

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANSASI TERHADAP KINERJA MANAJER MADYA DI RUMAH SAKIT PEMERINTAH

Suatu studi pada Rumah Sakit Pemerintah di Jakarta dan Padang.

Grace S. Rumengan \*

**Abstract:** *The objective of this research is to find out the effects of leadership, job satisfaction, work motivation and organization commitment on the middle manager performance of public hospitals. The research was conducted at the public hospitals in Jakarta and Padang, West Sumatera. The sample size was 75 middle managers at M. Djamil, Fatmawati and Persahabatan hospitals by random sampling technique. The data were analyzed by descriptive, regression and path analysis methods. The results showed the followings: 1) there is a significant direct effect of the leadership on the job satisfaction and work motivation and 2) there was also a significant direct effect of job satisfaction and work motivation on the organization commitment and manager performance. 3) there is a significant indirect effect of leadership, the organization commitment and manager performance on the job satisfaction and work motivation. To get improvement of the middle managers performance of public hospitals, the research result may be used as the consideration.*

**Keywords :** *leadership, job satisfaction, work motivation, organization commitment, midlle manager, public hospitals, performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan pelayanan dunia kesehatan terutama rumah sakit pada saat ini sudah sangat meningkat dengan sangat pesat dan kompetitif seiring dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini menuntut adanya peningkatan mutu yang berkesinambungan dan aspek keamanan terhadap pasien dengan mengacu pada pengutamakan menempatkan konsumen sebagai sosok yang harus diberi pelayanan utama. Dalam menghadapi era globalisme dan krisis keuangan global, pada saat ini telah terjadi beberapa perubahan paradigma rumah sakit pemerintah yang dirumuskan dalam misi yang mengandung sosio-ekonomi. Selain itu, dikembangkan pula isu tentang mutu layanan yang baik karena dianggap belum dilaksanakan sebagaimana adanya, sehingga memerlukan perhatian terhadap unsur resiko dan keselamatan pasien. Hal ini penting karena *core-bisnis* pelayanan kesehatan melalui rumah sakit bersifat unik, yaitu secara alamiah berhubungan dengan kemanusiaan dan cukup padat karya (termasuk padat profesi) karena berhadapan dengan dampak internal, multi usaha serta padat masalah. Oleh karena itu, pembenahan internal rumah sakit harus menjadi prioritas agar terhindar dari padatnya masalah tersebut.

Fenomena rumah sakit padat masalah diperberat oleh terjadinya perubahan yang sangat cepat, tantangan persaingan bebas dan termasuk kompetisi dengan rumah sakit swasta. Selain itu, adanya perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, adanya pasien yang cenderung memilih - milih rumah sakit serta meningkatnya tekanan dari kondisi lingkungan. Peningkatan tekanan dari kondisi lingkungan seperti

---

\* Staf Dinas Kesehatan Kota Manado, Propinsi Sulawesi Utara

penyakit infeksi, biaya malpraktek (karena semakin kritisnya penilaian pasien/masyarakat) terhadap pelayanan, tingkat *reimbursement* menurun dan tuntutan perencanaan berbasis kinerja. Dengan demikian kinerja rumah sakit sebagai suatu institusi dapat dilihat dari tingkat efektivitas jasa/produk yang dihasilkan terutama pelayanan yang diberikan kepada pelanggan/pasien dengan keluarganya.

### **Kinerja Manajer**

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai variabel dalam kaitannya dengan kepemimpinan. Ivancevich, James H. Donnelly, James L. Gibson (2007: 320) menyatakan. "*A Frame work for combining leadership approaches*". Hal ini menggambarkan pentingnya kepemimpinan agar menjadi persyaratan penting dalam menentukan pemimpinya. Karena inti kepemimpinan adalah mempengaruhi sehingga perlu persiapan kualitas pemimpin yang harus didukung oleh pengalaman, latar belakang, kemampuan komunikasi, sehingga menghasilkan pemimpin yang berkualitas dalam mendiagnosa situasi dan perilaku yang akan mempengaruhi keefektifannya dan akhirnya mempengaruhi tercapai kinerja tugas, kinerja individu dan kelompok.

Menurut Mullins (2004: 471) kinerja dapat dijelaskan berdasarkan konsep motivasi. "*The underlying concept of motivation is some driving force within individuals by which they attempt to achieve some goals in order to fulfill some need or expectation. Performance = function (ability x motivation)*." Jadi kinerja didukung oleh kemampuan dan motivasi seseorang sebagai konsep yang mendasari motivasi. Kinerja juga merupakan persyaratan hasil kerja yang baik dan merupakan fungsi linier. Artinya terdapat peningkatan yang searah dalam kinerja untuk mencapai tujuan atau harapan bila kemampuan dan motivasi seseorang tinggi.

