



**ANALISA KESUKSESAN, KINERJA PEGAWAI DAN MANAJEMEN  
AKADEMI AKUNTANSI JAYABAYA DAN AKADEMI MANAJEMEN  
PERUSAHAAN JAYABAYA**

---

**Veronika Yuni T**

**Akademi Akuntansi Jayabaya**

**(Naskah diterima: 1 September 2020, disetujui: 28 Oktober 2020)**

***Abstract***

*The best performing employees according to their abilities are essential for success in a business process. On the other hand, the performance of employees with low incomes can have a significant impact on the business, customers, other employees and can be felt in business organizations, but on the other hand, low productivity will not create high turnover. The key to managing employee performance is to always ensure clear roles for all employees, set and agree on performance standards from the start of the employee's engagement. Analysis of the data used in this study is a questionnaire model as well as conducting interviews and group discussions conducted by the author. It is concluded that, the results of the methods or tools used in analyzing the data in this study can provide input and contribution regarding employee performance and management issues.*

**Keywords:** *Employee performance, management success, HRM and employees*

**Abstrak**

Karyawan dengan berkinerja terbaik sesuai kemampuan mereka sangat penting untuk kesuksesan dalam suatu proses bisnis. Di sisi lain, kinerja karyawan dengan memiliki penghasilan yang rendah dapat memiliki dampak yang signifikan pada bisnis, pelanggan, karyawan lain dan dapat dirasakan dalam organisasi bisnis, namun sebaliknya apabila produktivitas rendah tidak akan dapat menciptakan omset yang tinggi. Kunci untuk mengelola kinerja karyawan adalah dengan selalu memastikan kejelasan peran bagi seluruh karyawan, mengatur dan setuju pada standar kinerja dari awal keterlibatan karyawan tersebut. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model kuisioner serta melakukan wawancara dan diskusi kelompok yang dilakukan oleh penulis. Disimpulkan bahwa, hasil dari metode atau alat yang digunakan di dalam menganalisa data dalam penelitian ini dapat memberikan masukan dan kontribusi menyangkut masalah kinerja pegawai dan manajemen

**Kata kunci :** Kinerja pegawai, kesuksesan Manajemen, HRM dan Karyawan

## **I. PENDAHULUAN**

**D**alam beberapa tahun dan menurut data terakhir, lebih dari 25 persen dari populasi Amerika Serikat memiliki pengalaman dengan beberapa jenis transisi karier setiap tahun. Sayangnya, banyak transisi tidak berhasil, setengah dari semua pekerja per jam yang lama membuat mereka meninggalkan pekerjaan tersebut dan beralih ke pekerjaan yang baru dalam empat bulan pertama, dan setengah senior di luar karyawan gagal dalam 18 bulan. Jelas, ada ruang untuk perbaikan. Cara penting pemimpin dapat memerangi tantangan ini adalah untuk mengimplementasikan program onboarding dan inbarding kuat karyawan. Baik onboarding dan inboarding dapat membantu karyawan baru menyesuaikan aspek-aspek sosial dan kinerja dari pekerjaan mereka sehingga mereka dapat dengan cepat menjadi produktif, kontribusi anggota organisasi. Laporan ini, Onboarding karyawan baru: Memaksimalkan keberhasilan, akan menyediakan alat-alat Kita perlu membuat proses onboarding efektif di instansi/perusahaan.

Kira kira pada tahun 2004 sebuah organisasi dibidang Human Resources menciptakan pedoman praktek ini secara efektif, sebuah seri yang dapat membuat seorang profe-

sional HR menjadi sibuk. Itu adalah sebuah tantangan bagi praktisi dengan waktu yang terbatas untuk menjaga dengan hasil penelitian terbaru. Dengan mengintegrasikan hasil penelitian dengan beberapa pendapat orang bekerja serta beberapa orang ahli tentang bagaimana melakukan praktek HR efektif ke satu publikasi, kita bisa membuat teori dan praktek yang nantinya dapat diakses untuk kita semua. Laporan terakhir dalam beberapa penelitian banyak yang meliputi dan banyak yang mencari bakat eksekutif, Pekerjaan perampingan dan alternatif, merekrut dan menarik Bakat, dan Strategi Human Resource.

Lain halnya dengan dunia pendidikan, yang sebagian besar bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan ilmu pengetahuan, pendidikan khususnya dan perkembangan anak didik pada khususnya. Ada berbagai macam model yang berbeda dari dunia pendidikan di Indonesia. Berawal pada dari best practice prinsip dalam perekrutan staf sebagaimana diuraikan dalam perekrutan dan seleksi panduan, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membantu seorang pimpinan dan owner dalam berbagai layanan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah tentang karyawan kinerja dan / atau perilaku dalam rangka bagi karyawan untuk mencapai dan/atau mempertahankan

sekitar kinerja yang memuaskan. Biasanya prosedur ini banyak juga bertujuan untuk mempromosikan nilai-nilai yang profesional dan yang sifatnya lebih pribadi dan berperilaku yang diperlukan dari semua karyawan.

'Mengelola untuk kinerja yang baik' adalah proses yang dimulai dengan perekrutan dan induksi karyawan dan melibatkan siklus berkelanjutan perencanaan, pembinaan dan meninjau individu, kerjasama dan kinerja organisasi dalam konteks pelayanan individual tujuan dan strategi. Mana mengelola kinerja karyawan adalah bagian dari proses yang berkelanjutan bukan hanya sebagai Tinjauan kinerja tahunan, memungkinkan identifikasi awal sistemik, lingkungan atau individu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan individu, tim atau organisasi, untuk mencapai hasil yang terbaik.

Prosedur sekitar kinerja ini biasanya berisi informasi rinci tentang proses yang harus diikuti oleh manajemen ketika mengatasi kekhawatiran tentang karyawan kinerja dan/atau perilaku dan termasuk template dan contoh dokumen. Seperti dokumen dan terkait pelatihan melengkapi informasi yang bisa memberikan atau memperlihatkan bagian dari kinerja manajemen dan penilaian dalam buku pedoman-mengelola layanan pendidikan.

### **Konsep Penelitian**

Ada beberapa konsep umum yang berpusat untuk menganalisis dan mengargumen dari penelitian ini. Pertama HRM (Human Resource Management) berkaitan dengan cara-cara di mana organisasi mengelola staf mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini melibatkan mempekerjakan, penempatan, promosi dan transfer staf; penggunaan imbalan moneter dan non-moneter untuk memotivasi karyawan; dan manajemen kerja dalam organisasi (sejauh tim kerja fleksibel pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dll).

