



Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi

Vol. II No.2/September/2010

ISSN: 2085-8426

Hubungan Antara Komitmen Profesional, Komitmen Organisasional,
dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Keluar Auditor di KAP Jawa Barat
Ferdiansyah Ritonga

Aspek Return on Investmen dalam Human Capital
Nur Hayati

Analisis Perbandingan Biaya Kualitas Sebelum dan Sesudah
Implementasi Total Quality Management pada Divisi Tempa & Cor PT. X
(Persero) Bandung
Leni Susanti

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Locus of
Control sebagai Variabel Pemoderasi
Intan Pramesti Dewi

Konsep Six Sigma untuk Proses Pemasaran
Evan Jaelani dan Chairuddin

Pengaruh Penggunaan Value at Risk Nilai Tukar terhadap Perubahan
Rasio Kecukupan Modal Bank (Studi pada 10 Bank Umum Nasional)
Indra Darmawan

Kinerja: Kriteria, Komponen dan Pengukuran
Akmala Hadita dan M. Ikrar Budijaya

Akuntansi di Zaman Kuno (2): Mesir Kuno
Ivan A. Setiawan dan Sugeng Riyadi

**Lembaga Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat
STIE STAN INDONESIA MANDIRI Bandung**

JURNAL SAINS MANAJEMEN DAN AKUNTANSI

Penanggung Jawab

Dr. Eng. Januari Ritonga, M.Eng., Sc.

Editor in Chief

Dr. Ivan Aries Setiawan, MM.

Managing Editor

Ferdiansyah, SE

Editorial Board

Andry Wiryanto, SE., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)
Dede Suryana, Ir., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)
Dr. Dedi Supardi, MSi., Akt (Universitas. Sangga Buana)
Dr. Pahlawan Sagala, MSc (Lembaga Elektronika Nasional)
Cecep Taufiqurrohman, SE., MM (STIE STAN Indonesia Mandiri)
Chairuddin, Ir., MM., MT (STIMIK Indonesia Mandiri)
Eka Setia Jatnika, SE., MSi (Institut Manajemen Koperasi Indonesia)
Hj. Nurhayati, SE, MSi (STAN Indonesia Mandiri)
Leni Susanti, SE., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)
Novi Rukhviyanti, ST., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)
Tatang Kusmayadi, SE., MSi (STIE STAN Indonesia Mandiri)

KEBIJAKAN EDITORIAL

Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi (JSMA) diterbitkan oleh LPPM STIE STAN Indonesia Mandiri secara berkala dua kali per tahun.

Lingkup riset manajemen dan akuntansi yang dimuat dalam JSMA antara lain meliputi bidang-bidang manajemen, akuntansi, dan ekonomi.

JSMA menerima kiriman artikel hasil riset teoritis dan empiris. Editor dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan tanpa mengubah maksud dan isinya. Selain dalam bentuk fisik (buku), artikel juga didistribusikan melalui internet.

Artikel dikirim ke editor JSMA dengan alamat:

Dr. Ivan A. Setiawan, MM. (Editor in Chief)
Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi
LPPM STIE STAN Indonesia Mandiri
Jl. Jakarta 79 Bandung, Kode Pos 40272
Telp. 022-7208180, 022-7272672; Fax. 022-7271693
e-mail: ivan_as@yahoo.co.id

JURNAL SAINS MANAJEMEN DAN AKUNTANSI (JSMA)

Vol. II No. 2 / September / 2010 ISSN: 2085-8426

DAFTAR ISI

Hubungan Antara Komitmen Profesional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Keluar Auditor di KAP Jawa Barat Ferdiansyah Ritonga	1
Aspek <i>Return on Investmen</i> dalam <i>Human Capital</i> Nur Hayati	21
Analisis Perbandingan Biaya Kualitas Sebelum dan Sesudah Implementasi <i>Total Quality Management</i> pada Divisi Tempa & Cor PT. X (Persero) Bandung Leni Susanti	36
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Locus of Control sebagai Variabel Pemoderasi Intan Pramesti Dewi	50
Konsep <i>Six Sigma</i> untuk Proses Pemasaran Evan Jaelani dan Chairuddin.....	60
Pengaruh Penggunaan Value at Risk Nilai Tukar terhadap Perubahan Rasio Kecukupan Modal Bank (Studi.pada 10 Bank Umum Nasional) Indra Darmawan.....	75
Kinerja: Kriteria, Komponen dan Pengukuran Akmala Hadita dan M.Ikrar Budijaya.....	87
Akuntansi di Zaman Kuno (2): Mesir Kuno Ivan A. Setiawan dan Sugeng Riyadi	100

