
KONSEP KINERJA DALAM STUDI ORGANISASI PUBLIK

Abstract

Conscientiousness initiative, interpersonal support, and organizational support are still the prime problem in the performance achieve process. It's thought to have been caused by individual performance not done optimally yet. The aim of the research for understanding the good organizational performance that first contribution from individual performance in the organization. At the least, responsibility of the individual of the organization. The responsibility internally in the organization and for public responsibility externally. The methodology use are qualitative, the first to library study, and study of factual comparative completely, with central issue in the beaucracy, especially in Indonesia. The study of performance has been done since 1913 by Munstenberg in the conclusion that individual performance is the central role in a organization. Responding the society dynamics and global era. Conclusion the writer that study of performance have been relevantly until now and important to reasearch continuously.

Keyword : *Organizational Performance, Conscientiousness initiative, Individual.*

**Deding Ishak¹, Dedeng Yusuf
Maolani¹, Engkus¹**

E-mail: : dedingishak@yahoo.com

¹Dosen STAI Al-Jawami Bandung

²Dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

³Dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

A. PENDAHULUAN

Staw dan Boettger (1990) mengemukakan bahwa kinerja individual pegawai telah memainkan peranan sentral dalam riset keorganisasian, yang dimulai dari tahun 1913 oleh Munstenberg, diikuti oleh *human relation movement* dan terus berkembang sampai munculnya pemikiran Likert (1961) dan Vroom (1964). Dalam artian yang lebih sempit dan mekanistik, gerakan administrasi ilmiah yang dipelopori oleh F. W. Taylor dan koleganya di awal tahun 1900 an, kinerja telah menjadi sorotan. Namun, kinerja menurut versi Taylor dan koleganya merujuk pada efisiensi produksi dan produktivitas pegawai.

Behn (2003) menyatakan bahwa setiap orang mengukur kinerja. Manajer pada organisasi publik mengukur kinerja organisasinya, kontraktor, kolaborasi mereka dengan pihak lain. Kongres, legislatif, dan dewan kota menekankan pimpinan lembaga pemerintah secara periodik melaporkan pengukuran

kinerja. Namun apa yang sesungguhnya disebut dengan kinerja?

Fokus tulisan ini adalah kinerja individual pegawai. Pada bagian ini, selain menguraikan mengenai definisi dan karakteristik serta evaluasi kinerja, penulis menguraikan mengenai hirarki kinerja. Selain itu, penulis juga menguraikan pandangan baru mengenai komponen-komponen kinerja yang dianggap lebih komprehensif dari pandangan tradisional. Meskipun definisi mengenai kinerja tidak beranjak jauh dari makna keahlian atau kecakapan (*proficiency*), namun beberapa pandangan baru memberikan makna tambahan dalam mengukur komponen-komponen kinerja. Penulis memandang penting hal ini karena sejauh pengamatan penulis pandangan baru ini nyaris tidak tersentuh dalam literatur kinerja di Indonesia. Literatur kinerja selama ini masih menggunakan aspek keluaran atau hasil dalam bentuk kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Secara teoretis maupun praktis, kinerja individual pegawai merupakan keluaran penting, mungkin yang terpenting, organisasi. Gibson et al. (1994:93) menyatakan bahwa kinerja individual pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. Kinerja individu merupakan hal yang sangat penting, karena kinerja individu merupakan bagian dari kinerja kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari kinerja organisasi.

Randhawa (2005) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan *cornerstone* dalam mengembangkan efektivitas dan keberhasilan setiap organisasi. Dalam disiplin organisasi,

kinerja kerja dipertimbangkan sebagai variabel yang sangat penting karena tujuan dan sasaran organisasi diukur dalam term kinerja. Combs dan Liu (2006) melakukan studi meta-analysis mengenai hubungan antara kinerja individual dengan kinerja organisasi dari 92 hasil studi. Hasil studi mereka menunjukkan bahwa kinerja individual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual.

Dalam konteks pemerintahan lokal, Kelly dan Swindell (2002) menyatakan bahwa kinerja pemerintah lokal merupakan indikator penting terhadap kemajuan bagi pencapaian misi organisasi secara keseluruhan, dan dapat dipandang sebagai ukuran internal bagi upaya-upaya dan pencapaian pelayanan pada masyarakat.

Definisi Kinerja

Ruky (2006:14) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu *performance*. Menurut Ruky (2006:14), kamus *the New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata *performance* yaitu:

- a. Adalah "prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya "mobil yang sangat cepat" atau *high performance car*.
- b. Adalah "pertunjukkan" yang biasanya digunakan dalam kalimat "*folk dance performance*" atau pertunjukkan tari-tarian rakyat.
- c. Adalah "pelaksanaan tugas", misalnya dalam kalimat "*in performing his/her duties*."

Sejalan dengan definisi ketiga tersebut, McEvoy dan Cascio dalam Suliman (2001) mendefinisikan kinerja sebagai "*an accomplishmnet of assigned task*." Untuk

meningkatkan motivasi pegawai, McEvoy dan Cascio selanjutnya menyatakan bahwa definisi kinerja seharusnya memasukkan deskripsi mengenai apa yang diharapkan dari pegawai serta orientasi berkelanjutan terhadap efektivitas kinerja.

Campbell et al. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai *“Those action or behavior that are relevant to the organization’s goal and that can be scaled (measured) in terms of each individual’s proficience (that is, level of contribution).”*

Menurut Chan dan Schmitt (2002), definisi Campbell dan koleganya mengkonstruksikan kinerja dalam makna keahlian inti teknis (*core technical proficiency*). Sebagai contoh, memadamkan api merupakan operasionalisasi kinerja petugas pemadam kebakaran, karena tugas tersebut merupakan *core technical proficiency*. *Core technical proficiency* ini menunjuk pada kinerja kerja atau kinerja tugas (Chan dan Schmitt, 2002).

