

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN SISTEM REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Dewi Lina

(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)
Surel: dewi_lina_gt@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh sistem *reward* dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian ini adalah penelitian kausal sampel 87 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan data primer berupa kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan analisa regresi bertingkat untuk tujuan kedua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. (2) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai Biro UMSU. (3) Sistem *Reward* tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini di mungkinkan karena *Reward* yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Sistem Reward, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et.al, Locander et.al., serta Yammarino et.al (dalam Rani Mariam,2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak

efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Menurut Winardi (2000) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Handoko (2003) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Selain kepemimpinan faktor paling kritikal yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber et al 1997). Budaya organisasi menurut Anthony dan Govindarajan (2004) meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Menurut Sule dan Saefullah (2005) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja. Menurut Block (dalam Moeljono, 2005)

semakin banyak bukti yang mengungkapkan bahwa hanya perusahaan dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja pegawainya. Namun, atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara pemberian *reward* (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2004) menyatakan bahwa perusahaan merekrut orang-orang yang baik, mengharapkan mereka untuk berkinerja dengan baik dan membayar mereka dengan baik jika kinerja benar-benar aktual.

Alasan orang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut tidak hanya berupa upah atau gaji pokok, akan tetapi juga imbalan yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan berbagai jenis dan bentuknya. Manajemen diharapkan mampu menerapkan suatu imbalan yang efisien. Suatu *reward* yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kinerja pegawainya agar kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, *reward* yang dibentuk harus memiliki nilai dimata pegawai. Menurut Sastrohadiwiryo (2002) bahwa *reward* adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Beberapa studi empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak dalam wujud moneter (*monetary rewards*), seperti insentif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan

produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lako (2004).

Penelitian dilakukan terhadap pegawai biro di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Sebagai sumber daya manusia, yang mengemban tugas tidak kalah pentingnya untuk memberikan pelayanan pada mahasiswa. Mahasiswa dapat mengikuti kegiatan-kegiatan akademik dengan lancar sampai lulus, selain karena telah menempuh semua mata kuliah sesuai program studi yang dipilih, juga telah melaksanakan kegiatan administratif yang dilayani para pegawai biro. Perkembangan jumlah mahasiswa akan membawa konsekuensi terhadap beban kerja bagi pegawai UMSU. UMSU sebagai organisasi yang menekankan formalisasi dan terstruktur di bawah koordinator Kopretis Wilayah I, salah satu hal yang terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja, maka UMSU perlu memperhatikan sistem *reward* kepada pegawai. Bagaimanapun juga sistem *reward* yang dirasakan karyawan tidak terlepas dengan adanya faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Selanjutnya hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan apakah sistem *reward* mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di lingkungan UMSU

KAJIAN TEORITIS

Kinerja

Menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan. Menurut Dharma (2003) bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan dan diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa

yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi: 1) kuantitas *output*, 2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi untuk menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik, menurut Mathis dan Jackson (2002) diantaranya adalah : “Kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi “. Menurut Mangkunegara (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Kemampuan (*ability*), terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+ skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Timple dalam Mangkunegara (2000) menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh individu (internal) dan faktor yang ada di lingkungan kerja karyawan (faktor eksternal). Kinerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

Bernardin dan Russel dalam Rosyidi (2007) menyebutkan adanya enam kriteria untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu: 1) *Quality*, sejauh mana

kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan; 2) *Quantity*, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan; 3) *Timeliness*, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi out put lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; 4) *Cost of effectiveness*, sejauh mana tingkat penerapan sumberdaya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan; 5) *Need of supervision*, sejauh mana tingkatan seorang karyawan untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari supervisor; 6) *Interpersonal input*, sejauh mana tingkatan seorang karyawan dalam pemeliharaan harga diri, nama baik dan kerjasama, diantara rekan kerja dan bawahan.

Keseluruhan unsur penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para karyawan. Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan, seperti tujuan promosi (pengembangan karier), kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2001) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson et.al (1999) memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Hasibuan (2005) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan Pandji Anoraga (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian

tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Winardi 2000).

