



Bisnis Periklanan Berbasis Komunikasi yang
Mengarah Kepada Pornografi
Anang Usman
Ida Hindarsah

Kasus Freeport dan penolakan Revisi UU No. 13/2003
Akibat Tersumbatnya Komunikasi Politik
Pemerintah Terhadap Rakyat
Ade Priangani

Kualitas Hubungan Atasan - Bawahan
Dr. H. Thomas Bustomi

Perspektif Pragmatik; Telaahan Teori Komunikasi
Rasman Sonjaya

Komunikasi Da'wah Revivalitas
Anton Minardi

Sumbatan Komunikasi dalam Proses Penyadaran
Pluralisme Keagamaan (Islam) dalam
Bingkai Kebangsaan Indonesia: Warisan Orde Baru?
Iran Arnayadi

Fungsi Berita Pra PILKADA Kabupaten Bandung
di Harian Umum Pikiran Rakyat dalam Membentuk
Opini Publik Masyarakat Kabupaten Bandung
Achmad Solihin

Potret Buram Regulasi Penyiaran Indonesia
Deden Ramdhan

Pesan Fotografi : Pandangan Roland Barthes
Abu Huraerah

Infotainment Antara Berita dan Hiburan
Yanti Susila
Diki Baehaqi Solihin

KUALITAS HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN

Oleh
Thomas Bustomi

Abstrak

Kualitas hubungan atasan bawahan secara konseptual dibangun dari faktor faktor khusus yang mempengaruhi (*precursors*) kualitas hubungan atasan bawahan dan faktor faktor khusus hasil (*outcomes*). Faktor faktor ini sangat memungkinkan berdampak khusus terhadap kualitas hubungan atasan bawahan yang terdiri dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen (*commitment*) bawahan, dan kinerja (*performance*) bawahan.

Kata kunci: kepemimpinan, kualitas hubungan atasan-bawahan.

Thomas Bustomi

Dosen tetap FISIP UNPAS

Faktor penting dalam proses kepemimpinan adalah hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan individu bawahannya. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya adalah penting untuk memastikan bahwa organisasi berfungsi secara efektif. Karena hubungan pemimpin dengan bawahannya yang penting itulah, maka diperlukan pemahaman lebih mendalam faktor faktor baik yang mendahului maupun hasil kualitas hubungan pemimpin dan bawahannya itu.

Kualitas hubungan atasan bawahan atau *Leader Member Exchange Quality* (LMXQ) merupakan pendekatan alternative untuk memahami masalah kepemimpinan. Pendekatan sebelumnya yang merupakan pendekatan tradisional

yang telah lama dikenal dan menjadi acuan dalam penelitian kepemimpinan masa lalu adalah *Average Leadership Style* (ALS). Dalam pendekatan kualitas hubungan atasan bawahan terdapat dalil (*postulate*) bahwa bawahan yang melakukan hubungan dyadic dengan kualitas yang tinggi dengan atasannya kemungkinan akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pendekatan ini juga memiliki argument bahwa kualitas pertukaran secara individu (*the quality of dyadic exchange*) dapat berbeda secara bermakna di antara seorang atasan (*supervisor*) dan individu bawahannya (*subordinates*). Dalam hubungan atasan bawahan tersebut hubungan atau interaksi atau pertukaran dikendalikan oleh atasan, dan berhubungan sangat dekat dengan beberapa bawahan yang disebut in group daripada bawahan lainnya yang disebut *out group*. Dalil dan argumen yang dibangun perlu diuji dengan melihat faktor faktor khususnya. Faktor faktor khusus dalam kualitas hubungan atasan bawahan terdiri dari faktor faktor khusus yang mempengaruhi (*precursors*) kualitas

hubungan atasan bawahan dan faktor faktor khusus hasil (*outcomes*) kualitas hubungan atasan bawahan. Faktor faktor khusus *precursors* terdiri dari faktor atasan menyukai (*liking*) bawahan, kemiripan persepsi (*perceptions of similarity*) atasan bawahan, kemiripan demografis (*demographic smilarity*) atasan bawahan. Sedangkan faktor faktor khusus dampak kualitas hubungan atasan bawahan terdiri dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen (*commitment*) bawahan, dan kinerja (*performance*) bawahan. Faktor faktor khusus hasil kualitas hubungan atasan bawahan yaitu kepuasan kerja dan komitmen bawahan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja bawahan. Kualitas hubungan atasan bawahan dan faktor faktor khususnya serta beberapa pondasi teori yang digunakan akan diuraikan dalam pembahasan berikut.

