

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT. KALBE FARMA TBK

Erick Steven Sinaga
Christina N.Sihombing
Natalina.christina@yahoo.co.id

Fenny BNL Tobing
bundafenny@yahoo.com

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Indonesia,
Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi dimana terdapat aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, semangat kerja serta aspek lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk bersifat kuat dan positif dengan koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,629. Dan diperoleh hasil t_{hitung} (5,055) lebih besar dari t_{tabel} (2,023) yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk. (2) Hubungan budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk bersifat kuat dan positif dengan koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,612. Dan diperoleh t_{hitung} (4,382) lebih besar dari t_{tabel} (2,023) yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk. (3) Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan bersifat kuat dan positif dengan koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,741. Dan diperoleh F_{hitung} (23,129) lebih besar dari F_{tabel} (3,245) yang berarti terdapat hubungan yang signifikan secara simultan antara ketiga variable. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka *semangat* kerja karyawan *semakin* baik. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasast di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Kata Kunci: sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, semangat kerja

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi yang terjadi saat ini, menyebabkan persaingan di dalam dunia bisnis semakin kompetitif sehingga perusahaan harus berupaya mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kelangsungan hidup suatu perusahaan tidak terlepas dari keberadaan sumberdaya manusia yang merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu perusahaan. Karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki perusahaan, karena tanpa mereka, aktifitas perusahaan tidak akan bisa terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan membutuhkan adanya sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan untuk melaksanakan tugas maupun pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan pemimpin yang dapat mensosialisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai budaya perusahaan dan memberikan arahan kepada anggota perusahaan, sehingga masing - masing anggota perusahaan dalam berperilaku ataupun juga dalam menjalankan tugasnya mempunyai etika, batasan-batasan dan tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan sehingga perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepekaan dan intuisi yang tajam

sehingga dapat mengarahkan bawahannya kearah tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, maka seorang pemimpin dapat diakui sebagai seorang pemimpin apabila seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Budaya organisasi juga sangat mempunyai pengaruh untuk memacu semangat kerja dan prestasi organisasi dalam menghadapi persaingan. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi manajemen organisasi. Biasanya strategi manajemen organisasi tersebut dirumuskan oleh para pemimpin puncak yang melihat kedudukan perusahaan dalam lingkungan. Pendiri organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pembentukan awal budaya organisasi. Mereka mempunyai visi dan ideologi yang jelas mengenai organisasi.

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. Nilai-nilai itu sendiri mempunyai beberapa komponen kunci seperti konsep kepercayaan dan perilaku yang dikehendaki. Integritas merupakan salah satu nilai yang menjadi dasar budaya organisasi karena integritas merupakan salah satu pegangan dalam bertingkah laku organisasi. Salah satu bentuk organisasi yang ditemui adalah perusahaan. Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi atau lebih tepatnya suatu organisasi produksi yang meliputi berbagai fungsi yang dikoordinasikan untuk memproduksi sebagian barang dan jasa tertentu dan tujuan ekonominya tergantung pada perbandingan kekuasaan dalam organisasi tersebut. Selain itu perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, dan absensi dapat diperkecil, keluhan dapat dihindari dan pemogokkan dapat ditiadakan. Namun semangat kerja dalam diri karyawan berbeda satu dengan lainnya hal ini dikarenakan keadaan lingkungan kerja, budaya yang tidak baik, dan motivasi yang kurang. Untuk memperbaiki semangat kerja peran pimpinan dibutuhkan dalam hal pembenahan sikap dan perilaku pimpinan yang akan diikuti para bawahannya, terbentuknya semangat kerja diawali tingkat kesadaran pimpinan, dimana besarnya hubungan antara pimpinan dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam organisasi, jadi dengan kata lain adanya semangat kerja yang tinggi dalam karyawan akan menyebabkan kesenangan dalam melaksanakan tugas – tugasnya dengan baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penulis merumuskan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk. Divisi OTC.
2. Mengetahui hubungan budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk. Divisi OTC.
3. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk. Divisi OTC.

II. LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Definisi kepemimpinan

Menurut Terry (2000:13) “kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan.” Sedangkan menurut Siregar (2009:29) “kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada bawahan yang didasarkan pada kemampuan seorang pimpinan untuk mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.” Menurut Garry A. Yukl (2005:7) “kepemimpinan adalah memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan.”

Definisi gaya kepemimpinan

Menurut Kartono (2005:62) “gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.”

Konsep gaya kepemimpinan transformasional

Konsep awal gaya kepemimpinan transformasional dikembangkan dan selanjutnya kedalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan kepada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Definisi gaya kepemimpinan transformasional

Transformasional berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Kepemimpinan transformasional Menurut Robbins (2003:343) “pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya hingga melebihi kepentingan dari diri mereka sendiri yang dimana pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk menyatakan dan memberikan pengaruh luar biasa kepada pengikutnya.” Menurut Robbins (2003:344) “pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan.” Menurut Boyyet (2006:2) “pemimpin transformasional dan pengikutnya saling berinteraksi untuk meningkatkan pengertian akan tujuan, misi dan pemahaman. Pemimpin dan yang dipimpin bersama-sama terbangunkan dan bertransformasi sehingga dikatakan sebagai kepemimpinan transformasional.” Hasilnya adalah terbangunnya hubungan stimulasi bersama dan peningkatan yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan mengubah pemimpin menjadi agen moral. .

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

B. Budaya Organisasi

Definisi organisasi

Sobirin (2002:7) mendefinisikan “organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.”

