

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING KARYAWAN *AFERSALES* PT. NASMOCO  
KALIGAWA SEMARANG**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan**

**Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Muhammad Andrian Sah**

**NIM : 30401612392**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**SEMARANG**

**2021**

**i**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Skripsi**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
KARYAWAN *AFTERSALES* PT. NASMOCO KALIGAWE SEMARANG**

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD ANDREAN SAH**

**NIM : 30401612392**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian praskripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Maret 2021

Pembimbing



Dra. Hj. Endang Dwi Astuti M.Si

NIK.220480004

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
KARYAWAN *AFTERSALES* PT. NASMOCO KALIGAWE SEMARANG**

**Disusun Oleh:  
Muhammad Andrean Sah  
NIM: 30401612392**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 23 Juli 2021

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing

  
Dra. Endang Dwi Astuti, M.Si

NIK. 220480004

Penguji I



Dr.H. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

Penguji II

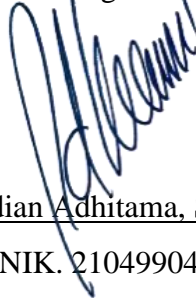


Dra. Wasitowati, MM

NIK. 220504052

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Tanggal 23 Juli 2021

Ketua Program Studi



Dr. H. Ardian Adhitama, SE, MM.

NIK. 210499042

## PENYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Andrian Sah

NIM 30401612392

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang ”** dan diajukan untuk diuji adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Semarang, 30 November 2021  
Yang Memberi Pernyataan,



Muhammad Andrian Sah  
NIM 30401612392

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Andrian Sah

NIM 30401612392

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Alamat : Dk. Argopuro 02/01 Hadipolo, Jekulo, Kabupaten Kudus

No HP/Email 081332626824

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Karyawan Aftersales PT. Nasmoco Kaligawe Semarang”** dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet maupun media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 November 2021  
Yang membuat pernyataan,



Muhammad Andrian Sah  
NIM 30401612392

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Be Your Self, jadi diri sendiri dan tetaplah bermanfaat bagi sekitarmu”

### PERSEMBAHAN

*Dengan mengucap rasa syukur atas segala tuntutan-Nya  
Dan sholawat kepada Nabi Muhammad SAW,  
Skripsi ini saya persembahkan kepada :*

1. *Kedua Orangtua ku “Bapak Joni Budiyanto dan Ibu Kuswati”. Adikku Reno  
Febrian*
2. *Pak dhe dan Budhe “ Edi Suyono dan Yuni Astuti*
3. *Teman satu almamaterku, Suci, Rinda, Vita, Nadya, Nunuk, Naufal, Ilham  
dan teman satu kantor saya yang selalu mendukung.*
4. *Almamaterku*



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah Subhanallahu Wa Ta'ala, yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Karyawan Aftersales PT. Nasmoco Kaligawe Semarang”** dengan baik.

Proposal skripsi ini disusun dan diselesaikan untuk melengkapi syarat dalam mencapai gelar Sarjana S1 Pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyusunan proposal skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Ardian Adhitama, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen fakultas ekonomi universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dra. Hj. Endang Dwi Astuti M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sepenuh hati bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar kepada penulis sehingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh dosen dan karyawan di universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Keluarga saya Ibu, Bapak, Adek, Pak De dan Bu De saya Yono dan Yuni yang selalu mendo'akan dan memberi dukungan kepada saya sehingga saya mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan proposal skripsi ini.
6. Orang terdekat saya Khariratul Muyassaroh, Ilham, Nauval, Nunuk, Vita, Suci, Rinda, Nadya dan rekan kerja saya yang bersedia untuk membantu dan mempermudah penelitian saya.

