



DOI: <https://doi.org/10.38035/jgia.v2i3>  
Received: 03 Agustus 2024, Revised: 11 Agustus 2024, Publish: 17 Agustus 2024  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kasus Pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat)

Edi Pramono<sup>1</sup>, Deden Komar Priatna<sup>2</sup>, R. Jusdijachlan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [febunwim@gmail.com](mailto:febunwim@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [dedenkomar@yahoo.com](mailto:dedenkomar@yahoo.com)

<sup>3</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [yusdi2008@gmail.com](mailto:yusdi2008@gmail.com)

Corresponding Author: [dedenkomar@yahoo.com](mailto:dedenkomar@yahoo.com)<sup>2</sup>

**Abstract:** *The purpose of this study was to determine and analyze: (1) Leadership (2) Empowerment; (3) Performance; and (4) The Influence of Leadership and Empowerment on the performance of Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital, both simultaneously and partially. The research method used in this study is a descriptive survey and an explanatory survey, the unit of analysis in this study is the Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital with a sample of 33 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional. Based on the results of the study, it was obtained that Leadership according to Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital, it turns out that most Employees gave quite good responses, Empowerment of Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital in general can be said to be less good, The performance of Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital is currently considered good. Leadership and Empowerment simultaneously affect the performance of Employees of the West Java Province Occupational Health Hospital. However, partially Leadership predominantly influences performance rather than Empowerment. Because Empowerment is more dominant in influencing performance, it is the first priority in improving performance. then the West Java Province Occupational Health Hospital Employees are advised to remain consistent in following the empowerment that is held, so that they are able to work more professionally.*

**Keywords:** *Leadership, Empowerment and Performance.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Kepemimpinan (2) Pemberdayaan; (3) Kinerja; serta (4) Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat dengan sampel sebanyak 33 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa Kepemimpinan menurut Pegawai Rumah Sakit

Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat, ternyata sebagian besar Pegawai memberikan tanggapan cukup baik, Pemberdayaan pada Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat pada umumnya dapat dikatakan kurang baik, Kinerja Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat saat ini dinilai baik. Kepemimpinan dan Pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat. Namun secara parsial Kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja daripada Pemberdayaan. Karena Pemberdayaan lebih dominan mempengaruhi kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja. maka Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat disarankan untuk untuk tetap konsisten mengikuti pemberdayaan yang disleenggarakan, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pemberdayaan dan Kinerja

---

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya pembangunan nasional yang terus menerus di lakukan oleh bangsa Indonesia adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Tujuan pembangunan tersebut adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, baik materil maupun spiritual. Hal ini sesuai dengan program pembangunan yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah saat ini yaitu meningkatkan pembangunan moral bangsa Indonesia yang mandiri.

Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia dilaksanakan berdasarkan prinsip Otonomi Daerah, Khususnya daerah dan kota dalam melaksanakan kegiatan pembangunan daerah yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat, tidak lepas dari tersedianya anggaran yang perlu digali oleh daerah dalam hal ini sesuai dengan penjelasan umum dari Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang telah direvisi dengan Undang-undang no.32 tahun 2004 mengatur hal-hal yang berkaitan dengan otonomi daerah, maka pemerintah daerah saat ini mempunyai kewenangan yang besar untuk mengelola sendiri daerahnya. Hal ini pun ditekankan oleh Tjokroamidjoyo (2011.96) "pemerintah daerah akan menjalankan fungsinya dengan baik, bila menerima cukup sumber-sumber keuangan untuk melaksanakan fungsinya.

kinerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan Kepemimpinan yang baik, kinerja bawahan pun akan meningkat. Jika Kepemimpinan kurang baik, para kinerja bawahanpun akan menurun. Fiedler (1967) terkenal dengan teori yang diberi nama model "Contingency Fiedler" mengemukakan bahwa kinerja pegawai sangat tergantung pada keadaan cocok atau tidaknya kepemimpinan dengan faktor- faktor situasional kepemimpinan. Berdasarkan pernyataan Fiedler di atas, bahwa kinerja pegawai yang belum sesuai juga diduga disebabkan oleh kepemimpinan yang relatif masih belum mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat baik mengenai pajak maupun non pajak. Sebagai unsur utama di dalam organisasi atau institusi, faktor manusia merupakan sumber daya yang perlu mendapat perhatian yang khusus mengenai perilaku, sikap ataupun lainnya dalam perusahaan karena manusia bukanlah benda mati yang dapat diperlakukan semena-mena melainkan manusia merupakan pribadi-pribadi yang memerlukan penghargaan yang wajar. Untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan adanya pemimpin yang terampil dan bertanggung jawab serta mengerti keinginan-keinginan bawahannya yang senantiasa berbeda-beda.