1. Teori Peran (*Role Theory*)

Peran peran yang terbagi dalam organisasi sangat penting dan menentukan sukses tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu para peneliti semakin tertarik kepada proses pertukaran peran (*role of exchange process*) dalam organisasi seperti diungkapkan oleh Rouseau (1990), Rouseau & Praks (1993) dalam wayne, sandy J., Lyn M. Shore Robert C. Linden (1997). Sebelum terjadinya proses pertukaran peran, terjadi suatu proses yang disebut proses penyusunan peran (*the role formation process*). Di dalam modul *society of industrial and organizational psychology* (SIOP, 1998) diuraikan bahwa proses penyusunan peran terjadi melalui tiga tahapan atau fase. Fase pertama disebut fase pengambilan peran (*role taking*).

Dalam fase ini substansi proses adalah penilaian penilaian. Misalnya menilai kemampuan atau bakat seseorang. Fase kedua disebut fase pembuatan peran (*role making*). Dalam fase ini substansi proses adalah negosiasi yang bersifat informal atau negosiasi yang tidak terstruktur. Fase ketiga disebut fase rutinisasi peran (*role routinization*). Dalam fase ini substansi proses adalah pola pertukaran sosial yang menjadi rutin. Hubungan hubungan interaksi interaksi atau pertukaran pertukaran dibangun sepanjang proses. Pola pertukaran sosial yang menjadi kerangka yang banyak mendasari proses proses pertukaran sosial sebagaimana dimaksud Rousseau dan peneliti lain adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*).

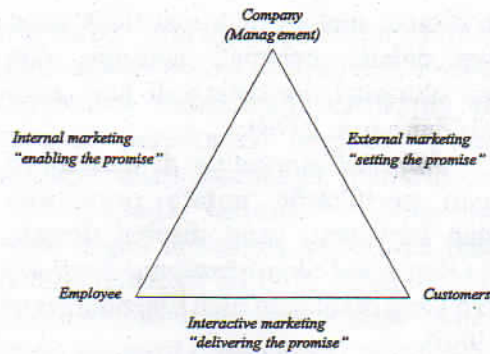
Proses penyusunan peran yang telah diuraikan tersebut merupakan suatu proses membangun ruang negosiasi untuk hubungan hubungan atau interaksi interaksi atau pertukaran pertukaran yang dilakukan pihak pihak atau pihak.

2. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Pandangan tentang hubungan hubungan interaksi atau pertukaran di antara pihak pihak atau pihak pihak dapat dilihat dari sudut pandang statis dan dinamis. Teori pertukaran ekonomi (*economic exchange theory*) merupakan teori yang melihat suatu hubungan atau pertukaran dari sudut pandang statis. Teori agensi adalah satu bagian dari teori pertukaran ekonomi ini. Seperti substansi yang diuraikan oleh Whitener, Ellen M., Susan E. Bradbury, Audrey Korsgaard, Jon M. Wernerfelt bahwa hubungan dalam persektif ini dipandang sebagai hubungan

principal dan agen berdasarkan kontrak yang bisa menjamin kepentingan masing-masing. Konsekuensi dari pola hubungan yang semacam itu adalah prinsipal harus melakukan pengendalian atau pengawasan untuk menghindari resiko agen dalam bentuk perilaku oportunistis agen tersebut. Esensi dari teori agensi menurut Whitener et al. (1998) yaitu relative statis, faktor faktor kontekstual dihubungkan dengan resiko faham oportunistis dalam pertukaran ekonomi.