Dengan demikian proposal skripsi ini dapat terselesaikan dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, segala kritik maupun saran dari pembaca

yang bersifat membangun yang akan digunakan untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Penulis berharap semoga dengan adanya proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi almamater dan menambah wawasan bagi penulis dan pembaca pada umumnya serta khususnya bagi mahasiswa jurusan manajemen

Semarang, Maret 2021

Muhammad Andrean Sah





## **ABSTRAK**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, yang dilakukan di PT NASMOCO KALIGAWA SEMARANG. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja seperti dijelaskan dalam hipotesis pertama dan kedua, sedangkan model yang kedua yaitu pengaruh langsung antara pengaruh intervening kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui hipotesis ketiga, keempat dan kelima. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada 100 karyawan PT NASMOCO KALIGAWA SEMARANG. Metode analisis yang digunakan adalah penelitian eksplanatory research dengan menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

The formulation of the problem in this study is the extent to which the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervention variable, which was carried out at PT NASMOCO KALIGAWA SEMARANG. The purpose of this study was to determine and analyze the effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance with employee job satisfaction as an intervention variable. The hypothesis used in this study is the indirect influence between transformational leadership and organizational culture on job satisfaction as described in the first and second hypotheses, while the second model is the direct influence between the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance through the third, fourth and fourth hypotheses. fifth. Primary data was collected by distributing questionnaires to 100 employees of PT NASMOCO KALIGAWA SEMARANG. The analytical method used is explanatory research using multiple linear regression. Based on the results of the study, it can be said that the organizational culture variable has a positive and significant effect on job satisfaction, the transformational leadership variable has a positive and significant effect on job satisfaction, the organizational culture variable has a positive and significant effect on employee performance, the transformational leadership variable has a positive and significant impact on employee performance, Job satisfaction variable has a positive and significant effect on employee performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Goals and Employee Performance.

## INTISARI

Penelitian ini membahas upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT NASMOCO KALIGAWA SEMARANG melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan diintervening kepuasan kerja. Kinerja karyawan adalah kinerja merupakan pencapaian hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dalam periode tertentu dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengedepankan kerja sama antara pemimpin sebagai leader atau sebagai inspirator yang mampu menggerakkan kesadaran anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama. Budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan, nilai dan norma yang sudah menjadi kesepakatan dan pedoman bagi karyawan untuk menjalankan visi, misi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjadi solusi dari berbagai masalah yang nanti dihadapi oleh perusahaan. Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan disesuaikan dengan keinginan dari individu maka kepuasan yang didaopat akan semakin tinggi. Oleh sebab itu kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Berdasarkan kajian teori yang mendalam dan kritis, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja teknisi?
2. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasann kerja teknisi?
3. Bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja teknisi?
4. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja teknisi?
5. Bagaimana variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja teknisi?

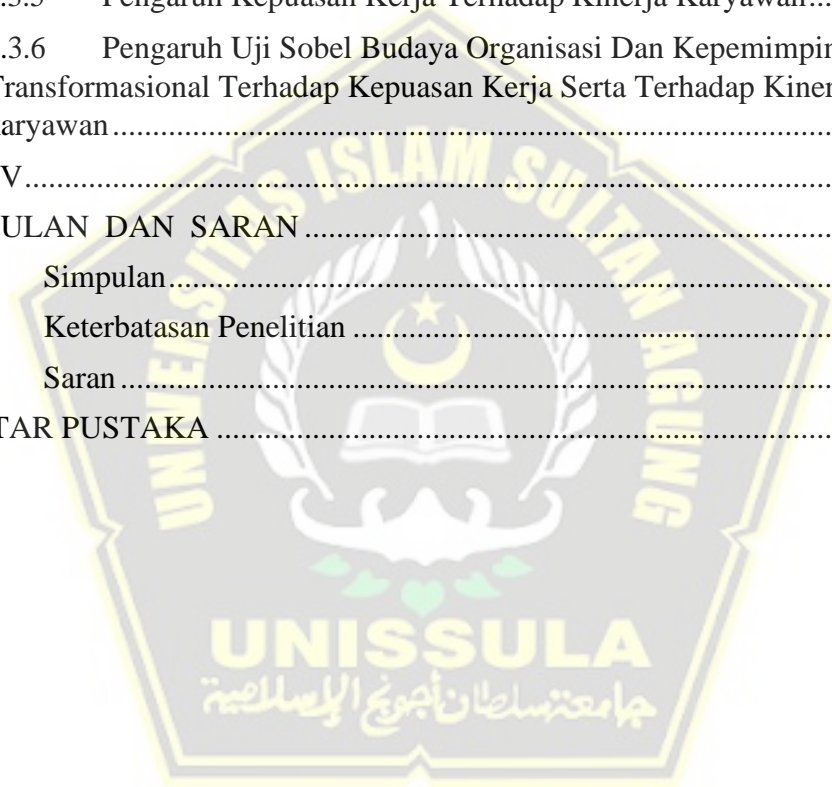
Objek penelitian ini adalah 100 karyawan PT NASMOCO KALIGAWE SEMARANG. Metode penarikan sampel menggunakan metode sensus, hal tersebut dikarenakan ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Data yang telah didapatkan kemudian dianalisis menggunakan SPSS 25 dan hasil analisis menunjukkan bahwa Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian.....	8
1.4    Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1    Aspek Teoritis .....	9
1.4.2    Aspek Praktis .....	9
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1    Landasan Teori .....	10
2.1.1    Kinerja Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2    Kepuasan Kerja.....	14
2.1.3    Budaya Organisasi .....	19
2.1.4    Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2    Pengaruh Antar Variabel .....	27
2.2.1    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	28
2.2.2    Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	27
2.2.3    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.2.4    Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.2.5    Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.3    Kerangka Pemikiran .....	31
BAB III.....	33
METODE PENELITIAN.....	33
3.1    Jenis Penelitian .....	33

