

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL  
CITIZENHIP BEHAVIOR. di BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI DAERAH  
ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**Harin Ihtian**

**ABSTACT**

*The objective of this research is to find out these following matters: the influence perceived organizational support toward job performance, the influence psychological empowerment toward job performance, the influence perceived organizational support toward OCB, the influence psychological empowerment toward OCB, also the influence perceived organizational support and psychological empowerment on Job performance mediated organizational citizenship behavior in Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, data collected from 77 employe.*

*This research uses survey and questioners as the tools in collecting data. The data were obtained from 77 employee. Data analyzed using multi regression with SPSS 17 program and path analyzed.*

*The result of the research showed the following result: perceived organizational support haven't positive significant effect on job performance, psychological empowerment has positive significant on job performance, perceived organizational support has positive significant effect on OCB, psychological empowerment has positive significant on OCB, also OCB has positive significant effect mediator for perceived organizational support and psychological empowerment toward jop performance.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, OCB, Job Performance.*

## PENDAHULUAN

Masalah yang menjadi bahasan pada penulisan ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja.

Penulis tertarik membahas OCB dikarenakan perilaku OCB sangat penting sebagai nilai tambah karyawan sehingga berperilaku melebihi yang diharapkan oleh organisasi.

Perubahan lingkungan yang terjadi tentunya akan mempengaruhi kebijakan serta visis misi organisasi. Demikian juga dengan Badan Pusat Statistik (BPS), harus mampu menyediakan data lebih cepat, lebih murah, dan lebih mudah diperoleh. Seiring perkembangan jaman, data yang dibutuhkan konsumen sangatlah beragam dan BPS harus dapat menjawab tantangan tersebut. Selain data yang sifatnya sudah rutin, BPS juga harus melaksanakan sensus atau pendataan menyeluruh, serta survey yang sifatnya *ad hoc*. Di sisi lain jumlah karyawan terbatas dan disertai peraturan pemerintah terhadap rekrutmen pegawai negeri sipil bahwa pertumbuhan PNS haruslah nol. Pemekaran wilayah tidak dapat dihindari, jajaran pegawai BPS harus siap menghadapi tantangan dengan memberdayakan sumber daya yang ada.

Untuk memenuhi tuntutan konsumen yang tinggi, diperlukan perubahan budaya kerja dan pola berpikir dari seluruh jajaran BPS baik para pimpinan sampai staf yang paling bawah. Oleh sebab itu BPS mempunyai tekad yang kuat untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan kegiatan statistik dengan melakukan reformasi birokrasi.

Selain jumlah pegawai, masalah yang dihadapi adalah tupoksi, pegawai seolah-olah terkotakkan oleh tugas dan fungsi tertentu sehingga kurang fleksibel. Padatnya kegiatan serta jadwal yang bersamaan tidak boleh dijadikan alasan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang berbeda menuntut setiap pegawai untuk memberdayakan diri dan mencari pemecahan masalah-masalah di lapangan karena sangat mendesak tetapi tidak boleh bertentangan dengan prosedur operasional.

Penelitian ini difokuskan pada pegawai BPS Provinsi D.I. Yogyakarta yang akan meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja, pemberdayaan psikologis terhadap kinerja, persepsi dukungan organisasi terhadap OCB, pemberdayaan psikologis terhadap OCB, dan efek mediasi OCB terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012) yang berjudul "*the impact*

*of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior”.*

## TINJAUAN KONSEPTUAL

### OCB

Secara konseptual, OCB mempengaruhi kinerja. Organ (1998) menyatakan bahwa OCB sebagai perilaku yang sekehendak hati, tidak secara langsung atau eksplisit diketahui dari sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi yang efektif dalam organisasi.

Istilah OCB pertama kali diajukan oleh Organ (1998), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
- b. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- c. *Conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.
- d. *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.
- e. *Sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.

### Hubungan antara persepsi dukungan organisasi, OCB, dan kinerja

Konstruksi persepsi dukungan organisasi (POS) menangkap esensi dari pertukaran sosial dalam hubungan kerja. POS mengacu pada keyakinan luas yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Dengan pengaktifan norma timbal balik, POS menciptakan perasaan hutang dapat dikurangi dengan usaha yang timbal balik (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Greenberg, 1980; Levinson, 1965). Dengan

demikian, POS yang tinggi mengarah pada hasil positif dalam sikap dan perilaku yang pembayaran suatu kebaikan, yaitu, pada hasil yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut Kwantez dan Eisenberg (2002) mengungkapkan, OCB yang muncul pada kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi, salah satu karakteristik individu yang mempengaruhi OCB adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rhoades dan Eisenberg (2002), karyawan akan memunculkan perilaku OCB ketika karyawan menilai organisasi tempat bekerja memberikan sebuah dukungan kepada karyawan, kondisi ini akan meningkatkan perasaan positif dan perilaku terhadap organisasi.