Pergantian kepemimpinan yang baru dan perubahan peta perpolitikan di Indonesia akan berdampak pada perubahan kebijakan pada instansi-instansi pemerintah, khususnya Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat, hal ini menuntut setiap para pegawai negeri sipil yang ada pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat untuk bekerja sesuai dengan

aturan-aturan yang diberlakukan dalam rangka mencapai tujuan yang sama, yaitu meningkatkan pelayanan bagi masyarakat Indonesia demi tercapainya tujuan pembangunan nasional, yaitu membentuk masyarakat Indonesia yang adil dan makmur.

Namun pada kenyataannya, terdapat indikasi kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat yang relatif masih rendah, hal ini akan berdampak terhadap kinerja pelayanan mereka pada masyarakat yang kurang optimun. Indikasi rendahnya kinerja terlihat adanya kekurang tanggungjawaban pegawai pada pekerjaannya, terdapat beberapa aturan yang cenderung tidak ditaati, seperti jam kerja normal, dan layanan prima (Hasil Observasi dan Wawancara, 2022) Selain itu, kurang optimalnya kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat juga masih banyak terdapat pada pencapaian kerja di bawah standar yang telah ditentukan, serta implementasinya kurang sinergitas antar semua Bidang pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai Tahun 2022

No	Ukuran Kinerja Pegawai	Persentase Pegawai		
		Pencapaian (%)	Target (%)	Standar (%)
1	Keakuratan hasil pekerjaan	60	90	85
2	Ketepatan waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	65	90	85
3	Kerapihan hasil pekerjaan	66	90	85
4	Penyelesaian tugas rutin	69	90	85
5	Ketaatan mengikuti intruksi atasan	65	90	85
6	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	65	90	85
7	Loyalitas terhadap organisasi maupun tugas pengendalian dan pembinaan	65	90	85

Sumber : Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan tabel 1 diatas terlihat bahwa dari tujuh indikator pengukuran kinerja Pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat tidak indikator yang melebihi standar penilaian, hal ini berarti bahwa kinerja pegawai pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan yang signifikan.

Siagian (2018 ; 194) menyatakan bahwa pada dasarnya faktor dominan yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai suatu organisasi adalah kepemimpinan suatu organisasi. Berdasarkan fakta dan pernyataan di atas jelas bahwa rendahnya kinerja pegawai disinyalir disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu unsur kepemimpinan merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kinerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan Kepemimpinan yang baik, kinerja bawahannya pun akan meningkat. Jika Kepemimpinan kurang baik, para kinerja bawahannya pun akan menurun. Fiedler (1967) terkenal dengan teori yang diberi nama model "Contingency Fiedler" mengemukakan bahwa kinerja pegawai sangat tergantung pada keadaan cocok atau tidaknya kepemimpinan dengan faktor- faktor situasional kepemimpinan. Berdasarkan pernyataan Fiedler di atas, bahwa kinerja pegawai yang belum sesuai juga diduga disebabkan oleh kepemimpinan yang relatif masih belum mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat baik mengenai pajak maupun non pajak.

Pemberdayaan yang disinyalir memberikan pengaruh pada penurunan kinerja pegawai, dimana menurut Mulyadi (2017:135) bahwa: "pemberdayaan karyawan (employee empowerment) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan". Pradiansyah (2012:111) menyatakan "pemberdayaan merupakan kepercayaan (trust)". Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2019:15) menyatakan: "Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh

oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri” Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan

wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat. metode penelitian yang digunakan adalah metode descriptive survey dan metode explanatory survey. Tipe investigasi bersifat kausalitas, karena akan diuji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai pada Lingkungan Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini termasuk pada kategori cross-sectional. Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumentasi atau laporan yang tersedia pada organisasi (evaluasi kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat, 2019). Sedangkan data primer kepemimpinan, pemberdayaan dan kinerja pegawai bersumber dari para pegawai pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat sebagai responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat yaitu ( N ) 333 orang. Menurut Arikunto (2003:76), yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistik yang akan digunakan. Uji statistik yang akan digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini ditentukan melalui penggunaan teknik sampling yakni rule of thumb. Sampling jenuh ini jumlahnya menyerupai jumlah populasi, dimana jumlah populasi adala 333 orang. Oleh karena itu sampel pada penelitian ini berjumlah 33 orang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain , dapat digunakan Analisis Jalur ( Path Analysis) yang telah dikembangkan Sewall Wright. Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual yaitu kepemimpinan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis).