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Jones (2004) budaya organisasi “ *A set of shared values and norms that controls organizational members’ interactions with each other and with people outside the organization*”, Robbins (2001) menyatakan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.” Lebih lanjut, Robbins (2001) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuk sebuah kesamaan persepsi akan perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

David (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari,

berpikir dan merasa. Menurut Sule dan Saefullah (2005) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (1993) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan enam karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Pengertian Sistem *Reward*

Menurut Sudarmo dan Sudita (1998), "*Reward* adalah hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi perusahaan". Ilmu perilaku telah membagi imbalan menjadi dua kategori besar yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik, hal ini penting di lakukan karena tujuan memberikan imbalan pada dasarnya adalah untuk memotivasi anggota organisasi, membuat kerasan pekerja yang sudah ada, dan menarik orang yang berkualitas masuk dalam organisasi. Menurut Mulyadi (2001) sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi

Reward menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johnny, 2001). Dengan demikian *reward* adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu

berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward non-finansial* seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Merchant dalam Lako (2004) menyatakan bahwa *rewards* dapat memberikan dua tipe manfaat pengendalian, yaitu bersifat *informational* dan *motivational*. *Informational* artinya pemberian *rewards* dimaksudkan untuk menarik perhatian para karyawan dan mengingatkan mereka tentang pentingnya hasil-hasil yang diperoleh dari bidang-bidang usaha mereka lakukan seperti *costs, quality, customer service, asset management, dan future growth*.

Menurut Mulyadi (2001) sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah yaitu : (1) Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki (2) Penetapan faktor penentu keberhasilan perusahaan (3) Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor keberhasilan perusahaan (4) Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja. Dengan pemberian *Reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian *reward* kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) *reward* dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Sedangkan Rananauskas-Marconi dalam Lako (2004) menyatakan bahwa penghargaan (*rewards*) manajemen yang diberikan kepada para karyawan pada umumnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu: *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*.

Intrinsic reward yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *job enrichment*, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan

mendorong mereka lebih unggul. Sementara *extrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensastions*, *indirect compensations* dan *nonfinancial rewards*. *Direct compensations* adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dan upah, tunjangan lembur dan hari raya, *profit sharing*, *stock options*, dan pemberian bonus berdasarkan kinerja setiap individu. *Indirect compensastions* adalah kompensasi yang diberikan dalam wujud *fringe benefit* seperti asuransi, pensiun, dana kesehatan, dan lainnya. Sedangkan *non financial rewards* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas tambahan seperti perumahan, fasilitas kantor yang disukai, parkir khusus, gelar atau jabatan yang membanggakan, dan punya sekretaris sendiri.

Berdasarkan uraian dan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Sistem *Reward* mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Umar, 2004). Dalam hal ini ingin mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem *reward* terhadap kinerja pegawai dan pengaruh sistem *reward* terhadap hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala dan pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan yang berjumlah 111 orang. Umar (2004) menyatakan bahwa untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, dapat digunakan rumus Slovin. Jika populasi (N) sebanyak 111 orang dan taraf kesalahan (e) sebesar 5%, maka besarnya sampel (n)

adalah : 87 orang. Penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden adalah menggunakan penarikan *proportionate stratified random sampling*.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dengan metode survey yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai, yang berisikan berbagai pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner langsung, yaitu daftar pertanyaan dikirim atau diserahkan langsung kepada orang yang ingin dimintai pendapat, keyakinannya atau diminta menceritakan tentang dirinya sendiri. Kuesioner penelitian diantar langsung ke Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan yang menjadi subyek penelitian.

Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian, maka diperlukan definisi dan pengukuran variabel yang akan diteliti sebagai dasar dalam penyusunan kuesioner penelitian, yaitu :

- 1. Kinerja (Y)**, diartikan sebagai kecakapan dalam melaksanakan berbagai aktivitas dalam organisasi, menilai keberhasilan seorang pegawai menjalankan pekerjaannya yang dinilai dari hasil penilaian kinerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan 11 butir pertanyaan dari 3 indikator yang berkaitan dengan kepemimpinan yang dimodifikasi dari pendapat Mangkunegara (2000).
- 2. Kepemimpinan (X₁)**, adalah kemampuan pimpinan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Variabel ini diukur dengan menggunakan butir-butir pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 11 butir pertanyaan dari 9 indikator yang berkaitan dengan kepemimpinan yang dimodifikasi dari pendapat Ghizelli dalam Handoko (2003), Hersey-Blanchard dalam Robbins (2001) serta Wirjana dan Supardo (2005).
- 3. Budaya Organisasi (X₂)**, adalah cara pandang pegawai terhadap sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Variabel ini diukur dengan menggunakan 24 butir pertanyaan dari 6 indikator yang berkaitan dengan budaya organisasi yang

dimodifikasi dari pendapat Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (1993).