Budaya organisasi yang kuat

Deal dan Kennedy (1992:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Menurut Noe dan Mondy (1993 dalam Rastadio, 2009), juga mengatakan bahwa “budaya organisasi berfungsi untuk memberikan *sense of identity* (identitas) kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi, menghasilkan dan meningkatkan komitmen

terhadap misi organisasi, memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.”

a) Identitas

Kata Identitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *identity* yang memiliki pengertian harfiah yaitu ciri, tanda, merek, jati diri yang melekat pada seseorang, kelompok, perusahaan atau sesuatu sehingga membedakan dengan yang lainnya. Identitas merupakan keseluruhan atau totalitas yang menunjukkan ciri-ciri atau keadaan khusus seseorang atau jati diri sehingga orang tersebut berbeda dengan orang lainnya. Erikson (1968) menjelaskan “identitas sebagai perasaan subjektif tentang diri yang konsisten dan berkembang dari waktu ke waktu. Dalam berbagai tempat dan berbagai situasi sosial, seseorang masih memiliki perasaan menjadi orang yang sama sehingga orang lain yang menyadari kontinuitas karakter individu tersebut dapat merespon dengan tepat.” Sehingga, identitas bagi individu dan orang lain mampu memastikan perasaan subjektif tersebut.

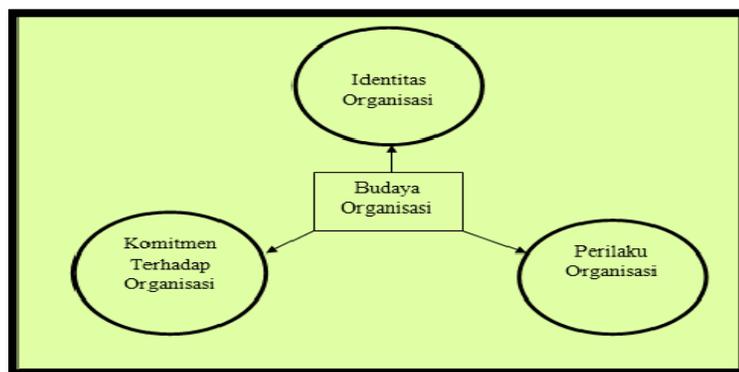
b) Komitmen

Komitmen berasal dari kata Latin “*Committer*” yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya (Snyder, 1994:97). Komitmen merupakan ikatan psikologis dengan sebuah organisasi (Gruen Cs. 2000 dalam Bansal *et.al* 2004). Komitmen juga merupakan sikap yang menuntun atau menengahi respon nyata seseorang atau niat perilaku seseorang terhadap suatu benda. Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan.

c) Perilaku.

Berbicara pengertian perilaku organisasi, banyak ahli memberikan definisi. Pendapat pertama menurut Toha (2001) “bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.” Pendapat berikutnya dari John (1983) yang menyebutkan bahwa “perilaku organisasi merupakan suatu istilah yang agak umum yang menunjukkan kepada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.” Sedangkan pendapat yang lain menurut James L. Gibson, John. M. Ivancevich, James. H. Donnelly Jr. (1986) menyebutkan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah “studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian.”

GAMBAR 1 FUNGSI BUDAYA ORGANISASI



Sumber: Noe dan Mondy (1993 dalam Rastadio, 2009)

Karakteristik budaya organisasi

Menurut Robbins (2006:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

- a. Inisiatif individu yaitu : sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu : sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Pengarahan yaitu : sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- d. Integrasi yaitu : sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003:195) “koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.”
Dukungan manajemen yaitu : sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- e. Kontrol yaitu : adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003:360) “dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.”
- f. Sistem imbalan yaitu : sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- g. Toleransi terhadap konflik yaitu : sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- h. Pola komunikasi yaitu : sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003:272) “komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain.”

C. Semangat Kerja

Definisi semangat kerja

Semangat kerja (moral kerja) merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan perilaku anggota suatu organisasi. Sedangkan dalam organisasi bisnis pengertian moral kerja dikaitkan dengan aktivitas kerja dan biasanya disebut dengan *employee morale*.

Definisi semangat kerja (morale) menurut Bruce (2003:2) morale can be defined as how an individual feels about his or her work and the organization. If morale is low, participation is likely to be limited to doing what's required or otherwise expected. Conversely, high morale suggests that individuals will participate with enthusiasm and sense of commitment.

Artinya semangat kerja (*morale*) dapat diartikan sebagai apa yang dirasakan individu mengenai pekerjaan dan organisasinya. Jika semangat kerja rendah maka partisipasi menjadi terbatas untuk melakukan pekerjaan apa yang diminta atau yang diharapkan. Sebaliknya, semangat kerja yang tinggi akan mendorong individu untuk ikut berpartisipasi dengan penuh antusias dan memiliki komitmen atau rasa tanggung jawab.

Menurut Saydam (2000:443) “moril berasal dari kata *morale* (semangat kerja).” Jadi istilah moril berbeda jauh dengan moral (ahklak, budi pekerti), sedangkan kegairahan kerja berasal dari kata *enthusiasm* (kegairahan atau kegembiraan yang besar). Dengan demikian yang dimaksud dengan moril

dan kegairahan kerja adalah melakukan pekerjaan dengan semangat tinggi dan penuh dengan ketulusan dan kegembiraan, karena kegembiraan bersumber dari perasaan, dan individu akan merasa gembira bila ia yakin sesuatu itu menyenangkan perasaan dan hatinya. Jika hal tersebut dapat diterapkan di dalam ruang lingkup kerja perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya perusahaan, maka hal tersebut bagus sekali bagi produktivitas perusahaan tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja

Menurut Handoko (2004:76) “semangat kerja menggambarkan suatu perasaan, yang berhubungan dengan tabiat (jiwa) semangat kerja kelompok.” Untuk kerja kelompok, pekerjaan yang lazim menyatakan bahwa semangat kerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja, apabila para pekerja nampaknya merasa senang, maka mereka optimis mengenai kegiatan dan tugas kelompoknya, serta ramah dengan satu sama lainnya.