3.2	Populasi dan Sampel.....	33
3.2.1	Populasi .....	33
3.2.2	Sampel.....	34
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	34
3.3.1	Data Primer .....	34
3.3.2	Data Sekunder .....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	36
3.6	Teknik Analisis Data .....	38
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	38
3.6.2	Analisis Kuantitatif .....	38
3.6.2.1	Uji Kualitas Data.....	39
3.6.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	40
3.6.2.3	Regresi Linier Berganda .....	41
BAB IV .....		44
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		44
4.1	Gambaran Obyek Penelitian.....	44
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.2	Identitas Responden.....	45
4.1.2.1	Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	45
4.1.2.2	Responden Berdasarkan Usia.....	46
4.1.3	Analisis Deskriptif.....	46
4.1.3.1	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	48
4.1.3.2	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	49
4.1.3.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	50
4.1.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	51
4.2	Hasil Penelitian.....	52
4.2.1	Hasil Uji Instrumen .....	52
4.2.1.1	Uji Validitas Data.....	52
4.2.1.2	Uji Reliabilitas Data.....	53
4.2.2	Uji Asumsi Klasik .....	53
4.2.2.1	Uji Normalitas .....	53
4.2.2.2	Pengujian Multikolonieritas .....	55
4.2.2.3	Pengujian Heteroskedastisitas.....	56

4.2.3	Analisis Regresi Linear Berganda .....	57
4.2.4	Pengujian Hipotesis .....	59
4.2.5	Koefisien Deteterminasi ( $R^2$ ).....	61
4.2.6	Hasil Uji Sobel .....	62
4.3	Pembahasan .....	63
4.3.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	63
4.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	64
4.3.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan .....	64
4.3.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	64
4.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.3.6	Pengaruh Uji Sobel Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Serta Terhadap Kinerja karyawan.....	65
BAB V	.....	66
SIMPULAN DAN SARAN	.....	66
5.1	Simpulan.....	66
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	67
5.3	Saran .....	68
DAFTAR PUSTAKA	.....	70



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin kompetitif, maka dari itu sumber daya manusia (SDM) harus mempunyai *knowledge*, *skill* dan *attitude* yang mampu bersaing. Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan aspek terpenting untuk menunjang dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Menurut Werther dan Davis dalam Sutrisno (2017) sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Maka dari itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan sabaik-baiknya agar dapat diandalkan untuk mendukung kegiatan perusahaan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

PT Nasmoco Kaligawe Semarang adalah salah satu anak cabang dari PT New Ratna Motor yang bergerak dalam bidang usaha otomotif yang melayani penjualan dan jasa perbaikan kendaraan khususnya kendaraan bermerk Toyota. PT. Nasmoco Kaligawe memiliki Yaitu “Menjadi pelaku bisnis di bidang otomotif yang profesional, berkualitas, dan sebagai pemimpin pasar di era global”, dan Misi yaitu “Meningkatkan profesionalisme karyawan dengan berbasiskan teknologi modern untuk memberikan totalitas kepuasan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham. Terus berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta ikut serta berperan dalam



