: 1) mengemukakan bahwa: “Penilaian kerja ini sekaligus untuk mengetahui kuantitas, kualitas dan efisiensi, memotivasi pelaksana, melakukan penyesuaian kebijakan serta mendorong organisasi agar memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani serta menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.”

Linda Ross mengatakan bahwa: “*Performance is capacity refers to employees natural abilities and attributes, which enable them to perform jobrelated duties. Knowledge and skill refer to those things that can be taught that enable employees to perform their jobs effectively*”.

Guna mengukur kinerja suatu organisasi, Prawirosentono (1999: 3, 27-32) mengemukakan bahwa ada enam faktor yang digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi yakni *effective and efficient, authority and responsibility* baik secara moral-etik maupun secara hukum, *discipline and initiative*. Sasaran pengukuran kinerja ini meliputi tiga tingkatan, yakni kinerja individu anggota organisasi, kinerja kelompok atau kinerja kolektif anggota dan terakhir akan mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu atau kelompok akan sangat ditentukan oleh *skill, expectation dan motivation* tertentu

dari masing-masing anggota dan kelompok dalam organisasi dimaksud.

Sedangkan Lenvine, cs dalam Dwiyanto (1995: 8) mengajukan tiga konsep yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni *responsiveness* atau kepekaan mengenali kebutuhan masyarakat serta *responsibility* dan *accountability*.

Di dalam berbagai literatur selain istilah *job performance*, ada pula istilah lain yang mempunyai arti yang sama seperti *performance*, penampilan kerja/unjuk kerja, kinerja, pencapaian kerja, prestasi kerja. Karena adanya berbagai istilah yang digunakan, maka definisi kinerjaapun beragam, tetapi secara garis besarnya pengertian kinerja dapat dilihat dari dua pendekatan, yakni pendekatan proses dan pendekatan hasil. Pendekatan proses beranggapan bahwa kinerja dapat dilihat dari unjuk kerja yang ditampilkan individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Sementara itu, Tracey dalam Iskandar (1994: 24) mengemukakan bahwa kinerja itu sebagai hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku: "*What the person will be given to use in doing the work (tools, equipment, references, materials) what we will be denied (tools, equipment and the supervision) will be provided, and the physical environment in which he must perform (climate, space, light, and the like).*"

Sedangkan pendekatan hasil memandang bahwa kinerja dapat dilihat dari produk yang dihasilkan seseorang. Senada dengan hal ini, Smith dalam Sedarmayanti (1995: 52) menyatakan bahwa kinerja adalah: "*Output drive from processes, human or otherwise*". Jadi bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Istilah "*Manajemen Kinerja*" adalah "peng-Indonesia-an" dari "*Performance Management*". Adakalanya digunakan juga istilah "*Managing Employee Performance*". Terlepas dari istilah mana yang digunakan, keduanya secara tegas memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan obyek pembahasannya sama, yakni prestasi kerja,

kinerja atau unjuk kerja karyawan. Sebuah program manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Ditinjau dari bunyi kalimatnya. Manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk; merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.
- b. Karena program ini menggunakan kata *management*, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah "proses manajemen" harus terjadi-dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.
- c. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu "kinerja dalam bentuk apa dan bagaimana yang ingin dicapai". Karena yang menjadi objek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk "produktivitas" sumber daya manusia.

Frank Hartle dalam Sedarmayanti menjelaskan manajemen kinerja adalah "suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat dapat meningkatkan tercapainya tujuan tersebut. Sementara itu Barry Cuhway mengatakan manajemen kinerja adalah "suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan kooperasi dapat bertemu. Berdasarkan pengertian tersebut di atas bahwa aktivitas utama manajemen kinerja adalah:

#### 1. Merencanakan kinerja

Rencana kinerja yang akan dicapai pada waktu yang akan datang merupakan perpaduan keinginan individu atau tujuan organisasi.