### **Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis, OCB, dan Kinerja**

Dalam Draf (2001), pemberdayaan melibatkan menawarkan kontrol karyawan, kebebasan, dan informasi untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan urusan organisasi. Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah jenis motivasi internal yang kondusif untuk mempromosikan OCB. Morisson (1996) mengusulkan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan motivasi, aspirasi, dan tindakan OCB, karyawan harus mempunyai pengaruh dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Wat dan Shafer (2005) juga mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh nyata terhadap OCB.

Jika karyawan merasa baik tentang pekerjaan mereka, mereka mengakui arti pekerjaan, sama artinya jika karyawan menyadari pekerjaan mereka mempengaruhi orang lain, maka mereka tampil lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk anggota organisasi yang memiliki kontrol pengambilan keputusan dan fleksibilitas, mereka cenderung puas dengan kehidupan di luar pekerjaan, karena karyawan percaya kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan usaha, mereka memiliki sedikit keraguan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka, meningkatkan prestasi kerja.

### **Efek Mediasi OCB terhadap Kinerja**

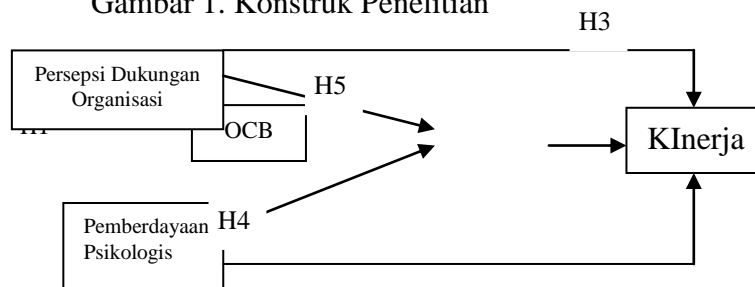
Babin and Boles (1996) meneliti persepsi individu karyawan atas kinerjanya, dimana kinerja mengacu pada perilaku pekerjaan terkait., produktivitas karyawan, prestasi kerja berpengaruh langsung terhadap harapan organisasi dan persyaratan organisasi seperti kualitas kerja, efisiensi, dan kesadaran.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, tugas sering dikerjakan secara tim sehingga sangat fleksibel. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008:40).

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatory survey, dengan teknis *path analysis* dan menggunakan sarana uji statistik untuk mengetahui besaran pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan psikologis ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $X_3$ ), juga pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap kinerja ( $Y_1$ ).

Gambar 1. Konstruk Penelitian



Variabel-variabel yang diteliti serta dapat dilihat dapat dilihat secara dimensi dalam penelitian ini operasional sebagai berikut:

- Persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) diadopsi dari Rhoades et al dalam Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012).
- Pemberdayaan psikologis ( $X_2$ ) diadopsi dari Thomas dan Velthouse, (1990) dalam Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012).
- OCB, diadopsi dari Podsakoff et al. dalam Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012).
- Kinerja, mengacu pada Ang et al. (2003) dalam Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012).

## PEMBAHASAN

Pengujian H1, Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini dikarenakan status BPS sebagai instansi vertikal, dimana seluruh kebijakan, strategi dan perencanaan dilakukan di pusat, sehingga usulan-usulan dari daerah tidak dapat dijadikan keputusan nasional.

Sistem penilaian kinerja yang salah satunya terdapat penilaian kinerja mingguan serta penilaian angka kredit untuk kenaikan pangkat menjadikan motivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengujian H2, Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, hal ini didukung Reformasi birokrasi yang menuntut perubahan manajemen, serta perbaikan kelembagaan menuntut peran pegawai yang lebih banyak. Pegawai didorong untuk menjadi tenaga fungsional yang diharapkan dapat fleksibel mengerjakan tugas dan bersifat multi fungsi.

Kebijakan Pemerintah tentang pemberlakuan pertumbuhan pegawai negeri sama dengan nol menjadikan BPS kekurangan pegawai dikarenakan banyak terjadi pemekaran daerah di luar pulau Jawa. Hal ini menuntut peran lebih pegawai dan diharapkan akan menciptakan inovasi-inovasi dengan tidak melanggar SOP yang telah ditetapkan. Banyaknya pekerjaan dengan ritme yang berbeda dan sistem kompensasi yang mengarah ke basis kinerja mengakibatkan pegawai bekerja melebihi rutinitas terdahulu.

Pengujian H3, Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai BPS Provinsi DIY mempunyai perilaku yang cukup baik sehingga mendukung kinerja.