Kenyataannya, hubungan tidak hanya dibangun dalam persepektif teori tersebut di atas. Menurut whitener et al. (1998) sekalipun hubungan formal atau kontraktual dalam pekerjaan didasarkan kepada faktor ekonomi, elemen sosial untuk hubungan itu juga berkembang. Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) membantu menerangkan pertukaran yang dinamis tersebut. Dalam pertukaran sosial seorang individu secara sukarela memberikan kemanfaatan (*benefit*) kepada orang lain. Hal itu menyebabkan timbulnya kewajiban pihak lain untuk membalas dengan cara memberikan beberapa kemanfaatan kepada pihak pemberi. Dengan demikian ketika untuk pertama kali seseorang membangun pertukaran sosial persoalan yang cukup berarti adalah membuktikan bahwa orang tersebut dapat dipercaya. Menurut Blau (1964) seperti yang disebutkan oleh Whitener et al. (1998) kepercayaan tersebut dibangun melalui dua cara yaitu melalui (1) menunaikan kewajiban secara teratur (misalnya membalas manfaat yang diterima dari pihak lain), dan (2) pengembangan pertukaran secara bertahap sesuai dengan perjalanan waktu.



Gambar 1.1 *The Service Marketing Triangle*

Pada sisi kanan gambar di atas adalah *External marketing* yang dilakukan oleh organisasi publik untuk menyelaraskan harapan pelanggan dengan janji yang dibuatnya terhadap jasa yang diberikan kepada pelanggan. Apa saja bentuk komunikasi kepada pelanggan sebelum suatu jasa diberikan adalah fungsi dari *External marketing*.

Pada bagian bawah gambar dinamakan *Interactive marketing*, atau orang sering mengatakan dengan *real time marketing* (Zeithaml, 1996). Di sini terjadi layanan yang sesungguhnya dari karyawan kepada pelanggan. Pada titik inilah janji organisasi dapat ditepati atau tidak. Merupakan hal yang sangat penting terhadap hubungan positif antara apa yang dijanjikan dengan apa yang diterima oleh pelanggan. Apa saja upaya *external marketing* menjadi tidak ada gunanya jika janji organisasi tidak ditepati.

Pada sisi sebelah kiri adalah *Internal marketing* dimana pada sisi inilah karyawan akan berusaha untuk menepati janji organisasi kepada pelanggan. *Internal marketing* adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam melatih, memotivasi, dan memberi imbalan kepada karyawan. Jika karyawan tidak dapat dan tidak ingin menepati janji yang

telah dibuat, maka organisasi tidak akan sukses dalam menepati janjinya, dan ketiga aktivitas marketing di atas akan gagal (Zeithaml, 1996).

Internal marketing di atas mirip dengan pertukaran antara organisasi dengan karyawan yang disebut dengan POS (*Perceived Organizational Support*) seperti yang dikatakan oleh Eisenberger et al (1986).

Pendekatan *Leader Member Exchange* merupakan pendekatan yang banyak mengambil tempat dalam penelitian kepemimpinan sekarang ini sebagai suatu pendekatan alternative dari pendekatan yang lebih dulu dikenal yaitu *Average Leadership Style*. Pendekatan yang dimaksud akan diuraikan berikut ini.

3. Kualitas Hubungan Atasan Bawahan (*Leadership Member Exchange Quality*)

Teori teori terdahulu menawarkan beberapa penjelasan tentang hubungan atasan bawahan. Contoh, salah satu pendekatan mengatakan bahwa pengawas menggunakan kepemimpinan yang sama atau rata rata sama kepada semua bawahannya. Secara kontras, model hubungan dengan bawahannya dalam kerangka pertukaran sosial (*social exchange*). Seperti dikatakan oleh Bauer & Green dalam Deluga (1998 : 190) menyatakan bahwa hubungan atasan bawahan itu sifatnya relatif stabil dan berkembang secara cepat karena adanya keterbatasan waktu atasan dan adanya rentang kualitas hubungan dari yang rendah hingga kepada kualitas hubungan yang tinggi.