Kriteria dan Taksonomi Kinerja

Dalam lingkup organisasi, kinerja individual pegawai merupakan salah satu bentuk kinerja. Namun demikian, sering tidak jelas mengenai kriteria yang digunakan. Dalam hal ini, kriteria kinerja berbeda dengan komponen kinerja. Organisasi pada umumnya memiliki lebih dari satu tujuan dan tidak jarang terjadi pertentangan antar tujuan tersebut. Tujuan organisasi dalam jangka panjang mungkin saja bersifat tunggal, namun dalam jangka pendek organisasi dapat memiliki seperangkat tujuan. Sebagai contoh, suatu instansi pemerintah memiliki tujuan berupa pencapaian pelayanan prima. Tujuan yang sulit untuk dikuantifisir. Namun

dalam jangka pendek, organisasi ini juga bertujuan meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya. Tentu saja bukan merupakan pekerjaan mudah mengingat adanya keterbatasan sumber daya. Pencapaian keduanya dapat merupakan konflik tujuan. Pimpinan instansi tidak dapat memaksimalkan keduanya secara sekaligus.

Seashore (1965) mengemukakan bahwa kalkulasi mengenai kinerja organisasi membutuhkan tiga pertimbangan yaitu (a) pencapaian tujuan utama organisasi dalam rentang waktu jangka panjang tertentu; (b) kinerja dalam jangka yang lebih pendek, yang menentukan pencapaian kinerja jangka panjang; dan (c) kinerja untuk masing-masing sejumlah kriteria yang bersifat *immediate*.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Seashore menyusun jaringan kriteria yang berbentuk hirarki piramida berikut:

- a. *At the top*, merupakan *the ultimate criterion*. Kriteria ini mengandung beberapa konsepsi mengenai kinerja akhir organisasi untuk rentang waktu jangka panjang tertentu atas pencapaian tujuan-tujuan formal, melalui penggunaan sumber daya dan pemanfaatan peluang yang optimum. *The ultimate criterion* tidak pernah diukur (kecuali mungkin oleh para sejarahwan); dan lebih banyak digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja pada kriteria yang lebih rendah.
- b. *In the middle*, merupakan kriteria berikutnya. Kriteria ini memiliki jangka waktu lebih pendek, dan merupakan kriteria “output” atau “hasil”, namun tidak harus harus menyebabkan adanya pertukaran

nilai satu sama, dengan kata lain, adanya keharusan memberikan pembobotan yang berbeda. Secara keseluruhan, dengan perbedaan bobot, menentukan *the ultimate criterion*. Pada organisasi bisnis, variabel-variabel yang tergolong pada kelompok ini misalnya volume penjualan, tingkat pertumbuhan, dsb. Pada kasus organisasi non-profit seperti sekolah, output dapat berupa proporsi pencapaian siswa atas standar nilai tertentu.

- c. *At the bottom*, merupakan ukuran fungsi organisasi yang mendukung kriteria *in the middle*. Penilaian atas kriteria ini dapat berbasis teori ataupun kondisi empiris yang berkenaan dengan kriteria *in the middle*. Terdapat sejumlah besar kriteria pada hirarki ini, dan kriteria-kriteria tersebut berkaitansatu sama lain dan menjadikan jaringan hubungan sebab akibat, interaksional, dan memodifikasi jenis hubungan. Terdapat dua jenis kriteria pada hirarki ini, yakni *hard criterion* dan *soft criterion*. *Hard criterion* merupakan ukuran yang bersifat karakteristik, jumlah atau frekuensi, objek fisik atau peristiwa. Rupiah, ton, atau jumlah keluhan merupakan contoh bentuk ini. Adapun mengenai kepuasan kerja pegawai, motivasi, kinerja, loyalitas, merupakan *soft criterion*.

Menurut hemat penulis, uraian mengenai hirarki kinerja adalah penting untuk memberikan jawaban atas pertanyaan: kinerja apa? Tentunya, kinerja bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri. Mengungkapkan istilah

kinerja selayaknya diikuti oleh kata tambahan sehingga kata kinerja yang diungkapkan adalah jelas tujuannya, apakah kinerja organisasi, kelompok, atau individu pegawai. Tulisan ini membatasi kinerja dalam makna kinerja pegawai. Dalam konteks ini, kinerja individual pegawai merupakan kriteri pada hirarki *at the bottom* dan bersifat *soft criterion*.

Gibson et al. (1994:6) mengembangkan hirarki kriteria yang ada intinya mengacu pada pandangan Seashore tersebut di atas. Menurut Gibson, istilah kinerja memiliki tingkatan hirarki mulai dari yang paling rendah yaitu kinerja individual, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi disusun oleh kinerja kelompok, dari kinerja kelompok dibentuk oleh kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, menggunakan metodologi penelitian kualitatif yang bersifat *inferential*, yaitu metode penelitian untuk masalah-masalah yang aktual yang sedang terjadi dalam kehidupan masyarakat.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Studi Literatur, diawali dengan menelaah buku-buku teks yang berkaitan dengan bahan jurnal yang akan ditulis, termasuk memahami dari media cetak dan elektronik yang aktual dan yang ada relevansinya dengan jurnal yang disusun.
2. Teknik observasi yaitu pengamatan secara langsung terhadap obyek-obyek yang perlu diteliti serta berhubungan dengan masalah yang akan dibahas;

3. Teknik wawancara atau tanya-jawab yaitu mengadakan pembicaraan dengan aparatur dan tokoh masyarakat yang ada kaitannya dengan obyek dan masalah yang diteliti;
4. Historik dokumental, teknik ini dipergunakan untuk memperoleh bahan-bahan yang berhubungan dengan teori-teori yang dapat dipakai sebagai bahan dasar untuk membahas, memahami dan menjelaskan masalah dan obyek yang sedang diteliti. Teknik ini dipergunakan juga untuk bahan perbandingan.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Komponen-komponen Kinerja - Pandangan Tradisional, sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Para pegawai disamping dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi penghambat. Ketika beberapa pegawai tahu bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, ketika pegawai terus menerus meninggalkan organisasi, dan ketika mereka tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan masalah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi.