Pentingnya semangat kerja

Tohardi (2002:425) menyatakan, bahwa semangat kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena sebagai berikut :

- a. Dengan semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerjanya karena malas.
- b. Dengan semangat kerja yang tinggi karyawan, maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
- c. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan.
- d. Dengan semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan semakin senang (betah) bekerja, dengan demikian semakin kecil kemungkinan karyawan pindah bekerja ke tempat lain. Dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja (*labour turn over*).
- e. Dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan hati – hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk itu pula kondisi tenaga kerja yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tersebut dapat menghindar dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

Chaplin (1993) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik.

Faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan

Pembinaan semangat kerja para karyawan perlu dilakukan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para karyawan diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan dan perusahaan. Oleh sebab itu setiap perusahaan, dalam hal ini pimpinan selalu berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara. Hendaknya pimpinan dapat menempatkan dirinya bersama sama dengan para bawahan, sehingga pimpinan dapat mengetahui ada atau tidaknya semangat kerja yang tinggi dari para karyawan.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja menurut Benge (2006:34), terbagi atas:

- a. Aspek sikap terhadap pekerjaan
Aspek sikap terhadap pekerjaan merupakan sikap karyawan secara umum terhadap aspek – aspek pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, kemampuan melakukan pekerjaan, suasana fisik lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

- b. Aspek sikap terhadap atasan
Sikap terhadap atasan dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan karyawan, cara menyampaikan informasi, perencanaan tugas, tindakan pendisiplinan karyawan.
- c. Aspek sikap terhadap organisasi
Sikap terhadap perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijaksanaan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan karyawan, perbandingan dengan perusahaan lain, semangat kelompok, dan hubungan dengan pihak atasan.

Alat ukur semangat kerja karyawan (Heidjrachman dan Saud, 2004:221).

Adapun faktor – faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja
Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, perbuatan serta pendidikan kesopanan yang sesuai dengan peraturan dari suatu perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.
- b. Absensi
Absensi merupakan tingkat kehadiran maupun tingkat ketidakhadiran dari para karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi.
- c. Kerja sama
Kerja sama merupakan proses interaksi antar karyawan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dan masalah pekerjaan yang dihadapi sehingga meningkatkan produktivitas.
- d. Kepuasan kerja
Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan terhadap jaminan yang diberikan.

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Semangat Kerja.

Menurut Robbins (2003:343) pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya hingga melebihi kepentingan dari diri mereka sendiri yang dimana pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk menyatakan dan memberikan pengaruh luar biasa kepada pengikutnya. Menurut Tohardi (2002:427) semangat kerja adalah sikap individu maupun sikap kelompok yang dimiliki oleh para karyawan terhadap lingkungan kerjanya dalam suatu organisasi kerjanya seperti kesetiaan, kerja sama, ketaatan kepada kewajiban, dan tugas-tugas organisasi dalam mengejar tujuan bersama.

E. Hubungan Budaya Organisasi dengan Semangat Kerja.

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Proses dalam membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, mampu mempersatukan anggota-anggota organisasi, dan mampu membuat anggota organisasi merasakan masalah yang di hadapi di dalam lingkungan organisasi ini akan memberikan hasil yang positif dalam memperbaiki kinerja para anggota organisasi. Sehingga suasana yang tercipta di dalam lingkungan organisasi dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi proses pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

F. Hubungan Gaya kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan Semangat Kerja.

Peningkatan semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan perilaku kepemimpinan yang sesuai dan juga dengan budaya organisasi yang baik. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja

dan berperilaku dari para anggota organisasi. Menurut Boyyet (2006:2) “pemimpin transformasional dan pengikutnya saling berinteraksi untuk meningkatkan pengertian akan tujuan, misi dan pemahaman. Pemimpin dan yang dipimpin bersama-sama terbangunkan dan bertransformasi sehingga dikatakan sebagai kepemimpinan transformasional.” Pemimpin berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang baik antar anggota-anggotanya. Budaya organisasi yang baik dapat dilihat lebih dekat melalui perilaku-perilaku para anggota serta semangat yang mendorongnya. Selain itu, budaya yang baik mengakibatkan kinerja yang tinggi, karena masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik dan dipecahkan secara bersama-sama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengenai ”Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan Semangat Kerja Karyawan” yang dilakukan di PT. Kalbe Farma Tbk yang beralamat di Jl. Rawa Gatel Blok III S Kav.39-40 Kawasan Industri Pulogadung Jakarta 13930 sebagai objek penelitian.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Kalbe Farma Tbk. Divisi OTC (*On The Counter*/obat bebas tanpa resep dokter). Adapun jumlah karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk adalah 70 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi dalam penelitian. Sampel merupakan prosedur dimana hanya sebagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi.

1. Uji validitas

Uji validitas data hasil jawaban responden pada kuesioner uji coba dilakukan dengan menganalisis hubungan antara skor butir dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi. Penentuan Pengambilan keputusan uji validitas adalah dengan membandingkan hasil korelasi (r hitung) dengan r tabel. r tabel ditentukan berdasarkan tabel harga titik dari *Pearson Product Moment*.

- Jika r hitung $> r$ tabel, maka butir pernyataan dianggap *valid*
- Jika r hitung $\leq r$ tabel, maka butir pernyataan dianggap tidak *valid*, kemudian dibuang atau tidak digunakan (*drop*).

2. Uji reliabilitas

Kuesioner dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan/ pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Perhitungan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Pengujian reliabilitas dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, dimana koefisien *Cronbach's Alpha* dapat diartikan sebagai hubungan positif antara butir atau pertanyaan satu dengan yang lainnya.

F. Teknis Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan yaitu statistika nonparametric dengan menggunakan software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) yang biasa digunakan dalam penelitian sosial. Hipotesis yang akan diujikan dalam penelitian ini meliputi :

Hipotesis 1

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan.

Hipotesis 2

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan,

Hipotesis 3

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja karyawan.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja karyawan.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan PT.Kalbe Farma Tbk

1. Profil perusahaan

PT. Kalbe Farma Tbk didirikan pada tanggal 10 September 1966, oleh 6 orang bersaudara, yaitu Khouw Lip Tjoen, Khouw Lip Hiang, Khouw Lip Swan, Boenjamin Setiawan, Maria Karmila, F. Bing Aryanto. PT. Kalbe Farma Tbk konsisten untuk selalu membangun merek-merek produk yang unggul dan menjangkau pasar internasional dalam rangka transformasi Kalbe menjadi perusahaan produk kesehatan serta nutrisi yang terintegrasi dengan daya inovasi, strategi pemasaran, pengembangan merek, distribusi, kekuatan keuangan, keahlian riset dan pengembangan serta produksi yang sulit ditandingi dalam mewujudkan visi dan misinya.

2. Visi dan Misi PT. Kalbe Farma Tbk

a. Visi

Menjadi Perusahaan yang dominan dalam bidang kesehatan di Indonesia dan memiliki eksistensi di pasar global dengan merek dagang yang kuat, didasarkan oleh manajemen, ilmu dan teknologi yang unggul.

b. Misi

Meningkatkan Kesehatan untuk Kehidupan yang Lebih Baik.

3. Kunci sukses PT. Kalbe Farma Tbk

a. Produk inovator yang bervariasi

b. Strategi marketing yang solid

c. Komitmen yang tinggi pada *Research and Development*

d. Sumber daya manusia yang reliabel.

4. Nilai-nilai budaya perusahaan PT. Kalbe Farma Tbk

a. Memberikan Pelayanan Terbaik kepada Pelanggan

b. Gigih untuk Mencapai yang Terbaik

c. Kerjasama yang Kokoh

d. Inovasi

e. Lincah

f. Integritas

B. Karakteristik Responden

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakter responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada table di bawah ini.

TABEL 1. JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Responden	
	Jumlah	Presentase (%)
Pria	15	36,6
Wanita	26	63,4
Jumlah	41	100,0

Sumber: PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC.

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Karakter responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 2. KARAKTERISTIK REPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia	Responden	
	Jumlah	Presentase (%)
18-35 tahun	15	36,6
36-45 tahun	16	39,0
>45 tahun	10	24,4
Jumlah	41	100,0

Sumber: PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC.

3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Karakter responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 3. JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

Pendidikan	Responden	
	Jumlah	Presentase (%)
SMP	0	0,0
SMA	25	61,0
Diploma (D1-D3)	11	26,8
S1	3	7,3
S2	2	4,9
S3	0	0,0
Jumlah	41	100,0

Sumber: PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC.

4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Karakter responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 4
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

Pendidikan	Responden	
	Jumlah	Presentase (%)
1 - 2 tahun	10	24,4
3 - 4 tahun	17	41,5
>4 tahun	14	34,1
Jumlah	41	100,0

Sumber: PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC.

C. Pengujian Instrumen

Instrumen (kuesioner) sebelum digunakan untuk memperoleh data-data penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian agar diperoleh kuesioner yang memenuhi syarat tes yang baik, yaitu valid dan reliabel. Pengujian instrumen adalah sebagai berikut:

1. Uji validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan/ kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila dapat dengan tepat mengukur apa yang hendak diukur/dapat memenuhi fungsinya sebagai alat ukur. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan mengukur korelasi antara variabel/ item dengan skor total variabel. Setelah semua korelasi (r_{hitung}) untuk setiap pertanyaan dengan skor total diperoleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritik (r_{tabel}). Selanjutnya, jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir pernyataan dinyatakan valid. Jika sebaliknya nilai r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Nilai r_{tabel} diperoleh dari tabel harga titik untuk korelasi Pearson Dalam penelitian ini untuk sampel ujicoba (n) 20 orang pada taraf signifikan (α) 0,05 adalah 0,444. Hasil pengujian validitas butir pertanyaan instrumen gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan semangat kerja ditampilkan pada tabel-tabel di bawah ini. Dari butir pertanyaan kuesioner gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,444) yang berarti semua butir pernyataan valid. Dengan demikian memenuhi syarat untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Tabel di atas menjelaskan bahwa butir pertanyaan kuesioner budaya organisasi memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,444) yang berarti semua butir pernyataan valid. Dengan demikian memenuhi syarat untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

TABEL 5. HASIL PENGUJIAN VALIDITAS VARIABEL SEMANGAT KERJA

No Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria	Validitas
1	0,818	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,581	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,723	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,728	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,687	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,687	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,707	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,687	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,840	0,444	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

10	0,931	0,444	r hitung > r tabel	Valid
11	0,757	0,444	r hitung > r tabel	Valid
12	0,818	0,444	r hitung > r tabel	Valid

Sumber : PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC., diolah penulis

2. Uji reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan pengambilan keputusan yaitu jika nilai α positif dan α lebih besar dari r_{tabel} maka instrumen reliabel. Hasil pengujian reliabilitas ditampilkan pada tabel di bawah ini.

TABEL 6. HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Kriteria	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional	0,821	$\alpha > r_{\text{tabel}}$	Reliabel
Budaya organisasi	0,863	$\alpha > r_{\text{tabel}}$	Reliabel
Semangat kerja	0,917	$\alpha > r_{\text{tabel}}$	Reliabel

Sumber : PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC., diolah penulis

Tabel di atas menjelaskan bahwa nilai *Alpha Cronbach* (α) gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,821, nilai α budaya organisasi sebesar 0,863, dan nilai α semangat kerja sebesar 0,917 (Lampiran-3). Oleh karena nilai α lebih besar dari r_{tabel} (0,444) maka instrumen dari ketiga variabel reliabel. Dengan demikian butir pertanyaan setiap variabel dapat dijadikan butir pertanyaan pada kuesioner penelitian.

D. Analisis Jawaban Responden pada Kuesioner

1. Gaya kepemimpinan transformasional

Tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC. ditunjukkan pada tabel-tabel di bawah ini.

a. Idealisasi pengaruh

Dari Respons Saya menyukai pemimpin/atasan yang bisa mengembangkan kepercayaan”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 32 responden (78%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju. Dan respon Saya senang apabila diberikan kepercayaan oleh atasan di tempat saya bekerja menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 29 responden (70,7%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, 3 responden (7,3%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan , dan respon Saya senang dengan pemimpin yang dapat membangkitkan gairah kerja karyawan”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 29 responden (70,7%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, 3 responden (7,3%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “

b. Motivasi inspirasional

Saya senang dengan pemimpin/atasan yang mampu membangkitkan semangat bawahannya”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 26 responden (63,4%) menjawab sangat setuju, 14 responden (34,1%) menjawab setuju, 1 responden (2,5%) menjawab netral, tidak

ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “ respon“Saya akan bekerja secara total apabila dibimbing dan di motivasi oleh atasan saya”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 31 responden (75,6%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, 1 responden (2,4%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju Respon Saya senang dengan pemimpin / atasan di tempat saya bekerja yang mampu menginspirasi bawahannya ”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 32 responden (78%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, 2 responden (4,9%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “

c. **Konsiderasi individual**

Respon Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu mendengarkan bawahannya” menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 33 responden (80,5%) menjawab sangat setuju, 8 responden (19,5%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju. Respon Saya dan rekan kerja didorong untuk meningkatkan potensi yang dimiliki”.menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 32 responden (78%) menjawab sangat setuju, 8 responden (19,5%) menjawab setuju, 1 responden (2,5%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan. Respon “Di tempat saya bekerja, setiap pekerjaan yang baik diberi penghargaan”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 33 responden (80,5%) menjawab sangat setuju, 8 responden (19,5%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan

d. **Stimulasi intelektual**

Respon atas “ Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki cara pandang baru dalam melihat permasalahan”.menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 25 responden (61%) menjawab sangat setuju, 12 responden (29,3%) menjawab setuju, 4 responden (9,7%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “. Respon “Saya bekerja dengan menggunakan logika, analisa, dan rasionalitas” menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 34 responden (82,9%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan , Respons Pemimpin/atasan di tempat saya bekerja bisa memecahkan setiap masalah yang ada”. menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 31 responden (75,6%) menjawab sangat setuju, 10 responden (24,4%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “

TABEL 7. REKAPITULASI ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PT. KALBE FARMA.TBK DIVISI OTC

No	Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Saya menyukai pemimpin/atasan yang bisa mengembangkan kepercayaan.	32	78,0	9	22,0	0	0	0	0	0	0
2	Saya senang apabila diberikan kepercayaan oleh atasan di tempat saya bekerja.	29	70,7	9	22,0	3	7,3	0	0	0	0

3	Saya senang dengan pemimpin yang dapat membangkitkan gairah kerja karyawan .	29	70,7	9	22,0	3	7,3	0	0	0	0
4	Saya senang dengan pemimpin/atasan yang mampu membangkitkan semangat bawahannya.	26	63,4	14	34,1	1	2,5	0	0	0	0
5	Saya akan bekerja secara total apabila dibimbing dan di motivasi oleh atasan saya.	31	75,6	9	22,0	1	2,4	0	0	0	0
6	Saya senang dengan pemimpin / atasan di tempat saya bekerja yang mampu menginspirasi bawahannya.	32	78,0	7	17,1	2	4,9	0	0	0	0
7	Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu mendengarkan bawahannya.	33	80,5	8	19,5	0	0	0	0	0	0
8	Saya dan rekan kerja didorong untuk meningkatkan potensi yang dimiliki.	32	78,0	8	19,5	1	2	0	0	0	0
9	Di tempat saya bekerja, setiap pekerjaan yang baik diberi penghargaan.	33	80,5	8	19,5	0	0	0	0	0	0
10	Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki cara pandang baru dalam melihat permasalahan.	25	61,0	12	29,3	4	9,7	0	0	0	0
11	Saya bekerja dengan menggunakan logika, analisa, dan rasionalitas.	34	82,9	7	17,1	0	0	0	0	0	0
12	Pemimpin/atasan di tempat saya bekerja bisa memecahkan setiap masalah yang ada.	31	75,6	10	24,4	0	0	0	0	0	0
	Jumlah	367	74,6	110	22,4	15	3,0	0	0	0	0

Sumber : PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC, diolah penulis

Berdasarkan hasil analisis interpretasi pada tabel IV-21 mengenai gaya kepemimpinan transformasional di PT. Kalbe Farma Tbk diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional baik. Hal ini dapat dilihat dari seluruh indikator pernyataan memperoleh hasil perhitungan mendekati 100%.

