

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI,  
MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI KANTOR  
KEPRESIDENAN TIMOR LESTE**

**Nelson Guterres<sup>1</sup>**  
**Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**  
**Made Subudi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Magisten Manajemen Pascasarjana Universitas Udayana  
<sup>2,3</sup>Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana  
Email: nitoguterres@yahoo.com

**ABSTRAK**

Peran kepemimpinan sangat penting dalam menggerakkan karyawan guna tercapainya tujuan organisasi. Kinerja organisasi tidak saja dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga budaya organisasi, motivasi kerja karyawan, dan faktor lainnya. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai kantor Kepresidenan Timor Leste. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai. Obyek penelitiannya adalah seluruh pegawai dengan mengambil sampel sebanyak 66 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan teknik analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya Organisasi, motivasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja**

**ABSTRACT**

Leadership role is very important to encourage employees in order to achieve organizational goals. The performance of the organization is not only influenced by the leadership, but also the organizational culture, employee motivation, and other factors. This study focused on the influence of leadership on organizational culture, employee motivation, and employee performance of the Timor Leste Presidential office. This study aimed to analyze the influence of leadership on organizational culture, motivation, and performance of employees. Object of research is all employees by taking a sample of 66 employees. Data were collected using questionnaires and subsequent data have been analyzed with Path analysis technique. The results showed that the leadership have a significant positive effect on organization culture, motivation and performance of employees. Organizational culture have a positive and significant influence on employee performance. And motivation have a significant and positive effect on employee performance.

**Keywords: Leadership, Organizational Culture, Motivation, Performance**

## PENDAHULUAN

Era kemerdekaan Timor-Leste tahun 1999, dihadapkan pada tantangan dalam membangun kembali infrastruktur, memperkuat pemerintahan sipil, dan menghasilkan lapangan pekerjaan. Pengembangan sumber daya minyak dan gas di perairan lepas pantai dapat menambahkan pendapatan pemerintah. Industri Gas yang disalurkan ke Australia, pada bulan Juni 2005, Kesepakatan Parlemen Nasional dengan suara bulat menyetujui pembentukan Dana Minyak untuk melayani repositori untuk semua pendapatan minyak bumi dan melestarikan nilai kekayaan minyak Timor-Leste untuk generasi mendatang.

Pembangunan Infrastruktur dalam tantangan kebijakan ekonomi yang mendasari menghadapi negara dengan cara terbaik untuk menggunakan kekayaan minyak dan gas untuk mengangkat perekonomian non-minyak ke jalur pertumbuhan yang lebih tinggi dan mengurangi kemiskinan. Timor-Leste memiliki anggaran yang berimbang pada tahun 2012 dengan pengeluaran pemerintah 1,7 milyar US Dollar dengan berfokus pada pembangunan infrastruktur publik termasuk diantaranya adalah peningkatan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa manajemen diharapkan mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan manajemen dalam rangka mencapai tujuan manajemen antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik didukung dengan dedikasi serta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan serta koordinasi bekerja yang baik oleh pemimpin kepada bawahannya.

Pendekatan kepemimpinan situasional (*contingency*) yang dipaparkan Fiedler (1967) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang menekankan pada struktur tugas, struktur hubungan dan posisi kekuasaan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Day & Lord (1988) mengemukakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi, dimana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja.

Penelitian terhadap keterkaitan antara Kepemimpinan dengan kinerja organisasi pernah dilakukan Elonkov, (2000), Carol S. Borrill, *et al* (2005), (2005), David A.Waldman *et al*, (2005), dan Emmanuel Ogbonna and Lloyd C.Harris, (2000) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja.