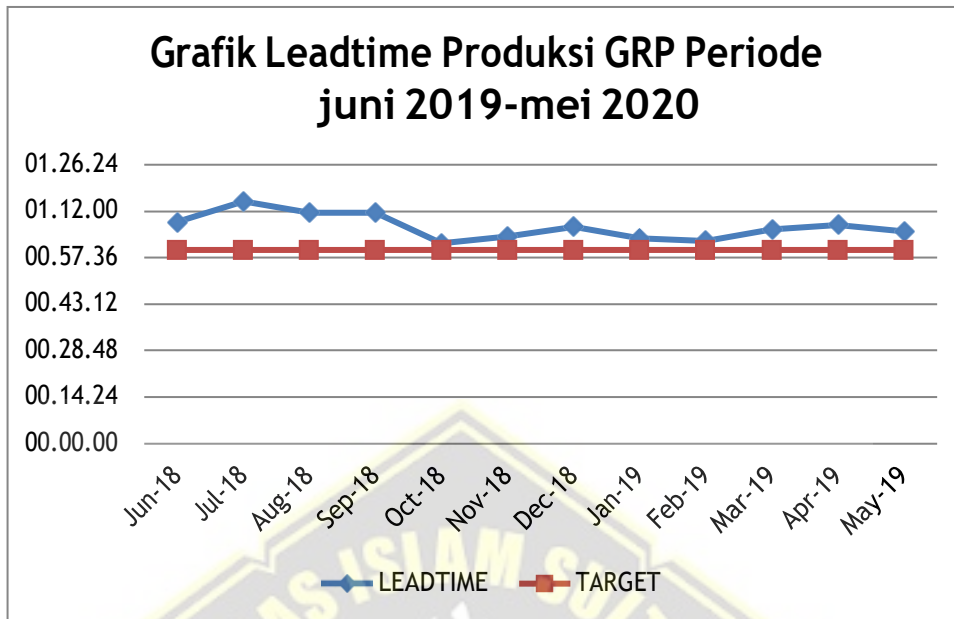
kepedulian lingkungan dan sosial”. Pada divisi perbaikan umum (general repair) ada beberapa indikator performa bengkel.

Salah satu indikator penilaian performa bengkel pada PT. Nasmoco Kaligawe adalah Leadtime produksi. Leadtime produksi adalah lamanya seorang teknisi melakukan perawatan satu unit kendaraan. Leadtime seorang diukur ketika seorang teknisi melakukan “*clock on*” dan berakhir saat teknisi melakukan “*Clock off*” pada JPCB ( *Job Progress Control Board*). Berikut data pencapaian leadtime masing masing teknisi pada bulan januari 2019 :

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Rata – Rata *Leadtime* Produksi (SBE) Di Nasmoco**  
**Kaligawe Pada Bulan Juni 2019 – Mei 2020**

Bulan	Lead Time Produksi	Target
Juni	01:08:41	01:00:00
Juli	01:15:03	01:00:00
Agustus	01:11:34	01:00:00
September	01:11:36	01:00:00
Oktober	01:02:06	01:00:00
November	01:04:16	01:00:00
Desember	01:07:10	01:00:00
Januari	01:03:36	01:00:00
Februari	01:02:53	01:00:00
Maret	01:06:25	01:00:00
April	01:07:50	01:00:00
Mei	01:05:50	01:00:00

Grafik 1.1



Berdasarkan pencapaian *leadtime* produksi diatas dapat dilihat pencapaian rata – rata *leadtime* produksi dari bulan juni 2018 sampai dengan mei 2019 tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat disimpulkan kinerja dari karyawan divisi general repair PT. Nasmoco Kaligawe semarang belum optimal. Salah satu ukuran keberhasilan dari kinerja karyawan atau perusahaan terletak pada pencapaian *leadtime* yang telah ditetapkan. Apabila pencapaian *leadtime* sesuai dengan target, maka suatu perusahaan tersebut dapat dikatakan berhasil. Namun apabila pencapaian *leadtime* produksi tidak mencapai target maka perusahaan kurang berhasil.

