

MEMBANGUN KEBIJAKAN KINERJA PRIMA PERENCANAAN PENINGKATAN KINERJA (PPK) DALAM PENDEKATAN PERBAIKAN PENINGKATAN KINERJA YANG MANUSIAWI

Developing Prima Performance Policies For Performance Improvement Planning (PPK) In The Human Performance Improvement Approach

Alfian Mauricefle¹,
Arif Ganda Nugroho²

Universitas Muhammadiyah
Banjarmasin^{1,2}

Email:
amauricefle74@gmail.com¹,
arif.gnugroho@gmail.com²

Abstrak

Penelitian ini merupakan jenis kepustakaan yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, informasi, dan berbagai macam data-data lainnya yang terdapat dalam kepustakaan. Penelitian ini menjelaskan tentang membangun kebijakan kinerja prima perencanaan peningkatan kinerja (PPK) dalam pendekatan perbaikan peningkatan kinerja. 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. Peningkatan kinerja menyatukan target kinerja individual, tim, dan organisasional. Menciptakan keterkaitan target-target ini merupakan langkah pertama dari model perencanaan 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.

Kata Kunci:

kebijakan kinerja prima,
perencanaan peningkatan
kinerja,
pendekatan peningkatan kinerja
yang manusiawi

Keywords:

prime performance policy,
performance improvement
planning, humane performance
improvement approach

Abstract

This research is a type of literature that is carried out by collecting data, information, and various other data contained in the literature. This study describes the development of prime performance policies for performance improvement planning (PPK) in the performance improvement approach. The discussion is directed to how efforts are being made to improve performance. Meanwhile, research information is informants who understand efforts to improve performance and other information that can support explanations. Performance improvement brings together individual, team and organizational performance targets. Creating linkages between these targets is the first step of the performance planning model. The performance planning model presents a step-by-step process for producing individual work plans. First, it is done by gathering the information needed to produce an effective plan. Second, the at the team and individual levels, and reflects the new plan. Third, conceptualize the actual individual plan. Fourth, negotiate and finalize the plan.

PENDAHULUAN

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). *Ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya, pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Dalam bukunya David C. McClelland (1987) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. McClelland mengemukakan 6 karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil risiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut, maka pencapaian kinerja dapat diraih jika didukung oleh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja yang semua itu dapat dicapai melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Merencanakan suatu kinerja memerlukan proses yang panjang untuk meraih keberhasilan. 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 Bernardin & 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 departmental goals, whatever those goals might be. If the goal of an organization is solely to raise money for charity, then job performance becomes synonymous with raising money for charity. If the goal of a department 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. Keduanya adalah kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal.

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 moralistik 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 kinerjapun 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).”

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 koorporasi 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:

1. Peningkatan efektivitas organisasi
2. Motivasi pegawai
3. Peningkatan pelatihan dan pengembangan pegawai
4. Perubahan budaya kerja
5. Kaitan upah dengan produktivitas
6. Penarikan dan loyalitas ahli-ahli
7. Dukungan manajemen kualitas
8. Pemberian upah atas dasar perkembangan keterampilan
9. Kenaikan gaji berdasarkan kinerja.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian jenis kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, informasi, dan berbagai macam data-data lainnya yang terdapat dalam kepustakaan (Subagyo, 1991: 109). Dengan mengutarakan jenis penelitian ini, fokus dan langkah-langkah yang akan dalam penelitian ini menjadi semakin jelas. Mengenai sumber data, karena tulisan ini sifatnya adalah kajian pustaka, maka obyek yang dapat dijadikan sumber dibagi menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. Data primer adalah buku, jurnal, dan bulletin (Saukan, 2000: 29). Sedangkan data sekunder adalah buku-buku yang masih dianggap relevan dengan kajian penelitian (Arikunto, 1993:131).

