

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Yunita Sari Mustikaningsih**

Program Studi Manajemen, STIE Atma Bhakti Surakarta

**Rini Handayani**

Program Doktor Ilmu Manajemen

Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

*Email: candipram@yahoo.com*

### **Abstrak**

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik non Random Sampling dengan metode *Convenience Sampling* dengan data primer. Populasi penelitian ini sebesar 326 karyawan dengan sampel penelitian sebanyak 65 karyawan. Data diolah dengan metode analisis regresi berganda melalui program SPSS versi 17. Hasil analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dilihat dari nilai *standardized coefficient* terbesar yaitu 0,568. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, remunerasi, kinerja karyawan

### **Abstract**

*This study attempts to examine the effect of leadership style, organizational culture, organizational commitment and remuneration to employee performance . Sampling technique in this study using a non random sampling with convenience sampling method and the primary data. The study population of 326 employees with a sample of 65 employees which taken by convenience sampling. Data processed by the method of multiple regression analysis through SPSS versi 17. The analysis showed that 78.9% of the employee's performance variation can be explained from style of leadership, organizational culture, organizational commitment and remuneration. Remuneration system is the factor most affecting employee performance it is seen from the largest value of the standardized coefficient is 0.568. The results of the analysis showed leadership style, commitment organization and remuneration affect of employees performance while organizational culture did not affect the performance of employees*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, organizational commitment, remuneration, employee performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Desler (2004) menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia berhubungan dengan perumusan dan implementasi strategis perusahaan, sehingga Sumber daya manusia sebagai roda penggerak organisasi harus selalu dikembangkan dengan berbagai cara agar nantinya mereka memiliki daya saing dan membantu perusahaan menghadapi persaingan. Sedangkan Maltis dan Jackson (2000) berpendapat bahwa sumber daya manusia pada era sekarang dimana pengaruh global sangat besar sangat besar peranannya dalam membantu organisasi mencapai keberhasilannya. Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan sehingga mampu menghasilkan karyawan-karyawan yang memiliki kualitas yang baik dan bersikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang berkualitas dan profesional adalah asset yang berharga bagi perusahaan karena akan dapat meningkatkan sumber daya ekonomi perusahaan.

Persoalan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempengaruhi karyawan sehingga mereka dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin atau memiliki kinerja yang baik dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Beberapa penelitian melihat adanya beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan (Parry, 2003; Wang et al., 2005), politik organisasi (Adams *et al.*, 2002; Morrison, 2001; Valle dan Perrewé, 2000), budaya organisasi (Stewart, 2010; Robbins & Sanghi, 2007).

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahnya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 1998). Chen (2004) dalam Mariam (2009) berpendapat bahwa pemimpin yang memberikan support pada bawahannya akan meningkatkan motivasi bawahannya untuk menjalankan pekerjaan lebih baik. Arif (2010) berpendapat bahwa pemimpin dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan cara

mengamati perilaku mereka, untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin.

Budaya organisasi merupakan system makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut. Oleh sebab itu budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertindak. Gibson (1988) berpendapat bahwa budaya organisasi akan menentukan batasan perilaku normatif anggota organisasi dan menentukan cara kerja yang tepat.

Faktor yang lain yang dirasakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen. Komitmen karyawan pada organisasi adalah sikap karyawan dalam keterlibatan perannya dalam organisasi, kesetiannya pada organisasi dan rasa menjadi bagian organisasi. Komitmen organisasi yang kuat sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Karyawan dalam menjalankan tugasnya membutuhkan motivasi. Motivasi dapat berasal dari faktor eksternal. Motivasi eksternal merupakan faktor pendorong karyawan yang menyebabkan karyawan mau menjalankan tugas melampaui apa yang telah ditetapkan oleh organisasi. Salah satu motivasi eksternal yang sering dijumpai adalah imbalan atau remunerasi. Remunerasi diberikan kepada karyawan berdasarkan pada penilaian kinerja mereka. Pemberian remunerasi kepada karyawan dengan adil dan terbuka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian diatas maka jelas dapat dilihat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian ini akan menguji kebalikan pengaruh beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Obyek penelitian adalah karyawan perusahaan Optik Pranoto yang berada di wilayah Surakarta berkenaan dengan gaya kepemimpinan, budaya

organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah: untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di wilayah Surakarta