- 4. Sistem Reward (X₃),** yakni hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi perusahaan. Dalam penelitian ini akan diuji apakah sistem reward mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan membuktikan juga apakah sistem reward dapat menjadi variabel moderating. Variabel ini diukur dengan menggunakan 7 butir pertanyaan dari 6 indikator yang berkaitan dengan sistem *reward* yang dimodifikasi dari pendapat Lako (2004).

Konsep yang digunakan dalam analisis data adalah statistik inferensial. Dalam penelitian ini analisa data menggunakan pendekatan regresi linier berganda untuk hipotesis 1 dan regresi bertingkat untuk hipotesis 2. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, maka model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Model satu :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- β_0 = Konstanta
- β_1, β_2 = Koefisien regresi
- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Budaya Organisasi
- e = Error

Model dua :

Tahap I : $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Tahap II : $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$

Tahap III: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_3 + \beta_5 X_2 * X_3 + e$

Dimana :

- β_0 = Konstanta
 - jY = Kinerja
 - $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_5$ = Koefisien regresi
 - X₁ = Kepemimpinan
 - X₂ = Budaya Organisasi
 - X₃ = Sistem Reward
- | | |
|--------------------------------|--|
| X ₁ *X ₃ | = Interaksi antara X ₁ dan X ₃ |
| X ₂ *X ₃ | = Interaksi antara X ₂ dan X ₃ |
| e | = Error of Term |

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, hal ini untuk memastikan bahwa alat uji regresi berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan. Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik apabila model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik lain yaitu *normalitas*, *heteroskedastisitas*, dan *multikolinieritas*. Berdasarkan penghitungan dengan menggunakan SPSS bahwa model terbebas dari asumsi asumsi klasik.

Ada tiga cara menguji regresi dengan variabel moderating yaitu : (1) Uji Interaksi, (2) Uji Nilai selisih Mutlak dan (3) Uji Residual. Dalam penelitian ini tehnik yang digunakan adalah Uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghazali, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dalam satu tahapan, dengan cara memberikan kuesioner kepada pegawai UMSU sebanyak 87 set kuesioner. Kemudian sesuai dengan waktu yang telah ditentukan kuesioner dijemput kembali. Dari 87 set kuesioner yang dibagikan yang kembali sebanyak 79 set kuesioner, sehingga kuesioner yang dapat digunakan untuk alat analisis sebanyak 79 set.

Dari tabel diperoleh suatu model persamaan regresi berganda, dimana nilai *beta* diambil dari *unstandardized coefficient* sebagai berikut:

$$Y = 44,071 + 5,176E-10KPMN - 1,740E-10BDYORG + 0,571$$

Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dilihat bahwa besarnya konstanta adalah 44,071, berarti bahwa dengan asumsi variabel independen bernilai nol maka kinerja pegawai berada pada posisi 44,071. Sementara itu koefisien X_1 (kepemimpinan) diperoleh sebesar 5,176E-10 dan koefisien X_2 (budaya organisasi) diperoleh sebesar -1,740E-10. Artinya apabila X_1 naik sebesar satu persen maka kinerja pegawai juga naik sebesar 5,176E-10 bila variabel budaya organisasi

dianggap konstan. Apabila variabel X_2 naik sebesar satu persen maka kinerja pegawai akan turun sebesar $1,740E-10$ jika variabel kepemimpinan dianggap konstan. Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai arah yang positif terhadap kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi mempunyai arah yang negatif terhadap kinerja pegawai,

Tabel Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di UMSU

Variabel Independen & Konstanta	Koefisien Regresi	Standard of Error	T _{hitung}	Significance
Constanta	44,071	0,571	77,151	0,000
Kepemimpinan	5,176E-10	0,000	3,382	0,001
Budaya Organisasi	-1,740E-10	0,000	-1,534	0,129
R(square) R ²	0,139			
Adjusted R ²	0,116			
F	6,138			
Sig.F	0,003			

Tabel Hasil Regresi Bertingkat Pengaruh Sistem Reward Terhadap Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai UMSU

Persamaan 1	Koefisien	Sig.
Konstanta	44,071	0,000
Kepemimpinan	5,176E-10	0,001
Budaya Organisasi	-1,740E-10	0,129
R		0,373
R ²		0,139
F		6,138
Sig.F		0,003
Persamaan 2		
Konstanta	44,110	0,000
Kepemimpinan	3,115E-10	0,050
Budaya Organisasi	-1,915E-10	0,079
Sistem Reward	4,381E-10	0,002
R		0,491
R ²		0,241
F		7,962
Sig.F		0,000