### **Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan menurut Yin Cheong Cheng (2002: p.51), dinyatakan sebagai berikut: "*Two general elements of leadership in the numerous definitions: 1) leadership is related to the process of influencing others' behaviour: and 2) it is related to goal development and achievement*". Hal ini menjelaskan persyaratan kepemimpinan pada individu dalam mempengaruhi perilaku orang lain dan berhubungan dengan pengembangan tujuan serta pencapaian. Pendekatan dalam mempengaruhi orang lain dalam memimpin, mengelola, mempengaruhi, mengontrol dan aktivitas mereka. Demikian pula dalam mengembangkan tujuan, mencakup bagaimana mengatur tujuan, menciptakan pengertian, arah kegiatan, mengeliminasi ketidak pastian atau ambisi, dan pencapaian tujuan.

Selanjutnya, kepemimpinan menurut R. Daft (2005:p.5) menyatakan: "*Leadership is influence relationship among leader and follower who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*". Hal ini menggambarkan kepemimpinan penting dalam hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang mengharapkan perubahan nyata dan hasilnya merupakan tujuan bersama.

### **Kepuasan Kerja**

S. Robbins, T. Judges (2008:113). Mengenai kepuasan kerja. "*Job satisfaction describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics*". Hal ini menunjukkan pentingnya mengetahui kepuasan kerja yang akan membantu sukses seseorang dalam penugasan. Karena kepuasan kerja menjelaskan perasaan positif/senang tentang suatu kerja yang hasilnya dari evaluasi karakteristik kerja tersebut..

Demikian pula pandangan R. Kreitner, Kinicki (2007:p.192), mengenai kepuasan kerja. "*Job Satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one's job*."

*Five predominant models of job satisfaction are need fulfillment, discrepancy, value attainment, equity*". Hal ini menggambarkan pentingnya mengetahui kepuasan kerja seseorang yang akan menggali keberhasilan kerjanya. Agak lebih mendalam kepuasan kerja dijelaskan merupakan respons emosi yang mengarah terhadap berbagai pekerjaan yang modelnya yang lebih berpengaruh adalah pemenuhan kebutuhan, kesenjangan, pencapaian nilai, kesamaan dan komponen genetik

### **Motivasi Kerja**

Pandangan motivasi menurut Stephen Robbins, T. Judges (2007:166). *"The process that a count for an individual: intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal. Motivation, the willingness to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the efforts ability to satisfy some individual need"*. Hal ini menggambarkan motivasi penting dalam pencapaian tujuan yang merupakan proses penting bagi seseorang yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung. Artinya pencapaian sasaran dan tujuan bergantung kepada kebutuhan, motivasi seseorang serta dikondisikan melalui kemampuan usaha terhadap kebutuhan kepuasan .

Pandangan agak berbeda menurut Colquitt (2009:206), mengenai motivasi. *"Motivation is defined as a set energetics forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, & determines its direction, intensity and persistence"*. Hal ini menggambarkan pentingnya motivasi kerja bagi seseorang dalam pengaturan kekuatan energi yang berasal dari dalam dan luar seseorang. Upaya dihubungkan dengan permulaan pekerjaan dan penentu arah, intensitas dan kelanjutan yang menunjukkan motivasi kerja.

### **Komitmen Organisasi.**

Komitmen menurut Gary A. Yukl (2001: 13). *"The most successful outcome is commitmen. It means that the target person internal agrees with decision or request from agent and makes a great effort to carry out the request or implement the decision effectively"*. Hal ini menjelaskan perlunya komitmen untuk menghasilkan dampak yang sukses. Karena orang yang memiliki komitmen berarti mempunyai target pribadi yang setuju dengan keputusan atau permohonan organisasi dan membuat usaha yang lebih besar terhadap pelaksanaan permohonan atau implementasi keputusan yang efektif, yang tentunya akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.