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Kinerja Karyawan**

Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dibandingkan dengan target yang telah disepakati bersama. Selain itu Rivai berpendapat bahwa kinerja terintegrasi dengan beberapa factor yaitu faktor kompensasi, ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat karyawan. Menurut Cokroaminoto (2007), kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Simanjutak (2001) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu (1) kualitas dan kemampuan individu yang berkaitan dengan faktor internal karyawan misalnya pendidikan, motivasi kerja, kondisi fisik (2) sarana pendukung dihubungkan dengan faktor eksternal karyawan misalnya keselamatan kerja, gaji/upah, keamanan kerja, dan (3) supra sarana dikaitkan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan manajemen dengan institusi terkait. Sedangkan Mas'ud (2004) juga menyebutkan bahwa terdapat 4 indikator yang dapat membentuk kinerja karyawan yaitu (1) kualitas (2) kuantitas (3) kreativitas dan (4) kemampuan.

Menurut Rosidah (2003), penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

### **Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin akan membantu organisasi mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin paling tidak harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, memiliki kemampuan untuk berperilaku etis, dan kemampuan mempengaruhi atau mengarahkan bawahannya. Sujak (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu dalam mempengaruhi dan mengarahkan tindakan seseorang atau sekelompok orang sehingga dapat mencapai tujuan tertentu pada kondisi tertentu.

Robbins (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi individu atau suatu kelompok dalam mencapai tujuannya. Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan menurut Robbins (2006) yaitu (1) kharismatik (2) transaksional (3) transformasional dan (4) visioner. Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah gaya menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Adapun gaya kepemimpinan menurut Rivai (2004) adalah Gaya Otokratik / Otoriter (2) Gaya Paternalistik (3) Gaya Kharismatik (4) Gaya Bebas Kendali (*Laissez Faire*) dan (5) Gaya Demokratik

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki tiga dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai, 2004). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang gaya kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja, yaitu Yukl (1994) dalam Torang (2013) yang menyatakan bahwa teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Sujak (2000) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam mempengaruhi dan mengarahkan tindakan individu lain atau sekelompok individu dalam mencapai tujuan tertentu sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut konsisten dengan Robbins (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan

merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) juga berpendapat bahwa kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna organisasi / arti bersama yang dianut dari para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins, 2005). Moeljono (2005) berpendapat produktivitas yang tinggi akan dapat dicapai oleh perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang efektif. Selain itu budaya organisasi akan dapat meningkatkan rasa memiliki dari karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan. Pengertian budaya organisasi menurut Krech dalam Moeljono (2005 : 9), adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi dari masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya sedangkan menurut Schein dalam Moeljono (2005 : 11) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi – asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi / menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan pada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah – masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Robbins (2003) memberi dampak positif dan akan membentuk perilaku anggota organisasi dalam menjalankan perannya sebagai karyawan. Menurut Luthans (2007) budaya organisasi merupakan tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi. Karakteristik budaya organisasi antara lain adalah (1) Aturan perilaku yang diamati (2) Norma (3) Nilai dominan (4) Filosofi (5) Aturan dan (5) Iklim Organisasi. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2007) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama

yang mendasari identitas organisasi. Keyakinan atas identitas organisasi ini yang menjadi penggerak, pola perilaku dan peningkatan nilai karyawan dalam menjalankan tugas sehingga budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja. Awadh dan Saad (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa nilai-nilai dan keyakinan yang sama diantara anggota organisasi akan menciptakan hubungan yang solid antara pimpinan dan karyawan atau karyawan dan karyawan sehingga akan meningkatkan kualitas kerja mereka

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007), berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Menurut Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sifat yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Angel dan Perry (Temaluru, 2001), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Meyer (2002) dalam risetnya mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu sebagai berikut: Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang kuat akan memilih tetap tinggal pada organisasi karena rasa kedekatan emosi dengan organisasi. Komitmen berkesinambungan (*Continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan apabila individu keluar dari organisasi. Individu yang memiliki komitmen ini akan tetap tinggal dalam organisasi karena organisasi dapat memberikan pemenuhan kebutuhan hidup bagi individu tersebut. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan individu terhadap tugas-tugas yang ada diorganisasi. Individu yang memiliki komitmen ini tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral maupun norma.