Tabel 2. Pengaruh Variabel X1 dan X2 ke Y dan Pengaruh Diluar Sub Variabel

<b>Interpretasi Analisis Jalur</b>
------------------------------------

Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X1, X2 ke Y	0.476	47.6
Pengaruh Diluar X1 dan X2	0.524	52.4
<b>Jumlah</b>		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pemberdayaan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 47.6%, sedangkan sisanya sebesar 52.4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Namun apabila dilihat secara parsial pemberdayaan dominan mempengaruhi kinerja pegawai dari pada kepemimpinan.

Tabel 3. Hasil Pengujian Parsial antara X1 dan X2 terhadap Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> ke Y	0.476	47.6
Pengaruh Diluar X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y	0.524	52.4
<b>Jumlah</b>		100

Sumber : Output SPSS 12.0

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa t hitung untuk kepemimpinan adalah sebesar 2.715 dengan sig. Level 0.011 di bawah 0,05, sehingga kepemimpinan terbukti/ signifikan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga kontribusi pemberdayaan cukup berarti.

Demikian juga pemberdayaan memiliki nilai t hitung sebesar 2.576 dengan sig.level sebesar 0.015 di bawah 0.05, sehingga pemberdayaan juga terbukti/ signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga kontribusi pemberdayaan cukup berarti, hal ini sejalan dengan pernyataan sesuai pendapat Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Byars dan Rue (2004) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan. Sedangkan Kartasmita (1996:133), mengemukakan bahwa dalam Pemberdayaan masyarakat mencakup dua pokok persoalan yang amat penting dalam pembangunan nasional yakni konsep pembangunan yang berakar kerakyatan dan pemberdayaan masyarakat sebagai suatu strategi dalam menjalankan pembangunan berakarkan kerakyatan.

## KESIMPULAN

1. Kepemimpinan di RS Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat masih rendah, dimana harus diperbaiki baik dari segi sikap, perilaku dan gaya kepemimpinannya.
2. Pemberdayaan yang diberlakukan pada Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat pada umumnya relatif berjalan dengan baik, namun masih ada yang kurang diperhatikan.
3. Kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat relatif masih belum memenuhi standar yang telah ditentukan, terutama mengenai Jumlah Pekerjaan yang berhasil dilakukan/ diselesaikan dalam setahun ini, efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, kualitas hasil kerja yang dicapai.
4. Kepemimpinan dan Pemberdayaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Kesehatan Kerja Provinsi Jawa Barat. Kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja daripada Pemberdayaan.

## REFERENSI

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke 3, PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2005, *Analisis Data Untuk Penelitian Survei dengan Menggunakan LISREL*, FMIPA UNPAD, Bandung.
- Achmad S. Ruky, 2006, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Adang Widjana, 2005, *Pengaruh Budaya Kerja dan pola Pengembangan Karier terhadap kepuasan pegawai serta Implikasinya terhadap kinerja Pegawai pada Hotel BUMD di provinsi Jawa Barat.*, Disertasi., UNPAD
- Arikunto, Suharmini.2003, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta. As'ad, Mohammad, 2001. *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Bambang Kusriyanto. 1998, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, PT. Pustaka Presindo, Jakarta.
- Bambang Wahyudi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga Bernardine, Jhon H, and Joice E Russel, 2003, *Human Resource Management*, Third Edition, McGraw- Hill, Inc. New York.
- Brinkman, Richard L., 2000, The Dynamic of Corporate Culture: Conception and Theory, *International Journal of Social Economic*, Vol. 96, No. 5, @ MCB University Press.
- Brown, F. William, and Nancy G. Dodd, 1999, Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 374 – 385, @ MCB University Press
- Cascio F, Wayne, 2003, *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Irwin, London
- Chester I. Barnard, 1997, *Human Resource Management*, Seventh Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Cherrington, David J, 1999, *The Management of Human Resource*, Fourth Edition, Prentice Hall, New York.
- Cunha, Rita C., and Carry L. Cooper, 2001, Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?, *Journal of Managerial Psychology Vol.17, No. 1* pp. 21 – 49, MCB UP Limited.
- Davis, Keith, and John W.Newstroom, 2002, *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*, 11th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Dennis, dalam Stewart & Sylvia. 1998. *The Process of Commucation: An Introduction To Theory and Practise*.
- Denton, Robert. 1997, *Organizational Planning*, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Dunnette, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1993. *The Social Psicology of Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed, New Jersey.
- Gibson, James L, and James H, Donnely, 2004, *Organizational Behaviour, Structure and Process*, 11th Edition SC, Mc.Graw-Hill, London.
- Gisela. Hageman, 2001, *The Constuction of a. Managerial Comunication Climate*, Gower Publishing Company Ltd, England.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset
- Harun Al Rasyid, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung.
- Harrison, Roger, and Herb Stokes, 1992, *Diagnosing Organizational Culture*, Second Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco.
- Heskett. James, L and W. Earl Sasser,JR, and Leomad A. Schlesinger, 1997, *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York.
- Katz, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organization*. Harper & Row, New York
- Kast, Freemont E, and James E.Rosenzweig, 1995, *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, Third Edition, Mc.Graw-Hill, Tokyo, Japan.