KINERJA : KRITERIA, KOMPONEN DAN PENGUKURAN

Akmala Hadita

Universitas Garut

M. Ikrar Budijaya

Sekolah Tinggi Analisis Bakti Asih

ABSTRAK

Kinerja merupakan fakta penting bagi kelangengan organisasi. Fokus tulisan ini adalah kinerja individual pegawai. Paper ini menguraikan mengenai definisi dan karakteristik serta evaluasi kinerja, serta mengenai hirarki kinerja. Selain itu, perbandingan pandangan baru mengenai komponen-komponen kinerja yang dianggap lebih komprehensif dari pandangan tradisional juga dikemukakan. 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. Pandangan baru ini adalah penting karena 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. Bagian terakhir, secara ringkas mengulas pengukuran kinerja pada sektor publik.

Kata kunci: kinerja, taksonomi, *proficiency*, *work role*, keputusan manajerial.

I. PENDAHULUAN

Secara teoritis 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 organisasi.

Sejalan dengan definisi ketiga tersebut, McEvoy dan Cascio dalam Suliman (2001) mendefinisikan kinerja sebagai "*An accomplishment 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).

II. KRITERIA DAN TAKSONOMI

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 sejarawan); 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 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 berkaitan satu 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 kriteria 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.

III. KOMPONEN-KOMPONEN KINERJA

3.1. Pandangan Tradisional

Di 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.

3.2. 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 dinamikan 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 berikut.

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

Authors	Aspect
Campbell et al. (1993)	<p><u>Whole performance domain</u></p> <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)	<p>Task performance Contextual performance</p>
Welbourne et al.(1998)	<p>Job role behavior Career role behavior Innovator role behavior Team role behavior Organization role behavior</p>
Johnson (2003)	<p><u>Task performance</u></p> <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 <p><u>Citizenship performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientious initiative • Personal support • Organizational support <p><u>Adaptive performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dealing with uncertain work
Borman et al.(2001)	<p>Citizenship performance Conscientious initiative Personal support Organizational support</p>

Tabel 1 - Lanjutan

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 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 Ensures core task are completed property e.g., adjust processes, or procedures in core tasks	Individual Task Adaptivity Adjusts to new equipment, or procedures in core tasks	Individual Task Proactivity Initiates better way of doing core tasks
Team Member Behaviors Behavior contributes to team effectiveness rather than individual effectiveness	Team Member Proficiency Coordinates work with team members	Team Member Adaptivity Responds constructively to team change (e.g., new members)	Team Member Proactivity Develops new methods to perform better
Organization Member Behavior Behavior contributes to organizational effectiveness rather than individual and team effectiveness	Organization Member Proficiency Talks about the organization in positive ways	Organization Member Adaptivity Copes with change in the way the organization operates	Organization Member Proactivity Makes suggestion to improve the overall efficiency of the organization

Individual task proficiency. *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

Akmala Hadita dan M.Ikrar Budijaya
Kinerja: Kriteria, Komponen dan pengukuran

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 terhadap 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.,

Akmala Hadita dan M.Ikrar Budijaya
Kinerja: Kriteria, Komponen dan pengukuran

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*.

IV. PENGUKURAN KINERJA – SEKTOR PUBLIK

Pengukuran kinerja pada sektor privat telah menjadi kajian yang sangat intensif, sehingga tidak perlu diuraikan di sini. Hal ini berbeda dengan sektor publik yang relatif jarang dikemukakan. Behn (2003) menyatakan 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 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 accoplishments are worthy of the important organizational ritual celebrating success?</i>
<i>Learn</i>	<i>What is working or nor working?</i>

Akmala Hadita dan M.Ikrar Budijaya
Kinerja: Kriteria, Komponen dan pengukuran

Selain alasan di atas, 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.

--- 000 ---

REFERENSI

- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. Situational Judgment and Job Performance. *Human Performance*, Vol. 15 No. 3, pp 233–254.
- 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.
- 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.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama.
- Randhawa. Gurpreet. 2007. Work Performance and Its Correlates: And Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective*, Vol. 11 No. 1, pp. 47-55.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall International, 11th ed., 2006.
- 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, Abubakr M.T. 2001. Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context.

Akmala Hadita dan M.Ikrar Budijaya
Kinerja: Kriteria, Komponen dan pengukuran

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, pp. 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.