Selain itu budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (Chen, 2004; Heather *et.al*, 2001). Berdasarkan hasil penelitian Yammarino *et.al*, 1993; Humphreys, 2002; Bass *et.al*, 2003, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya seorang dalam memimpin organisasi. Menurut Bass *et.al* (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Siagian (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Hal yang senada juga dikatakan oleh Dubrin (2005), dimana kepemimpinan adalah merupakan kemampuan mempengaruhi banyak orang melalui kemampuan komunikasi sehingga orang-orang yang dipimpinya mau melakukan sesuatu yang menjadi tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya, (Yasin,2001). Pemimpin memegang banyak peran, diantaranya: perencana, pembuat kebijakan, ahli, pelaksana, pengendali, pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin juga sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Pendekatan kepemimpinan tergantung pada situasi dan masalah yang dihadapi organisasi (Vroom dan Jago, 2003). Kepemimpinan yang sukses dan mampu mempertahankan dukungan dari bawahannya adalah pemimpin yang memiliki kriteria: stimulasi intelektual, percaya diri, ketegasan, motivasi, dan kejujuran.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai kepercayaan dan nilai bersama dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan (Kotter dan Heskett, 1992). Menurut Hosftede (1980) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai proses kolektif pikiran yang membedakan antara anggota dari satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga konsep di atas menegaskan bahwa budaya organisasi bisa menjadi sarana untuk menjaga karyawan selaku sejalan dan mendukung karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gordon dan Cummins (1979) mendefinisikan budaya organisasi sebagai inti yang mengakui upaya dan kontribusi dari anggota organisasi dan memberikan pemahaman menyeluruh terhadap pencapaian satu tujuan dan

bagaimana tujuan tersebut saling terkait satu sama lain serta tindakan karyawan yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian tujuan tersebut. Menurut Schein (1990), budaya organisasi merupakan keseluruhan fenomena organisasi seperti pengaturan alam, ritus dan ritual, iklim dan nilai-nilai perusahaan.

Menurut Hellriegel & Slocum (2009) budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja. Sistem budaya dari setiap organisasi dapat menambah koordinasi tugas dan upaya karyawan untuk meminimalkan serta mengefisienkan sumber daya perusahaan (Kopelmal,1990). Budaya organisasi merupakan salah satu komponen yang sangat mendasar dan merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam mempertahankan kinerja (Northouse, 2004).

Indikator-indikator budaya organisasi yang disebutkan oleh Hofstede *et al.* (1993) adalah sebagai berikut: profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan kerja, integrasi karyawan.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Robbin (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen, menurut Radig (1998), Soegiri (2004) dalam Antoni (2006).

Indikator pengukuran motivasi kerja karyawan didasarkan pada konsep pemenuhan kebutuhan individual (Sedarmayanti,2007), yang terdiri dari: motivasi kekuasaan, motivasi afiliasi, motivasi berprestasi, motivasi *reward*, dan motivasi *funishment*.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai aspek seperti kinerja sosial, kinerja organisasi, kinerja karyawan dan kinerja individu (Roe, 1999); Campbell, McCloy, Oppler dan Sager (1993); Campbell (1990); Kanfer (1990) cenderung mengidentifikasi dua dimensi kinerja yaitu dimensi tindakan yang merupakan aspek perilaku dan dimensi hasil yang merupakan aspek kinerja. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Mangkunegara (2000) dalam Intanghina (2008). Menurut Rivai (2006) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan

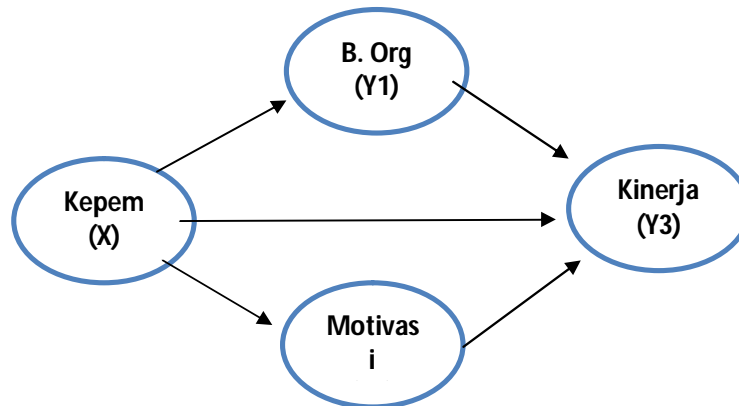
kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, Hasibuan (Sulistiyani, 2003).

Indikator penilaian kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan prakarsa.

## **Kerangka Konsep dan Hipotesis Penelitian**

### **Kerangka Konsep**

Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada landasan teori, dimana kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang mampu mempengaruhi budaya organisasi, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Sementara itu, budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka hal tersebut secara konseptual dapat digambarkan seperti dalam Gambar 1, di bawah ini.