Kedua yaitu kinerja organisasi, meskipun bukan konsep tepat didefinisikan, dapat ditaksir dari hasil yang mencapai suatu organisasi dalam hubungannya dengan tujuannya. Pada prinsipnya, dapat diukur pada tingkat output, hasil atau dampak, dan, kurang ketat, sebagai organisasi kepatuhan terhadap aturan.

Yang ketiga adalah norma sosial yang didefinisikan sebagai sekitar perilaku, yang mempengaruhi keputusan individu dan organisasi-dalam kasus penelitian ini menerapkan kepada staf dan politisi yang bekerja di atau dengan dunia pendidikan. Sebagai norma-norma sosial didirikan mereka dapat berubah

dari waktu ke waktu dan di seluruh organisasi dalam pendidikan di sektor swasta.

Yang keempat yaitu motivasi, yang merujuk kepada kekuatan-kekuatan yang bertindak pada atau dalam orang untuk memulai tindakan (maka perbedaan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik).

Yang terakhir adalah kepuasan, berbeda dengan motivasi, mengacu pada keadaan kepuasan yang tidak selalu berkaitan dengan tindakan.

### **Rumusan Masalah**

Teori hubungan manusia dalam organisasi merupakan dasar utama untuk penelitian ini. Premis yang utama adalah bahwa kinerja organisasi ditingkatkan melalui orang-orang yang bekerja di dalamnya. Namun, selain berfokus pada membayar dan keterampilan (yang sangat penting), isu-isu lain HRM relevansi kinerja organisasi cenderung relatif diabaikan pada banyak reformasi pendidikan di sektor swasta. Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan beberapa keterkaitan antara kinerja organisasi dan HRM sehingga bisa mencapai kesuksesan yang didasarkan pada argumentasi berikut :

Kinerja organisasi =	Pernikahan (merit)	+	Motivasi	+	Manajemen dan Konteks
-------------------------	-----------------------	---	----------	---	--------------------------

Meningkatkan kinerja organisasi dengan cara, harus menyewa staf, memecat, mempromosikan dan memindahkan secara prinsip pernikahan atau tidak misalnya. Tetapi karyawan tanpa motivasi (intrinsik dan/atau ekstrinsik) tidak akan bekerja ke arah yang memenuhi tuntutan organisasi. Selain itu, manajemen organisasi harus membantu untuk struktur bekerja dalam cara yang tepat dan untuk mendorong kerjasama, komunikasi dan bermakna pekerjaan bagi para karyawan. Namun, kinerja organisasi juga tergantung pada konteks di mana organisasi beroperasi 'lingkungan memungkinkan' dan norma-norma yang berlaku dalam lingkungan (kepentingan pribadi, dedikasi untuk kelompok etnis dan keluarga, perlindungan, pelayanan kepada Perguruan Tinggi/Universitas, dll). Jelas, ini empat faktor berinteraksi. Prestasi berbasis rekrutmen staf tidak meningkatkan kinerja jika karyawan tidak termotivasi; staf manajemen dan konteks politik, ekonomi - dapat mempengaruhi motivasi staf; dan lain lain. Selain itu, masing-masing dari empat faktor perlu ditentukan dalam kaitannya dengan beton organisasi bagi mereka untuk meningkatkan kinerja.

Bagaimanapun, untuk peningkatan kinerja organisasi daripada menunjukkan 'rumus' yang sederhana ini: sumber daya keua-

ngan untuk investasi dan implementasi, tekanan kompetitif; mekanisme akuntabilitas, dan lain lain. Kita tidak mengabaikan faktor dalam analisis, tetapi penekanan pada prestasi, motivasi, staf manajemen dan fitur tertentu dari konteks untuk HRM, seperti kecukupan anggaran dan norma-norma karyawan tentang pelayanan pendidikan publik. Fokusnya adalah pada pemahaman peran Staf di kinerja organisasi.

Dengan fokus pada penelitian ini, menjadikan tulisan yang dibuat agak sedikit berbeda dari banyak tulisan-tulisan pengembangan akademik dan operasional lainnya. Literatur ini didasarkan pada tempat umum bahwa pelayan pendidikan publik yang didorong oleh kepentingan pribadi praktek-praktek merit staf manajemen dipertanyakan; staf yang dikelola dengan buruk dan bahwa norma-norma patrimonial yang meresap. Meskipun ada beberapa bukti empiris untuk tampilan ini tentang suramnya dunia pendidikan, studi empiris dalam penelitian ini menyajikan gambaran yang lebih dibedakan dari apa yang membuat staf kurang bermutu. Akibatnya, Rekomendasi dari penelitian ini juga sangat berbeda-pada poin-poin tertentu yang dirasa penting – dari orang-orang yang biasanya dibuat untuk reformasi layanan pendidikan publik.

### **Pembatasan Masalah**

Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dengan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta – menurut hemat penulis ada satu dari sedikit yang mengeksplorasi hubungan antara kinerja organisasi dan HRM-praktek yang menyediakan sebuah survei persepsi pelayan kepada pendidikan publik tentang praktek-praktek semacam: apa yang mereka pikirkan tentang keadaan pekerjaan mereka dalam hal merit, motivasi, manajemen dan norma-norma dan nilai-nilai tertentu misalnya. Dengan menggunakan perspektif analisis komparatif berusaha berhubungan staf persepsi tentang HRM-masalah dengan kinerja organisasi, sehingga nantinya bisa menarik faktor-faktor kontekstual dan ataupun kelembagaan agar bisa memahami temuan survei. Sebagian besar informasi dalam penelitian ini dikumpulkan dari kedua perguruan tinggi tersebut dengan lima cara: kuesioner wawancara dengan 400 dan tenaga pendidik (sekitar 30 dari masing-masing organisasi yang dipilih) menggunakan sebagian besar skala-Lickert yang berbasis pertanyaan-pertanyaan yang diisi oleh karyawan sendiri dalam skala waktu setengah sampai satu jam ; satu sampai dua jam focus group, melakukan diskusi dengan beberapa orang manajemen staf yang mencapai

jumlah 100 (Baik itu staf junior ; Wawancara dengan kepala eksekutif ; Wawancara dengan sejumlah besar orang-orang yang baik-informasi dalam dan di sekitar lingkungan perguruan tinggi ; dan, akhirnya, sumber sekunder – seperti laporan organisasi dan konsultasi-yang terutama telah digunakan untuk menggambarkan fitur umum dari sistem HRM di kedua perguruan tinggi tersebut. Informasi dari sumber-sumber lainnya digunakan untuk cross-check validitas temuan dalam penelitian ini.