2. Kuesioner budaya organisasi (X2)

Tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC:

a. Identitas

Dari 41 responden terdapat 31 responden (75,6%) menjawab sangat setuju, 10 responden (24,4%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya senang memiliki pimpinan yang memberikan contoh dalam berperilaku sesuai dengan budaya organisasi perusahaan”.

Dari 41 responden terdapat 30 responden (73,2%) menjawab sangat setuju, 11 responden (26,8%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Nilai budaya organisasi harus dijunjung tinggi oleh setiap karyawan”.

Dari 41 responden terdapat 36 responden (87,8%) menjawab sangat setuju, 5 responden (12,2%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Budaya perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis”.

b. Komitmen

Dari 41 responden terdapat 35 responden (85,4%) menjawab sangat setuju, 6 responden (14,6%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya senang memiliki pimpinan yang komitmen terhadap nilai budaya perusahaan”.

Dari 41 responden terdapat 35 responden (85,4%) menjawab sangat setuju, 6 responden (14,6%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya merasa nyaman dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada diperusahaan”.

Dari 41 responden terdapat 32 responden (78%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya bertanggung jawan penuh terhadap pekerjaan saya”.

c. Perilaku

Dari 41 responden terdapat 29 responden (70,7%) menjawab sangat setuju, 11 responden (26,8%) menjawab setuju, 1 responden (2,5%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya senang dengan orang – orang yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi”.

Dari 41 responden terdapat 33 responden (80,5%) menjawab sangat setuju, 8 responden (19,5%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya selalu berbahasa yang sopan dengan rekan – rekan kerja saya”.

Dari 41 responden terdapat 30 responden (73,2%) menjawab sangat setuju, 9 responden (22%) menjawab setuju, 2 responden (4,8%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk pernyataan “Saya senang dengan nilai-nilai budaya organisasi di tempat saya bekerja, karena dapat membuat batasan-batasan dalam berperilaku”.

TABEL 8. REKAPITULASI ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PT. KALBE FARMA.TBK DIVISI OTC

No	Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Saya senang memiliki pimpinan yang memberikan contoh dalam berperilaku sesuai dengan budaya organisasi perusahaan	31	75,6	10	24,4	0	0	0	0	0	0
2	Nilai budaya organisasi harus dijunjung tinggi oleh setiap karyawan.	30	73,2	11	26,8	0	0	0	0	0	0
3	Budaya perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.	36	87,8	5	12,2	0	0	0	0	0	0
4	Saya senang memiliki pimpinan yang komitmen terhadap nilai budaya perusahaan.	35	85,4	6	14,6	0	0	0	0	0	0
5	Saya merasa nyaman dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada diperusahaan.	35	85,4	6	14,6	0	0	0	0	0	0
6	Saya bertanggung jawan penuh terhadap pekerjaan saya.	32	78,0	9	22,0	0	0	0	0	0	0
7	Saya senang dengan orang – orang yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi.	29	70,7	11	26,8	1	2,5	0	0	0	0
8	Saya selalu berbahasa yang sopan dengan rekan – rekan kerja saya.	33	80,5	8	19,5	0	0	0	0	0	0

9	Saya senang dengan nilai-nilai budaya organisasi di tempat saya bekerja, karena dapat membuat batasan-batasan dalam berperilaku.	30	73,2	9	22,0	2	4,8	0	0	0	0
	Jumlah	291	78,9	75	20,3	3	0,8	0	0	0	0

Sumber : PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC, diolah penulis

Berdasarkan hasil analisis interpretasi pada tabel IV-31 mengenai budaya organisasi di PT. Kalbe Farma Tbk diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi kuat. Hal ini dapat dilihat dari seluruh indikator pernyataan memperoleh hasil perhitungan mendekati 100%.

3. Semangat kerja

Tanggapan responden mengenai semangat kerja karyawan pada PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC ditampilkan pada tabel-tabel di bawah ini.

a. Disiplin kerja

Respon Karya Mengenai Karyawan harus selalu datang tepat waktu menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 33 responden (80,5%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, 1 responden (2,4%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya selalu datang tepat waktu”. Dan respon karyawan mengenai siap menerima teguran apabila tidak disiplin dalam bekerja menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 36 responden (87,8%) menjawab sangat setuju, 5 responden (12,2%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya siap menerima teguran apabila tidak disiplin dalam bekerja”. Respon Karyawan mengenai menyadari pentingnya Disiplin kerja di dalam perusahaan menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 37 responden (90,2%) menjawab sangat setuju, 3 responden (7,3%) menjawab setuju, 1 responden (2,5%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya menyadari pentingnya disiplin kerja di dalam perusahaan”.