**Gambar 1**  
**Hubungan Konseptual antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi kerja, dan Kinerja**

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H4: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi
- H5: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai pada bagian Administrasi di Kantor Kepresidenan Timor Leste, yang beralamat di Jalan Raya Matris da Patria Nicolau Lobato tepatnya di *ExHelly Port* Dili, yaitu sebanyak 66 orang, sehingga penelitian ini termasuk kedalam penelitian sensus. Pengumpulan informasi sebagai data pendukung analisis penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dimana didalamnya tertuang pernyataan-pernyataan dengan jawaban skala likert rentang 1-5,

Variabel-variabel penelitian terdiri dari Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (Y1), Motivasi Kerja (Y3), dan Kinerja Pegawai (Y4). Metode analisis data dilakukan melalui Path Analisis, dengan mempergunakan program SPSS 13 for windows, dengan formula sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_{y1x} X + \beta_{y1} \dots \dots \dots (1)$$

$$Y2 = \beta_{y2x} X + \beta_{y2} \dots \dots \dots (2)$$

$$Y3 = \beta_{y3y1} Y1 + \beta_{y3} \dots \dots \dots (3)$$

$$Y3 = \beta_{y3x} X + \beta_{y3} \dots \dots \dots (4)$$

$$Y2 = \beta_{y2y1} Y1 + \beta_{y2} \dots \dots \dots (5)$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang terkumpul dan hasil analisis data dengan menggunakan analisis jalur, diperoleh hal hal sebagai berikut.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja dapat dilihat pada *Standardized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,453 dengan tingkat signifikansi uji t (sig) sebesar 0,000. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan pada budaya organisasi sebesar 45,3 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula budaya organisasi pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya kepemimpinan yang dimiliki organisasi maka semakin menurunnya kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Kabacoff (2002).

### 2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi dapat dilihat pada *Standardized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,634 dengan tingkat signifikansi uji t sebesar 0,000. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan pada Motivasi sebesar 63,4 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Motivasi. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik

pula Motivasi kepada karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan maka semakin menurunnya (kurang baik) Motivasi karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Kabacoff (2002).

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja dapat dilihat pada *Standarized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,252 dengan nilai signifikansi uji t sebesar 0,014. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan pada kinerja kerja sebesar 25,2 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Kerja. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin tinggi Kinerja kerja Karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan maka semakin Rendah (kurang baik) kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Penelitian terhadap keterkaitan antara Kepemimpinan dengan kinerja organisasi pernah dilakukan Elonkov, (2000), Carol S. Borrill, et al (2005), (2005), David A. Waldman et al, (2005), dan Emmanuel Ogbonna and Liloyd C. Harris, (2000) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini disesuaikan juga sesuai dengan hasil penelitian (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi juga oleh budaya organisasi Selain itu terdapat pula hasil penelitian (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003). yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja kerja dapat dilihat pada *Standarized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel Budaya Organisasi sebesar 0,262 dengan signifikansi uji t sebesar 0,037. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan pada kinerja kerja sebesar 26,2 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja kerja. Artinya bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang dimiliki maka semakin baik pula kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya Budaya Organisasi yang dimiliki maka semakin menurunnya (kurang baik) kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Hasil penelitian ini disesuaikan juga dengan hasil penelitian (Chen, 2004; Heather et.al, (2001) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh budaya organisasi Selain itu terdapat pula hasil penelitian (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja kerja dapat dilihat pada *Standardized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel Motivasi sebesar 0,394 dengan signifikansi uji t sebesar 0,007. Hal ini berarti pengaruh langsung Motivasi pada kinerja kerja sebesar 39,4 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja kerja. Artinya bahwa semakin baik Motivasi dalam organisasi maka semakin baik pula Kinerja kerja pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin rendahnya Motivasi yang diberikan maka semakin menurunnya (kurang baik) kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Gibson et al, 1996, bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan perilaku dan kinerja. *Content theory* terutama teori motivasi dua faktor Herzberg, dan *Procces Theory* terutama model Porter & Lowler mengemukakan faktor-faktor yang memotivasi serta keterkaitannya terhadap kinerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan Negara, 2000; Gani, 2006; Wagimin, 2001; Shikar, et al 2001, menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik penerapan budaya organisasi pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula motivasi kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik Kinerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tepat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.
5. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan dalam organisasi maka semakin baik pula kinerja kerja pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.

### **Saran**

1. Pimpinan di Kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi hendaknya selalu berupaya meningkatkan kepercayaan dan keyakinan penuh pada



kemampuan bawahan. Dengan pemberian kepercayaan penuh diharapkan kreativitas karyawan bias ditingkatkan untuk berkinerja lebih baik.