Dikatakan oleh Graen dan Cashman dalam Deluga (1998 : 190) bahwa kualitas hubungan yang rendah

dicirikan oleh terbatasnya tingkat pengaruh timbal balik dan dukungan dari atasan. Atasan menjalankan wewenang organisasi yang dimilikinya secara formal dan menyediakan dukungan manfaat (*benefit*) yang standar bagi karyawan itu. Sebagai timbangannya, bawahan patuh kepada peran yang secara formal dinyatakan dalam persyaratan jabatan dan bawahan tersebut mengikuti perintah perintah atasanya yang secara formal ada dalam jabatan yang dipegangnya.

Di lain pihak, kualitas hubungan yang lebih tinggi melibatkan hubungan atasan bawahan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan hubungan itu memperlihatkan adanya saling keterkaitan secara pribadi saling percaya, kesetiaan yang kuat komunikasi yang nyaman, dan pengakuan yang saling timbal balik. Bawahan yang mempunyai kualitas hubungan atasan bawahan yang tinggi, memperoleh manfaat dan kesempatan yang khusus termasuk delegasi wewenang dan terlalu banyak campur tangan atasan mendapat tinjauan kinerja yang memuaskan memperoleh promosi dan dukungan pengembangan karir (Deluga 1998:190).

Sebagai gantinya, atasan menikmati terjadinya proses penilaian yang efektif serta bawahan yang berkomitmen, cakap dan teliti (Yukl 1994) dalam Deluga (1998: 190), dimana tindakan bawahan itu konsisten dengan harapan atasannya. Setton et al. (1996) dalam Deluga (1998) mengatakan bahwa karena hubungan yang menguntungkan itu, karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan bawahan yang tinggi mungkin akan melakukan tindakan timbal balik dengan melakukan aktivitas

melebihi peran yang tertulis dalam deskripsi jabatan. Karena hubungan atasan bawahan yang tinggi membuat karyawan cenderung bertindak melebihi apa yang seharusnya diperankan dalam pekerjaannya, oleh karena itu maka cukup berharga menemukan proses proses yang mendorong pengembangan kualitas hubungan atasan bawahan (Deluga, 1998 : 191) salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan melihat kemiripan antara atasan dan bawahannya (Dienesch & Liden, 1986) dalam Deluga (1998).

Menurut Case (1998) teori ini menganalisis kepemimpinan dari prespektif teori peran. Selain perseptif teori peran, pendekatan LMX juga menggunakan teori pertukaran sosial dimana peran atasan (*supervisor*) melaksanakan kerangka pertukaran sosial (*a social exchange frame work*) dengan jenis hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya seperti yang dijelaskan oleh Deluga (1998). Oleh karena itu teori LMX ini menurut Graen, Liden & Hoel (1982) seperti disebutkan oleh Deluga merupakan kebalikan dari teori yang menyatakan bahwa atasan menggunakan sebuah gaya yang sama untuk seluruh bawahannya atau *average leadership style*.

Studi yang dilakukan oleh Case (1998) disebutkan bahwa awalnya teori LMX bernama teori hubungan vertikal antar individu atau *vertical dyad linkage theory*. Selanjutnya teori itu dikembangkan dengan menggunakan istilah teori hubungan atasan bawahan atau *leader member exchange*. Premis dasar dari teori ini adalah pembangunan peran menghasilkan pertukaran peran yang berbeda diantara pemimpin dan bawahan di dalam sebuah organisasi. Hal itu