b. Absensi

Respon Karyawan Mengenai Tidak pernah melebihi Batas Absensi yang di berikan oleh Perusahaan menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 35 responden (85,4%) menjawab sangat setuju, 6 responden (14,6%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya tidak pernah melebihi batas absensi yang diberikan oleh perusahaan”. Untuk respon karyawan mengenai absensi merupakan salah satu bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 34 responden (82,9%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Absensi merupakan salah satu bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan”. Sedangkan Respon Karyawan Mengenai Absensi adalah Bentuk Penilaian Kita Dalam bekerja menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 36 responden (87,8%) menjawab sangat setuju, 5 responden (12,2%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Absensi adalah bentuk penilaian kita dalam bekerja”.

c. Kerjasama

Respon Karyawan Untuk Mau Mengantikan Pekerjaan Rekan Kerjanya yang tidak masuk/Istrahat menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 32 responden (78,0%) menjawab sangat setuju, 8 responden (19,5%) menjawab setuju, 1 responden (2,5%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya akan menggantikan pekerjaan rekan kerja saya yang tidak masuk/istirahat.” Sedangkan Respon Karyawan Terhadap Membantu Rekan Kerja yang kesulitan dalam Menyelesaikan Pekerjaannya menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 34 responden (82,9%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya akan membantu rekan kerja saya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya”, dan untuk Respon Karyawan yang tidak mengharapkan Imbalan dalam Membantu Rekan Kerja menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 36 responden (87,8%) menjawab sangat setuju, 5 responden (12,2%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya tidak mengharapkan imbalan dalam membantu rekan kerja”.

d. Kepuasan kerja

Dari hasil analisis menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 33 responden (80,5%) menjawab sangat setuju, 7 responden (17,1%) menjawab setuju, 1 responden (2,4%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya senang dengan pekerjaan saya saat ini”. Dan untuk analisis Merasa Puas Bila Pekerjaannya mendapat Pujian dari atasan menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 36 responden (87,8%) menjawab sangat setuju, 5 responden (12,2%) menjawab setuju, tidak ada responden (0%) menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya merasa puas bila pekerjaan saya mendapat pujian dari atasan saya”. Respon Karyawan yang merasa puas dengan Imbalan yang diterima menjelaskan bahwa dari 41 responden terdapat 24 responden (58,5%) menjawab sangat setuju, 6 responden (14,6%) menjawab setuju, 11 responden (26,9%) menjawab netral, tidak ada responden (0%) menjawab tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan “Saya merasa puas dengan imbalan yang saya terima”.

TABEL 9. REKAPITULASI ANALISIS SEMANGAT KERJA PADA PT. KALBE FARMA.TBK DIVISI OTC

No	Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Saya selalu datang tepat waktu.	33	80.5	7	17,1	1	2,4	0	0	0	0
2	Saya siap menerima teguran apabila tidak disiplin dalam bekerja.	36	87.8	5	12,2	0	0	0	0	0	0
3	Saya menyadari pentingnya disiplin kerja di dalam perusahaan.	37	90.2	3	7,3	1	2	0	0	0	0
4	Saya tidak pernah melebihi batas absensi yang diberikan oleh perusahaan.	35	85.4	6	14,6	0	0	0	0	0	0
5	Absensi merupakan salah satu bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.	34	82.9	7	17,1	0	0	0	0	0	0
6	Absensi adalah bentuk penilaian kita dalam bekerja.	36	87.8	5	12,2	0	0	0	0	0	0
7	Saya akan menggantikan pekerjaan	32	78.0	8	19,5	1	2,5	0	0	0	0

	rekan kerja saya yang tidak masuk/istirahat.										
8	Saya akan membantu rekan kerja saya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	34	82.9	7	17,1	0	0	0	0	0	0
9	Saya tidak mengharapkan imbalan dalam membantu rekan kerja.	36	87.8	5	12,2	0	0	0	0	0	0
10	Saya senang dengan pekerjaan saya saat ini.	33	80.5	7	17,1	1	2,4	0	0	0	0
11	Saya merasa puas bila pekerjaan saya mendapat pujian dari atasan saya.	36	87.8	5	12,2	0	0	0	0	0	0
12	Saya merasa puas dengan imbalan yang saya terima.	24	58.5	6	14,6	11	26,9	0	0	0	0
	Jumlah	406	82,5	71	14,4	15	3,0	0	0	0	0

Sumber : PT. Kalbe Farma.Tbk Divisi OTC, diolah penulis

Berdasarkan hasil analisis interpretasi pada tabel IV-20 mengenai semangat kerja di PT. Kalbe Farma Tbk diperoleh kesimpulan bahwa semangat kerja tinggi. Hal ini dapat dilihat dari seluruh indikator pernyataan memperoleh hasil perhitungan mendekati 100%.

E. Hasil Analisis Data

Analisis korelasi Rank Spearman digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara sendiri-sendiri/parsial dengan semangat kerja. Sedangkan analisa korelasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama/ simultan dengan semangat kerja. Hasil pengujian korelasi Rank Spearman antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan semangat kerja ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

TABEL 10 PENGUJIAN KORELASI RANK SPEARMAN

Correlations

		Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Semangat Kerja
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Correlation	1.000	.403	.629
	Sig. (2-tailed)	.	.009	.000
	N	41	41	41
Budaya	Correlation	.403**	1.000**	.612**
	Spearman's rho	.009	.	.000
	Sig. (2-tailed)	.	.	.000
Semangat Kerja	Correlation	.629**	.612**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1. Pengujian hipotesis 1

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien korelasi Rank Spearman variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan sebesar 0,629 , menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi kedua variabel bersifat kuat dan bernilai positif. Selanjutnya untuk menjawab

hipotesis dan mengetahui korelasi kedua variabel signifikan atau tidak dengan menggunakan rumus uji t sebagai berikut:

Diketahui t_{tabel} pada taraf signifikan 0,05, jumlah sampel (n) 41, dan derajat bebas (db) = $n-2 = 39$ untuk pengujian dua arah adalah 2,023 Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh t_{hitung} (5,055) lebih besar dari t_{tabel} (2,023), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja di PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC.