Angel dan Perry (1981) dalam Arif (2010) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Luthans (1995), komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Pernyataan Luthan (1995) menggambarkan loyalitas dan ekspresi

perhatian karyawan pada organisasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

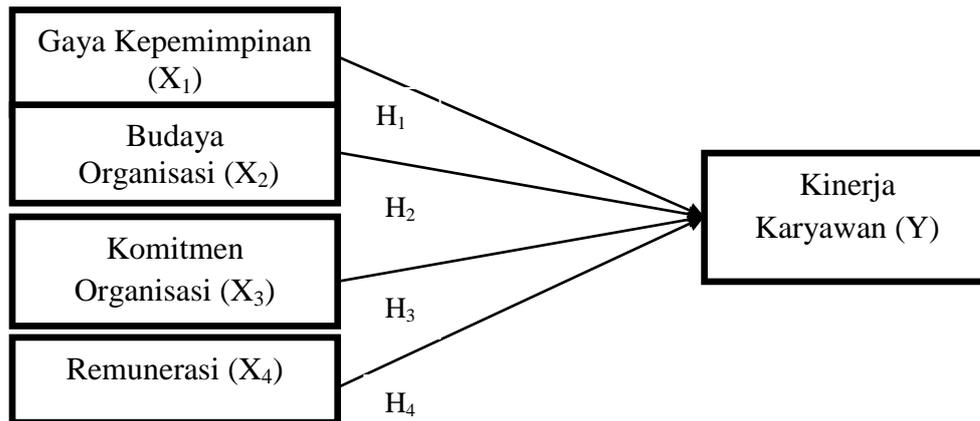
### Remunerasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan remunerasi sebagai imbalan atau gaji. Remunerasi menurut Surya (2004) dan Ruky (2006) mempunyai arti sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Jadi remunerasi memiliki makna tidak sekedar upah atau gaji karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk materi maupun non materi dan diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Notoatmodjo (2003), berpendapat bahwa manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Terdapat 7 bentuk remunerasi yaitu gaji, tunjangan biaya hidup (tunjangan pangan dan transport), tunjangan kinerja (insentif), tunjangan hari raya (THR), tunjangan kompensasi, iuran kesehatan, iuran tunjangan hari tua. Tujuan dilakukan pemberian remunerasi bagi karyawan adalah sebagai berikut: Meningkatkan image organisasi, meningkatkan kesejahteraan karyawan, memberikan motivasi karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan

Menurut Surya (2004) remunerasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Kontribusi dalam hal ini merupakan kinerja yang dihasilkan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu remunerasi akan berdampak pada kinerja karyawan.

### Kerangka Pemikiran

Penelitian ini akan meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan. Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

**Keterangan :**

Variabel independen adalah gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), komitmen organisasi (X<sub>3</sub>) dan Remunerasi (X<sub>4</sub>). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan memahami arah hubungan variabel independen dan variabel dependen tersebut di atas.

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Obyek dari penelitian ini adalah karyawan Optik Pranoto di wilayah Surakarta. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan tersebut yang berjumlah 326 orang. Namun jumlah sampel dalam penelitian adalah 75 karyawan. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *Nonprobability atau non random sampling*, jenis sampel ini tidak dipilih secara acak. Metode *nonprobability sampling* yang dipilih dalam penelitian ini adalah *Convenience Sampling*, karena sampel diambil berdasarkan kemudahan, yaitu yang dekat dengan peneliti.

**Pengukuran dan Definisi Operasional**

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer maupun data sekunder. Data primer diperoleh peneliti dengan cara observasi, kuesioner dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dari kuesioner akan dilakukan scoring dengan skala likert 1- 5 sebagai berikut : dimulai dari Sangat Setuju (SS) sampai dengan Sangat Tidak Setuju

Adapun definisi operasional dari varibel-varibel penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi sehingga membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House, 1999) dalam Mariam (2009). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Robins (2006), yakni terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual
2. Budaya Organisasi merupakan pemahaman tentang norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Dari penelitian ini variabel budaya organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator yaitu Profesionalisme, Jarak Manajemen, Percaya pada rekan kerja dan Integrasi Karyawan.
3. Komitmen Organisasi merupakan tingkat dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins dan Judge, 2007). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (dalam Arif, 2010) yang dibedakan atas tiga komponen, yaitu komponen *afektif*, komponen *normatif* dan komponen *continuance*

5. Remunerasi mempunyai arti sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja (Surya, 2004). Indikator remunerasi terdiri atas 7 komponen, yaitu gaji, tunjangan biaya hidup, tunjangan kinerja (insentif), tunjangan hari raya, tunjangan kompensasi, iuran bagi pemeliharaan kesehatan pegawai dan keluarganya dan iuran tunjangan hari tua.
6. Kinerja karyawan merupakan tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan menurut Tsui (1997) dalam Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator kualitas, kuantitas, kreatif dan kemampuan

### Metode Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga tahap. Pertama, pengujian kualitas data, pengujian model penelitian dan tahap ketiga adalah pengujian hipotesis.

### Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, remunerasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + e$$

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Komitmen Organisasi

X<sub>4</sub> = Remunerasi

e = Error

β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>, β<sub>3</sub>, β<sub>4</sub> = Koefisien regresi

### Pengujian Kualitas data

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui keterkaitan pertanyaan dalam satu variabel. Untuk menguji valid atau tidaknya pertanyaan yang diajukan, sebagai hasilnya yaitu dengan melihat nilai *pearson*

*corelationnya*, apabila *pearson corelation* > 0,6 maka data kuesioner dinyatakan valid. Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan dapat digunakan untuk mengukur variable yang diukur atau dengan kata lain pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Teknik yang digunakan adalah *Cronbach Alpha* yaitu data dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan Uji F. Uji F dilakukan untuk melihat kelayakan suatu model atau ketepatan model regresi memprediksi nilai aktualnya (Ghozali, 2005). Uji kesesuaian model lebih dikenal dengan *Goodness of Fit* model.

### Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi maka perlu melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik merupakan syarat statistic yang bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian memiliki ketepatan estimasi, tidak bias dan bersifat konsisten. Model regresi harus memenuhi asumsi klasik yaitu normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

### Pengujian Hipotesis

- a. Uji Statistik t dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- b. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R<sup>2</sup> adalah antara 0 dan satu. Apabila nilai koefisien determinasi kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai koefisien determinasi mendekati satu, berarti kemampuan variabel variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Responden yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah karyawan optik Pranoto di Surakarta yang berjumlah 75 orang. Dari jumlah kuesioner sebanyak 75 data ternyata terdapat beberapa kuesioner yang tidak lengkap sehingga hanya 65 kuesioner yang dapat diolah. Berdasarkan 65 kuesioner yang lengkap dan dapat diolah tersebut maka dapat diketahui latar belakang responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan pengalaman kerja.

Responden didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 41 orang atau 63,1%. Sedangkan responden laki – laki sebanyak 24 orang atau 36,9 %. Hal ini terjadi karena responden yang banyak ditemui sebagai tenaga administrasi dan marketing Optik Pranoto adalah perempuan karena perempuan lebih terampil dan teliti. Usia karyawan Optik Pranoto di Surakarta memiliki usia yang bervariasi antara kurang dari 20 tahun sampai kurang dari 50 tahun, sebagian besar usia responden adalah 21 – 35 tahun yaitu sebesar 58,5 %. sebagian responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SMU yaitu sebanyak 51 orang atau sebesar 78,5 %.

### Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, oleh karena itu kuesioner harus diuji validitasnya untuk mengetahui keterkaitan pertanyaan dalam satu variabel. Koefisien korelasi setiap indikator dari setiap variabel menghasilkan koefisien yang signifikan yaitu memiliki nilai  $> 0,6$  dan nilai sig masing – masing indikator adalah 0,000 artinya nilai sig  $< 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti indikator – indikator menunjukkan valid.

#### b. Uji Reliabilitas Data

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* untuk masing – masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, remunerasi dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Uji Reliabilitas

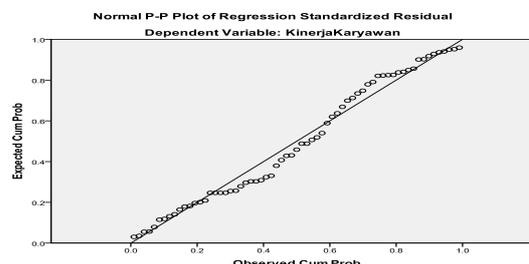
Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,690	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,732	Reliabel
Komitmen Organisasi ( $X_3$ )	0,785	Reliabel
Remunerasi ( $X_4$ )	0,814	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,696	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2013

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik Normal P-P Plot. Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi dalam penelitian variable pengganggu memiliki distribusi normal. Adapun hasil analisis SPSS ditunjukkan dalam Gambar 2 sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

Tampilan pada Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa pada grafik normal plot terlihat adanya titik-titik (penyebaran data) menyebar dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Multikolonieritas

Pada suatu penelitian dalam model regresi diharapkan tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel independennya. Uji Multikolonieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *Tolerance* yang diharapkan tidak kurang dari 0,1 sedangkan nilai VIF diharapkan tidak lebih dari 10.

Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolonieritas

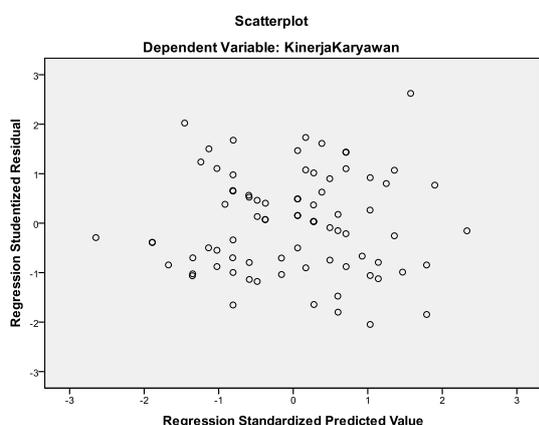
	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0.571	1.751
Budaya Organisasi	0.910	1.099
Komitmen Organisasi	0.744	1.344
Remunerasi	0.514	1.946

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Hasil perhitungan nilai tolerance pada Tabel 2 menunjukkan tidak ada satupun dalam variabel independennya memiliki nilai tolerance kurang dari 0.10. Hal ini berarti bahwa tidak ada korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Sedangkan nilai VIF juga menunjukkan nilai kurang dari 10 yaitu tidak ada korelasi diantara variabel independen sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas di antara variable independen dalam model penelitian.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan grafik *scatterplot*. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ketidaksamaan varian dari residual dalam model regresi dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Adapun hasil analisis SPSS ditunjukkan dalam Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Grafik *scatterplot* di Gambar 3 menunjukkan bahwa model penelitian menunjukkan adanya homokedastisitas. Hal ini ditunjukkan dari titik-titik dalam grafik yang menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y.

### Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dapat dilihat dari hasil Uji F. Uji F dengan program SPSS menunjukkan angka 60,808 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki ketepatan dalam menaksir kondisi aktual yang ada atau dengan kata lain bahwa seluruh variabel independen secara simultan mampu memprediksi kinerja karyawan dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Perhitungan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik dan pengolahan data dengan SPSS 16. Hasil perhitungannya adalah pada Tabel 3 di bawah ini :

Tabel 3. Koefisien Regresi, Uji t

Variabel	Standardized coefficient	t hitung	Sig.t
Gaya Kepemimpinan	0.181	2.377	0.021
Budaya Organisasi	0.082	1.354	0.181
Komitmen Organisasi	0.287	4.310	0.000
Remunerasi	0.568	7.095	0.000
Konstanta	0.634		
Adjusted R <sup>2</sup>	= 0,789		
F	= 60,808		
F Sig.	= 0,000		

Bentuk persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 0,634 + 0,181 X_1 + 0,082 X_2 + 0,287 X_3 + 0,568 X_4$$

Berdasarkan Tabel 3 maka dapat diinterpretasikan:

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan ( $H_1$ )

Hasil perhitungan statistik untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung = 2,377. Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 65-4-1 = 60$  diperoleh sebesar 2,000. Dengan demikian diperoleh t hitung  $2,377 > t$  tabel 2,000. Dengan demikian  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dengan program SPSS 16 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar  $0,021 < 0,05$ , ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( $H_2$ )

Hasil perhitungan statistik untuk variabel budaya organisasi diperoleh nilai t hitung = 1,354. Dengan demikian, dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 65 - 4 - 1 = 60$  diperoleh sebesar 2,000. Dengan demikian diperoleh t hitung  $1,354 < t$  tabel 2,000. Dengan demikian  $H_2$  ditolak, yang berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil analisis dengan program SPSS 16 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar  $0,181 > 0,05$ , ini menandakan bahwa budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Variabel Kinerja Karyawan ( $H_3$ )