menurut Deluga (1998), karena keterbatasan waktu yang dimiliki atasan, dan atasan melakukan pertukaran dari kualitas pertukaran terendah sampai tertinggi. Oleh karenanya, menurut Case (1998) pada umumnya pemimpin membangun hubungan kedekatan hanya dengan sejumlah kecil bawahannya yang diberi istilah kelompok dalam atau *in group* menurut Case (1998) dapat berupa memberikan kesempatan yang luas dalam pengerjaan suatu pekerjaan, mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, dukungan untuk tindakan tindakan bawahan, kepercayaan dan pertimbangan atasan bagi bawahannya. Bawahan dapat membalas dengan memberikan atau menunjukkan kesediaan dan komitmen untuk suksesnya unit atau sub unit organisasi. Sedangkan hubungan atasan bawahan yang dikategorikan kelompok luar atau *out group*, dicirikan oleh rendahnya tingkat pengaruh timbal balik. Tuntutan kepada kelompok luar ini dalam hubungan atasan bawahan adalah kepatuhan terhadap harapan harapan dari peran dan arahan arahan yang telah ditentukan oleh atasan. Sepanjang kepatuhan yang dimaksud sesuai harapan atasan aka bawahan tersebut akan mendapat manfaat manfaat standar untuk posisinya dalam organisasi.

Melalui serangkaian fase peran dan negosiasi, pimpinan mendefinisikan harapan harapan terhadap peran bawahan. Selanjutnya kesesuaian kompetensi, dan kemampuan untuk diandalkan menjadi faktor faktor signifikan dalam menentukan apakah seorang individu (bawahan) menjadi anggota kelompok dalam atau luar. Proses terbentuknya peran dan pola pertukaran

sosial antara atasan dan bawahan ini terjadi sebagaimana yang telah dibahas dalam teori pertukaran sosial sebelumnya.

Area dari penelitian LMX seperti dikutip oleh Sparrow, Raymond T., dan Liden., Robert C. (1997) digambarkan sebagai hubungan atau pertalian individu vertikal atau *vertical dyads* (Graen & Cashman, 1975). Asumsi penelitian tersebut adalah bahwa pertukaran sumber daya mengalir kebawah mengikuti garis struktur organisasi formal (Cashman, Dansereau, Graen & Hargis, 1976; Graen & Cashman, 1975; Graen & Schriesheim, 1977). Pemimpin, sesuai dengan posisinya, menikmati kekuasaan untuk memutuskan bagaimana mendistribusikan sumber daya yang bermakna dan peluang yang penting diantara bawahan bawahannya. Argumen ini kemudian dikembangkan pada hal-hal dimana pemimpin tergantung pada sumberdaya seperti loyalitas, informasi, dukungan emosional, dan respek dari bawahannya (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, in press). Menurut esensi penjelasan Sparrow, Raymond T. & Liden, Robert C. (1997), selama pertukaran antara atasan bawahan seperti yang digambarkan oleh para peneliti tersebut berjalan seperti itu, maka substansi aplikasi hubungan individu vertikal dalam pertukaran atasan bawahan tidak menjadi masalah. Kondisi hubungan atasan bawahan seperti ini nampaknya secara umum masih relevan di Indonesia sekalipun dalam beberapa kasus di dalam organisasi terdapat hubungan atasan bawahan yang basisnya bukan individu melainkan kelompok kerja (team work). Hal ini dikuatkan lagi dengan berbagai hasil penelitian seperti yang dikatakan oleh Graen & Uhl-Bien