Persamaan 3		
Konstanta	44.040	0,000
Kepemimpinan	2,949E-10	0,080
Budaya Organisasi	-7,280E-10	0,525
Sistem Reward	9,754E-10	0,000
Moderat 1 (X1*X3)	1,281E-10	0,418
Moderat2 (X2*X3)	-7,964E-10	0,007
R		0,564
R ²		0,318
F		6,793
Sig.F		0,000

Model persamaan regresi berganda:

$$Y = 44.040 + 2,949E-10KPMN - 7,280E-10BDYORG + 1,281E-10 (X1*X3) - 7,964E-10(X2*X3) + 0,540$$

Dari persamaan regresi linier menunjukkan konstanta 44,040, berarti bahwa dengan asumsi variabel independen bernilai nol maka kinerja pegawai berada pada posisi 44,040. Sementara itu koefisien X₁ (kepemimpinan) diperoleh sebesar 2,949E-10, koefisien X₂ (budaya organisasi) diperoleh sebesar -7,280E-10, variabel (X₁*X₃) diperoleh sebesar 1,281E-10 dan variabel (X₂*X₃) diperoleh sebesar -7,964E-10. Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai arah yang positif terhadap kinerja pegawai, variabel budaya organisasi mempunyai arah yang negatif terhadap kinerja pegawai, variabel (X₁*X₃) mempunyai arah positif terhadap kinerja pegawai dan variabel (X₁*X₃) mempunyai arah negatif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis regresi kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan pengujian hipotesis secara simultan di atas maka untuk menguji hipotesis secara parsial dilakukan sama dengan rancangan uji hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, yaitu dengan menggunakan statistik uji t. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) akan meningkatkan kinerja

pegawainya. Sebaliknya jika kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai atau tidak kondusif akan menurunkan kinerja pegawainya. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai UMSU adalah diterima.

Variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin budaya organisasi yang kondusif yang diterapkan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) belum tentu dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Dari hasil pengujian Anova atau uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 6,793 dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi, sistem *reward* ($X1*X3$) dan ($X2*X3$) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai UMSU. Hasil pengujian secara individu menunjukkan bahwa variabel sistem *reward* dengan nilai signifikansi 0,000 dan variabel ($X2*X3$) dengan nilai signifikansi 0,007, kedua variabel memiliki nilai signifikansi jauh di bawah 0,05 hal ini berarti variabel sistem *reward* dan variabel ($X2*X3$) secara individu dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan dengan nilai signifikansi 0,080, budaya organisasi dengan nilai signifikansi 0,525, variabel ($X1*X3$) dengan nilai signifikansi 0,418, dimana ketiga variabel secara individu tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Selanjutnya variabel sistem *reward* bukan variabel moderating antara variabel-variabel independen tersebut terhadap variabel dependennya yaitu kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi variabel moderat $\{(X1*X3) \text{ dan } (X2*X3)\}$ hanya satu memiliki nilai signifikansi jauh dibawah 0,05. Suatu variabel dikatakan moderating jika interaksinya antara variabel independen menunjukkan nilai yang signifikan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis regresi ditemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,116 menunjukkan besarnya variasi dari variabel kinerja

pegawai yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) adalah sebesar 11,6%, sedangkan sisanya sebesar 88,4% dijelaskan atau merupakan kontribusi variabel lain tetapi tidak terdapat dalam model penelitian ini. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi belum memiliki kemampuan menjelaskan yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ternyata faktor kepemimpinan dan budaya organisasi masih belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di UMSU. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai pimpinan di UMSU kurang mau berbagi ide-ide kreatif kepada anak buah dalam melakukan pekerjaan, sehingga pada akhirnya bawahan cenderung untuk tidak kreatif. Oleh karena itu sebagai atasan sebaiknya hal yang dilakukan adalah selalu memperbaharui pengetahuan dan selalu mencari informasi terbaru yang berhubungan dengan dunia pendidikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal senada dengan pendapat Handoko (2003) yang menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Berdasarkan pengujian parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UMSU. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi bukan variabel yang dapat menjelaskan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2008) yang menemukan bukti bahwa budaya organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem *reward* tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Dengan demikian sistem *reward* bukan merupakan variabel moderating. Sistem *reward* bukanlah faktor memperlemah ataupun memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dimungkinkan karena *reward* yang diberikan UMSU kepada pegawainya bukan

berdasarkan kinerja pegawai tetapi berdasarkan pada masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai. Selain itu ternyata dari statistik deskriptif diperoleh hasil jika kepemimpinan dan budaya organisasi di UMSU baik dan sistem *reward* di UMSU masih kurang optimal namun ternyata kinerja pegawai biro UMSU masih dalam kategori cukup baik. Walaupun variabel sistem *reward* secara individu mampu mempengaruhi kinerja pegawai namun sebagai variabel moderating tidak mampu mempengaruhi hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan Dalmy (2009) dan Mathilda et.al (2008) yang menyatakan bahwa *reward* bukan merupakan variabel moderating.