- Kilmann, Robert H., and Saxton, MJ, 1995, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Josse-Bass, San Fransisco, USA.
- Kreitner & Kinici, 2003, *Organizational Behavior*, USA : Allyn And Bacon, Needham Heights.
- Kroeber dan Kluckhohn, 1991. *Etika Komunikasi*. Terjemahan, Rosda Karya, Bandung
- Lovelock, Christoper, H and Laurent, K Wright, 2002, *Service Marketing and Management*, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.
- Luthans, Fred, 2002, *Organizational Behaviour*, Nineth Edition, Mc.Graw-Hill, New York.
- Lok, Peter; John Crawford, 1999, The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 20, Number 7, pp. 365-374 Copyright @MCB Univercity Press, Sidney.
- Mauill,R, P Brown, and R Cliffe, 2001, Organizational Culture and Quality Improvement, *International Journal of Operation and Productivity Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 302-326, London.
- Moh. Nazir, Ph.D. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moshavi, D. & Terborg, J.R, 2002, The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives: A human capital perspective. *International Journal of Service Industry Management*.
- M. Admanari, 1998, *Budaya Organisasi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Mitchel T.R. and Larson. 1978. *People and Organization; An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Inc Muhammad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Noe, A, Raymond, John R, Hollenbeck and Barry, Eirhart, 2003, *Human Resource Management*, McGraw Hill New York
- Parrek, Udai, 2001, *Perilaku Organisasi*, PT. Binaman Pressindo, Jakarta. Robbins, Stephen P, 2003, *Organizational Behaviour*, Nineth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Redding, W. Charles, 2002, *Communication Within the Organization*, New York, Industrial Communication Council, Inc.
- Raymond H. Van Zelst. 1998. *Sosiometricrically Selected Work Team Increase Production*, Personal Pshycology, 5 No 3
- R. Wayne & Faules, F. Don 1998. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Rosda Karya, Bandung
- Sekaran, Uma, 2000 *Research Method for Business*, International Edition, Prentice Hall, USA.
- Sedarmayanti, 2001, *Rekruturisturisasi dan pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi DInamika Perubahan Lingkungan : Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, Mandamaju, Bandung
- Siagian S, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengangkatan dan Penempatan Sumber Daya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta
- Stoner, James, A.F. & Sirait, Alfonsus. 1986. *Manajemen, Edisi Kedua (Revisi)* Erlangga, Jakarta
- Steven Ott, 1999, *Organizational Behaviour*, 8th Edition, Mc.Graw-Hill, Boston. Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Suandi Prawirosentono, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan, Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sule Ernie dan Saefullah. 2005, *Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Turner, Gregory B, and Barbara Spencer, 1999. Understanding of Marketing Concept in Organizational Culture, *European Journal of Marketing*; Volume 31 No. 2, MCB

- University Press, London.
- Uchyana, Onong Efendy, 2000, *Filsafat Komunikasi*, Remaja Roda Karya, Bandung
- Wilbur Schramm. 1955. *The Nature of Mass Communication, The Process and Effect of Mass Communication*. University of Illionois Urbana
- Wiryanto, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Gramedia, Jakarta
- William B, Jr, and Werther, 2001. *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw- Hill, Boston, US