Hanya petugas (lulusan) yang bekerja di kedua perguruan tinggi ini yang dimasukkan ke dalam sampel- terutama bagian staf administrasi dan keuangan tentunya dan staf lainnya secara keseluruhan, begitupun juga tidak tertutup staf profesional lainnya. Masalah kuesioner digunakan dan kelompok fokus yang sama yang digunakan di kedua perguruan tinggi untuk memfasilitasi perbandingan. Dalam penelitian ini hanya berbasis seleksi pada penilaian oleh orang-orang yang baik-informasi di dalam dan di luar kampus khususnya (lingkungan kampus). Karena kendala waktu, penelitian ini memilih dua sektor pendidikan yang berdekatan yaitu Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dengan Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya Jakarta. Dengan menggunakan penilaian kinerja yang-relevan

dengan peringkat sembilan dari dua belas yang pilihan dalam organisasi cukup handal. Semua analisis hubungan antara kinerja organisasi dan HRM-praktek berdasarkan organisasi sembilan ini hanya-bukan pada sampel penuh organisasi-organisasi yang dua belas tersebut nantinya. Hal ini juga penting untuk menekankan bahwa studi kasus yang dipilih bukan representative dalam sektor pendidikan publik khususnya secara keseluruhan. Sebaliknya, sampel purposively dibangun untuk memungkinkan perbandingan antara organisasi-organisasi yang melakukan diatas dan dibawah rata-rata. Staf persepsi dalam kedua jenis organisasi pendidikan tadi kemudian dibandingkan untuk menilai sejauh mana kinerja dikaitkan dengan perbedaan merit, motivasi, manajemen dan faktor-faktor kontekstual. Oleh karena itu, sampel penelitian ini memungkinkan kita untuk generalisasi tentang faktor-faktor tersebut.

Dalam penelitian ini membentuk dasar untuk enam temuan yang lebih umum, yang disajikan dan diperlakukan secara lebih rinci seperti Merit, motivasi, manajemen dan konteks mempengaruhi kinerja organisasi. Baik moneter dan non-moneter bisa mempengaruhi motivasi staf. Kebanyakan staf juga menerima menggunakan prinsip-prinsip merit dan bebe-

rapa termotivasi oleh keyakinan. Di sisi lain, kebanyakan staf terutama setia kepada rekan-rekan (juga untuk 'non-pemain') bukan untuk organisasi dan kinerjanya. Pada saat yang sama banyak juga frustrasi tentang kondisi kerja yang tidak memungkinkan mereka untuk melakukan dengan baik. Keberadaan banyak bertentangan norma berarti bahwa organisasi manajemen dapat pengaruh sejauh staf yang menerima lebih kinerja meningkatkan norma. Staf lebih memilih suka kepada pekerjaan pelayanan pendidikan publik atas pekerjaan di sektor swasta lainnya. Beberapa jenis motif untuk bekerja di pendidikan di sektor swasta kondusif untuk kinerja: seperti prospek karir dan pekerjaan yang bermakna.

Itu berarti bahwa kita tidak perlu untuk menemukan teori khusus mengenai kinerja untuk organisasi yang umum di Lembaga-lembaga Perguruan Tinggi seperti Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dengan Akademi Manajemen Manajemen Jayabaya Jakarta. Kita dapat menarik pelajaran operasional penting tentang cara meningkatkan kinerja organisasi dari literatur HRM yang sudah ada (asalkan pelajaran ini disesuaikan dengan kapasitas, sumber daya dan organisasi/sekolah pendidikan yang benar-benar tersedia di perguruan tinggi tersebut).

## **II. METODE PENELITIAN**

Populasi, Metode dan Waktu Penelitian ini menggunakan sampel survei mencakup staf dan organisasi di seluruh pendidikan di sektor swasta dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta. Di kedua Perguruan Tinggi tersebut, metodologi yang sama digunakan untuk mendapatkan informasi utama tentang tiga jenis organisasi. Informasi yang dikumpulkan melalui kuesioner dikelola sendiri, focus group Discussion dan wawancara dengan individu kunci. Secara total, wawancara beberapa 400 dan 24 focus group Discussion dilakukan selama bulan Juli 2019 sampai November 2019 di kedua perguruan tinggi. Selain itu, wawancara dengan lebih dari 75 orang di dalam dan di luar organisasi (peneliti, LSM, donatur, sektor swasta) dilakukan. Informasi dari dokumen ini tidak disertakan, dikarenakan semua pihak telah sepakat untuk tidak memberikan informasi yang sebenarnya kepada pihak luar dan bersifat rahasia. Dengan demikian, pendekatan Triangulasi (wawancara, kuesioner, dokumen) telah digunakan untuk crosscheck dan salib-memvalidasi informasi yang dikumpulkan.

Dalam penelitian ini disengaja pilihan organisasi 'tampil di atas' dan 'di bawah' rata-

rata dilakukan untuk membandingkan HRM praktik dalam kedua jenis organisasi dengan cara yang cukup sedikit untuk bisa di pahami. Ini adalah melalui analisis cermat variasi dalam kinerja dan HRM-praktek di seluruh organisasi bahwa kita mengambil pelajaran tentang bagaimana organisasi kinerja di pendidikan di sektor swasta dapat ditingkatkan.

Dengan demikian, dua sekolah/akademi, dan dua Eksekutif lembaga dipilih atas dasar organisasi mereka "kinerja:" salah satu yang dinilai untuk melakukan 'di atas rata-rata' dan yang lainnya untuk melakukan 'di bawah rata-rata.' Namun, pilihan ini hanya sebatas kasus-organisasi yang harus disesuaikan dengan informasi relevan kinerja yang tersedia, yang sering sekali sangat terbatas penerapannya di negara ini.

Organisasi dalam hal ini dinilai setiap tahun atas dasar kepatuhan mereka relevan terhadap ketentuan hukum dan peraturan perundang undangan (dalam Akademi Akuntansi Jayabaya (AAJ) Jakarta sejak tahun 1958 sekarang dipimpin oleh Direktur Drs H. Suyadi, Ak., M.Com dan di Akademi Manajemen Perusahaan (AMP) Jayabaya Jakarta sejak tahun 1960. Dipimpin oleh Ika Baskara, SE., MM).

Penilaian hal yang serupa dalam struktur pendidikan di organisasi boleh dibilang tidak ada. Survei pengiriman survei (paling komprehensif dilakukan dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta) tidak cukup seragam dan fokus untuk membuat jelas perbandingan kinerja di seluruh sektor (mengatakan Departemen Keuangan) dan Departemen Kesehatan. Di Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta, dimana survei dimulai, penelitian ini karena itu bergantung pada penilaian kinerja oleh beberapa orang baik-informasi. Identifikasi mereka dari atas dan di bawah rata-rata yang melakukan pelayanan itu sangat similar di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta, penelitian ini memilih dua sekolah ini sama seperti yang dipilih di Akademi Manajemen Perusahaan Jakarta sehingga memudahkan perbandingan, tapi kita memiliki hanya terbatas bukti untuk membuat kasus yang substantif untuk menilai kinerja mereka. Dengan demikian, kedua organisasi ini yaitu Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta menggunakan analisis statistik hubungan antara penerapan HRM dan kinerja organisasi.

Sebagai konsekuensi dari informasi yang terbatas pada kinerja organisasi dan ka-

rena pertimbangan tersebut diatas, analisis yang membandingkan diatas dan dibawah rata-rata melakukan organisasi hanya termasuk sembilan organisasi – yaitu mereka tentang apa yang kita memiliki informasi yang dapat dipercaya tentang kinerja relatif mereka. Namun, beberapa analisis deskriptif staf dan organisasi didasarkan pada informasi dan wawancara yang dilakukan di semua atau di beberapa organisasi atau sekolah/universitas.

#### **Wawancara dan Analisa Statistik**

Satu set pertanyaan serupa yang digunakan untuk melakukan wawancara kualitatif (individu dan kelompok fokus) meskipun beberapa pertanyaan kelompok fokus berevolusi dari diskusi mereka sendiri. Semua 400 staf dipilih untuk melakukan kuesioner dikelola sendiri (Lihat Lampiran B) diminta untuk bertemu di satu ruangan. Pengenalan singkat survei dibuat, dan staf kemudian diisi kuesioner di tempat- tetapi dalam kerahasiaan. Ini mengambil sekitar 45 menit rata-rata.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Sejak pemilihan organisasi dan staf purposive daripada acak, sampel bukanlah wakil untuk pendidikan di sektor swasta di kedua universitas. Survei mengatakan, misalnya, apa-apa tentang jumlah juga melakukan Kementerian, organisasi daerah atau lembaga

eksekutif di sektor dunia pendidikan. Atau apakah survei memberikan gambaran yang representatif dari staf persepsi dalam pendidikan di sektor swasta.

Dalam penelitian ini juga harus dijaga dalam pikiran yang studi berfokus pada staf persepsi tentang praktek-praktek HRM. Persepsi ini mungkin tidak selalu mencerminkan praktek-praktek yang sebenarnya. Namun demikian, bahkan ketika persepsi akan terdistorsi, mereka mempengaruhi bagaimana staf bertindak (atau tidak bertindak). Mereka karena itu penting untuk mempertimbangkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan Triangulasi untuk mengumpulkan informasi yang membantu untuk meningkatkan validitas kesimpulan.

### **III. HASIL PENELITIAN**

Evaluasi kinerja adalah alat yang dapat Kita gunakan untuk membantu meningkatkan efisiensi unit kerja. Alat ini merupakan sarana untuk membantu memastikan bahwa karyawan yang sedang digunakan secara efektif. Karyawan dapat menggunakannya sebagai indikasi yang jelas apa yang diharapkan dari mereka sebelum Kita memberitahu mereka bagaimana mereka lakukan, dan kemudian sebagai umpan balik tentang bagaimana baik mereka lakukan.

Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah untuk memberikan kesempatan bagi komunikasi terbuka tentang kinerja harapan dan umpan balik. Sebagian besar karyawan ingin umpan balik untuk memahami harapan majikan mereka dan untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri untuk kepuasan pribadi. Mereka lebih suka umpan balik yang tepat waktu dan diberikan dengan cara yang tidak mengancam.

Ada 2 dari jenis program manajemen kinerja yang dirangkum oleh penulis dari beberapa pendapat serta buku dan bisa digunakan oleh organisasi adalah berikut:

1. Individu berbasis kinerja.
2. Tim berbasis kinerja.
  - a. kinerja dilakukan minimal setahun sekali.
  - b. kinerja berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan dan bagaimana karyawan fungsi sebagai bagian dari tim.
  - c. penekanan program adalah pada peningkatan kualitas layanan atau produk, terus-menerus memperbaiki sistem dan proses, dan mencegah masalah dan menghilangkan mereka.
  - d. program memberikan panduan untuk pendidikan, pelatihan, dan perbaikan diri dari karyawan.

#### Keterlibatan karyawan

Evaluasi kinerja paling efektif ketika karyawan secara aktif terlibat dalam diskusi terbuka tentang kinerja ekspektasi mereka dan bagaimana mereka lakukan dalam memenuhi harapan mereka. Melibatkan karyawan dalam proses evaluasi kinerja akan membuat pengalaman yang bermakna dan bermanfaat untuk Kita, karyawan, dan organisasi karena karyawan:

- Perlu dan ingin memiliki suara mereka terdengar,
- Apakah lebih cenderung menganggap sistem sebagai adil jika mereka memiliki keterlibatan dan memahami proses, dan
- Lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen untuk tujuan dan kinerja.

Manfaat utama yang direalisasikan oleh organisasi akan peningkatan produktivitas, efisiensi, kepuasan kerja, dan semangat.

Kinerja harapan-dasar untuk sistem evaluasi kinerja efektif

Seperti dalam sebuah ketetapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi mengistilahkan dengan memberi kode NDAC 4-07-10-03 yang dikutip oleh penulis, menyatakan setiap karyawan harus diberitahu tentang tingkat kinerja yang diperlukan untuk berhasil melakukan kerja nya. Ini adalah harapan kinerja

yang menggambarkan kondisi yang ada ketika pekerjaan dilakukan dengan baik. Mereka biasanya datang dari badan rencana strategis dan dikomunikasikan ke bawah melalui departemen tujuan, sasaran, dan individu posisi Deskripsi. Kinerja harapan harus mengikat dengan fungsi penting dan kualifikasi yang diperlukan untuk posisi sebagaimana tercantum dalam deskripsi posisi. "Berpikir cerdas ketika mengembangkan kinerja harapan." Harapan harus spesifik, terukur, Achievab

### **Temuan pada Merit**

Penelitian ini menyoroti pentingnya dikaitkan dengan merit untuk kinerja organisasi dan penelitian ini membahas kriteria untuk menilai merit. Dalam kerja-lapangan penelitian ini, kita membahas pengalaman pribadi dengan staf dan persepsi menyewa, penembakan, transfer dan promosi (HFTP) praktek-praktek dalam organisasi mereka. Kita juga mengeksplorasi hubungan antara persepsi praktek-praktek berdasarkan jasa dan kinerja organisasi. Sebagai pengantar untuk analisis ini, penelitian ini menyediakan beberapa informasi dasar tentang HFTP-peristiwa dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Bisnis Jakarta

### **HFTP YANG RELATIF JARANG PENGALAMAN BAGI DUNIA PENDIDIKAN**

Menemukan dasar penelitian adalah bahwa HFTP-peristiwa tanggal telah pengalaman yang relatif langka bagi dunia pendidikan yang dimasukkan dalam sampel (meskipun upaya-upaya terkini untuk memenuhi MDGs telah mengakibatkan mempekerjakan substansial dalam beberapa sektor; PHK selama 1990-an juga terpengaruh banyak). Sebagian besar dunia pendidikan yang termasuk dalam survei di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta telah ditunjuk untuk posisi dalam dunia pendidikan hanya sekali, meskipun sampel 400 dunia pendidikan telah bekerja rata-rata 17 years.<sup>19</sup> Selain itu,

Tabel 1: Beberapa kasus HFTP di Universitas yang melibatkan komponen Akademi Akuntansi Jayabaya dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya, tahun 2015-2019

Kasus yang berhubungan	Jumlah	Persentase
Ketepatan waktu	9177	82
Disiplin pegawai	350	3
Perbaikan manajemen	392	4
Isu isu lainnya	1268	11
Total kasus	11187	100

Sumber: Laporan intern dan hasil olahan penulis

Berkaitan hasil analisa diatas, hasilnya dikelompokkan berbeda, tersedia dari bebera-

pa organisasi baik di swasta dan di organisasi yang berdekatan dengan sekolah Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta. Mereka akan ditampilkan dalam tabel 2 di bawah ini. Seperti disebutkan sebelumnya, karena mempekerjakan pekerja sektor pendidikan khususnya, pekerjaan berkembang di organisasi lainnya. Hal Itu, terlihat sangat mencolok bahwa hilangnya staf melalui kematian (mungkin terutama) dan beberapa peristiwa lainnya melalui pensiun. Dengan demikian, dengan melihat kemungkinan dampak yang besar pada HRM di kedua universitas-masalah cenderung meningkat di masa depan (Waal 2003).

Tabel 2 : Beberapa permasalahan di 6 sekolah atau PT swasta di Jakarta, 2017-2019

		Jumlah	Persentase
Staff masuk	Pindah	247	9
	Rekrut baru	1584	58
Staff yang keluar	Pindah	284	10
	Tidak diketahui	32	1
	Meninggal	94	3
	Berhenti	517	19
Total kasus		2758	100

Sumber: Laporan intern dan data lain yang diolah penulis

Relatif rendah jumlah HFTP kejadian per karyawan yang tercermin dalam statistik di atas mungkin untuk mengubah. Dunia pendidikan sekarang semakin mengalami sebuah sistem yang lebih dinamis untuk pengembangan karir. Sistem perekrutan merit posisi sekarang sedang diperkenalkan sehingga promosi oleh

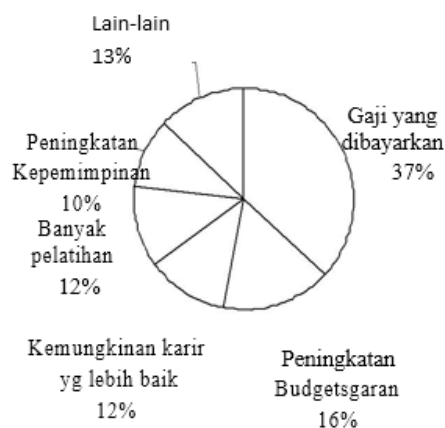
aplikasi yang diperlukan untuk naik tangga karir.

Selain itu, OPRAS sekarang secara bertahap sedang diperkenalkan dalam dunia pendidikan. Membentuk dasar bagi masa depan merit berbasis promosi, dll. Dalam sebagian besar organisasi yang disurvei, responden menunjukkan bahwa OPRAS hanya di 1 atau 2 tahun pelaksanaan. Di Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya 77% responden telah diisi dalam bentuk OPRA, sedangkan hanya 35% menjawab sama dalam Akademi Akuntansi Jayabaya.

Survei kuesioner juga menunjukkan bahwa, banyak yang didorong oleh keyakinan. Dengan demikian, sebagian besar (85%) setuju atau sangat banyak setuju dengan pernyataan: "Saya bekerja di organisasi ini karena aku bisa melakukan sesuatu bagi universitas saya." Akhirnya, survei menunjukkan bahwa tindakan disiplin tampaknya hanya bermain faktor signifikan. Kurang dari 1% disebutkan sebagai faktor<sup>26</sup> memotivasi paling penting - hal ini dibahas lebih lanjut di bawah. Singkatnya, staf menyebutkan semua empat kategori utama faktor-faktor yang memotivasi, tetapi jelas menekankan untuk membayar semua kewajiban pegawai dan praktek pengelolaan manusia berasal dari sumber penghasilan dan dianggap

sebagai faktor yang paling penting. Rincian lebih lanjut tentang masing-masing dari empat faktor disajikan dalam gambar berikut ini

Gambar 1. Motivasi paling penting pada AAJ Jakarta dan AMP Jakarta



### Hadiah Uang, Tunjangan dan Dalam Proses Pembayaran

Survei kuesioner menunjukkan bahwa berbagai bentuk tunjangan digunakan secara luas. Ini termasuk tunjangan seperti duduk tunjangan, dan tunjangan tugas khusus dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja kerja dan dikelola dengan kebijaksanaan oleh para pimpinan

Tabel 3 : Umum jenis tunjangan yang diterima oleh staff

Macam macam bentuk tunjangan	% Responden yg menerima manfaat dlm setahun terakhir
Tunjangan jabatan	74
Tunjangan harian	71
Tunjangan khusus	61
Tunjangan makan siang	41
Tunjangan transport	40
Tunjangan perumahan	19
Tunjangan untuk pengobatan	12
Tunjangan lain lain	7
Yang diberikan bukan dalam bentuk tunjangan	6

Gaji para staf di organisasi/sekolah organisasi seperti Alademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta, mengatakan bahwa tunjangan lebih penting untuk pendapatan mereka daripada rekan-rekan di organisasi lainnya. Memang, untuk bagian staf terendah mungkin memiliki kurang akses kepada berbagai tunjangan dari staf yang berada pada level diatas dan lembaga eksekutif lainnya. Umumnya, para staf sangat sadar tentang organisasi atau bahkan mengenai organisasi yang sedang "basah" atau "kering" dari sisi pendanaan.