2. Pengujian hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja.

H_a : Terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja.

Kriteria pengujian hipotesis dengan uji t yaitu jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya hubungan tidak signifikan. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya hubungan signifikan. Berdasarkan tabel diperoleh koefisien korelasi Rank Spearman variabel budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan sebesar 0,612. Diketahui t_{tabel} pada taraf signifikan 0,05, jumlah sampel (n) 41, dan derajat bebas (db) = $n-2 = 39$ untuk pengujian dua arah adalah 2,023 Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh t_{hitung} (4,832) lebih besar dari t_{tabel} (2,023), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja di PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC.

3. Pengujian hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja.

H_a : Terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja.

Kriteria pengujian hipotesis dengan uji F yaitu jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya terdapat hubungan tidak signifikan. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya terdapat hubungan signifikan. Pengaruh dua variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan rumus korelasi ganda sebagai berikut:

a. Koefisien korelasi Rank Spearman X1 dengan Y sebesar 0,629

b. Koefisien korelasi Rank Spearman X2 dengan Y sebesar 0,612

c. Koefisien korelasi Rank Spearman X1 dengan X2 sebesar 0,403_{rs}

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,741. menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ketiga variabel bersifat kuat dan bernilai positif. Untuk mengetahui signifikan tidaknya korelasi ganda tersebut dengan menggunakan uji F sebagai berikut: diketahui F_{tabel} pada taraf signifikan 0,05, jumlah sampel (n) 41, kelompok (k) 2, derajat bebas penyebut (db1) = $n-k-1 = 38$, derajat bebas pembilang (db2) = $k = 2$ adalah 3,245 Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh F_{hitung} (23,129) lebih besar dari F_{tabel} (3,245), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja di PT. Kalbe Farma Tbk Divisi OTC.

V. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk dengan koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,629 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat cukup kuat dan bernilai positif. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semangat kerja karyawan semakin baik, sebaliknya semakin kurang baik gaya kepemimpinan transformasional maka semangat kerja karyawan semakin kurang baik.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk dengan koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,612 yang berarti hubungan kedua variabel bersifat kuat dan bernilai positif. Dengan demikian semakin baik budaya organisasi maka semangat kerja karyawan semakin baik, sebaliknya semakin kurang baik budaya organisasi maka semangat kerja karyawan semakin kurang baik.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dengan semangat kerja karyawan di PT. Kalbe Farma Tbk dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,741 yang berarti hubungan ketiga variabel bersifat kuat dan bernilai positif. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka semangat kerja karyawan semakin baik, sebaliknya semakin kurang baik gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka semangat kerja karyawan semakin kurang baik.

Mengacu pada pembahasan sebelumnya dan kesimpulan di atas maka penulis mencoba memberikan beberapa saran yang mungkin dapat berguna sebagai bahan pertimbangan bagi di PT. Kalbe Farma Tbk sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya mempertahankan nilai-nilai dari gaya kepemimpinan transformasional untuk selalu memberikan motivasi, inspirasi dan kepercayaan kepada bawahannya sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih baik dan bahkan melampaui dari ekspektasinya karena karyawan merasa bahwa mereka sangat dihargai dan dipercaya.
2. Perusahaan hendaknya harus selalu menjaga komitmen dalam membina dan mensosialisasikan kepada karyawannya akan pentingnya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi/perusahaan, sehingga lingkungan kerja akan tercipta dengan baik dan karyawan pun akan merasa lebih nyaman dalam bekerja.
3. Perusahaan harus selalu membuka forum dialog, *sharing* dan juga evaluasi untuk mau mendengar dan menerima setiap keluhan terutama ketika karyawan selalu tidak merasa puas mengenai upah, untuk kemudian perusahaan harus melakukan komunikasi yang baik dan melakukannya secara terbuka untuk meningkatkan kepercayaan dan kesadaran karyawan atas apa yang menjadi tuntutan dan keluhannya, sehingga karyawan akan tetap bersemangat dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Rusdan and Nugraheni, Rini, *Undergraduate thesis: Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)*, Universitas Diponegoro, 2010.
- Denison, Daniel R, *Corporate Culture and Organizational Efektiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Doni Oktavianus Antou, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen , Universitas Sam Ratulangi, ISSN 2303-1174, *Jurnal EMBA* 151 Vol.1 No.4, Hal 151-159, “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado.” Desember 2013.
- Hasibuan, Malayu.S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara, 2002. Hasibuan . M, *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: bumi aksara, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- John P. Kotter, James L. Heskett, (1997:159), *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya perusahaan terhadap Kinerja*, terjemahan, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1997.
- Malayu SP, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.RafikaAditama, 2005.
- Noe dan Mondy. *Human Resource Management. 6th Edition. Prentice Hall. New Jersey*, 1996.
- Ristawati, Agustina, DIE, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9 No.1, hal. 82-93, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.”2013.
- Schein, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership*, Calif: Jossey Bass, San Fransisco, 2004.