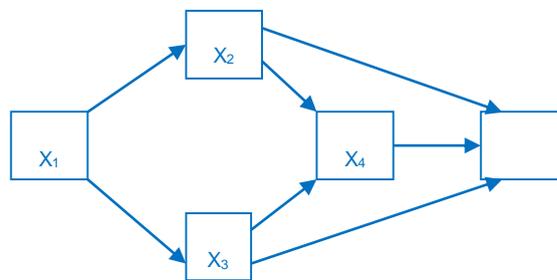
. Hal yang senada juga, komitmen menurut Paul Hersey, K. Blanchard (1998:201) *"Commitment, a characteristic common to all individuals recognized for successful management. Beliefs and actions form Commitment. The most effective managers share a fundamentally similar set, these are commitment to the customer, organization, self, people and task"*. Hal ini menjelaskan pentingnya komitmen bagi setiap individu agar mencapai kesuksesan manajemen. Namun untuk menjadi manajer efektif maka harus bisa membagi kepercayaan dan tindakan, berarti membangun dedikasi dan pelayanan, sehingga memerlukan kelima macam komitmen yaitu terhadap pelanggan, organisasi, diri pribadi, orang, dan tugas

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis jalur. Variabel yang dikaji terdiri dari dua macam, yakni: variabel eksogen (kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi) dan variabel endogen (kinerja manajer madya). Populasi penelitian adalah manajer madya yang berhubungan dengan pelayanan ke pasien di ke-3 RSUP. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi

terjangkau berjumlah 125 orang yang menjadi kerangka sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Sample random sampling* yaitu penarikan sampel dengan cara acak sederhana. Menurut normogram Harry King yang dikutip dari Prof. Dr. Sugiyono dalam bukunya *Statistika untuk Penelitian*, adalah jumlah populasi terjangkau = 125, taraf kepercayaan 85% (0,875) dan nilai normogram Harry King 0,69. Maka jumlah sampel yang diambil =  $125 \times 0,875 \times 0,69 = 75,46$  (75) manajer madya sebagai responden yang mewakili Rumah Sakit Dr. M. Djamil (Padang), Fatmawati dan Persahabatan (Jakarta) sejak Juli 2008 sampai 2009. Untuk instrument kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi diisi oleh 75 manajer madya sedangkan instrumen kinerja dinilai oleh tiga orang: sesama manajer madya dalam bidang yang sama atau juga sesama ketua SMF (satuan medis fungsional) dan atasan / direksi.

Metode Penelitian dan Model Teori. Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah metode survey dengan teknik analisis jalur.



Gambar 3.1. Model Hipotetik Penelitian

Keterangan:

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kepuasan Kerja

X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja

X<sub>4</sub> = Komitmen Organisasi

X<sub>5</sub> = Kinerja Manajer madya

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hipotesis I yang berbunyi, Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X<sub>2</sub>), ternyata signifikan dan ini dibuktikan setelah di uji secara statistik. Analisis jalur diperoleh:  $p_{21} = 0,39$ , dengan nilai t hitung sebesar 3,67 dan t tabel = 1,99 pada  $\alpha = 0,05$ . Artinya nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka koefisien jalurnya signifikan. Besarnya kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara statistik ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,155. Nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 0,155 variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh kepemimpinan. Menurut temuan Slocum, Hellriegel adalah sebagai berikut: *"The most positive effects of leader initiating structure on productivity and job satisfaction occurs when the task satisfies employees"*. Demikian pula dalam temuan Colquitt, Lepine, Wesson dalam *"Integrative Model of Organization Behavior"*. Ternyata setelah diuji koefisien jalurnya signifikan, maka hipotesis I ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh.

Hipotesis II yang berbunyi, Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja ( $X_3$ ), ternyata signifikan, ini dibuktikan setelah di uji secara statistik. Analisis jalur diperoleh:  $p_{31} = 0,35$ . dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,15 dan  $t$  tabel = 1,99 pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,99. Artinya nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka koefisien jalurnya signifikan. Besarnya kontribusi variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja secara statistik ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,119. Nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 0,119 variasi perubahan  $X_3$  dijelaskan/ ditentukan secara langsung oleh  $X_1$ . Menurut temuan Fred Luthans adalah sebagai berikut: "*In essence, the path-goal theory attempts to explain the impact that leader behavior has on associate motivation and performance*". Demikian pula dalam temuan Colquitt, Lepine, Wesson dalam "*integrative Model of Organization Behavior*". Ternyata setelah diuji koefisien jalurnya signifikan, maka hipotesis II ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh.

Hipotesis III yang berbunyi, Kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi ( $X_4$ ) ternyata signifikan, ini dibuktikan setelah di uji secara statistik. Analisis jalur diperoleh:  $p_{52} = 0,32$  dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,12 dan  $t$  tabel = 1,99 pada  $\alpha = 0,05$ . Artinya nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka koefisien jalurnya signifikan. Besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara statistik ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,231. Nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 0,231 variasi perubahan  $X_4$  dijelaskan/ ditentukan secara langsung oleh  $X_2$ . Menurut temuan Colquitt, Lepine, Wesson adalah sebagai berikut: "*Job satisfaction has a strong positive effect on Organizational Commitment*". Juga dalam *Integrative Model of Organization Behavior*. Ternyata setelah diuji koefisien jalurnya signifikan, maka hipotesis III ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh.