Hasil perhitungan statistik untuk komitmen organisasi diperoleh nilai t hitung sebesar 4,310. Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 65-4-1 = 60$  diperoleh sebesar 2,000. Dengan demikian diperoleh t hitung  $4,310 > t$  tabel 2,000. Dengan demikian  $H_3$  diterima, yang berarti

bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dengan SPSS 16 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , ini menandakan bahwa komitmen organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4. Pengaruh Variabel Remunerasi Terhadap variabel Kinerja karyawan ( $H_4$ )

Hasil perhitungan statistik untuk variabel remunerasi diperoleh nilai t hitung = 7,095. Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan t tabel dengan  $df = n-k-1 = 65-4-1 = 60$  diperoleh sebesar 2,000. Dengan demikian diperoleh t hitung  $7,095 > t$  tabel 2,000. Dengan demikian  $H_4$  diterima, yang berarti bahwa remunerasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dengan program SPSS 16 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , ini menandakan bahwa remunerasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ditunjukkan dari hasil analisis data SPSS 16 yaitu *Adjusted R square* yang diperoleh adalah sebesar 0,789. Hal ini berarti bahwa 78,9% kinerja karyawan Optik Pranoto Surakarta dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Sedangkan selebihnya 21,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini atau selain variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi.

#### 6. Faktor Paling Dominan

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah remunerasi, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coeficient* yang terbesar yaitu 0,568. Adapun nilai *standardized coeficient* untuk gaya kepemimpinan hanya sebesar 0,181, budaya organisasi 0,082, sedangkan komitmen organisasi sebesar 0,287.

## Pembahasan

Hasil analisis yang ditunjukkan dalam Tabel 3 jelas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun budaya organisasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten dari penelitian-penelitian yang ada terutama penelitian yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2007) dan Awadh dan Saad (2013). Budaya organisasi yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Optik Pranoto Surakarta disebabkan karena budaya organisasi yang ada tidak tertanam dengan kuat pada masing-masing anggota organisasi sehingga budaya organisasi tersebut tidak mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya kinerja karyawanpun tidak dapat maksimal tercapai. Deal dan Kennedy (1982) dalam Shahzad *et al.*, (2012) berpendapat bahwa tidak hanya budaya organisasi yang kuat saja yang memiliki dampak pada anggota organisasi namun budaya organisasi yang lemahpun akan dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Oleh sebab itu organisasi perlu memperkuat nilai-nilai dan keyakinannya sebagai pondasi budaya organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada peningkatan produktivitas kerja dan kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Optik Pranoto Surakarta karena nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dimiliki organisasi kurang tertanam dengan baik dalam diri karyawan sehingga mempengaruhi perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas mereka.
- Remunerasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta di bandingkan

dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi terbesar yaitu 0,568.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain adalah :

- Perusahaan juga perlu memperhatikan budaya organisasi yang selama ini telah ada. Budaya organisasi merupakan asset tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan yang akan dapat dirasakan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang lama namun bukan berarti perusahaan mengabaikan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat maupun lemah akan berdampak pada perilaku anggota perusahaan. Budaya organisasi yang masih lemah harus diperkuat oleh organisasi dengan selalu mensosialisasikan selalu nilai-nilai bersama yang dianut perusahaan sehingga nilai-nilai tersebut akan merasuk dalam kepribadian anggota perusahaandan membentuk perilaku positif yang mengarah pada efisiensi dan efektivitas kerja.
- Studi pendahuluan (*pilot studi*) perlu dilakukan terlebih dahulu oleh peneliti sehingga prosedur penelitian dapat tepat dan jelas. Pilot studi sangat perlu dilakukan terutama apabila responden penelitian merupakan individu yang jarang dan bahkan tidak pernah berperan sebagai responden sehingga kemungkinan kurang paham dengan instrumen-instrumen dalam penelitian yang diajukan peneliti.

## Implikasi

Implikasi yang dapat diberikan dalam penelitian ini meliputi implikasi teoritis dan implikasi manajerial yaitu sebagai berikut :

- Implikasi teoritikal

Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori-teori sumber daya manusia yang dapat dikembangkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan model penelitian yang meliputi gaya kepemimpinan, komitmen karyawan pada organisasi dan system remunerasi merupakan penggerak perilaku karyawan menuju peningkatan kinerja mereka yang pada



- Hasibuan, S.P.M. (2001). *Manajemen SDM Perusahaan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- House, R.,(1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations*; Project GLOBE
- Imam Ghozali, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Indriantoro, N.,& Supomo. B., (2002). *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Joseph C.Rost (1993). *Leadership for Twenty first Century*. New Jersey: Prentice Hall International
- Kreitner, R., & Kinicki, A.,(2005). “*Perilaku Organisasi*”, Buku I, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, F.,(2005). “*Organizational Behavior 10th Edition*”. Newyork: McGraw Hill/ Irwin.
- ,(2006). “*Perilaku Organisasi*” Edisi sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- , & Youssef, C. M. (2007). “Emerging Positive Organizational Behavior.” *Journal of Management*, 32: 321-349
- Mathis, J., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat
- Mangkunegaran., (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mariam, R.,(2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Meyer. J.P., Stanley. D.J., Herscovitch.L., & Topolnytsky, L.,(2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp: 20–52.
- Moeldjono, D., (2005). Culture: “*Budaya Organisasi dalam Tantangan*”. PT Elexmedia Komputindo, Jakarta
- Morrison, W.E. (1994), “Role definition and organizational citizenship behavior: the importance of employees’ perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1543-67
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Nugroho, R.,(2006). “Analisis faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan. Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Nurjanah, SE. (2008). “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. *Tesis*, Tidak dipublikasikan, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Panggabean, M.S., (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Parry, K.W. (2003), “Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand public sector”, *Journal of Change Management*, Vol. 4, pp. 376-99.
- Pierre A. Balthazard, Robert A. Cooke, Richard E. Potter, (2006). “Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavior norms that form Organizational Culture and Drive Performance”. *Journal of*

- Managerial Psychologi*, Vol.21 lss: 8, pp. 709-732
- Razali. R., (2009). *Sistem Remunerasi*, Google [www.hrcentro.com/dasar-sdm/sistem remunerasi-penggajian-090218.html](http://www.hrcentro.com/dasar-sdm/sistem%20remunerasi-penggajian-090218.html)
- Rivai,V.,(2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, V.,(2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. PT raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rizki M.N.K., (2011). Pengaruh komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Skripsi*, Tidak dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang
- Robbins, S.P.,(2003). *Perilaku Keorganisasian*, Jilid I, Edisi 9. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia
- (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia
- , & Judge, T (2007). *Organizational Behavior*, 12th Edition, Prentice Hall
- Robbins, S. P. and Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Education, New Delhi.
- Ruky A.S., (2006). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Yogyakarta
- Rusdan Arif, 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi* Program Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang
- Salusu. S., (2006). “*Pendekatan Kepemimpinan*”. Jakarta : Gramedia widisarana.
- Sarwoto, 1991. *Dasar - dasar Organisasi dan Manajemen*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Shahzad, F., Luqman.R.A., Khan. A.R., & Shabbir. L., (2012), “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3. No. 9. pp.975-985.
- Simanjuntak P.J., (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert JR., & Daniel. R., (1996). *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer
- Stewart Douglas, (2010). *Growing the Corporate Culture*, Diakses pada <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp>. on April, 23, 2013
- Sujak, A.,(2000). *Kepemimpinan Manajer*. Penerbit CV Rajawali, Jakarta
- Surya, M.,(2004). *Teori Remunerasi*, Google, [www.Scribd.com/mobile/doc/132140071/Teori Remunerasi](http://www.Scribd.com/mobile/doc/132140071/Teori%20Remunerasi), diakses 20 Desember 2013
- Tampubolon, B.D. (2007). “Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001.” *Jurnal Standarisasi*, Vol.9 No.3, Pp. 106-115
- Temaluru, J., (2001). Kualitas SDM dari Perspektif IPO: “*Hubungan antara komitmen terhadap organisasi dan faktor-faktor demografis dengan kepuasan kerja karyawan*”, Pengembangan bagian IPO Fakultas Psikologi UI. Jakarta: Psikologi UI
- Thompson, J.D.,(1999). *Organizations in Action*. Newyork, McGraw Hill
- Torang, S.,(2013). *Organisasi dan Manajemen*. Penerbit Alfabeta, Bandung

- Triyono, (2008). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi* Program Sarjana, STMIK AUB, Surakarta
- Valle, M. and Perrewé, P.L. (2000), "Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 359-86.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-32.