SIMPULAN

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Besarnya pengaruh yang diberikan kepada Kinerja Pegawai sebesar 11,6% sedangkan sisanya 88,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hal ini berarti kepemimpinan dan budaya organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai Biro UMSU.

Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera. Sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. Sistem Reward tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini dimungkinkan karena Reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Kepemimpinan di UMSU sudah baik namun perlu di tingkatkan lagi, terutama kemampuan dalam memberikan ide-ide kepada bawahannya. Untuk itu sebagai pimpinan sebaiknya selalu memperbaharui pengetahuan dan selalu mencari informasi-informasi terbaru yang berhubungan dengan dunia pendidikan dan kemudian memberikannya kepada bawahan sehingga para pegawai dapat lebih

kreatif. Demikian pula dengan budaya organisasi sudah baik namun perlu ditingkatkan lagi, terutama dalam mengatasi kecenderungan konflik yang kemungkinan terjadi, oleh sebab itu perlunya manajemen konflik yang disesuaikan dengan lingkungan di UMSU.

Namun jika dilihat dari Sistem *Reward*, masih kurang optimal oleh sebab itu pihak pengelola UMSU perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap hal ini, karena reward merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebaiknya reward yang diberikan berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab yang diterima oleh pegawai. Sebaiknya pengukuran kinerja pegawai dilakukan oleh atasan yang bersangkutan sehingga hasilnya lebih objektif. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai (a) Kepuasan Kerja Pegawai, (b) Kebijakan Sistem *Reward* (c) Manajemen Konflik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindaraja, 2004, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 11, penerjemah : F.X.Kurniawan Tjakrawala, Salemba Empat.
- Augusty Ferdinand, 2006, "Metode Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tolkah Mansur, 2009, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur). Tesis, Program MM UNDIP-Semarang.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson, 2003, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Darlisman Dalmy, 2009, *Pengaruh sumber daya manusia, komitmen, motivasi terhadap kinerja auditor dan reward sebagai variabel moderating pada Inspektorat Provinsi Jambi*. Tesis USU Medan
- Denison, 1990, *Cooporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey
- David, Fred. R, 2004, *Manajemen Strategis, Konsep*. Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakarta.
- Dharma, Agus, 2003, *Manajemen Prestasi Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta, CV. Rajawali.

- Ghazali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1999, *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses* Jilid 1. Edisi Kelima. Terjemahan Djarkasih dan Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*. Edisi Kedua, Penerbit: Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk, 1993, *Individual Perception Of Organizational Cultures: A Methodological Treaties On Level Of Analysis*", *Organization Studies*, 14/4, 483-50
- Jones, Gareth R., 2004, *Organizational Theory, Design and Change* , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Kotter J.P. and Heskett J.L., 1992, "*Corporate Culture and Performance*", The Free Press, New York.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2003, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit: Amara Books, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2000, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, 2005, *Culture: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Northouse, G. , 2007, *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publikations, Inc.
- Rani Mariam, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening : Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Tesis, Program MM UNDIP - Semarang.
- Riduwan, 2005, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Rosyidi, Mochammad Anwar., 2007, *Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang*, Skripsi FE Universitas Brawijaya Malang.

- Sjafri Mangkuprawira, Kinerja: Apa itu? <http://ronawajah.wordpress.com>.
Download tanggal 9 Februari 2012.
- Sastrohadiwirjo, Siswanto B., 2002, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional. Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinaga, Mangarissan., 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soeloeng Laoet Medan*, Tesis Universitas Sumatera Utara, (Tidak Dipublikasikan).
- Sudarmo, Gita dan I Nyoman Sudita., 1998, *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama, BPFE : Yogyakarta.
- Sudarmadi, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris: Karyawan Administratif Universitas Semarang)*, Tesis, UNDIP, Semarang.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keempat, Alfabeta, Bandung.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, 2004, *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Tjandra, Mathilda, 2008, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderating pada Asian Agri Group*, Tesis USU, Medan.
- Umar, Husein., 2004, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keenam, PT SUN, Jakarta.
- UMSU, 2008, *Pedoman Akademik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan Kedua, Jakarta: PT Rinika Cipta.
- Wirjana Bernardine R., dan Supardo Susilo, 2005, *Kepemimpinan*, Cetakan Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta