

Peningkatan Motivasi Melalui Pemberdayaan Psikologis Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

Lisda Rahmasari
Fakultas Ekonomi Universitas AKI

Abstract

This research is rejoinder of Drake et. als' research (2007) and has been modified by the researcher. This research aims to examine relations of empowerment, motivation, and employee's performance. This reaserch uses the empirical random sampling technique in the data collection. Data are collected using a survey on 160 nonmanagement employees of civil servants in Semarang . Data analysis uses Structural Equation Model (SEM) with AMOS 16.0 program. The result of this research indicates that all hypotheses that have been proposed are accepted. Hypothesis 1 shows that empowerment significantly gives positive influence toward motivation. Hypothesis 2 shows that motivation significantly gives positive influence to employee's performance.

Key words: *Empowerment, motivation, employee performance, and structural equation model (SEM).*

1 Pendahuluan

Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi merupakan salah satu factor penting dari kesuksesan jangka panjang di banyak organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara yang dianjurkan oleh banyak peneliti akuntansi manajemen untuk meningkatkan motivasi karyawan (Drake dkk. 2007). Studi di bidang manajemen juga memperlihatkan bahwa karyawan yang telah merasa diberdayakan akan mempunyai tingkat motivasi kerja

yang lebih tinggi. Selanjutnya, tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi pula (dikutip oleh Drake dkk. 2007). Berkaitan dengan peningkatan motivasi melalui pemberdayaan, para peneliti mulai menaruh perhatian khusus pada pemberdayaan psikologis yang merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan . Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis dan memiliki beberapa dimensi. Terdapat 4 dimensi utama yang

membentuknya yaitu *meaning, perceived impact, competence, dan self-determination*. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain, apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal. Menurut Spreitzer (2005), *meaning, perceived impact, competence, dan self-determination* merupakan keempat dimensi utama yang membentuk pemberdayaan psikologis. *Meaning* diartikan nilai intrinsik dari suatu tugas kerja seorang karyawan, nilai tersebut dianggap dalam hubungannya dengan tujuan atau standar yang bersangkutan. *Perceived impact* atau dapat diartikan suatu persepsi tentang seberapa besar pengaruh seseorang berkaitan dengan peran mereka dalam pekerjaan baik dalam hal yang bersifat operasional, strategik maupun administratif. *Competence* atau kompetensi dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan. Sedangkan *self-determination* adalah perasaan seseorang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali atau mengatur tindakan. Faktor yang berpengaruh pada pemberdayaan psikologis seseorang salah satunya adalah faktor lingkungan kerja. Faktor lingkungan kerja merupakan faktor-

faktor yang berkaitan dengan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik. Sebagai contoh, fasilitas di tempat kerja, sarana dan prasarana yang tersedia maupun hubungan antar personal. Informasi yang kedua yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan kinerja. Informasi ini sebenarnya berfungsi agar karyawan mengetahui tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaannya dilakukan. Selain itu, informasi tentang kinerja juga akan meminimalisasi rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan (Stup dan Holden, 2005). Dengan adanya informasi kinerja (umpan balik) diharapkan mampu meningkatkan persepsi setiap dimensi pemberdayaan psikologis. Informasi tentang strategi dan juga kinerja diharapkan mampu membuat tugas seseorang lebih berarti (*meaning*). Hal tersebut dikarenakan dengan informasi mengenai strategi dan juga kinerja dapat membantu seseorang menyadari visi dan misi organisasi dan bagaimana seharusnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Berkaitan dengan dimensi *self-determination*, bahwa informasi tentang kinerja akan menyediakan pengarahan tentang bagaimana mempertahankan atau

meningkatkan kinerja serta dapat memperkuat pemahaman seseorang terhadap tujuan perusahaan. (Rahman dkk, 2007) menyatakan bahwa karyawan yang menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan karyawan perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (perceived impact). Faktor lingkungan kerja yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan adalah penghargaan (rewards). Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan. Peningkatan rasa pemberdayaan seorang karyawan tersebut dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (competence) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya. mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan (Drake dkk. 2007). Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) (dikutip oleh Drake dkk. 2007) umpan balik dan penghargaan dihipotesiskan mempunyai hubungan positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan yaitu meaning, competence,

perceived impact, dan self-determination. Keempat dimensi pemberdayaan psikologis tersebut juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja. Motivasi kerja juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Subjek penelitian yang digunakan oleh Spreitzer (1995) adalah manajer tingkat menengah (middle manager). Berbeda hasil yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Drake dkk (2007). Drake dkk (2007) mencoba menguji hubungan umpan balik dan penghargaan pada dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995). Namun dengan memanipulasi variabel umpan balik dan penghargaan (rewards). Hasil dari penelitian Drake dkk (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan yang berbasis kinerja dengan perceived impact on profitability, dan terjadi hubungan negatif dengan self-determination. Selain itu, penghargaan berbasis kinerja juga berhubungan secara negatif dengan task competence setelah adanya pengawasan pada kinerja aktual. Dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan dengan tugaskerja yang sama baik menggunakan penghargaan berbasis kinerja maupun penghargaan yang

flat-wage akan memiliki tingkat kompetensi kerja yang sebanding. Penelitian ini akan kembali menguji hubungan pemberdayaan psikologis, motivasi dan kinerja. Namun, berbeda dengan penelitian Drake dkk (2007), penelitian ini tidak didesain secara eksperimen agar dapat menggeneralisasi hasil penelitian yang didapat. Karena apabila penelitian didesain secara eksperimen, maka hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi. Semua hasil penelitian tergantung jenis, metode, prosedur, sampling serta instrumen yang digunakan (Sekaran, 2006). Subjek penelitian yang dilakukan adalah karyawan nonmanajerial. Karyawan nonmanajerial yaitu karyawan yang mempunyai tugas yang terstruktur, kerja rutin dibandingkan karyawan pada level manajer. Karyawan yang menjadi responden penelitian ini adalah karyawan nonmanajerial pegawai negeri sipil (PNS) di Semarang . Pada hakekatnya penelitian ini dikembangkan untuk mengetahui bagaimana pengembangan strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, inspirasi, dan tujuan orang-orang yang menjalankan organisasi. Hal ini dilakukan agar terjadi keselarasan tujuan antara organisasi dan individu didalamnya. Diharapkan implementasi sistem ini dapat memastikan adanya keterpaduan tujuan atau goal

congruen semaksimal mungkin antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Apabila goal congruen dapat tercipta, perusahaan akan mampu memaksimalkan kinerja para karyawan, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilihat dalam laporan keuangan perusahaan.

1.1 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Motivasi Kerja

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (motivasi intrinsik) dan juga berasal dari luar (motivasi ekstrinsik). Pada teori dua faktor Herzberg dapat diketahui bahwa ternyata gaji yang tinggi, adanya fasilitas yang memadai maupun kondisi kerja yang baik (motivasi ekstrinsik) tidak sepenuhnya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Tetapi Herzberg, hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan memotivasi seseorang. Dapat dikatakan bahwa sebenarnya hal motif yang sebenarnya yang dapat meningkatkan motivasi seseorang adalah perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi (motivasi intrinsik). Pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang

mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Terdapat 4 dimensi utama yang membentuk pemberdayaan yaitu meaning, perceived impact, competence, dan selfdetermination. Apabila seseorang menganggap pekerjaannya mempunyai nilai yang penting (meaning) bagi dirinya, maka motivasi untuk bekerja akan meningkat. Dengan semakin besar pengaruh (impact) yang dapat diberikan oleh seseorang pada pekerjaannya maka perannya untuk pekerjaan besar dan motivasi intrisik akan meningkat dengan semakin besar tanggung jawab yang dipegangnya. Sedangkan kompetensi (competence) seseorang meningkat maka akan secara mudah mencapai prestasi dan pencapaian yang diinginkan. Pada akhirnya dengan adanya kebebasan untuk menentukan sikap terhadap pekerjaannya (self-determination), akan menyebabkan seseorang merasa bebas untuk menentukan langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Seseorang akan merasa lebih tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sendiri tanpa campur tangan seseorang. Berdasarkan penelitian terdahulu (Drake dkk. 2007) bahwa terdapat hubungan

antara pemberdayaan psikologis dengan motivasi. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan memotivasi intrinsic karyawan. Dalam konsep balance scorecard juga dijelaskan adanya hubungan pemberdayaan dan motivasi. Drake dkk, 2007 menyatakan bahwa adanya pemberdayaan akan mampu meningkatkan motivasi, pembelajaran dan juga perkembangan karyawan. Pemberdayaan merupakan bagian dari perspektif keempat dalam balance scorecard yaitu perspektif pembelajaran dan perkembangan (learning and growth perspective).

1.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi kerja pada karyawan tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal. Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg. Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (motivational factor) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik.

2 Metodologi Penelitian

2.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan non manajerial pada perusahaan negeri sipil di kota Semarang . Karyawan nonmanajerial adalah karyawan karyawan yang mempunyai tugas yang terstruktur, kerja rutin dibandingkan karyawan pada level manajer. Karyawan pada level ini

biasanya terlibat secara langsung dengan pengolahan data, customer service, dan proses manufaktur. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan purposive sampling. Berikut ini kriteria pengambilan sampel yaitu:

Setiap instansi pemerintah akan diberi 10 kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan pada level nonmanajerial. Pemberian 10 kuesioner dikarenakan pada perusahaan jumlah total karyawan pada level nonmanajerial antara 20–30 orang.

Penentuan jumlah sampel didasarkan pada ukuran sampel yang disyaratkan dengan analisis data menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM). Menurut Ghazali (2008) jumlah sampel yang diperlukan dalam estimasi likelihood dengan SEM berkisar 100 sampai 200 sampel.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer. Penelitian ini berkaitan dengan persepsi karyawan, maka sebagai data utama yang diperlukan adalah data primer. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari

para responden karyawan di pegawai negeri sipil di Semarang

2.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui daftar pertanyaan atau kuesioner.

2.4 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (structural equation modelling) atau dikenal dengan SEM dengan program AMOS versi 16.0. Analisis SEM merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (factor analysis) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (simultaneous equation modeling) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2008). Alasan penggunaan alat analisis ini adalah adanya beberapa hubungan yang kompleks dari beberapa variabel yang akan diuji dalam penelitian ini. Pemodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa

dimensi-dimensi dari suatu konsep) (Ferdinand, 2005).

Penggunaan SEM dengan program AMOS versi 16.0 mengkombinasikan beberapa teknik yang menyertakan analisis faktor, analisis path (jalur) dan analisis regresi. Pada penelitian ini menggunakan dua macam analisis, yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis ini pada Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor umpan balik, sistem penghargaan (system reward), pemberdayaan, motivasi dan kinerja karyawan.

b. Regression Weight

Alat ini digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabelvariabel dalam penelitian. Dalam penelitian akan diuji hubungan umpan balik dan sistem penghargaan (sistem reward) terhadap pemberdayaan. Lalu hubungan pemberdayaan, motivasi dan juga kinerja karyawan. sebuah pemodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari measurement model dan structural model. Measurement model atau model pengukuran ditujukan

untuk mengkonfirmasi variabel-variabel yang dikembangkan pada sebuah faktor. Sedangkan structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1 Pemberdayaan Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi

Pemberdayaan berpengaruh positif pada motivasi mengindikasikan bahwa dengan memperkuat pemberdayaan pada karyawan akan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam hal ini lebih pada motivasi intrinsik karyawan. Pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Pentingnya pemberdayaan sangat ditekankan dalam teori dua factor Herzberg. Pada teori Herzberg, diketahui bahwa gaji yang tinggi, adanya fasilitas yang memadai maupun kondisi kerja yang baik (motivasi ekstrinsik) tidak sepenuhnya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Tetapi Herzberg, hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan

memotivasi seseorang. Pemberdayaan merupakan bentuk faktor motivator yang ada pada teori Herzberg. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan memotivasi intrinsik karyawan. Dalam konsep balance scorecard juga dijelaskan adanya hubungan pemberdayaan dan motivasi. (Drake dkk, 2007) menyatakan bahwa adanya pemberdayaan akan mampu meningkatkan motivasi, pembelajaran dan juga perkembangan karyawan. Pemberdayaan merupakan bagian dari perspektif keempat dalam balance scorecard yaitu perspektif pembelajaran dan perkembangan (learning and growth perspective). Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H1) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi.