bahwa penelitian terhadap teori LMX telah menghasilkan momentum dalam penelitian sekarang ini. Ditandai dengan semakin banyaknya studi yang menginvestigasi berbagai aspek LMX dalam organisasi (1995 : 219). Secara teoritis pendekatan LMX Vertical Dyad Linkage (VDL) menyatakan bahwa "level analisis yang tepat bukan kelompok kerja....., tetapi vertical dyad" (Graen & Cashman, 1975 : 150), seperti disebutkan dalam Chester A. Schriesheim, Linda Neider, Terri A. Scandura (1998). Secara operasional pendekatan LMX Vertical Dyad Linkage (VDL) menyatakan bahwa hubungan kelompok dalam (Within) yang mendukung pendekatan LMX lebih kuat daripada hubungan kelompok diantara (Between) yang mendukung ALS (Graen, Liden, & Hoel, 1982 : 868). Hal terpenting dalam hubungan atasan bawahan adalah kualitas hubungannya atau *Leader-Member Exchange Quality (LMXQ)*. Hal ini ditegaskan oleh Sparrow, Raymond T. & Liden Robert C. (1997), bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berdasarkan tingkat dukungan emosional dan pertukaran sumber daya yang bernilai, adalah sangat penting dalam menentukan nasib bawahan dalam organisasi. Kualitas hubungan atasan bawahan menurut beberapa peneliti yang telah dilakukan memiliki hubungan dengan faktor-faktor yang mendahuluinya atau precursors, dan faktor-faktor hasil (outcomes or impact) dari kualitas hubungan atasan bawahan. Faktor-faktor tersebut akan diuraikan masing-masing sebagai berikut : Terdapat cukup banyak data yang mengungkapkan keterkaitan antara kualitas hubungan atasan bawahan

dengan faktor faktor yang mendahuluinya maupun dengan faktor faktor hasil dari kualitas hubungan atasan bawahan. Seperti disebutkan oleh Deluga, Ronald J. (1998) bahwa kualitas hubungan atasan bawahan yang tinggi memiliki hubungan antara lain dengan kinerja atau *performance* (contohnya, Dansereau et al. 1975 ; Liden & Graen 1980 ; Vechio & Gobedel, 1984 ; Wayne & Ferris,), kesukaaan postif atasan terhadap bawahan atau *Supervisor Positive affect (liking) for the subordinate* (Wayne & Ferris, 1990), kemiripan atasan bawahan atau supervisor *subordinate similarity* (Graen & Cashman, 1975)

Secara umum dalam Modul Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 1998) dinyatakan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berhubungan dengan dua hal yaitu hal hal yang berhubungan dengan pekerjaan atau *job related matters* (Graen & Schiemann, 1978) dan faktor pekerjaan (*Job Content*) seperti kepuasan kerja atau *job satisfaction* (Duchon, Graen, & Taber, 1986 ; Graen et al., 1982), tingkat kenerja atau *performance rating* (Wayne, 1997 ; Wayne & Ferris, 1990) dan *responden afektif (leader's and member's affective responses)* masing masing baik atasan maupun bawahan seperti menyukai (*liking*) bawahan (Wayne & Ferris, 1990), kemiripan persepsi (*perceptions of similarity*) atasan bawahan (Graen & Cashman, 1975), kemiripan demografis (*demographic similarity*) (Tsui & O'Reilly, 1989), komitmen atau *commitment* (Gundlach et al. 1995), selain ke dua variabel tersebut berdasarkan temuan studi akhir akhir ini faktor personal (*person related variables*) juga memberikan kontribusi kepada kualitas

interaksi atau pertukaran yang dimaksud.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. 1970. *Bureaucracy*. Pall Press Ltd. London.
- Ali, Hasymi. 1990. *Organisasi dan Manajemen Edisi ke-4*. Jilid 1. Jakarta. Bumi Aksara.
- Astuti, Nining Sri dan I. Soesilo. 1997. *Postmodern Approach to Planning*. Bandung Institute of Technologi. Bandung
- Atmosudirdjo, Pradjudi. 1982. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan (Decisions Making)*. Jakarta . Ghalia Indonesia.
- Bakowatun., Wilhelmus W. 1986. *Manajemen Edisi ke-3*. Jakarta. I ntermedia.
- Bedelan. G. Arhtur. 1998. *Management Second Edition*. The Dryden Press. Chicago.
- Brown, Stanley. 1992. *A Total Quality Service*. Prentice Hall, Canada Inc. Ontario
- Bryson. J.M. 1988. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Jossey-Bass Publisher . San Francisco
- Bourn, Jhon. 1979. *Management in Central and Local Government*. Pitman Publishing Limited. New Zealand
- Cascio, Wayne F & Awad, Elias M. 1981. *Human Resources Managemen; An Information Systems Approach* . Reston Publishing Company. Reston
- Champagne Paul J & Mc Afee Bruce.

