

**MODEL PENINGKATAN KINERJA BERBASIS PRAKTEK MANAJEMEN
KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH SIKAP KARYAWAN
PADA RUMAH SAKIT ISLAM**

Mena Qomari, SE

Mena_risa@yahoo.co.id

Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Program Studi : Magister Manajemen

Abstract

Tujuan dari paper ini adalah untuk membangun hubungan antara praktek manajemen kinerja, sikap karyawan dan Peningkatan Kinerja yang dimoderasi oleh islamic cultur. Paper ini mengungkapkan bahwa praktek manajemen kinerja dan sikap karyawan sangat berhubungan penting untuk pencapaian kinerja yang dikelola di organisasi sektor publik yang salah satunya adalah organisasi rumah sakit. Implikasi praktis paper ini menekankan perlunya organisasi sektor publik untuk melembagakan hubungan yang berorientasi hasil dan melakukan penyesuaian organisasi dengan perubahan lingkungan. Praktek manajemen kinerja dapat memberikan kesempatan untuk meningkatkan kinerja secara kuantitas, namun belum tentu berdampak pada kualitas kinerja. Persaingan global memaksa para Stakeholder untuk melakukan upaya peningkatan kinerja manajemen yang efektif dan efisien.

Keywords: Praktek manajemen kinerja, sikap karyawan, Islamic culture, Managed Performance

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan upaya kesehatan secara paripurna dengan mengutamakan kepentingan konsumen. Baik buruknya pelayanan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai seberapa besar komitmen organisasi sektor publik tersebut terhadap kemauan dan kemampuannya memberikan pelayanan yang berkualitas. Seiring dengan perkembangan ekonomi global dunia, saat ini rumah sakit bukan lagi dipandang sebagai usaha sosial, namun telah diperhitungkan sebagai usaha yang berbasis ekonomi dan manajemen, dalam upaya untuk menghadapi berbagai situasi persaingan, mengantisipasi cepatnya perubahan lingkungan, dan menjaga kelangsungan usaha rumah sakit itu sendiri. Persaingan global dan perubahan lingkungan mulai nampak pada pengelolaan rumah sakit swasta multinasional yang terdapat di kota-kota besar. Untuk memenangkan persaingan dalam dunia bisnis, pihak manajemen harus tanggap terhadap permasalahan yang menghambat lajunya pertumbuhan dalam suatu organisasi dan dengan cepat mencari solusi yang terbaik untuk mengatasi masalah yang ada. Oleh karena itu, tepat rasanya bila organisasi apapun mulai menganggap penting bahwa keberhasilan sebuah organisasi dapat diwujudkan dengan cara mempraktekkan manajemen kinerja.

Manajemen kinerja (*Performance Management*) saat ini banyak mendapatkan perhatian lebih, bagi sebagian besar organisasi karena dipandang memberikan banyak manfaat yang didapatkan dari proses manajemen kinerja. Menurut Campbell dan Garfinkel (1996) menyatakan bahwa manajemen kinerja membantu mengintegrasikan tujuan

perusahaan, individu maupun kerja sama tim, sehingga efektivitas mencapai tujuan akan sangat terdukung apabila melibatkan karyawan dan pimpinan dalam proses penilaian kinerja, integrasi tujuan yang pada gilirannya dapat menekan terjadinya konflik dalam praktek manajemen kinerja. Hubungan seperti ini akan menimbulkan rasa kepercayaan antara karyawan kepada pimpinannya, sehingga berdampak pada sikap karyawan dan mampu meningkatkan kinerja mereka yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Walters (1995), manajemen kinerja adalah tentang mengarahkan dan mendukung karyawan untuk bekerja secara efektif dan seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini perlu memperhatikan sikap karyawan yang meningkatkan hubungan antara pimpinan dan karyawan. Sikap karyawan merupakan faktor yang penting dalam memberikan kontribusi pada produktifitas dan pengenalan komitmen tinggi di praktek manajemen (Rodwell, *et.al*, 1998) (dalam seniati, 2006). Maret dan (1958) karya Simon dan (1977) study steers ini menetapkan bahwa orang dengan komitmen sikap yang tinggi umumnya menunjukkan perilaku tertentu termasuk kehadiran yang lebih tinggi, tingkat perubahan pekerjaan yang lebih rendah, keterlibatan kerja yang tinggi dan peningkatan usaha yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini lebih baik dicapai ketika karyawan menerima fasilitas yang memadai dari organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan karyawan di tempat kerja seperti yang diberikan rekan kerja, atasan, dan organisasi memiliki pengaruh pada sikap karyawan dan perilaku kerja khususnya melalui proses timbal balik (Thompson et al., 2004). Adsit et al, (1996) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara sikap dan kinerja karyawan. Sejumlah penelitian juga telah menyarankan dan menunjukkan bahwa sikap karyawan (kepuasan kerja dan komitmen) membuat kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan (Fletcher dan Williams, 1996). Pendapat lain dikemukakan oleh Freese dan Zapf (1994) bahwa kinerja tinggi tidak selalu hasil dari upaya yang lebih besar, melainkan, dari pemahaman yang lebih besar. Locke dan Latham (2002) menetapkan bahwa penetapan tujuan akan mengakibatkan kinerja ketika dimoderasi oleh umpan balik dan komitmen (Seijts dan Latham, 2000). Patterson et al, (1997) menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara sikap karyawan (kepuasan kerja dan komitmen) dan kinerja dengan rekomendasi bahwa organisasi harus lebih fokus pada sumber daya manusia dari pada strategi pesaing, kualitas dan penelitian. Den Hartog et al. (2004) memberikan informasi bahwa mencapai kinerja individu tanpa mempertimbangkan variabel organisasi tingkat, merongrong praktek manajemen kinerja dan lebih jauh menyarankan efek mediasi dari sikap karyawan antara praktek manajemen kinerja (*Performance Management Practice*) dan kinerja berhasil (*Managed Performance*).

Fenomena pada suatu rumah sakit islam yang berdasarkan hasil pengamatan, manajemen tidak bisa mengontrol perilaku karyawan pada saat jam kerja, yang disinyalir sering meninggalkan tempat kerja dengan melakukan aktivitas lain di luar *job description*. Hal ini mengakibatkan penurunan kinerja individu yang selanjutnya berdampak pada penurunan *performance managemen*. Bahkan fenomena ini terjadi pada manajer tingkat bawah (low manager), manajer tingkat tengah (middle manager) dan manajer tingkat atas (top manager). Beberapa upaya telah dilakukan untuk memberikan pemahaman dan meningkatkan komitmen. Salah satu upaya yang dimunculkan adalah adanya *Islamic Culture*, yang diharapkan dapat membangkitkan dan memberikan kesadaran kepada karyawan terhadap amanah yang diberikan pimpinan.

Paper ini bertujuan mengembangkan model peningkatan kinerja yang mendasar pada hubungan antara praktek manajemen kinerja, sikap karyawan dan kinerja dengan budaya islami sebagai variabel pemoderasi.

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Kinerja

Istilah manajemen kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *Performance management*. Kata *performance management* sering diartikan sebagai kinerja, kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi juga termasuk bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi, menurut Armstrong & Baron, (1998).

Menurut Armstrong (2004) manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja

1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, maka bisa dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Efisien adalah pencapaian target dengan menggunakan input (biaya) yang sama untuk menghasilkan output (hasil) yang lebih besar.

2. Otoritas (wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Gibson, ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor Individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor Organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (reward system)

Manajemen kinerja akan tercipta sangat baik apabila ada persiapan yang matang. Dengan memperhatikan faktor-faktor di atas, maka diharapkan manajemen kinerja dapat dilaksanakan dengan baik. Artinya manajemen kinerja dapat dirasakan dan diterima dengan baik oleh penilai dan obyek yang akan dinilai dalam hal ini karyawan. Dengan demikian apabila manajemen kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diharapkan akan membentuk

sikap positif karyawan dan pada akhirnya karyawan seoptimal mungkin memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

B. *Employee Attitude* (Sikap Karyawan)

Karyawan sebagai salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting. Pengelolaan SDM yang baik, sangat membantu organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Peran vitalnya di dalam organisasi atau perusahaan dapat menentukan arah kemana organisasi/perusahaan tersebut akan berlayar dan juga sebagai alat penentu keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2011, 106) sikap adalah “*evaluative statements either favourable or unfavourable about objects, people, or events.*”

Robbins dan Judge (2011, 106) juga berpendapat bahwa sikap mempunyai 3 (tiga) komponen yaitu:

- Komponen kognitif, yaitu segmen opini atau keyakinan dari sikap
- Komponen efektif, yaitu segmen emosional atau perasaan dari sikap
- Komponen perilaku, yaitu niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sikap kerja adalah respon atau pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan atau pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa, yang dapat diukur dengan keyakinan bahwa kinerja baik berasal dari bekerja keras, perasaan dan perilaku untuk mencapai tujuan.

Gibson (1997:124) bahwa faktor perilaku individu dapat mempengaruhi kinerja, sedangkan yang mempengaruhi perilaku individu meliputi faktor fisiologis, psikologis dan lingkungan.

Masing-masing karyawan memiliki beraneka ragam sikap kerja dan perilaku kerja di dalam lingkungan kerja mereka. Demikian pula budaya yang dibawa setiap karyawan mempengaruhi karyawan dalam bersikap. Perilaku dan sikap karyawan yang beragam tersebut, dapat mempengaruhi *performance management*. Oleh karena itu, perusahaan perlu hadir supaya pengaruh yang timbul dari sikap dan perilaku karyawan berdampak positif/baik bagi organisasi.

C. *Managed Performance*

Keberhasilan manajemen kinerja akan membawa dampak yang positif terhadap hasil kerja yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Oleh karenanya, perusahaan yang melaksanakan manajemen kinerja, akan mampu memperoleh kinerja yang efektif.

Menurut Villere, ada 4 kunci keberhasilan di dalam organisasi:

1. Hubungan yang saling mendukung dan mempercayai harus dikembangkan dan dipupuk diseluruh rantai perintah.
2. Organisasi dan anggotanya tidak dapat efektif kecuali sasaran yang samar digantikan dengan sasaran-sasaran yang spesifik dan dapat diukur.
3. Keterampilan harus dikembangkan untuk mengatasi kelambanan dan perlawanan komponen-komponen organisasi terhadap perubahan

4. Beberapa anggota organisasi memerlukan dukungan dan perhatian khusus untuk berubah dari komponen organisasi menjadi prestasi produktif.

Oleh karena itu manajemen kinerja dikatakan berhasil apabila memenuhi criteria sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan, dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dapat dikelola
3. Manajemen kinerja dapat member nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil
5. Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan/kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manajemen kinerja akan dapat berhasil.

D. Budaya Islam

Budaya Islam adalah hasil olah akal, budi, cipta, rasa, karsa, dan karya manusia yang berlandaskan pada nilai-nilai tauhid. Islam sangat menghargai akal manusia untuk berkiprah dan berkembang. Hal olah akal, budi, rasa dan karsa yang telah terseleksi oleh nilai-nilai kemanusiaan yang bersifat universal berkembang menjadi sebuah peradaban. Dalam perkembangannya perlu dibimbing oleh wahyu dan aturan-aturan yang mengikat agar tidak terperangkap pada ambisi yang bersumber pada nafsu hewani, sehingga akan merugikan dirinya sendiri. Di sini agama berfungsi untuk membimbing manusia dalam mengembangkan akal budinya sehingga menghasilkan kebudayaan yang beradab atau peradaban islam.

Karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasi islami menurut Abdul Manan (1993) dalam Lukman Hakim (2011) adalah sebagai berikut:

1. Bekerja merupakan ibadah

Adalah ketika seorang individu melakukan aktivitas atau bekerja, dalam menjalankan pekerjaannya menggunakan prinsip-prinsip Islami, dimana prinsip-prinsip tersebut meliputi kejujuran, amanah, kebersamaan, tidak mementingkan diri sendiri, dan lain-lain. Ketika bekerja, dalam menjalankannya menggunakan prinsip-prinsip tersebut maka aktivitas kerja itu dianggap ibadah yang berarti ada nilainya di sisi Allah SWT.

2. Bekerja dengan azas manfaat dan maslahat

Adalah seorang individu dalam menjalankan proses aktivitasnya tidak semata-mata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Aktivitas kerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan bagi orang banyak. Sehingga pemilik atau pemimpin organisasi institusi yang Islami tentunya menjadikan objek utama proses bekerja sebagai “memperbesar atau memperbanyak sedekah” karena pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan,

dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap organisasi institusi tersebut seperti meningkatnya permintaan atas usahanya.

3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Adalah seorang individu ketika bekerja, perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan kepadanya, baik kemampuan akal pikirannya (kecerdasannya) maupun keprofesionalitasnya. Dengan mengoptimalkan kemampuannya tersebut maka Allah akan meningkatkan rizki kepadanya. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

4. Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik

Adalah seorang individu yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam sehingga hal itu tidak akan membuat hidupnya menjadi kesulitan. Apabila ada kesulitan maka Allah pasti akan menunjukkan jalan keluarnya.

5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan)

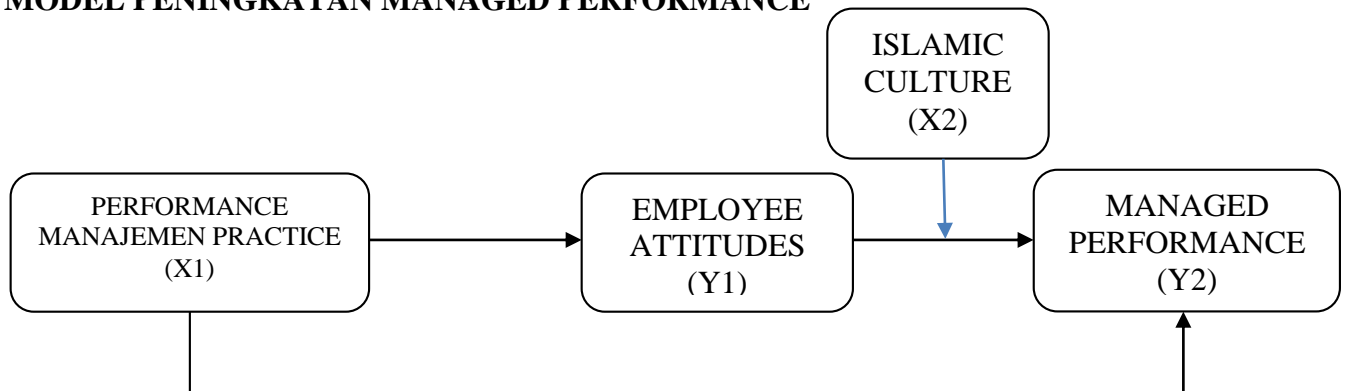
Adalah seorang individu yang bekerja harus mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus. Keduanya tidak dapat dianalisis secara hirarkis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram apabila aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan orang banyak, mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas kerja tersebut.

6. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram

Adalah seorang individu harus menghindari praktek pekerjaan yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan yang tidak adil, pemasaran yang menipu, dan sebagainya. Bekerja harus dilakukan dengan unsur yang halal misalkan, keuangan yang tansparan, keadilan ditegakkan, usaha halal, dan lain-lain.

Dari penjelasan sebelumnya, perihal sikap dan perilaku karyawan yang beragam, yang mereka bawa hingga ke lingkungan dimana mereka bekerja, maka disinilah peran perusahaan hadir untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan supaya dapat membawa dampak positif bagi organisasi/perusahaan. Salah satunya adalah memberikan budaya islami (*Islamic culture*) yang dari banyak penelitian sudah membuktikan bahwa budaya ini dapat memberikan pengaruh positif bagi sikap/perilaku karyawan.

MODEL PENINGKATAN MANAGED PERFORMANCE



Berdasarkan model diatas, *managed performance* dapat ditingkatkan dengan beberapa strategi sebagai berikut:

1. Melakukan praktek kinerja manajemen, dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu, dengan memperhatikan faktor-faktor: efektivitas dan efisiensi, kewenangan, kedisiplinan, dan inisiatif.
2. Mendorong perilaku karyawan untuk bersikap positif dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan dengan memperhatikan 3 komponen utama: kognitif, efektif, dan komponen perilaku.
3. Untuk menghindari berbagai macam respon karyawan, maka perusahaan hadir, dengan menciptakan budaya organisasi yang positif yang antara lain dengan membangun budaya islami. Budaya organisasi ini mampu memberikan pengaruh yang positif dalam rangka meningkatkan *managed performance*.

PENUTUP

Rumah Sakit sebagai salah satu public service harus mampu meningkatkan kinerja manajemen, jika tidak ingin tergerus dengan iklim globalisasi yang sudah masuk sejak tahun 2015 di Indonesia. Sebagai sebuah organisasi/perusahaan yang tidak lagi hanya bertujuan social, paling tidak rumah sakit harus mampu menghidupi dirinya sendiri untuk dapat sustainable dan memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder.

Untuk dapat meningkatkan kinerja manajemen, maka para pimpinan perusahaan, harus melakukan langkah-langkah strategis untuk mendukung tercapainya kinerja manajemen yang meningkat dari waktu ke waktu. Salah satu yang dapat dilakukan adalah membangun budaya islami, yang menurut beberapa penelitian sudah terbukti membawa pengaruh positif terhadap perubahan perilaku dan sikap karyawan dalam rangka mendukung kinerja manajemen mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adsit, D., London, M., Crom, S. and Jones, D. (1996), "Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance", *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 1, pp. 62-75.
- Armstrong, M. (2000), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidances*, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management – The New Realities*, The Institute for Personnel Development, London
- Armstrong, M. and Baron, A. (2007), *Performance Management: A Strategic and Integrated Approach to Achieve Success*, Jaico Publishing House, Mumbai
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-82

- Den Hartog, D., Boselie, P. and Paauwe, J. (2004), "Performance management: a model and research agenda", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 556-69
- Echambadi, R., Campbell, B. and Agarwal, R. (2006), "Encouraging best practice in quantitative management research: an incomplete list of opportunities", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 8.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996), "Performance management, job satisfaction and organisational commitment", *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 169-79.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-60
- Kloot, L. and Martin, J. (2000), "Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 2.
- Latham, G.P. (2001), "The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organisational goal", *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 707-16.
- Locke, E.A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 3 No. 15, pp. 157-89.
- Lukman Hakim, 2011. Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, VOL. 15, No. 2, hlm. 148-158.
- Martinez, V. and Kennerley, M. (2005), "Impact of performance management reviews evidence from an energy supplier", *Proceedings from the Annual EurOMA Conference in Budapest*, pp. 19-22.
- Mosakowski, E. (1993), "A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: an empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms", *Journal of Management*, Vol. 19, pp. 819-39
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R. and Nickell, S. (1997), *The Impact of People Management Practices on Business Performance*, IPD, London.
- Pollit, C. (2006), "Performance management in practice: a comparative study of executive agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, pp. 25-44
- Straub, D.W. (1989), "Validating instruments in MIS research", *MIS Quarterly*, Vol. 13 No. 2, pp. 147-66.
- Tabachnick, B. and Fidell, L. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.

Tornow, W.W. and Wiley, J.W. (1991), "Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences", *Human Resource Planning*, Vol. 14 No. 2, pp. 105-11

erbeeten, F. (2008), "Performance management practices in public sector organisations impact on performance", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 427-54

Walters, M. (1995), *Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London.