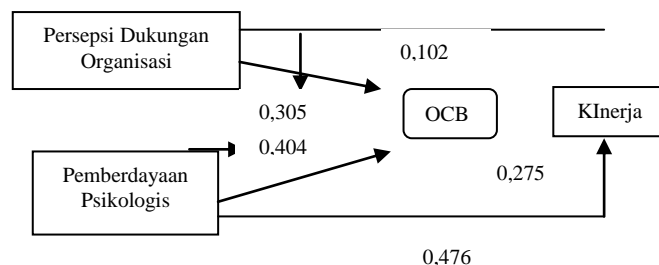
Meskipun kebijakan BPS diatur oleh Pusat, namun beberapa strategi manajerial diatur oleh BPS Provinsi, contohnya pemerataan pekerjaan, kegiatan-kegiatan sosial keagamaan, pelatihan mandiri tanpa biaya dari BPS Pusat, ajang *coffee morning* (ajang berbagi pengetahuan dan sambung rasa), dan lain-lain. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggungjawab dan kebersamaan dan gotong royong pada pegawai sehingga menumbuhkan perilaku OCB yang baik.

Pengujian H4 menunjukkan hasil bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang diketahui dari hasil *output SPSS*.

Tuntutan ketersediaan data yang cepat, akurat, dan murah mengakibatkan perubahan pada pola kerja. Pekerjaan menjadi banyak sedangkan pegawai sangat terbatas, hal ini menggugah rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tumbuh rasa senasib sepenanggungan antar bidang/bagian. Pegawai pada bidang/bagian yang sedang tidak banyak pekerjaan akan membantu bidang/bagian yang padat pekerjaan.

Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, terlihat dari hasil *output* SPSS. Hasil ini didukung oleh penelitian Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012) yang meneliti dampak persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja dengan OCB sebagai mediatornya yang hasilnya OCB positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja hanya 10,20 persen, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 8,30 persen sehingga total pengaruh ke kinerja melalui OCB sebesar 18,50 persen. Pengaruh tak langsung didapat dari pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja 10,20 persen ditambah dengan hasil perkalian pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB yaitu 30,50 persen dikalikan dengan pengaruh OCB terhadap kinerja 27,50 persen. Pengaruh langsung pemberdayaan psikologis terhadap kinerja sebesar 47,60 persen, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11,10 persen sehingga total pengaruh ke kinerja melalui OCB sebesar 58,70 persen. Pengaruh tak langsung didapat dari pengaruh langsung pemberdayaan psikologis terhadap OCB yaitu 40,40 persen dikalikan dengan pengaruh OCB terhadap kinerja 27,50 persen. Hal ini menunjukkan bahwa total lebih besar daripada pengaruh langsungnya, sehingga OCB terbukti mampu memediasi pemberdayaan psikologis terhadap kinerja.



## **Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk member tambahan bukti empiris pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja yang dimediasi OCB. Simpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja.
3. Terdapat pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap OCB.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan kinerja.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja yang dimediasi oleh OCB.
6. OCB terbukti memediasi persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

## **SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

Pimpinan hendaknya selalu melakukan komunikasi dengan pegawai dalam menyelesaikan rencana-rencana kerja dan juga meminta masukan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan penting. Hal ini dilakukan agar hubungan atasan-bawahan lebih bersifat informal dan partisipatif. Hasil dari diskusi dengan pegawai hendaknya disampaikan ke BPS Pusat agar menjadi bahan pertimbangan. Kotak saran juga dapat dijadikan sebagai media komunikasi antara pegawai dengan bagian manajemen.

Bagian manajemen hendaknya membuat matrik pekerjaan sehingga lebih merata kepada semua pegawai dan pimpinan lebih terbuka cara pandanginya dalam hal melihat urgensi pekerjaan. Pegawai hendaknya diikutkan program-program pelatihan baik pelatihan mandiri (oleh BPS Provinsi D.I. Yogyakarta) maupun yang sudah dijadwalkan oleh BPS Pusat sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dan dapat diberdayakan untuk semua jenis pekerjaan.



Pimpinan dapat memberikan rangsangan motivasi berupa non financial seperti fasilitas, seminar/pelatihan non teknis (tidak terkait langsung dengan proses bisnis) untuk pegawai berprestasi.

Adanya kemungkinan penilaian responden yang bias dan tidak menunjukkan kondisi yang sebenarnya. Hal ini disebabkan karena perbedaan kemampuan responden dalam menyerap materi penjelasan kuesioner. Penelitian ini tidak melakukan pengendalian variabel (*control variable*) yang diduga dapat mempengaruhi model ke dalam analisis statistik dikarenakan keterbatasan pengetahuan peneliti.