## 2. Pengelolaan kinerja

Setelah rencana kinerja yang ingin dicapai ditetapkan langkah berikutnya, yaitu menganalisis peta kekuatan organisasi guna menentukan rencana perubahan, pembaharuan terhadap kekuatan-kekuatan yang mungkin menghambat dan perlu dioptimalkan, serta memilih strategi yang tepat diterapkan dan langkah-langkah yang tepat dilakukan, termasuk tenaga yang diberi tanggung jawab melaksanakannya dengan sumberdaya lainnya.

## 3. Peninjauan kinerja

Setelah kinerja yang ingin dicapai dan rencana kegiatan yang akan dilakukan serta orang yang diberi tanggung jawab melaksanakan ditetapkan, langkah berikutnya adalah memantau pelaksanaan dan hasil kerja yang tercapai. Memberikan umpan balik dan dukungan yang diperlukan.

## 4. Penghargaan atas kinerja

Menyampaikan sikap, pendapat bernuansa motivasi, memacu perbaikan peningkatan kinerja sebagai salah satu bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapai.

Apabila proses manajemen kinerja diterapkan secara konsisten, dengan menggunakan pendekatan suatu siklus manajemen kinerja, pemikiran dan rangkaian aktivitas utama yang dilakukan manajemen akan terarah pada perbaikan/peningkatan kerja secara terus menerus. Ada beberapa alasan untuk dapat menerapkan proses manajemen terpadu, karena akan memberikan dampak yang positif terhadap:

- Peningkatan efektivitas organisasi
- Motivasi pegawai
- Peningkatan pelatihan dan pengembangan pegawai
- Perubahan budaya kerja
- Kaitan upah dengan produktivitas
- Penarikan dan loyalitas ahli-ahli
- Dukungan manajemen kualitas
- Pemberian upah atas dasar perkembangan keterampilan
- Kenaikan gaji berdasarkan kinerja.

Untuk membantu terlaksananya proses manajemen kinerja secara terpadu diperlukan teknik pendekatan. Salah satu teknik yang teruji efektivitasnya adalah *performance improvement planning*. Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang mengawali berbagai kegiatan manajemen. Perencanaan juga diterjemahkan sebagai berfikir ke depan mengenai jalannya kegiatan dengan memahami dengan jelas tentang segala faktor yang tersangkut dan ditujukan kepada sasaran tertentu dan terukur. Lebih jauh dipahami, bahwa perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan penentuan apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, bagaimana dan oleh siapa.

Adapun syarat unsur-unsur atau kegiatan dalam perencanaan, yaitu :

- a) Menentukan tujuan, sasaran spesifik dan terukur (yang akan dicapai pada waktu yang akan datang).
- b) Menetapkan kegiatan yang akan dilakukan (dengan menganalisis faktor terkait).
- c) Waktu yang diperlukan untuk mewujudkannya (jangka panjang dan pendek).
- d) Pengaturan pelaksanaannya (bagaimana caranya, sumber daya manusia yang diberi tanggung jawab melaksanakannya).

Pengertian Perencanaan Kinerja (PPK) adalah suatu teknik manajemen untuk peningkatan kinerja yang mengutamakan daya analisis atau kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja guna menentukan strategi serta langkah-langkah kegiatan terkoordinasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dalam Pengertian Perencanaan Peningkatan Kinerja (PPK) ini tercermin juga unsur-unsur kegiatan seperti dalam perencanaan yaitu:

- 1) Merencanakan kinerja atau tujuan yang akan dicapai.
- 2) Menentukan rencana (kekuatan kunci yang akan dirubah melalui analisis kekuatan penghambat dan pendorong).
- 3) Menyusun strategi dan langkah kegiatan terkoordinasi.
- 4) Mengatur pelaksanaannya.

Pada dasarnya Perencanaan Peningkatan Kinerja (PPK) merupakan suatu teknik atau pendekatan perbaikan peningkatan kinerja secara terus menerus atau berkesinambungan. Dengan cara ini diharapkan akan terus meningkatkan kinerja dan tingkat kontribusi dari setiap pegawai dan unit kerja terhadap pencapaian keseluruhan tujuan organisasi.