Sebagian peneliti menafsirkan kinerja sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Kinerja diukur berdasarkan persepsi atas kuantitas hasil kerja pegawai secara keseluruhan atau produktivitas (Ferris, 1981; Neibuhr dan Norris, 1984; Tuten dan Neidenmeyer, 2004). Persepsi pegawai terhadap aspek kuantitas hasil kerja seperti "Pekerjaan selesai tepat waktu" atau "Sesuai target yang

ditetapkan" merupakan instrumen umum pengukuran kinerja. Identik dengan aspek kuantitas, beberapa peneliti juga memasukkan unsur kualitas pekerjaan. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan seperti "Pekerjaan saya nyaris tanpa kesalahan"

Komponen-komponen tersebut oleh Griffin et al. (1997) dievaluasi dalam konteks keahlian atau proficiency dimana individu melaksanakan yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan. Dalam perspektif ini, kinerja dievaluasi dievaluasi sebagai hasil kerja atau *outcomes* yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan spesifik. Beberapa penulis Indonesia seperti Sedarmayanti (2007) dan Mangkunegara (2007) menggunakan kriteria tradisional ini sebagai landasan pengukuran kinerja pegawai.

Komponen-komponen Kinerja - Pandangan Baru

Para peneliti lanjutan memandang bahwa konsep tradisional mengenai kinerja sudah tidak sesuai lagi. Dalam 40 tahun terakhir, makna kinerja kerja telah mengalami perubahan. Riset telah mengalami perubahan fokus dari pekerjaan dan tugas-tugas rutin menjadi lebih luas mencakup pemahaman peran kerja (*work roles*) dalam konteks dinamakan organisasional (Griffin et al., 2007). Pendekatan-pendekatan awal terhadap kinerja kerja tidak mempertimbangkan perilaku pegawai dalam lingkup lebih luas dalam sistem yang saling ketergantungan dan penuh ketidakpastian. Beberapa konstruk baru telah dimasukkan oleh para peneliti dalam menganggapi keterbatasan pendekatan tradisional. Griffin et al. (2007) menyusun daftar konstruk yang dimasukkan ke dalam konsep baru

kinerja kerja seperti yang tercantum pada Tabel 1 berikut:

Tabel.1.
Recent Frameworks Addressing Aspects of the Performance Domain

Authors	Aspect
Campbell et al. (1993)	<u>Whole performance domain</u> <ul style="list-style-type: none"> • Job-specific task proficiency • Non-job-specific task proficiency • Written and oral communication proficiency • Demonstrating effort • Maintaining personal discipline • Facilitating peer and team performance • Supervision and leadership • Management and administration
Borman Motowidlo (1993)	Task performance Contextual performance
Welbourne et al.(1998)	Job role behavior Career role behavior Innovator role behavior Team role behavior Organization role behavior
Johnson (2003)	<u>Task performance</u> <ul style="list-style-type: none"> • Job-specific task proficiency • Non-job-specific task proficiency • Written and oral communication proficiency • Management and administration • Supervision • Conscientious initiative

	<u>Citizenship performance</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientious initiative • Personal support • Organizational support <u>Adaptive performance</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dealing with uncertain work
Borman et al.(2001)	Citizenship performance Conscientious initiative Personal support Organizational support
Podsakoff et al.(2000)	Helping behavior Sportsmanship Organizational loyalty Organizational compliance Individual initiative Civic virtue Self-development
Pulakos et al.(2000)	Adaptivity Handling emergencies or crisis situations Handling work stress Solving problems creatively Dealing with uncertain work situations Learning tasks, technologies, and procedures Demonstrating interpersonal adaptability Demonstrating cultural adaptability Demonstrating physical adaptability
Frese and Fay (2001)	Proactivity Personal initiative
Crant (2000)	General proactive behavior Context-specific proactive behavior

Parker et al.(2006)	Proactive work behavior -Proactive problem solving -Proactive idea implementation
Morrison and Phelps (1999)	Taking charge

Berdasarkan perkembangan konsep kinerja, Griffin et al. (2007) mengembangkan kerangka konseptual yang disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel.2.
Model of Positive Work Role Behaviors

Individual Work Role Behaviors	Proficiency Fulfills the prescribed or predictable requirements of the role	Adaptivity Copes with, responds to, and supports change	Proactivity Initiates change, is self-starting and future-directed
Individual Task Behaviors Behavior contributes to individual effectiveness	Individual Task Proficiency e.g., ensures core task are completed properly	Individual Task Adaptivity e.g., adjust to new equipment, processes, or procedures in core tasks	Individual Task Proactivity e.g., initiates better way of doing core tasks
Team Member Behaviors Behavior contributes to team effectiveness rather than individual effectiveness	Team Member Proficiency e.g., coordinates work with team members	Team Member Adaptivity e.g., responds constructively to team changes (e.g., new members)	Team Member Proactivity e.g., develops new methods to help the team perform better
Organization Member Behaviors Behavior contributes to organization effectiveness rather than individual and team effectiveness	Organization Member Proficiency e.g., talks about the organization in positive ways	Organization Member Adaptivity e.g., copes with changes in the way the organization operates	Organization Member Proactivity e.g., makes suggestion to improve the overall efficiency of the organization