1989. *Motivating Strategies For Performance and Productivity*. Quorum Books. New York
- Cohen, Steven and Ronald Brand. 1993. *Total Quality Management in Government. A Practical Guide for the Real Word*. Josses-Bass Publisher. San Francisco
- Craib, Ian. 1986. *Teori-Teori Sosial Modern. Dari Parson Sampai Hambermas*. Jakarta. Rajawali.
- Davis, Keith. 1962. *Human Relations at Work*. McGraw-Hill. Book Company. Tokyo Kogakusa
- Denhardt, Robert B. 2000. *Theories of Public Organization*. Harcourt Brace College Publisher. New York
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing The Non-Profit Organization*. Harper Business. New York.
- Efendi, Sofyan 1984. *Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara Baru*. Jakarta. LP3ES.
- Epstein, Paul D. 1988. *Using Performance Measurement in Local Government, a Guide to Improving Decisions, Performance, and Accountability*. National Civic League Press. New York
- Fedyani Achmad. 1988. *Panduan Dasar Ilmu-Ilmu Sosial, Pemer kaya Pendekatan Antar Disiplin Dan Bacaan Awal Sebelum Memilih Spesialisasi*. Jakarta. Rajawali.
- Fitzsimmons, James A and Mona J. Fitzsimmons .1994. *Service Management For Competitive Advantage*. McGraw-Hill International. New York
- Flynn, Norman. 1993. *Public Sector Management*. Harvester Wheatsheaf. New York.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total* Terjemahan Sudarsono. PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnely Jr. 1992. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Jorban Wahid. Jakarta. Erlangga.
- Hadi, Kusuma Grace dan Rocmulyati Hamzah. 1986. *Manajemen Personalita Segi Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta. Gramedia.
- Handoko, T. Hani. 1995a. *Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 1997b. *Manajemen Edisi 2*. BPFE- UGM. Yogyakarta
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta. Erlangga.
- Husaeni, Martani. 1993. *Penyusunan Strategi Pelayanan Prima dalam Suatu Perspektif Reengineering, dalam Bisnis dan Birokrasi*. Jakarta. Erlangga.
- _____ 1995. *Kerangka Pemikiran Konsep Pengukuran Kepuasan Pelanggan*. Jakarta. Erlangga.
- Kaiser, Edward J, David R. Godschalk and F. Stuart Chapin Jr. 1979. *Urban Land Use Planning*. University of Illinois Press.

- Chicago
- Kast and Rosenweig. 1985. *Organization & Management. A System and Contingency Approach. Fourth Edition.* New York . Mc Graw Hill. New York
- Kaydos, Will. 1991. *Measuring, managing and Maximizing Performance,* Productivity Press. Massachusetts.
- Kotler, Philip. 1991. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation & Control.* Prentice Hall International Edition. Eighth Edition
- Lovelock, Christopher. 1997. *Service Marketing. Second Edition.* Printice Hall. New York.
- Masaaki Imai. 1991. *Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan.* Jakarta. Pustaka Binaan Presindo.
- Maulana Agus. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi 6) Jilid I.* Jakarta. Binarupa Aksara.
- Michael, Carley and Ian Christie, 1992. *Managing Sustainable Development.* Earthscan Publikations Ltd. London
- Muchdarsyah, Sinungan. 1997. *Produktivitas Apa dan Bagaimana.* Jakarta. Bina Aksara.
- Mueller Daniel J. 1986. *Measuring Social Attitudes, A Handbook For Researchers and Practitioner.* Teachers College Press. New York
- Muhadjir, Noeng. 1990. *Metode Penelitian Kualitatif.* Rake Sarasin. Yogyakarta
- Munandar. 1995. *Produktivitas dan Mutu Kehidupan.* Jakarta. Lembaga SIUP.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Pelayanan Masyarakat.* Jakarta. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi Ketiga.
- Nigro Felix A and Nigro Lioyd G. 1984. *Modern Public Administration. Sixth Edition.* New York . Harper & Row. New York
- Ordway Tead. 1951. *The Art of Leadership.* Mc Graw Hill. New York
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government) Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik.* Terjemahan. Jakarta. Binaman Presindo.
- Osborne, David and Plastrik. 2001. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha.* Terjemahan. Jakarta. PPM.
- Partowidagdo, Widjajono. 1999. *Memahami Analisis Kebijakan.* Program Studi Pembangunan PPSITB. Bandung
- Peters, B. Guy. 1996. *The Future of Governing : Four emerging Models.* Unity Press of Kansas. Pittsburg
- Rasyid, Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan.* Jakarta. PT. Yarsif Watampone.
- Ravianto. 1985. a. *Produktivitas dan Manajemen.* Jakarta. Lembaga SIUP.
1985. b. *Produktivitas dan*