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi yang maksimal melalui kinerja yang maksimal juga. Karena kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari dari karyawannya. Menurut Hasibuan (2017) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilakukan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Satriowati (2016) mengungkapkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan yang mempunyai hasil positif dan signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sahidillah Nurdin dan Acep Rohendi (2016) mengungkapkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Blancard dan Harsey dalam Sutrisno (2017), kepemimpinan transformasional adalah proses untuk mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu maupun secara kelompok. Masalah kepemimpinan dalam perusahaan menjadi sorotan penting bagi perusahaan yang telah menerapkan manajemen dengan baik, karena tercapainya tujuan perusahaan didasari oleh kemampuan manajer untuk mengelola sumber daya manusia.

Dalam mewujudkan visi dan misinya PT. Nasmoco Kaligawe Semarang membentuk dan melaksanakan sebuah budaya organisasi yang dapat menunjang

kinerja karyawan yang disebut dengan “GREAT” dan semua karyawan diwajibkan memakai pin GREAT. GREAT merupakan singkatan dari *Give Delight Experience, Respect For Others, Excellent Performance, Always Be Professional, Dan Tak Action To Improve*.

Penerapan budaya organisasai yang baik dengan melaksanakan SOP yang tepat akan meningkatkn kinerja teknisi. Hal tersebut terlihat dari cara bagaimana teknisi mengambil dan mengerjakan order sesuai degan apa yang tertera pada Work Order dari Controler. Budaya organisasi menjadi landasan utama bagi seluruh karyawan pada umumnya dan tekinsi pada khususnya dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga karyawan harus bisa memahami nilai ytang terkandung di dalam budaya organisasi dan mewujudkannya melalui pelayanan yang diberikan. Sosialisasi budaya organisasi diberikan ketika *training* awal karyawan baru oleh *CRC coordinator* dan *general Affairs*.

Menurut sutrisno (2010), budaya yang dikelola dengan benar sebagaio alat manajemen akan dapat mempengaruhi karyawan dan mendorongnya untuk bersikap positif, deikatif dan produktif, sehingga meskipun nilai-nilai budaya tersebut tidak terlihat, tetapi keberadaannya merupakan kekuatan yang mengarahkan perilaku karyawan untuk bekerja secara efektif. Menurut Susanto (2005), mengemukakan bahwa untuk menghadapi masalah eksternal maka budaya organisasi dapat dijadikan sebagai panduan sember daya manusia dalam menyelesaikan masalah eksternalnya. Sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternalnya, dan usaha untuk menggabungkan dari berbagai macam organisasi yang ada di dalam

perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani (2016), Titi Laras dan Raden Tri Haryono (2016), Edi Sugiona dan Widia Rachmawati (2019) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rizki Wahyuniardi dan Hedytisa Renaldo Nababan (2018) dan Edward S. Maabuat (2016) membuktikan hasil yang berbeda yaitu tidak berpengaruh signifikan.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap hal-hal yang dapat mempengaruhi Sumber Daya Manusia. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan antara lain : Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan spiritual, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan serta variabel interveningnya yaitu Kepuasan Kerja. Oleh karena itu peneliti mengambil judul “**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus pada karyawan *aftersales* GRP PT. Nasmoco Kaligawe Semarang)**”.