Persyaratan Pokok dalam penyusunan Perencanaan Peningkatan Kinerja (PPK) adalah: 1. Adanya kejelasan tugas pokok dan fungsi yang dirumuskan dalam tugas dan fungsi organisasi sehingga semua orang terlibat dalam proses kerja dapat memahaminya, 2. Adanya kejelasan rumusan tujuan yang spesifik dan terukur yang akan tercapai dalam waktu tertentu, 3. Adanya kejelasan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, wewenang dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan, waktu yang diberi tanggung jawab mengerjakan dan kepada siapa pertanggungjawaban diberikan, 4. Adanya indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan, 5. Adanya kesadaran berkomunikasi secara terbuka antar pemimpin dengan staf dan mitra kerja, 6. Adanya data dan informasi yang akurat dalam penyusunan rencana kerja untuk peningkatan kinerja.

## METODE

Penelitian ini tergolong ke dalam analisis deskriptif yang menjelaskan tentang perencanaan peningkatan kinerja dalam merancang dan meraih kinerja yang prima. Pembahasan diarahkan kepada bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja. Sementara itu informasi penelitian adalah informan yang paham akan upaya peningkatan kinerja dan informasi lainnya yang dapat mendukung penjelasan.

## HASIL

Perencanaan kinerja menyatukan target kinerja individual, tim, dan organisasional. Menciptakan keterkaitan target-target ini merupakan langkah pertama dari model peren-

canaan kinerja. Model perencanaan kinerja menyajikan proses langkah demi langkah untuk menghasilkan rencana kerja individual. *Pertama*, dilakukan dengan pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan rencana yang efektif. *Kedua*, penyampaian informasi umum yang akan dimasukkan dalam rencana kerja, baik pada level tim maupun individual, dan mencerminkan rencana yang baru. *Ketiga*, mengkonsep rencana individual yang sesungguhnya. *Keempat*, menegosiasikan dan memfinalkan rencana.

Dengan mengikuti model perencanaan individual, maka dapat dikembangkan rencana kinerja untuk masing-masing anggota tim dalam organisasi. Rencana ini akan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan khusus masing-masing anggota. Rencana ini juga akan merinci tanggungjawab khusus masing-masing individu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan taktik kelompok kerja. Rencana kerja yang akan diciptakan berisi tiga komponen utama, yakni: Uraian jabatan, yaitu daftar umum tanggung jawab utama, keterampilan yang dibutuhkan, ukuran kinerja, metoda evaluasi, serta pengalaman yang dibutuhkan. Merumuskan Uraian Jabatan yang bermutu tinggi merupakan langkah penting dalam perencanaan kinerja. Dalam Uraian Jabatan, akan ditetapkan tanggung jawab utama, keterampilan yang disyaratkan, serta pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk bisa bekerja dengan baik dalam jabatan tersebut. Adapun langkah-langkah untuk mengkonsep dan merevisi Uraian Jabatan, untuk masing-masing keterampilan, ukuran dan metode evaluasi dibuat kodenya. Kode-kode ini kemudian dimasukkan dalam kolom berikutnya yang sesuai pada tanggungjawab yang didukung dalam fungsi tersebut. Metode ini menunjukkan hubungan diantara berbagai elemen. Untuk memadukan berbagai elemen, akan lebih baik dilakukan pada bagian akhir proses setelah uraian jabatan lengkap. Meskipun demikian, segera otomatis akan ditemukan bahwa unsur-unsur tersebut

saling bersesuaian setelah menyelesaikan masing-masing langkah. Tujuan dari kode tersebut adalah untuk menghubungkan tanggung jawab dengan alat yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dan untuk mengukur pelaksanaannya. Mengkonsep Uraian Jabatan melibatkan 4 (empat) langkah, yakni :

1. Mengidentifikasi tanggung jawab dan keterampilan.
2. Menetapkan ukuran dan metode evaluasi.
3. Menentukan pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan.
4. Memadukan kode untuk masing-masing tanggung jawab.