Hipotesis IV berbunyi: Kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer madya ( $X_5$ ), ternyata signifikan, ini dibuktikan setelah di uji secara statistik. Analisis jalur diperoleh  $p_{52} = 0,30$ , dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,06 dan  $t$  tabel = 1,99 pada  $\alpha = 0,05$ . Artinya nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka koefisien jalurnya signifikan. Besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja manajer madya secara statistik ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,41. Nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 0,41 variasi perubahan  $X_5$  dijelaskan/ ditentukan secara langsung oleh  $X_2$ . Menurut temuan Colquitt, Lepine, Wesson, adalah sebagai berikut: "*Job satisfaction has a moderate positive effect on Job Performance*". Juga dalam "*Integrative Model of Organization Behavior*." Ternyata setelah diuji koefisien jalurnya signifikan, maka hipotesis IV ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh.

Hipotesis V yang berbunyi, Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi ( $X_4$ ) ternyata signifikan dan ini dibuktikan setelah di uji secara statistik. Analisis jalur diperoleh:  $p_{43} = 0,33$  dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,20 dan  $t$  tabel = 1,99 pada  $\alpha = 0,05$ . Artinya nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel, maka koefisien jalurnya signifikan. Besarnya kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi secara statistik ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,231. Nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 0,231 variasi perubahan  $X_4$  dijelaskan/ ditentukan secara langsung oleh  $X_3$ . Menurut temuan Robert Kreitner dan Angela Kinichi adalah sebagai berikut: "*ego defense and individual motivations are the key psychological contributors to escalation of commitment*". Demikian pula temuan Colquitt, Lepine, Wesson dalam "*Integrative Model of Organization Behavior*". Ternyata setelah diuji koefisien jalurnya

signifikan, maka hipotesis V ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan.**

Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik serta pengujian hipotesis dan pembahasan diperoleh temuan, sebagai berikut :

1. Ternyata Kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan sangat signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan direksi, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja manajer madya.
2. Ternyata Kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan direksi, maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja manajer madya.
3. Ternyata Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian semakin baik Kepuasan kerja manajer maka akan semakin meningkatkan komitmen manajer madya terhadap organisasinya.
4. Ternyata Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja manajer madya. Dengan demikian semakin baik, kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan Kinerja manajer madya.
5. Ternyata Motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi.
6. Ternyata Motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajer madya. Dengan demikian semakin tinggi Motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja manajer madya.
7. Ternyata Komitmen organisasi tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer madya
8. Ternyata Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan direksi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen organisasi
9. Ternyata Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi melalui motivasi kerja. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan direksi, maka akan semakin tinggi motivasi kerja manajer madya dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan dan implikasi yang telah diuraikan di atas, maka saran-saran dapat di kemukakan sebagai berikut:

1. Agar dapat memperbaiki kinerja manajer madya disarankan pihak penyelenggara/direksi rumah sakit perlu mengambil kebijakan untuk menempatkan direksi yang efektif. Untuk mengimplementasikan PERMENKES 971 tahun 2009, dan Undang Undang Rumah Sakit, No 44 tahun 2009, maka seharusnya Departemen Kesehatan menyiapkan persyaratan rekrutmen sesuai kriteria kompetensi jabatan struktural. Harus ada tim khusus / lembaga yang melaksanakan *assesment* untuk uji