Individual task proficiency menguraikan perilaku yang dapat diformalisasikan dan tidak melekat pada konteks sosial. Perilaku ini mencerminkan derajat tertentu dimana seorang pegawai dapat memenuhi persyaratan dan harapan atas perannya sebagai individu. Esensinya, *individual task proficiency* berkenaan dengan konsep “*task performance*” (Borman & Motowidlo, 1993; Johnson, 2003) dan “*job role behavior*” (Welbourne et al., 1998), serta memasukkan konsep dari Campbell et al (1993) mengenai “*job-specific,*” “*non-job-specific,*” dan “*written and oral*” *task proficiency*. Subdimensi ini merupakan fokus riset kinerja tradisional secara keseluruhan.

Team member proficiency. Team member proficiency menggambarkan perilaku yang dapat diformalisasikan dan melekat pada konteks kelompok atau organisasi. Perilaku tersebut mencerminkan derajat tertentu kemampuan seseorang dalam memenuhi harapan dan persyaratan sebagai anggota kelompok. Konsep team member proficiency identik dengan konsep “*personal support*” (Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark, & Drasgow, 2001), “*helping behavior*” (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), and “*team role behavior*” (Welbourne et al., 1998). Jenis perilaku yang mensyaratkan keahlian (*proficiency*) anggota terdokumentasi dengan baik dalam literatur proses kelompok. Team process didefinisikan sebagai tindakan salingketergantungan anggota yang mengubah inputs menjadi output melalui aktivitas kognitif, verbal, dan berperilaku yang diarahkan pada pengorganisasian tugas untuk mencapai tujuan kolektif.

Organization member proficiency. *Organization member proficiency* menggambarkan perilaku yang dapat diformalisasikan dan melekat pada konteks organisasi. Perilaku tersebut mencerminkan derajat tertentu pemenuhan peran seseorang atas harapan dan persyaratan sebagai anggota organisasi. Organizational role proficiency identik dengan konsep “*organizational support*” (Borman et al., 2001; Johnson, 2003), “*organizational loyalty and civic virtue*” (Podsakoff et al., 2000), and “*organization role behavior*” (Welbourne et al., 1998).

Individual task adaptivity. Perubahan lingkungan yang sulit diprediksi dan kecepatan perubahan teknologi

menghasilkan perubahan yang tidak terantisipasi oleh persyaratan kerja. Untuk menjaga efektivitas, individual perlu mengadaptasi atau mengatasinya melalui perubahan peranan kerja. *Individual task adaptivity* mencerminkan sejauhmana individual mengatasi, merespon, dan atau menanggapi perubahan yang mempengaruhi perannya selaku individu. *Individual task adaptivity* adalah penting dalam merespon pengenalan teknologi baru, perancangan ulang pekerjaan, dan perubahan strategi. Semuanya dapat memaksa pegawai untuk menyesuaikan diri. Konsep ini identik dengan pandangan Johnson (2003) atau Pulakos et al., yaitu "*dealing with uncertain work situations*"

Team member adaptivity. Ketidakpastian juga dapat mempengaruhi peran kelompok. Kelompok harus mengadaptasikan diri terhadap perubahan, dan juga merubah dirinya sendiri. *Team member adaptivity* mencerminkan sejauhmana individual mengatasi, merespon, dan atau menanggapi perubahan yang mempengaruhi perannya selaku anggota kelompok. Sebagai contoh, *team member adaptivity* ditunjukkan oleh pegawai yang mengalami perubahan struktur kepemimpinan. *Team member adaptivity* identik dengan konsep yang diajukan oleh Pulakos et al., (2000) yaitu "*interpersonal adaptability.*" *Adaptability* merupakan kapabilitas kelompok untuk menjaga koordinasi saling ketergantungan ketika menghadapi peristiwa-peristiwa non-rutin dan kapabilitas ini mensyaratkan anggota kelompok untuk memodifikasi perannya dalam pekerjaan.

Organization member adaptivity. *Organization member adaptivity* mencerminkan sejauh mana individu mengatasi, merespon, dan atau menanggapi perubahan yang mempengaruhi perannya selaku anggota organisasi. Beberapa peneliti tidak membedakan *role adaptivity* dalam konteks individual dengan *adaptivity* sebagai anggota kelompok. Namun, banyak perubahan yang terjadi di sekitar mereka yang memaksa untuk melakukan adaptasi pada level organisasi. Reformasi birokrasi adalah contoh umum yang mengharuskan individu melakukan adaptasi. Namun juga terdapat proses melalui mana perubahan keorganisasian menghasilkan perubahan pada peran individual atau kelompok. Sebagai contoh, jika reformasi birokrasi mengharuskan pegawai untuk melaksanakan tugas teknis baru, keharusan tersebut dilihat dalam makna individual task adaptivity.

Individual task proactivity. Jika lingkungan kerja memiliki ketidakpastian yang tinggi, kelompok dan organisasi tidak hanya bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga harus mengantisipasi dan bertindak secara proaktif erhadap lingkungan eksternal untuk menjaga efektivitas keluaran organisasi. *Individual task proactivity* didefinisikan sebagai sejauhmana individu memulai sendiri untuk terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada masa mendatang dalam upaya mengubah situasi kerja, peran kerja, atau merubah dirinya sendiri. Keharusan proaktif ini pada dasarnya disebabkan oleh tekanan untuk melakukan perbaikan secara kontinyu, pentingnya inovasi, dan meningkatnya desentralisasi. Individuals

perlu memperbaiki diri atau kerja tanpa melandaskan pada arahan dari atasan. Konstruk yang berhubungan dengan *individual task proactive* termasuk "*proactive behavior*" (Crant, 2000; Parker et al., 2006), "*taking charge*" (Morrison & Phelps, 1999), "*personal initiative*" (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996), and "*innovator role behavior*" (Welbourne et al., 1998).