Pengembangan uraian jabatan yang akurat akan mendatangkan banyak manfaat karena semua pihak yang terlibat akan memiliki pemahaman dan ekspektasi yang sama mengenai tanggungjawab dalam jabatan tersebut. Serta akan dapat mengetahui keterampilan, pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, serta karena uraian mengenai metode evaluasi masing-masing tanggung jawab utama juga dimasukkan, maka tidak akan ada keluhan ketika waktu evaluasi tiba.

Jenis uraian ini lebih komprehensif dari Uraian Pekerjaan tradisional, yang biasanya tidak mencakup keterampilan, pendidikan, pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, dan juga tidak mendefinisikan ukuran pokok yang akan menentukan keberhasilan dalam pekerjaan. Tanpa semua hal tersebut, tidak akan ada kejelasan, kesepakatan dan kepastian mengenai definisi keberhasilan yang akan memandu kinerja pegawai.

Komponen kedua dari perencanaan kinerja adalah Sasaran Kinerja. Sasaran kerja adalah pernyataan objektif mengenai kondisi yang akan ada setelah pekerjaan dikerjakan dan keadaan tersebut bisa diukur secara kuantitatif. Sasaran kinerja disusun bersama-sama dengan pegawai, dan ini selangkah lebih jauh dari uraian jabatan. Uraian jabatan menetapkan tanggung jawab utama yang berlangsung

terus menerus dari suatu jabatan sedangkan Sasaran kinerja merupakan awal dan akhir. Sasaran kinerja memuat pernyataan kondisi yang akan ada setelah pekerjaan dilaksanakan dan yang bisa diukur secara kuantitatif. Sasaran kinerja harus sejalan, relevan, dan memberi nilai tambah. Sasaran-sasaran tersebut juga harus terikat dengan taktik dan tujuan tim, yang merupakan tujuan dari langkah pertama Model Perencanaan Kinerja.

Sasaran kinerja memiliki 4 (empat) jenis sasaran, yaitu :

- a) Sasaran proyek, berupa proyek tertentu yang menjadi tanggung jawab untuk diselesaikan dalam suatu periode tertentu. Proyek tersebut bisa didefinisikan sebagai suatu yang spesifik, mengarah pada pencapaian tujuan, terikat batasan waktu dan mensyaratkan komitmen berbagai keterampilan dan sumber daya.
- b) Sasaran proses, adalah sasaran yang menjelaskan maksud untuk memperbaiki suatu proses kerja, seperti merampingkan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
- c) Sasaran “usaha sebagaimana mestinya”, yaitu sasaran yang terkait dengan kinerja pekerjaan reguler atau sehari-hari dan cara-cara peningkatan kinerja tersebut. Sasaran tersebut berkaitan dengan penugasan berkelanjutan yang memiliki nilai tambah dan diperlukan.
- d) Sasaran nilai inti, yaitu prinsip-prinsip panduan mendasar yang dianggap penting oleh organisasi dan dijadikan kerangka beroperasinya organisasi. Sebagai sebuah peraturan, Sasaran kinerja yang mengandung nilai-nilai inti secara internal akan lebih terfokus. Idealnya, nilai-nilai inti terkandung dalam setiap sasaran.

Sasaran kinerja dapat berupa sasaran biasa ataupun sasaran pengembangan. Sasaran biasa adalah sasaran yang mengacu pada proyek yang terkait dan untuk melengkapi tanggung jawab pekerjaan reguler yang biasa dilakukan. Sementara itu sasaran pengem-

bangun biasanya merupakan pekerjaan yang rumit dan merupakan tantangan baru.

Dari sasaran kinerja yang telah ditetapkan, perlu disusun rencana tindakan spesifik untuk mencapainya, dengan menentukan Rencana Tindakan Kinerja. Rencana Tindakan Kinerja membantu anggota tim menetapkan tindakan dan tahapan-tahapan penting, produk dan hasilnya, berbagai sumber daya yang dibutuhkan, resiko yang mungkin dihadapi dan berbagai rencana kontigensi yang terkait dengan pencapaian sasaran tersebut.