Akhirnya, itu dapat diamati bahwa organisasi-organisasi yang melaksanakan sistem penggajian di atas rata-rata pada umumnya tampaknya menggunakan tunjangan khusus, dan sedikit lebih baik daripada orang-orang yang melakukan tugasnya di bawah average, dan bahwa manajemen (di beberapa organisasi) dapat menggunakan tunjangan tersebut sebagai imbalan untuk kinerja individu.

Namun, penelitian penelitian ini tidak menghasilkan cukup rinci wawasan ke dalam aplikasi praktis dari tunjangan tugas khusus untuk membuat kesimpulan yang kuat dalam hal itu.

Temuan utama lain adalah dengan adanya perbedaan pembayaran tunjangan disetiap organisasi - dan bahkan di seluruh pendidikan di sektor swasta - mungkin memiliki dampak signifikan pada motivasi staf. Focus group Discussion menunjukkan bahwa staf memiliki pendapat yang sangat tegas tentang keadilan dari gaji mereka sendiri. Keadilan telah diadili dengan membandingkan gaji mereka sendiri dengan rekan-rekan yang bekerja dalam mereka sendiri atau organisasi umum lainnya. Ukuran mereka adalah bahwa staf dengan sebanding pengalaman dan keterampilan harus dibayar sama. Mereka menemukan itu tidak adil dan de memotivasi untuk usaha kerja mereka sendiri jika membayar perbedaan tidak (menurut pendapat mereka) didasarkan pada kriteria ini.

Dalam Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta, kadang-kadang ada perbedaan yang signifikan dalam membayar serupa kategori staf menurut Apakah mereka bekerja di organisasi pusat, organisasi daerah atau lembaga eksekutif. Akses ke tunjangan dan donor topping gaji untuk staf yang bekerja

dari "basah" meja"memberikan kontribusi untuk membayar perbedaan. Di Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta, masalah baru-baru ini telah diakui dengan baik dan tercermin dalam versi terbaru dari program reformasi pendidikan di sektor swasta (2005).

Dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta, gaji perbedaan antara lembaga eksekutif dan bagian lain dari dunia pendidikan terbatas pada umumnya meskipun beberapa unit otonom misalnya yang mendapat bayaran tambahan signifikan. Namun, perbedaan yang signifikan muncul karena beberapa staf manfaat mendapatkan dari tunjangan lainnya dari organisasi seperti Sertifikasi dosen, atau (seperti di Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta) yang menerima berbagai tunjangan atau donor didanai pihak lain.

### **Adanya Keyakinan Sebagai Faktor Pendorong**

Sejumlah masukan yang cukup besar dari responden berpendapat bahwa mereka bekerja di organisasi mereka karena "Aku bisa melakukan sesuatu bagi universitas saya." Elemen nasionalisme dan keyakinan paling kuat dinyatakan dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta (Lihat tabel di bawah ini), mungkin karena kebijakan nasionalis yang lebih konsisten dan retorika yang diterapkan di sini oleh

hukum organisasi dan Partai selama bertahun-tahun. Namun, dedikasi ini jelas tidak memiliki hubungan dengan organisasi kinerja

Tabel 4 : Secara personal yang bekerja di Kampus ini karena mereka bisa melakukan sesuatu bagi institusinya

(% responden) yang memilih	Sekolah	
	AMP Jakarta	AAJ Jakarta
Sangat tidak setuju	2.2	0
Tidak setuju	3.8	1.1
Tidak memberikan pendapat	2.2	6.6
Setuju	61.8	45.9
Sangat setuju	30.1	46.4
Total	100.0	100.0

### Kesimpulan Kuisisioner

Perguruan tinggi-perguruan tinggi swasta yang masih sedikit kekurangan dalam hal anggaran, yang bertujuan untuk meningkatkan mekanisme pembayaran mereka pada dunia pendidikan, menghadapi kendala anggaran yang berat-terutama sekarang bahwa perekrutan staf untuk sektor sosial meningkat dalam upaya untuk memenuhi MDGs. Selain itu, komitmen organisasi untuk reformasi peningkatan dan pembayar uang tambahan sering keterlambatan dan sedikit tidak kredibel (Kiragu, Mukkitala et al. 2004). Tidak diragukan lagi, ini sangat mengecilkan hati untuk motivasi staf.

Ketidakpuasan dengan tingkat membayar adalah, bagaimanapun, tidak satu-satunya kepedulian. Banyak karyawan tidak termotiva-

si oleh beberapa elemen terus-menerus membayar reformasi, khususnya yang mereka anggap perbedaan-perbedaan yang sewenang-wenang dalam membayar di seluruh pendidikan di sektor swasta untuk jenis pekerjaan yang serupa. Karyawan adalah prihatin terutama "keadilan" membayar dan kesenjangan antara janji-janji dan realitas membayar reformasi daripada membayar-tingkat hampir mutlak. Kekhawatiran yang terutama lazim dalam Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta, tapi juga staf di lembaga eksekutif dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta merasa kecewa bahwa mereka transisi dari para pimpinan pekerjaan yang tidak menyebabkan pembayaran atas gaji yang mereka harapkan meningkat.