Team member proactivity. Team member proactivity mencerminkan sejauhmana individual memulai sendiri untuk terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada masa mendatang dalam upaya situasi kelompok atau cara bagaimana kelompok bekerja. Berperilaku proaktif dalam hubungannya dengan kelompok adalah penting jika kelompok bersifat *self-managing, autonomous work groups* atau berbagai jenis *project teams*.

Organization member proactivity. *Organization member proactivity* mencerminkan sejauhmana individu memulai sendiri untuk terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada masa mendatang dalam upaya mengubah organisasi atau cara bagaimana organisasi bekerja. Mengemukakan pandangan, ide atau saran untuk memperbaiki organisasi merupakan contoh perilaku *organization member proactivity*.

Pengukuran Kinerja

Mengapa kinerja diukur? Menurut Behn (2003), karena mengukur kinerja adalah baik. Lantas, bagaimana kita tahu bahwa kinerja adalah Baik? Behn (2003) menyatakan karena setiap orang mengetahui bahwa sektor privat dikelola dengan lebih baik dibandingkan dengan sektor publik. Namun, sektor privat berbeda dengan sektor publik. Rasio

keuangan yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja sektor privat tidak dapat digunakan dalam sektor publik. Behn menyatakan bahwa terdapat delapan alasan manajerial mengapa kinerja organisasi publik diukur. Tabel 3 berikut menyajikan pertanyaan mengenai alasan pengukuran kinerja.

Tabel.3.
Alasan Manajer Publik Mengukur Kinerja

<i>Evaluate</i>	<i>How ell is my public agency performing?</i>
<i>Control</i>	<i>How can I ensurethat my subordinate are doing tje right thing?</i>
<i>Budget</i>	<i>On what programs, people, or project should my agency spend in the public's money?</i>
<i>Motivate</i>	<i>How can I motivate line staff, middle managers, non-profit or profit collaborators, stakeholders, and citizen to do the things necessary to improve performance?</i>
<i>Promote</i>	<i>How can I confince political superiors, legislators, stakeholders, and citizens to do the things necessary to improve performance?</i>
<i>Celebrate</i>	<i>What accoplisments are worthy of the important organizational ritual celebrating success?</i>
<i>Learn</i>	<i>What is working or nor working?</i>
<i>Improve</i>	<i>What exacly should who do differently to improve performance?</i>

Sumber: Behn (2003).

Selain alasan di atas, sejalan dengan pendapat Behn, Jaramillo et al. (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja menyediakan informasi penting bagi pengambilan keputusan manajerial

seperti kompensasi, promosi dan pelatihan, dan juga sebagai basis bagi peningkatan kinerja itu sendiri atau sebagai sarana untuk memberhentikan pegawai.

C. SIMPULAN

Pembahasan terakhir mengenai kinerja berkenaan dengan landasan teoretis yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Para penulis, khususnya penulis Indonesia, sama sekali tidak pernah meyinggung mengenai teori dasar mengenai kinerja pegawai. Para penulis seperti Sedarmayanti (2007) dan Mangkunegara (2007) hanya menguraikan mengenai definisi maupun komponen yang umumnya dijadikan sebagai landasan pengukuran. Bagi para praktisi atau peneliti pemula, nampaknya hal ini tidak menjadi masalah karena mereka tidak berkepentingan dengan argumentasi teoritis. Bagi para peneliti tingkat lanjut hal ini, menurut hemat penulis, merupakan hal yang sangat esensial. Bagaimanapun, akademisi perlu memahami kerangka logika dasar pengembangan pengukuran, dan kerangka ini dibangun berdasarkan teori yang dikembangkan para ahli.

Melbourne et al. (1998) mengembagkan teori dasar untuk menjawab pertanyaan mengenai penggunaan pendekatan multidimensional dalam mengukur kinerja. Melbourne et al., melandaskan pendekatan ini berdasarkan teori peran dan teori identitas. Berikut ini adalah pemikiran Melbourne et al., mengenai teori dasar tersebut.

Teori Peran. Berbagai peneliti mulai dari Mead (1934) sampai Turner (1978) menyimpulkan bahwa peran (*roles*)

memainkan bagian penting dalam struktur sosial, dan peran telah diakui sebagai aspek sentral untuk memahami perilaku pegawai dalam organisasi. Dalam arti sempit, peran adalah posisi dalam kerangka kerja sosial; dan sering didefinisikan oleh individu yang menempati posisi tersebut. Menurut teori peran, ekspektasi individu terhadap perannya dipengaruhi oleh atribut pribadi dan konteks dimana dia berada. Karenanya, teori peran menyatakan bahwa kinerja individu tidak lain merupakan fungsi individual dan organisasi. Teori peran ini, dengan demikian, merepresentasikan penjelasan mengenai kinerja yang mengkombinasikan perspektif psikologi (kontribusi individual) dan sosiologi (kerangka kerja organisasi). Studi-studi sebelumnya sering mengabaikan kenyataan tersebut, bahwa baik perspektif psikologi maupun sosiologi memberikan kontribusi bagi pengembangan pengukuran kinerja.