- Tenaga Kerja*. Jakarta. Lembaga SIUP. 1985. c. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta. Lembaga SIUP.
1985. d. *Produktivitas dan Mutu Kehidupan*. Jakarta . Lembaga SIUP
1985. e. *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang. Apa Yang Harus Dilakukan Indonesia?* Lembaga SIUP. Jakarta
- Reddin, William J. 1970. *Managerial Effectiveness*. McGraw Hill . New York
- Riggs, Fred W. 1998. *Administrasi Negara-negara Berkembang ; Masyarakat Prismatik*. Terjemahan Yasogama. Jakarta. CV .Rajawali.
- Robbins, Stephen. 1995. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi Edisi 3*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta. Arcan.
- Rustandi, Achmad. 1985. *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. Bandung . Armico.
- Sarkansky, Ira. 1990. *Public Administration Policy Making In government Agencies*. Markham. Chicago
- Sastrowinoto, Suyatno. 1995. *Meningkatkan Produktivitas Dengan Ergonomi*. Jakarta. Binamarta Presindo.
- Sastropetro, Santoso. 1986. *Partisipasi Komunikasi, Persuasi dan Disiplin Dalam Pembangunan Nasional*. Alumni. Bandung
- Schermerhorn. 1989. *Management For Productivity*. Third Edition. John Wiley & Sons. New York
- Siagian, Sondang P. 1990. *Filsafat Administrasi*. Jakarta. Gunung Agung.
1990. *Bunga Rampai Management Modern*. Jakarta. Gunung Agung.
1994. *Patologi Birokrasi-Analisis, Identifikasi dan Terapannya*. Jakarta. Ghalib Indonesia.
1995. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta. Gunung Agung.
2003. *Manajemen Stratejik*. Sinar Grafika Office Jakarta
- Simbolon, Robert. 1998. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta. Rajawali.
- Sjahrir. 1986. *Pelayanan dan Jasa-jasa Publik, Telaah Ekonomi dan Implikasi Sosial Politik*. Jakarta. LPE3S.
- Soerjono. 1996. *Manajemen Pelayanan Masyarakat Dalam Rangka Pelaksanaan Manajemen Modern, Manajemen Modern Menyongsong PJPTII*. Jakarta. LANRI.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektifitas Organisasi Seri Manajemen NO. 147*. Terjemahan Magdalena. Jakarta. Erlangga.
- Tompkins, James. Jhon A. White. Y. A. Bozer. Edward H. Franz. J.M.A. Tanchoho and J. Treviro. 2003. *Facilities Planning*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc. New York
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Graha

- Teravon Press. Jakarta.
- Walters, Stephen J.K. 1993. *Enterprise, Government, And The Publik*. McGraw-Hill. New York.
- Waworuntu, Bob. 1997. *Dasar-Dasar Keterampilan Abdi Negara Melayani Masyarakat*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Weihrich, Heinz. and Koontz, Harold. 1993 *MANAGEMENT A Global Perspective*, Tenth Edition. McGraw-Hill International Editions. Singapore
- Zeithaml, Valarie and Mary Jo Bitner. 1996. *Services Marketing*. McGraw-Hill Internationa Editins. New York