Prinsip fair dan keterbukaan di staf manajemen jelas termotivasi dan banyak contoh-contoh yang dikutip oleh staf de memotivasi faktor di tempat kerja mereka terfokus - di samping untuk membayar isu-isu terkait - sering pada aspek ini. Dirasakan perbedaan yang sewenang-wenang dalam pengobatan staf yang dibenci. Penghargaan dari kinerja individu seseorang dipikitung dengan beberapa skeptisisme sebagai staf jelas merasa bahwa "kesetiaan" daripada "kinerja" adalah kriteria utama untuk penghargaan manfaat dari berbagai ma-

cam. Secara khusus, staf melihat kesempatan pelatihan sebagai sering didistribusikan secara non-transparan dan adil. Survei kuesioner, staf biasanya mengungkapkan lebih banyak kepuasan dengan supervisor daripada dalam diskusi kelompok fokus. Hasil utama adalah mantan dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5 : Kualitas kepemimpinan di sekolah

Kepemimpinan	Persentase responden yang memahami dan mengerti
	Tentang pertanyaan ini
Menindaklanjuti bahwa bawahan memenuhi target	74
Mencoba untuk meningkatkan lingkungan sekolah	73
Mendorong saya ketika saya lakukan dengan baik	71
Mendorong saya ketika kurang bergairah	65
Mencoba untuk membantu staf dengan masalah pribadi	57
Hadiah dan disiplin staf cukup	52
Tidak peduli banyak tentang pekerjaan saya	19

Temuan penting dari wawancara adalah gaya manajemen jelas dikaitkan dengan kualitas pribadi dari manajer. Ada sedikit indikasi organisasi-organisasi yang secara aktif mengembangkan jenis manajemen kualitas diatas pada tingkat perusahaan. Gaya manajemen sehingga secara substansial berbeda di seluruh organisasi.

### Insentif Individu dan Kinerja Organisasi

Organisasi-organisasi yang pahala staf individu kinerja juga melakukan lebih baik di tingkat organisasi. Kedua analisis data dari kuesioner survey<sup>42</sup> dan diskusi kelompok fokus mengkonfirmasi hal ini. Namun, penelitian ini tidak menemukan hubungan jelas serupa antara sejauh mana staf merasa bahwa berkinerja buruk yang dihukum dan organisasi

performance.<sup>43</sup> penelitian ini mendapat kesan yang sama dari focus group Discussion: sanksi terhadap pemain miskin umumnya adalah sesuatu yang hampir semua organisasi menghindar dari.

### Penganggaran Biaya

Aspek penting lain dari konteks politik dan ekonomi untuk HRM di pendidikan di sektor swasta adalah kondisi anggaran untuk staf manajemen. Di tingkat nasional mereka menetapkan kerangka kerja untuk kemajuan sebenarnya membayar reformasi. Bagaimana untuk mendanai peningkatan substansial dalam pendidikan di sektor swasta, sehingga dapat mengurangi mengurus otak kepada sektor swasta atau luar negeri, dan bagaimana untuk menghargai kinerja individu isu-isu kunci dalam Akademi Akuntansi Jayabaya Jakarta dan Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya Jakarta dimana kemajuan reformasi membayar telah di bawah target dalam beberapa tahun terakhir, karena anggaran constraints<sup>48</sup>.

Namun, alokasi anggaran untuk operasional dan investasi juga berbeda di seluruh organisasi dan staf memiliki ide-ide yang jelas tentang apa organisasi, Departemen, atau bahkan tertentu pekerjaan (meja) adalah "basah" atau "kering" dalam arti bahwa mereka diberikan dengan anggaran yang tinggi yang dapat

memfasilitasi kedua kinerja keseluruhan organisasi serta menyebabkan keuntungan keuangan individu dalam bentuk tunjangan atau praktik langsung terlarang. Staf disebutkan kecukupan alokasi anggaran sebagai faktor pendorong penting. Di seluruh semua organisasi staf adalah, namun, umumnya tidak puas dengan tingkat pendanaan dalam organisasi mereka. Hanya 18% setuju bahwa organisasi mereka memiliki anggaran yang memadai,

#### **Pentingnya Sebuah Kontribusi**

Donor juga merupakan bagian penting dari konteks inter-organisational untuk HRM. Kehadiran mereka langsung terasa dalam tiga ways.<sup>50</sup> mereka memberikan dukungan anggaran umum untuk kedua organisasi. Ini membantu untuk membiayai biaya berulang, termasuk gaji, tunjangan dan pelatihan. Selain itu, para donor dana banyak proyek dan program. Kadang-kadang staf manfaat dari ini melalui topping gaji, tunjangan tambahan, pelatihan dan manfaat tambahan. Manfaat tersebut dapat memotivasi staf ditargetkan untuk tampil lebih baik, tetapi mereka sering juga mendistorsi insentif staf di pendidikan di sektor swasta. Hal ini tercermin dalam diskusi tentang "kering" dan "basah" meja/unit/bagian/organisasi di fokus penelitian ini kelompok diskusi.

Akhirnya, donor (dan LSM yang didukung oleh mereka) biasanya menawarkan kondisi kerja yang sangat kompetitif untuk staf lokal. Tidak hanya adalah kondisi seperti itu lebih baik daripada di pendidikan di sektor swasta; mereka juga umumnya lebih baik daripada kondisi di sektor pribadi yang longgar banyak organisasi pendidikan di sektor swasta staf untuk donor dan LSM sebagai akibatnya. Ini menambah efek distortive kehadiran donor dalam pasar tenaga kerja lokal. Pengaruh faktor terkait donor pada kinerja organisasi karena itu baik positif dan negatif. Informasi penelitian ini tidak memungkinkan kita untuk menilai manfaat bersih dukungan donor untuk organisasi-organisasi yang termasuk dalam survei.

Tidak mengherankan, oleh karena itu, tekanan eksternal pada berbagai bagian dunia pendidikan yang disebabkan oleh reformasi pendidikan di sektor swasta terbatas untuk tanggal. Pembentukan lembaga eksekutif bertujuan untuk mengekspos organisasi baru kekuatan melalui persaingan dengan institusi swasta dan lembaga lain umum pasar. Pada kenyataannya, ini hanya telah menyadari dalam beberapa kasus. Oleh itu, ianya hanya pelatihan dua lembaga termasuk dalam survei penelitian ini, yang menunjukkan bahwa

mereka berada di bawah beberapa bentuk tekanan eksternal alam ini karena mereka memiliki pesaing dalam bentuk lembaga semi-publik atau swasta dan karena mereka sebagian bergantung pada penghasilan dari biaya pelatihan. Adanya tekanan eksternal seperti dirasakan oleh staf di kedua lembaga ini memiliki dampak positif pada kinerja organisasi.

Inspeksi bisa meletakkan beberapa tekanan eksternal di organisasi-organisasi pendidikan di sektor swasta untuk melakukan. Ini telah berhasil di beberapa daerah. Audit memiliki, misalnya, umumnya meningkatkan manajemen keuangan dalam organisasi umum selama bertahun-tahun, seperti beberapa sektor melakukan inspeksi efektif di berbagai tingkatan. Namun, pemeriksaan kepatuhan dalam bidang HFTP lemah dalam Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya dan Akademi Akuntansi Jayabaya. Dalam Akademi Akuntansi Jayabaya, misalnya, inspeksi kepatuhan adalah peran utama Komisi dunia pendidikan yang baru dibuat, tetapi mereka belum menetapkan sistem operasional. Dalam Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya, tanggung jawab untuk kepatuhan inspeksi dibagi antara banyak lembaga bahwa semua melakukan itu sebagai fungsi marginal. Komisi dunia pendidikan di Akademi Manajemen Bisnis Jayabaya, misal-

nya, hanya kunjungan sekitar 25% dari semua organisasi daerah dalam satu tahun; MoPS melakukan inspeksi di beberapa 10% dari organisasi/sekolah publik setiap tahun dan tidak pernah diperiksa lembaga eksekutif.

#### **IV. KESIMPULAN**

Banyak faktor-faktor kontekstual bisa mempengaruhi HRM Umum dan organisasi kinerja khususnya. Penelitian ini telah mengidentifikasi orang-orang yang dibahas dalam bab ini penelitian ini focus group Discussion dan survei kuesioner. Isu utama adalah, namun, bagaimana dan sejauh mana faktor-faktor yang teridentifikasi dapat menjelaskan perbedaan kinerja antara organisasi. Yang berlaku kontekstual kondisi di kedua akademi kondusif atau merugikan bagi upaya peningkatan HRM (dan kinerja maka organisasi)? Sulit untuk memberikan jawaban tunggal dan jelas untuk pertanyaan itu.

Satu sisi, beberapa mungkin berpendapat (dan banyak responden penelitian ini akan berada di antara mereka) bahwa kendala utama untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah hanya kurangnya dana untuk membayar, meningkatkan kondisi kerja, pembiayaan berulang yang memadai dan seterusnya. Akibatnya, perbedaan dalam kinerja organisasi hanya mencerminkan perbedaan dalam alokasi

anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecukupan anggaran jelas penting, tetapi yang jauh dari memadai untuk menjelaskan perbedaan kinerja. Merit, motivasi dan manajemen adalah juga penting seperti.

Di sisi lain, orang lain mungkin berpendapat bahwa patronase meresap; kepentingan dunia pendidikan; dan norma kuat kolektif kesetiaan membuat upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan HRM perjuangan yang berat. Sekali lagi, ada beberapa bukti untuk itu dalam data penelitian ini, tapi ada juga bukti bahwa bahkan di lingkungan yang lebih baik melakukan organisasi ini juga lebih baik mematuhi prinsip-prinsip merit, lebih baik dalam memotivasi staf, dan lebih baik dalam mengelola mereka daripada yang lain. Mereka juga jelas lebih baik melawan patronase praktek.

Kesimpulan keseluruhan oleh karena itu, adalah bahwa kebaikan, motivasi, manajemen, dan faktor-faktor kontekstual berinteraksi dan efek mereka bersama pada tingkat organisasi yang membantu untuk menjelaskan perbedaan kinerja antara organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Crown Management Consultants Limited  
2005. *An assessment of the selective*

*accelerated salary enhancement (sase) scheme*. Dar es Salaam, Public service management, President's Office: 128.

Erdmann, G. and U. Engel 2003. *Neopatrimonialism reconsidered - critical review and elaboration of an elusive concept*.

Green, A. 2004. Managing Human Resource in a Decentralized Context. : 129-151.  
Grindle, M. S. (1997). "Divergent cultures?: when public organizations perform well in developing countries." *World Development* **25**(4): 481-495.

Guest, D. E. 1999. "Human resource management and performance. a review and research agenda." in R. S. Schuler and S. E. Jackson (eds.) *Strategic human resource management*, Oxford, Blackwell

Hood, C. 1991. "A public management for all seasons?" *Public Administration* **69**: 3-19.  
Hyden, G., J. Court, et al. (2004). *Making sense of governance: empirical evidence from 16 developing countries*. Boulder, Lynne Rienner.

Ichniowski, C. and K. Shaw 2003. "Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management practices." *Journal of Economic Perspectives* **17** (1): 155-180.

Kiragu, K., R. S. Mukkitala, et al. 2004. "Reform pay policy: techniques, sequencing and politics," in B. Levy and S. J. Kpundeh (eds.) *Building state capacity in Africa: new approaches, emerging lessons*, Washington, The

World Bank.

Good Governance: 35.

- Kusek, J. Z., R. C. Rist, et al. 2005. "How Will We Know the Millennium Development Goal Results When We See Them?: Building a Results-based Monitoring and Evaluation System to Give Us the Answers." *Evaluation* **11** (1): 7-26.
- Larbi, G. (2006). "Applying the new public management in developing countries," in Y. Bangura and G. Larbi (eds.). *Public sector reform in developing countries: capacity challenges to improve services*. Basingstroke, Palgrave.
- Mukherjee, R. (Undated). *Total Rewards for Civil Servants*. Washington, World Bank. PREM: 6.
- Nielsen, M., O. Therkildsen, et al. 2005. *Non-salary (de)motivation of staffing practices in the public sector of East Africa*. Copenhagen, DIIS: 51.
- OECD 2006. *The challenge of capacity development: working towards good practice*. Paris, OECD-DAC Network on
- Peters, B. G. 1995. *The politics of bureaucracy*. White Plains, N.Y., Longman.
- Therkildsen, O. 2001. *Efficiency, accountability and implementation: public sector reform in East and Southern Africa*. Geneva, UNRISD.
- Therkildsen, O. 2005. "Understanding public management through neopatrimonialism: a paradigm for all African seasons?" in U. Engel and G. R. Olsen (eds.) *The African exception*, Aldershot, Ashgate.
- Therkildsen, O. 2006. "Elusive public sector reform in East and Southern Africa," in Y. Bangura and G. Larbi (eds.) *Public sector reform in developing countries: capacity challenges to improve services*, Basingstroke, Palgrave.
- <http://www.nd.gov/hrms/managers/guide/perfeval.html>.