Namun demikian, teori peran tidak menetapkan secara spesifik mengenai dimensi atau komponen kinerja yang harus diukur. Teori ini hanya membantu memahami dimensi atau peran mana yang harus diukur. Teori ini hanya memberikan pandangan bahwa pegawai memainkan sejumlah peran dalam organisasi, bukan hanya memainkan peran tunggal sebagai pegawai yang melaksanakan pekerjaan saja. Spesifikasi ukuran kinerja dimunculkan dalam teori identitas.

Teori identitas. Teori identitas menyatakan adanya proses dimana individu menggunakan sistem pengendalian internal untuk menyaring informasi. Individu hanya memfokuskan

pada peran yang menonjol atau penting yang dapat memberikan makna (*meaning*) atau tujuan terkuat. Semakin kuat suatu makna yang diperoleh dari suatu peran, semakin kuat panduan berperilaku yang menghasilkan kinerja. Karenanya, organisasi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dengan menekankan pentingnya perilaku tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengaruh ini dapat diciptakan melalui ganjaran dan hukuman baik secara formal maupun informal. Karena setiap organisasi memiliki perbedaan ekspektasi terhadap pegawai, pentingnya peran dapat mengalami perbedaan antar organisasi. Oleh karena itu terlalu sulit untuk menggeneralisasi ukuran kinerja yang dapat diterapkan pada setiap organisasi.

Namun demikian, berdasarkan teori peran dan teori identitas, Melbourne et al., mencoba menawarkan lima peran unik yang dapat dijadikan sebagai landasan bagi pengukuran kinerja yaitu kinerja secara tradisional yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan, peran-peran organisasi, keanggotaan dalam team, karir seperti promosi berbasis kinerja, dan inovator yang mencakup kreativitas dalam organisasi.

Secara lebih mendalam dalam konteks organisasi publik bahwa kinerja (*performance*) diperlukan sejumlah pelayanan publik yang berkualitas, sehingga kualitas menjadi penting dalam menopang kinerja. Kualitas pelayanan dalam organisasi publik dipahami berikut ini, penulis uraikan berturut-turut mulai pelayanan publik dan kualitas pelayanannya.

Pelayanan Publik. Secara etimologis, pelayanan berasal dari kata *layan* yang berarti membantu menyiapkan atau mengurus apa-apa yang diperlukan seseorang, kemudian

pelayana dapat diartikan sebagai perihal atau cara melayani, servis atau jasa, sehubungan dengan jual beli barang atau jasa (Hardiyansyah, 2011 : 10). Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, definisi dari pelayanan umum adalah :

“Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”

Sedangkan menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih dalam Hardiyansyah (2011 : 11), Pelayanan publik yakni kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Mengikuti dari pengertian-pengertian tersebut, pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dipusat, daerah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan pelayanan publik menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Bab 1 Pasal 1 ayat adalah :

“Setiap institusi penyelenggara negara, koperasi, lembaga independen, yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk seata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.”

Sehingga jelas, terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, diantaranya yaitu:

1. Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu pemerintah/pemerintah daerah.
2. Penerima Pelayanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan.
3. Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima pelayanan (pelanggan).

a. Asas-Asas Pelayanan Publik

dibawah ini adalah asas-asas pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Nomor 63 Tahun 2003 yang terdiri dari sebagai berikut :

1. Transparansi
2. Akuntabilitas
3. Kondisional
4. Partisipatif
5. Kesamaan hak
6. Keseimbangan hak dan kewajiban

Sedangkan menurut Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

1. Kepentingan umum
2. Kepastian hukum
3. Kesamaan hak
4. Keseimbangan hak dan kewajiban
5. Keprofesionalan
6. Partisipatif
7. Persamaan perlakuan/ tidak diskriminatif
8. Keterbukaan

9. Akuntabilitas
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan
11. Ketepatan waktu
12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

b. Standar Pelayanan Publik

Menurut Hardiyansyah (2011 : 28), bahwa standar pelayanan adalah :

“Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh publik penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan”.

Adapun standar pelayanan menurut KEMENPAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, yakni sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan. Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu penyelesaian. Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. Biaya pelayanan. Biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk pelayanan. Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Sarana dan prasarana. Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik.
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan. Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Sedangkan standar pelayanan lainnya yaitu ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih.
2. Percaya diri, bersikap akrab dan penuh dengan senyuman.
3. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika sudah mengenal satu sama lain.
4. Tenang, sopan, hormat, serta tekun mendengarkan sikap pembicaraan.
5. Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar.
6. Bergairah dalam melayani nasabah dan menunjukkan kemampuannya.
7. Jangan menyela atau memotong pembicaraan.
8. Mampu meyakinkan nasabah serta memberikan kepuasan.
9. Jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan.
10. Bila belum dapat melayani, beritahu kapan akan dilayani.

Sedangkan menurut Tjiptono (2008 : 58), pelayanan prima (*service excellence*) terdiri dari 4 unsur pokok, yakni :

1. Kecepatan.
2. Ketepatan.
3. Keramahan.
4. Kenyamanan.

Dalam hal ini, penyedia layanan harus berorientasi pada pelanggan dalam memberikan apa yang diperlukan atau dibutuhkan oleh warga masyarakat.

Kualitas Pelayanan. Kata “Kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut

Kamus Besar Bahasa Indonesia, kualitas berarti : tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb), atau mutu.

Sedangkan Ibrahim (Hardiyansyah, 2011 : 40), menyatakan kualitas pelayanan publik adalah :

“Kualitas pelayanan publik adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut”.

Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen (*consumer behavior*), yaitu suatu perilaku yang menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Dari pengertian yang dipaparkan, yang jadi pertanyaan adalah kriteria-kriteria apakah yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Berkenaan dengan itu, Zeithaml *et. al.* (Hardiyansyah, 2011 : 40) mengatakan *SERVQUAL* merupakan suatu metode yang diturunkan secara empiris yang dapat digunakan oleh organisasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Metode ini meliputi pengembangan pemahaman mengenai kebutuhan layanan yang dirasakan oleh pelanggan. Ini diukur dari persepsi kualitas layanan bagi organisasi yang bersangkutan, kemudian dibandingkan terhadap sebuah organisasi yang “sangat baik”.

Selanjutnya, Zeithaml, menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu : *excepted service* dan *preceived service*. *Excepted service* dan *preceived service* ditentukan oleh 10 dimensi yaitu :

1. *Tangible* (terlihat/terjamah)
2. *Realiabale* (kehandalan)
3. *Responsiveness* (tanggap)

4. *Competence* (kompeten)
5. *Courtesy* (ramah)
6. *Credibility* (dapat dipercaya)
7. *Security* (merasa aman)
8. *Access* (akses)
9. *Communication* (komunikasi)
10. *Understanding the customer* (Memahami)

Dari sepuluh dimensi kualitas pelayanan tersebut, kemudian Zeithaml *et. al* menyederhanakan menjadi lima dimensi. Masing-masing dimensi memiliki indikator-indikator masing-masing.

a. Dimensi Dan Indikator Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Zeithaml dkk, dalam Hardiansyah, (2011 : 46), kualitas pelayanan dapat diukur dari 5 dimensi, yaitu :

1. *Tangibles* atau bukti langsung, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. terdiri atas indikator :
 - a. Penampilan petugas/aparatur dalam melayani pelanggan
 - b. Kenyamanan tempat melakukan pelayanan
 - c. Kemudahan dalam proses pelayanan
 - d. Kedisiplinan petugas/aparatur dalam melakukan pelayanan
 - e. Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan
 - f. Penggunaan alat bantu dalam pelayanan
2. *Reliability* atau kehandalan, yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan. Terdiri atas indikator :

- a. Kecermatan Petugas dalam melayani pelanggan
- b. memiliki standar pelayanan yang jelas
- c. kemampuan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan
- d. keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan

3. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Terdiri atas indikator :

- a. Merespon setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan
- b. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat
- c. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat
- d. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat
- e. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat
- f. Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas

4. *Assurance* atau jaminan, yaitu mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keragu-raguan. Terdiri atas indikator :

- a. Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan

- b. Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan
 - c. Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan
 - d. Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan
5. *Emphaty* yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan. Terdiri atas indikator :
- a. Mendahulukan kepentingan pemohon/pelanggan
 - b. Petugas melayani dengan sikap ramah
 - c. Petugas melayani dengan sikap sopan santun
 - d. Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan)
 - e. Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan

Tujuan dari kelima dimensi beserta indikator-indikatornya di atas ialah untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk, berkualitas atau tidak.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Blau, Gary. "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction." *Human Relations* Vol. 8 No. 1 (1999): 1099-1109
- Brayfield, Arthur H., and Walter H. Crockett. *Employee Attitudes and*

- Employee Performance.*" *Psychological Bulletin* Vol. 52 No. 5 (1955): 346-424.
- Brief, Arthur P., and Howard M. Weiss. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace." *Annual Review of Psychology*. Vol. 53 (2002): 279-307.
- Brokke, Dann. "Determinants of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction of Administrators in the American Association of Christian School ." *Congress 2002 on Christian School Education.*, 2002.
- Buchanan II, Bruce. 1974. *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations.* *Administrative Science Quarterly* Vol. 19 No. 4, p 533-546.
- Cahyono, Dwi., dan Imam Ghozali. "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* (2002): 341-355.
- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. *Situational Judgment and Job Performance.* *Human Performance*, Vol. 15 No. 3, p 233-254.
- Clugston, Michael. 2000. *The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave.* *Journal of Organization Behavior* Vol. 21 No. 4, p 477-486.
- Cross, Rob., and Jonathon N. Cummings. 2004. *Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work.* *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 928-937.
- Dunham, Randall B., Jean A. Gruber., and Maria B. Castaneda. 1994. *Organization Commitment: The Utility of an Integrative Definition.*

- Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 3, p 270-380.
- Dyne, Linn Van., Jill W. Graham., and Richard M. Dienesch. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* Vol. 37 No. 4, p 785-802.
- Feldman, Daniel C., and Hugh J. Arnold. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore: McGraw-Hill., 1983.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., dan James H. Donnelly. 1994. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Erlangga. Alih Bahasa.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal., and Sharon Parker. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 327-347.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 1, p 15-23.
- Hellriegel, Don., John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing 9th ed., 2001.
- Herzberg, Frederick. "New Approach in Management Organization and Job Design." *Journal of Industrial Medicine* (November 1962) in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology* Vol. 20 (1967): 369-389.
- Houser, Rick., and Anne Chace. "Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry." *The Journal of Rehabilitation* Vol. 59 No. 1 (Jan-March 1993): 45-54.
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 555-573.
- Hughes, Linda C., Sandra Ward., Cecelia Gatson Grindel., Elizabeth Ann Coleman., Donna L. Berry., Pamela S. Hinds., Denise M. Oleske., Cynthia Miller Murphy., and Marilyn Frank-Stromborg. "Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses." *Oncology Nursing Forum* Vol. 28, No. 1 (2001): 1-13.
- Iverson, Roderick D., and Catherine Maguire. "The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community." *Department of Management: Working Paper*. The University of Melbourne No. 14 (March 1999).
- Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed. *Department of Management: Working Paper* No. 7. The University of Melbourne.
- Jaros, Stephen J. "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational

- Commitment and Turnover Intention." *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 2 (1994): 370-380.
- Kalbers, Lawrence P., and Timothy J. Fogarty. "Professionalism and Internal Auditors: A Profile." *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 No. 1 (1995): 13-20.
- Kelly, Janet M., and David Swindell. 2002. A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5.
- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 2001. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research *Behavioral Research In Accounting* Vol. 13, p 221-251.
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. Dimension of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administrative Quarterly* Spring, p 99-118.
- Locke, Edwin A. 1969. What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, p 309-336.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama.
- Mathieu, John E., and James L. Farr. 1991. Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* Vol. 76 No. 1, p 127-133.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* Vol. 108 No. 2, p 171-194.
- Mayer, Roger C., and F. David. Schoorman. 1992. Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* Vol. 35 No. 3, p 671-684.
- McGee, Gail W., and Robert C. Ford. 1987. Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 No. 72, p 638-642
- Meyer, John P., Thomas E. Becker., and Christian Vandenberghe. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 6, p 991-1007
- Meyer, John P., and Carherine A. Smith. 2000. HRM Practices and Organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, Dec.
- Meyer, John P., Gregory Irving P., and Natalie J. Allen. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Worl Experiences. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 19 1998: 29-52.
- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* Vol. 11 2001: 299-326.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 1 No. 1 1991: 61-89.

- Meyer, John P., Natalie J. Allen., and Ian R. Gellatly. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology* Vol. 75 No. 6 1990: 710-720.
- Meyer, John P, Natalie J Allen, and Laryssa Topolnytsky. Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology* Vol.39, Iss. 1/2; 1988 pg. 82
- Meyer, John. P., D. Ramona Bobocel., and Natalie J. Allen. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-entry Influences. *Journal of Management* Vol. 17 No. 4 1991: 717-733.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith. Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol. 72 No. 2 1993: 538-551.
- Meyer, John P. David J. Stanley., Lynne Herscovitch., and Laryssa Topolnytsky. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 61 2002: 20-52.
- Miner, John B. Theories of Organizational Behavior. Illinois: The Dryden Press., 1980.
- Mumford, Enid. 1991. Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, Vol. 20 No 3. 1991, pp 11-19
- Morris, James H., and James L. Koch. 1979. Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 14, pp 88-101.
- Norris, Dwight R., and Robert E. Niebuhr. 1984. attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 2, p 424-431.
- Penley, Larry E., and Sam Gould. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 9 No. 1 1988: 43-59.
- Poznanski, Peter J., and Dennis M. Bline. Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants. *Behavioral Research In Accounting* Vol. 9 1997: 154-198.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers., Richard T. Mowday., and Paul V. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp 603-609.
- Randhawa. Gurpreet. 2007. Work Performance and Its Correlates: And Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective*, Vol. 11 No. 1, p 47-55.
- Rice, Robert W., Dean B. McFarlin., and Douglas A. Gentile. "Facet Importance and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal* Vol. 76 No.1 (1991): 31-39.
- Ritzer, George., and Harrison M. Trice. An Empirical Study of Howard

- Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, Vol. 47 No. 4 1969: 475-478.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, 11th ed., 2006.
- Ruky, Achmad S. 2006. Sistem Manajemen Kinerja. Gramedia.
- Schneider, Debora S., and Bobby C. Vaught. "A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private Sector Managers." *Public Administration Quarterly* (Spring 1993): 68-83.
- Scholl, Richard W. Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review* Vol. 6 No. 4 1981: 589-599.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika Aditama.
- Sheasore, Stanley E. Criteria of Organizational Effectiveness. *Michigan Business Review* July 1965 in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- Staw, Barry M., and Boettger, Richard D. 1990. Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp.
- Soliman, Hanafi M. Motivation-Hygiene Theory of Job Attitudes: An Empirical Investigation and Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 1970, Vol, 54, No. 5, pp 452-461.
- Suliman, Abubakar M.T. 2001. Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12 No. 6, pp 1049-1061.
- Tuten, Tracy L., Presha E. Neidermeyer. 2004 Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* , No. 57, p 26- 34.
- Welbourne, Theresa M., Diane E Johnson., and Amir Erez. 1998. The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No. 5, pp. 540-555.
- Weiss, Howard M. 2002. Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp 173-194.
- Wiener, Yoash. "Commitment in Organizations: A Normative View." *The Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 3 (1982): 418-428.
- Wright, Thomas A. 2006. The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior a Historical Overview of the Dawn of Job Attitude Research. *Journal of Management History*, Vol. 12 No. 3, pp. 262-277.
- Zangaro, George A. Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*; Vol. 36 No. 2 Apr-Jun 2001: 14-22
- Education. *Journal of Indonesian Economy and Business (Online)*, **Volume 26, No. 1, 2011** (<http://jebi.feb.ugm.ac.id/>, diakses 29 Desember 2011).
- Jurnal**
anggara, s. (2016). Teori Keadilan John Rawls Kritik Terhadap Demokrasi Liberal. *JISPO : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 1(1), 1-11.

doi:<http://dx.doi.org/10.15575/jispo.v1i1.710>

Rahman, M. (2016). Islam As An Ideal Modern Social System (A Study of Ali Shariati's Thought). *JISPO : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(1), 42 - 51.

doi:<http://dx.doi.org/10.15575/jp.v6i1.1754>

Rahmah, Y. (2017). Entrepreneurial Education Dan Entrepreneurial Intention: Social Support Sebagai Moderasi Variabel. *JISPO : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(1), 74 - 82.

doi:<http://dx.doi.org/10.15575/jp.v7i1.1737>