Penelitian ini juga menggunakan deskriptif kualitatif yang sejalan dengan metode kepustakaan untuk menjelaskan tentang membangun kebijakan kinerja prima perencanaan peningkatan kinerja (PPK) dalam pendekatan perbaikan peningkatan kinerja. 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 DAN PEMBAHASAN

Peningkatan kinerja menyatukan target kinerja individual, tim, dan organisasional. Menciptakan keterkaitan target-target ini merupakan langkah pertama dari model perencanaan 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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 pengembangan 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.

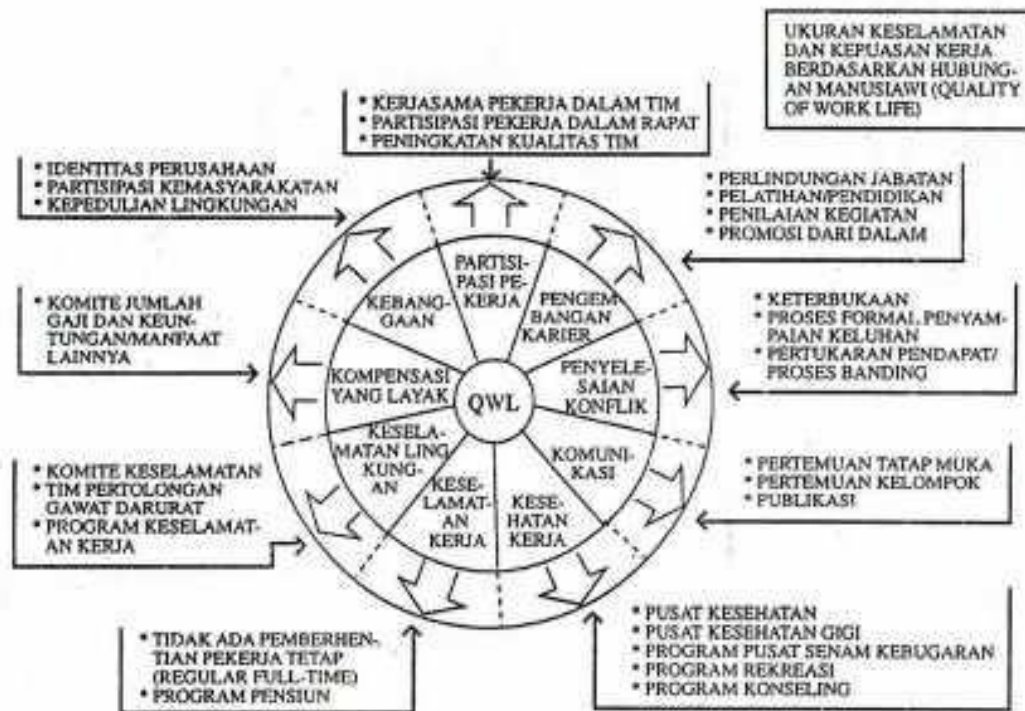
Rencana tindakan kinerja dapat digunakan dalam situasi dan kondisi, antara lain:

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. 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.

Anggota tim, manajer, atau kelompok kerja belum bisa mencapai sasaran kinerja sebelumnya.

Lembaga pendidikan ataupun perusahaan sudah seharusnya dapat memberikan tempat yang layak bagi para pegawainya mengingat kontribusi yang diberikan mereka sangat penting dalam menjalankan aktivitas sehingga lembaga atau suatu perusahaan dapat *sustainable*. Oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan hubungan manusiawi dengan para pegawai.