2. Perlu adanya upaya yang mengarah pada meningkatkan nilai-nilai yang mampu mendukung kepuasan pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun budaya kebersamaan, saling menghormati, pemberian hak dan kewajiban yang adil serta hirarkhi yang lebih datar.
3. Meningkatkan interaksi antar-karyawan, selalu berada bersama karyawan lain, dan tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan karyawan lain merupakan hal penting untuk dapat meningkatkan motivasi kerja.
4. Meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat menumbuhkan kapasitas yang mengarah pada efisiensi penggunaan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Asant. 2009. Personal Communication, Timor-Leste Ministry of Health Human Resource Department, 1-15 July 2009. Health Sector Strategic Plan: 2008-2012, Timor-Leste Ministry of Health, Dili.
- Ating Somatri, Sambas Ali Muhidin 2006, Aplikasi Statistika dalam Penelitian, Pustaka Setia
- Dewdney, J, Martins, J, Asante, A and Zwi, A 2009, 'Strengthening Human Resources for Health in Timor-Leste: Progress, Challenges and Ways Foward', Mission Report, University of New South Wales, Sydney, pp. 1-40.
- Dubrin Andrew J., 2005. Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. Organizations (Terjemahan), Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Government of Timor-Leste 2002, Health Profile: Democratic Republic of Timor-Leste, Government of Timor-Leste, Ministry of Health, Dili.
- Government of Timor-Leste 2003a, Government Decree Law No. 5/2003 Organic Structure of the Ministry of Health, Government of Timor-Leste, Dili.
- Government of Timor-Leste 2003b, Timor-Leste Demographic and Health Survey 2003, National Statistics Directorate, Ministry of Finance, Dili.
- Government of Timor-Leste 2005, National Health Workforce Plan: Democratic Republic of Timor-Leste 2005-2015, Government of Timor-Leste, Ministry of Health - Directorate of Policy and Planning, Dili.
- Government of Timor-Leste 2007, Basic Services Package for Primary Health Care and Hospitals: Achieving the MDGs by Improved Service Delivery, Ministry of Health, Dili.

- Government of Timor-Leste 2008a, Budget Execution Report: Ministry of Health Expenditure Allocations 2008, Government of Timor-Leste, Ministry of Finance, Dili.
- Government of Timor-Leste 2008b, Chapter V of Diploma Ministerial No. 01/2008, Government of Timor-Leste, Dili.
- Government of Timor-Leste 2009, The Millennium Development Goals, Timor-Leste', Timor-Leste National Report, Government of Timor-Leste, Dili.
- Government of Timor-Leste 2010, Timor-Leste Demographic and Health Survey 2009-2010, Preliminary Report, National Statistics Directorate, Ministry of Finance, Dili.
- Henfry, LA 2004, 'Women in East Timor: Health crisis and aid priorities', Development Bulletin, no. 65, pp. 105-108.
- Indrawijaya Adam I., 2002. Perilaku Organisasi, Cetakan Ketujuh, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Johnson C. Merle, Redmon William K., 2004. Mawhinney Thomas C., Handbook of Organizational Performance (Terjemahan), Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Katzenbach Jon R., 1998. Real Change Leaders (Terjemahan), Professional Book, Jakarta.
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 2, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta,
- Kuncoro Mudrajad, 2003. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mathis Robert L., Jackson John H., 2001. Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2002. Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. Teori Budaya Organisasi, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Osada Takashi, 2004. *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment (Terjemahan)*, Cetakan Kelima, Penerbit PPM, Jakarta.
- Rachmany Hasan, 2006. *Kepemimpinan dan Kinerja*, Cetakan Pertama, Yapensi, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sarjadi Soegeng, 2001. *Otonomi Potensi Masa Depan Republik Indonesia*, Cetakan Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schuler Randall S., Jackson Susan E., 1996. *Human Resource Management (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Timor-Leste Ministry of Finance 2009, 'General Budget of the State for Fiscal Year 2009', Budget Document No. 2, Democratic Republic of Timor-Leste, Ministry of Finance, Dili.
- Umar Husein, 2002. *Metode Riset Bisnis*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- UNICEF 2003, *Multiple Indicator Cluster Survey (MICS)*, Timor-Leste 2002, United Nations Children's Fund, Dili.
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.