Instrumen penelitian ini juga merupakan replikasi sehingga dimungkinkan terdapat perbedaan budaya dengan Negara lain. Hasil penelitian dianalisis menggunakan regresi sehingga ada kelebihan dan kelemahan tersendiri dibandingkan penggunaan SEM (*structural equation model*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Albanesse, Robert (1978), *Managing: Toward Accountability for Performance*. Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illionis.
- Aldag, R., & Resckhe, W. (1997). *Employee value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization*. Retrived April 15, 2010. Dari <http://www.dosctoc.com/search/employee-value-added%3A-measuring-discretionary-effort-and-its-value-to-the-organization/?catfilter=1>
- Alwi, Hasan, (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Antony.R.N., Dearden, J & Bedford, (1998), *Management Control System*, Chicago: Irwin.
- Aube, C, Rousseau, V., & Morin, E.M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5): 479-495.
- Babin, B.J, Boles J.S (1996). The Effect of Perveiced co-worker Involment and Supervisor support on service provider role stress, performance and Job Satisfaction, *Journal of Retalling* 72(1).
- Bandura, A, (1991), *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). *A syncretical model of charismatic/transformational*

- leadership*. Group & Organization Management, Vol. 21 No. 2, pp 163-91.
- Bernardin, John H., & Russel, Joyce E.A. (1993). *Human Resources Management an Experiential Approach*. Singapura: McGraw-Hill, Inc.
- Bollen, K.A., (1989), *Structural Equation With Laten Variables*, Jhon Wiley & Sons, Inc., Canada
- BPS, Road Map Reformasi Birokrasi, Jakarta: 2011
- Chen, C.C., (2008). Test of a Mediating Model Linking Perceived Organizational Support and Job Performance. *Journal of Management (Taiwan)* 25 (3), 309–331 (in Chinese).
- Chun-Fang Chiang and Tsung-Sheng Hsieh. (2012). The Impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality*. Taiwan. 180-190.
- Cohen, J. and Cohen P. (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioral Sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988) *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academi of Management*, 13, 471-482.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., (1988), *The empowerment process: Integrating theory and practice*.
- Daft, R.L., (2001). *Organizational Theory and Design*. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Dawley, D.D, Andrew, M.C, & Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most? *Leadership and Organization Development Journal*, 29(3):370-380.
- Debora, (2006), Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan kerja terhadap kepercayaan Organisasional dan kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo, 8, No.2
- Denison, Daniel R, (1990), *Corporate Culture and Organization Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Eka, Bramantya, (2010). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di CV Nugrah Pratama Labelindo*. Yogyakarta. Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

- Eisenberger, R, Stinglhamber, F., Vanderberghe, C, Sucharski, I.L, & Roadhes, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-571.
- Faturohman, (2000). *Dinamika Psikologis dan Sosial kepercayaan. Tantangan Psikologis Millenium Baru*, (Bunga rampai). Yogyakarta: Yayasan Pembina Fakultas Psikologi UGM.
- Ghozali. I (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Luthans, F. (1998). *Organization Behavior, Eight Edition*, New York : McGraw Hill.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.P, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morrison, E.W., (1996). *Organizational Citizen Behavior as a critical link between HRM practices and service Quality*, *Human Resources Management* 35(4), 493-512.
- Nur'aini, Siti, (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT Telkom Area Jember: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember..
- Nurchasanah, (2008). Analisis Pengaruh *Empowerment, Self Efficacy* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Semarang. Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Diponegoro Semarang.
- Organ, D.W., (1990), *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, Research in Organizational Behavior* .
- Purwanto, Djoko, (1997). *Komunikasi Bisnis*. Edisi ketiga, Penerbit Erlangga. Surabaya.
- Robbins, Stephen P, (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Terj, Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan.
- Sadarusman, Eka, (2004), *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, Fokus Ekonomi, Vol 3. No. 2
- Sekaran U, (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Siagian, P. Sondang (2002). *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- The Academy Theory of Management Review 13 (3).
- Spreitzer, G.M, (1995). Psychological Empowerment in the Workplace; Dimensions,

- Measurement, and Validation, *Academy of management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- Thomas, K, W, Velthouse, B.A, (1990), Cognitive Elements of Empowerment; an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol:15.
- Tjahjono, Heru Kurnianto, (2009). *Metode Penelitian Bisnis 1 dan 2*. Visi Solusi Madani. Yogyakarta.
- Wat, D., Shaffer, M.A., (2005), *Equity and Relationship Quality Influences on Organization Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in The Supervisor and Empowerment*. Personal review 34(4).
- Walgito, Bimo. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi.
- Wibowo, (2007). *Managemen Kinerja*. Edisi kedua, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.