Adapun tolak ukur keselamatan dan kepuasan kerja berdasarkan hubungan manusiawi (*Quality Of Work Life*) dapat digambarkan berikut:



Sumber: Diagram gambar dari Saraji dan Dargahi (2006)

Berdasarkan gambar tersebut mempunyai makna bahwa terdapat sembilan aspek pada SDM dilingkungan organisasi yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan. Kesembilan aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pegawai sebagai Sumber daya insani memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pegawai dan disampaikan tepat waktu, dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif.
- Pegawai memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik, baik konflik antar individu maupun konflik organisasi, secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja pegawai. Salah satu cara mengatasinya yaitu dengan melakukan negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat.
- Pegawai memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu pekerjaan/jabatan, memberi kesempatan mengikuti pelatihan atau pendidikan diluar organisasi atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.
- Pegawai perlu diikuti sertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu organisasi perlu melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikut sertakan pegawai dalam rangka memikirkan langkah-langkah yang akan ditempuh.
- Pegawai perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat bekerja termasuk pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu organisasi berkepentingan menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga pegawai pada organisai. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo atau lambang, kalender, jaket almamater, dan lain-lain.

- f. Pegawai harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan system dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung yang kompetitif dan dapat mensejahterakan kehidupan pegawai sesuai posisi/jabatannya di organisasi dan status sosial ekonominya di masyarakat.
- g. Pegawai memerlukan keamanan lingkungan kerja. Keamanan pekerjaan (*job security*) diartikan sebagai keamanan dalam pekerjaan seorang pegawai. Untuk itu organisasi berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pegawai terutama dari segi fisik/jasmaniah.
- h. Pegawai memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu organisasi berusaha menghindari pemberhentian sementara para pegawai, menjadikannya sebagai pekerja tetap dengan memiliki tugas-tugas regular dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan pegawai mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
- i. Pegawai memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan fisik agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Jika organisasi memperhatikan kesehatan kerja pegawai maka yang berkaitan dengan stress kerja dapat diminimisasi sehingga mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

KESIMPULAN

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

REFERENSI

- Agustina, A., Suwandewi, A., Tunggal, T., Daiyah, I., & Latifah. (2022). Sisi Edukatif Pendidikan Islam Dan Kebermaknaan Nilai Sehat Masa Pandemi Covid-19 Di Kalimantan Selatan. *JIS: Journal Islamic Studies*, 1(1), 99–105. Retrieved from <http://qjurnal.my.id/index.php/jis/article/view/181>
- Agustan, (216), Kinerja Pelayanan Publik, K-Media, 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.
- Latifah, L., Ngilimun, N., Setiawan, M. A., & Harun, M. H. (2020). Kecakapan Behavioral Dalam Proses Pembelajaran PAI Melalui Komunikasi Interpersonal: Behavioral Proficiency In The PAI Learning Process Through Interpersonal Communication. *Bitnet: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi*, 5(2), 36-42.
- Luthan, Fred, 1997, *Organizatoion 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.

- Ngalmun, N., Mujahid, I., & Makruf, I. (2022). Quality Of Work-Life Balance Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *AL-KALAM: JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 9(2), 60-74.
- Ngalmun, N., Agustina, A., & Suwandewi, A. (2022). Kampus Merdeka Dalam Pencapaian Pembelajaran Di Era Revolusi Industri 4.0 Dengan Tantangan Covid 19 Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 2(2), 1-7.
- Ngalmun, N. (2023). Revolusi Industri 4.0 Kampus Merdeka Universitas Muhammadiyah Banjarmasin Dan Capaian Indikator Kinerja Utama (Iku) Perguruan Tinggi Berwawasan Entrepreneurship: Revolusi Industri 4.0 Kampus Merdeka Universitas Muhammadiyah Banjarmasin Dan Capaian Indikator Kinerja Utama (Iku) Perguruan Tinggi Berwawasan Entrepreneurship. *Administraus*, 7(1), 43–49. <https://doi.org/10.56662/administraus.v7i1.174>
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (2001), Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja perusahaan, Remaja Rosda karya, Bandung.
- Riinawati, N. (2022). Implementation of Character Education in Islamic Perspective at School. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(1), 561-566.
- Ruky S. Achmad, Mei (2002), Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima, 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.
- Yusuf, M., Nugroho, A. G., & Latifah, L. (2022). Peran Quality Of Work Life Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 2(2), 8-13.