Rencana tindakan kinerja mengklarifikasi semua ekspektasi dan pemikiran sejak awal proses. Anggota tim harus memiliki gagasan yang jelas mengenai hal-hal yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran. Hal ini bermanfaat untuk dapat memperoleh sumber daya manusia yang berharga secara efektif dan tidak sia-sia. Melalui Rencana Tindakan Kerja juga akan dapat diketahui kemampuan dan potensi masing-masing anggota tim, dan juga akan dapat diketahui sasaran dan strategi yang akan mendukung organisasi sehingga secara strategis dapat direncanakan pencapaian kinerja yang optimal.

Rencana tindakan kinerja dapat digunakan dalam situasi dan kondisi, antara lain :

- 1) Apabila pihak yang terkait (misalnya manajer, anggota tim, manajer senior, pelanggan, pemasok), merasa ragu-ragu terhadap pendekatan yang digunakan untuk mencapai suatu sasaran. Proses ini akan membantu mengarahkan pada diskusi dan mencapai kesepakatan mengenai tindakan-tindakan penting yang harus dilakukan, ekspektasi, dan masalah-masalah yang muncul.
- 2) Ketika sasaran kinerja tampak sangat rumit, membingungkan, kritis, sensitif secara politis, atau membutuhkan sumber daya yang intensif. Proses ini akan memastikan terhadap perhatian yang memadai pada sesuatu yang bisa disampaikan dan hasilnya.
- 3) Anggota tim, manajer, atau kelompok kerja belum bisa mencapai sasaran kinerja sebelumnya.

Dalam rencana tindakan kinerja, hendaknya haruslah melengkapi langkah-langkah berikut ini:

- a. Menulis sasaran kinerja individual.
- b. Menetapkan tindakan untuk mencapai sasaran.
- c. Menjelaskan hasil untuk masing-masing tindakan.
- d. Membuat daftar sumber daya yang dibutuhkan untuk masing-masing tindakan.

## SIMPULAN

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, proses penyusunan perencanaan peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui 4 (empat) tahap dengan 20 (dua puluh) langkah. Empat tahap penyusunan perencanaan peningkatan kinerja ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang saling terkait atau sebagai suatu bagan arus kegiatan.

### 1. Tahap I

- Menentukan tujuan organisasi atas unit kerja dan ukuran kinerja.
- Menentukan tujuan dan ukuran kinerja diawali dengan menuliskan tugas pokok serta fungsi unit organisasi. Kemudian menentukan (merumuskan) tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, serta indikator kinerja (*performance indicators*).

### 2. Tahap II

- Mengidentifikasi dan menganalisa kekuatan-kekuatan penghambat dan pendorong.
- Kemudian menilai (memberi bobot) kekuatan-kekuatan tersebut untuk menentukan kekuatan-kekuatan kunci.

### 3. Tahap III

- Menyusun strategi dan program kegiatan terkoordinasi.

### 4. Tahap IV

- Mengatur pelaksanaan kegiatan.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fisipol Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Farace, Richard V., Peter R. Monge dan Hamish M. Russell, 2000, *Communicating and Organizing dalam Komunikasi Organisasi*, R. Wayne dan Don F. Faules, Editor Dedy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Jr. Doelly, 1997, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (alih bahasa oleh Nunuk Adiarni), Binarupa Aksara, Jakarta.
- Luthan, Fred, 1997, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Ltd. Tokyo.
- Mc Afee R. Bruce dan William Poffenberger, 1982, *Productivity Strategies Enhancing Employee Job Performance*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, 2001, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja perusahaan*, Remaja Rosda karya, Bandung.
- Ruky S. Achmad, Mei 2002, *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar maju, Bandung.
- Simon, Herbert A, 1998, *Administrative Behaviour, A Studi of Decision Making Processes in Administrative Organization* (diterjemahkan St. Dianjung), Bumi Aksara, Jakarta.
- Sterrs, Richard and Porteer Lyman W., 1987, *Motivation and Work Behaviour*, Mc Graw-Hill Books Company, New York.
- Teguh Sulistiyani Ambar dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.