3.2 Motivasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi (motivasi intrinsik) berpengaruh positif pada kinerja karyawan mengindikasikan bahwa untuk adanya motivasi yang bersumber dari dalam diri karyawan mampu meningkatkan kinerja. Motivasi intrinsik sendiri terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang. Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal. Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg. Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (motivational factor) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik. Berdasarkan hasil uji hipotesis jika kedua variabel di uji pengaruhnya dengan menggunakan AMOS 16.0, maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan

signifikan pada 0,05 sehingga penelitian menerima hipotesis alternatif (H2) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

1. Pemberdayaan terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dalam hal ini motivasi intrinsik pada karyawan level non manajerial. Pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Pada teori Herzberg menyatakan bahwa hanya pekerjaan yang menantang yang mempunyai suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang akan memotivasi seseorang. Pemberdayaan merupakan bentuk faktor motivator yang ada pada teori Herzberg. Dengan memberdayakan karyawan, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan

prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan memotivasi intrinsik karyawan. Pada balance scorecard dijelaskan adanya hubungan pemberdayaan dan motivasi. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (dikutip oleh Spritzer 1995) dan penelitian Drake dkk. (2007).

2. Motivasi intrinsik terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan level non manajerial. Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang kan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (motivational factor) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik. Hal ini konsisten dengan penelitian Drake dkk. (2007).

4.2 Saran

1. Rekomendasi untuk penelitian yang mendatang adalah untuk memperbesar

jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, populasi responden penelitian diperluas.

2. Model penelitian juga diperluas dengan menambahkan variabel yang mempengaruhi pemberdayaan seperti self-esteem dan juga locus of control sebagai variabel antesenden. Kedua variabel tersebut juga sebenarnya juga berpengaruh pada variabel pemberdayaan. Dalam penelitian ini tidak dimasukkan karena fokus penelitian hanya pada factor lingkungan kerja yaitu sistem umpan balik dan sistem penghargaan. Untuk variabel konsekuensi dari pemberdayaan dapat ditambahkan yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dengan adanya pemberdayaan akan membuat karyawan semakin merasakan kepuasan dalam bekerja dan komitmen dalam berorganisasi lebih meningkat.

3. Dalam penelitian ini konstruk pemberdayaan merupakan satu kesatuan. Akan lebih baik apabila setiap dimensi dalam pemberdayaan yaitu meaning, impact, competence, dan self-determination diuji satu per satu dengan variabel antesenden ataupun variabel konsekuensinya. Hal tersebut akan menambah jelas

hasil penelitian tentang pemberdayaan karyawan. Akan diketahui seberapa besar kontribusi tiap-tiap dimensi pemberdayaan yang sebenarnya berpengaruh atau dipengaruhi oleh masing-masing variabel antesenden atau variabel konsekuensinya

Daftar Pustaka

- Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston dan Wiliam C Moncrief, (2006), "Examining The Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model," **Journal Of Personal Selling & Sales Management Journal**, Vol.XVI, No.3
- Drake et al.* (2007) menemukan bahwa aktivitas yang inovatif ... Cahyono, Dwi dkk. 2007. "Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan ... Kejelasan Peran, *Pemberdayaan Psikologis, dan Kinerja Manajerial*".
- Dessler, Gary, 2006, **Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi II. Semarang: Bp Undip
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Undip
- Gujarati, Damodar N, 1995, **Basic Econometrics**. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Hadi Sutrisno, 2004, **Metodologi Resesarch**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Husein Umar, 2009, **Riset Manajemen Strategik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip, 2006, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga
- Rahman, Syaiful dkk. 2007. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis, dan Kinerja Manajerial". Kumpulan Makalah Simposium Nasional Akuntansi X di Makasar
- Stup, Holden, and Hyde* identified competencies in different management areas *Journal of Agribusiness* 23 (Spring 2005):75-91
- Ramayah, T dan Aizzat Mohd. Nasurdin, (2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differential Effects For Men and Women," **Jurnal Manajemen dan Bisnis**, Vol.5, No.1, Januari 2002, Hal. 75-90.