- kompetensi terhadap calon yang diusulkan menjadi Direktur / direksi di Rumah Sakit Pemerintah.
2. Agar implementasi PERMENKES 971 tahun 2009, dan Undang Undang no 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit berjalan demokratis dan berkualitas, maka seharusnya Direksi Rumah Sakit Pemerintah menyiapkan persyaratan rekrutmen sesuai kriteria kompetensi jabatan struktural. Harus ada tim khusus yang melaksanakan *assesment* untuk uji kompetensi terhadap calon yang diusulkan menjadi Direktur / direksi di Rumah Sakit Pemerintah dan menyiapkan job kompetensi termasuk atribut/indikator setiap kompetensi jabatan struktural eselon II dan III. Serta menyiapkan pelatihan manajemen rumah sakit dan mutu pelayanan serta keamanan pasien/pelanggan.
  3. Agar dapat meningkatkan motivasi kerja manajer madya, disarankan sebagai melaksanakan kegiatan workshop / pelatihan dan pendidikan manajemen bisnis, perilaku organisasi yang dikemas menarik dan mudah diaplikasikan, bermanfaat langsung serta memberikan tantangan baru sehingga memiliki kepedulian/pemahaman yang sama tentang makna dan batasan bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi dan individu.
  4. Agar dapat memperbaiki kepuasan kerja manajer madya disarankan sebagai pimpinan rumah sakit mampu menciptakan situasi yang kondusif dalam hal promosi/pengembangan karir lanjutan baik didalam maupun diluar rumah sakit serta memperhatikan imbalan kerja sesuai beban kerja / renumerasi agar pekerjaan yang dijalani bukan menjadi beban namun sebagai amanah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akdon, *Strategic Management*, Alfabeta, Bandung, 2007
- Anderson, Lorin W., Karthwohl, A *Taxonomy for learning, teaching and assessing*, Longman Inc., New York, 2001
- APA Citation, *The context of knowledge sharing*, <http://www.allacademic.com/metap11807-index.html> 2008-04-22.
- Blanchard Ken, *Leading at a Higher level*, ed.Indonesia, PT Elex Media Kompetindo, 2007
- Berger Lance A., Dorothy R , *Best Practices on Talent Management*, edisi Indo, Penerbit PPM, Jakarta, 2007
- Boulter N, Dalziel M, Jackie : *People and Competencies, the route to competitive advantage*, Terjemahan Manusia dan Kompetensi oleh Ben Hidayat, PTGamedia, 2003
- Buckingham Marcus, Coffman Curt, *First, Break all the rules*, Simon and Schusters, UK ltd, London, 2005
- Cheng Yin Cheong, *The principles and practice of educational management*, Tony bush and Les Bell, London, 2002
- Collins Jim, *Good To Great*, Harper Collins Publisher, New York, 2001
- Colquitt Jason A, Lepine Jeffery A, Wesson Michael J., *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2009
- Covey S.R.: *The 8th Habit melampaui efektifitas, menggapai keagungan*, terjemahan Brata WS., Isa Z., PT Gamedia Pustaka Utama, 2005
- Daft Richard L, *The Leadersip experience*, Thomson Corp. Canada, 2005
- Dimitriadis ZS.: *Empowerment in Total Quality : Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies*, QMJ Vol.8,No2,ASQ, www..asq.org, '01
- Dressler Gary, *Manajemen Sumber daya manusia*, 2003,ed 10, jilid 1, PT Indeks, 2006
- D'Souza Anthony, *Proactive Visionary Leadership*, Trisewu Nagawarsa, Jakarta, 2007
- DuBrin Andrew J, *Fundamentals of Organizational Behavior*, South Western, New York, USA, 2002
- Evans James, *Total Quality Management, Organization and Strategy*, Thomson, South Western, 2005
- Fortmann K, Benyamin A, Feinzimer, Thompson C, Glover B, Moraes, A, Frame M, *The Effects of Transformational and Transactional leadership On Affective Organizational Commitment*, 2003
- George Jennifer M, Jones Gareth, *Organizational Behavior, Understanding and Managing*, ed.4th, Prentice Hall, New Yersey, 2005

- Jones R. Gareth, George M. Jennifer, *Organizational Behavior, understanding and managing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- Hodgett Richard, Fred Luthans, Jonathan P.Doh, *International Management, culture, strategy, and behavior*, McGraw-Hill Int. sixth ed, 2006
- International Labour office, *High performance work research project: implementation of managerial practices*,  
[http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/case/topi\\_4htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/case/topi_4htm).
- Kreisman Barbara, *Insights into employee motivation, Commitment and retention*, Denver, [www.insights\\_reten\\_whitepaper.com/itm\\_mdl.pdf](http://www.insights_reten_whitepaper.com/itm_mdl.pdf), 2002
- Kreitner Robert, Angela Kinicki, *Organizational Behavior*, McGrawHill, Singapore, 2005
- Ivancevich John, Donnelly, James Gibson, *Management*, LTBS, USA, 2004
- Luthans Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Singapore, 11<sup>th</sup>.ed.2008
- Luthans Fred, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2006.
- Malhotra Yogesha, Galletta Dennis, *Role of commitment and motivation in knowledge management systems*, 0-7695-1874-5/03 \$17.00 (C) 2003 IEEE, [yogesh@syr.edu](mailto:yogesh@syr.edu), 2003.
- Marquardt Michael J. *Building Learning Organization*, McGraw-Hill, USA, 1996 McShane, Steve L. and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 2008
- Meyer. Becker,, Vandenberghe C, *Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integratif Model*, *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol 89, No:6, 991-1007