### 1.3 Rumusan Masalah

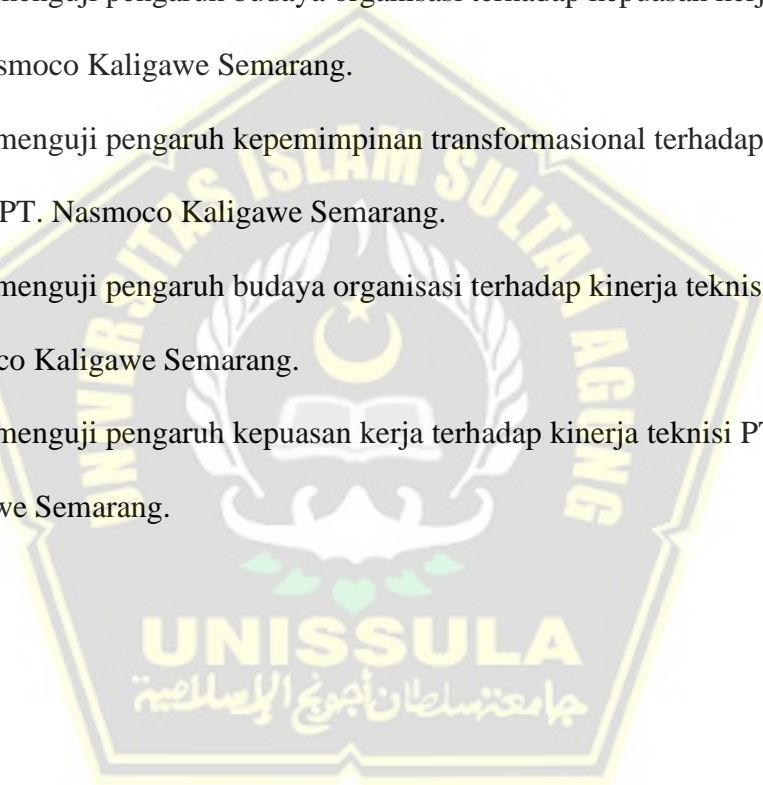
Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini adalah tidak tercapainya target leadtime teknisi dalam melakukan perbaikan atau servis kendaraan yang menunjukkan kinerja karyawan yang kurang maksimal. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja teknisi. Oleh sebab itu, berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja teknisi?
2. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasann kerja teknisi?
3. Bagaimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja teknisi?
4. Bagaimana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja teknisi?
5. Bagaimana variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja teknisi?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang tentang faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia, maka tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja teknisi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja teknisi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja teknisi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
4. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja teknisi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja teknisi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.



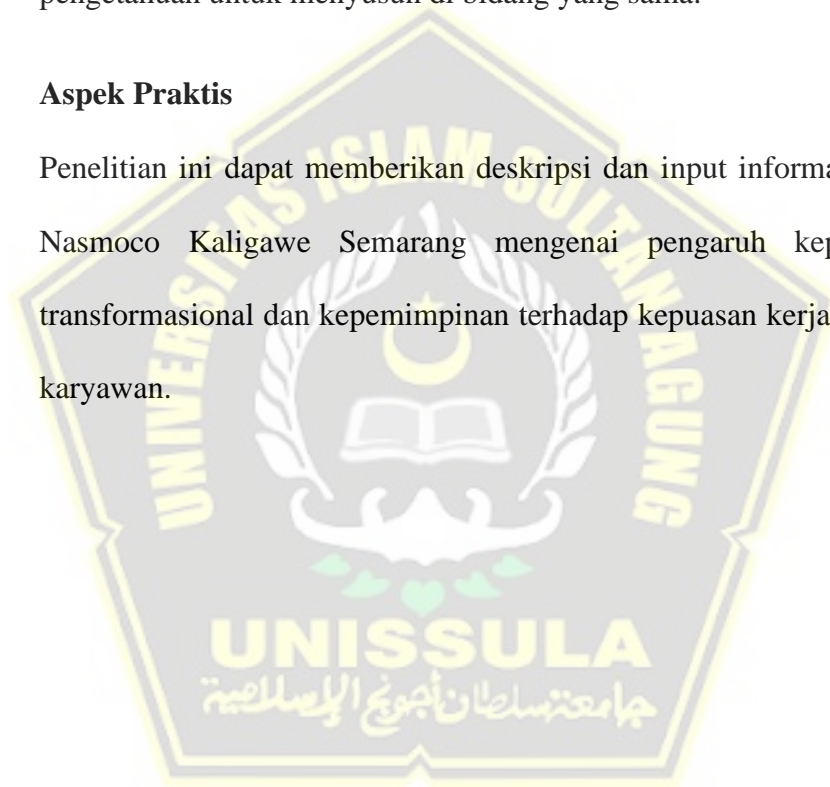
## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Aspek Teoritis**

1. Bagi penulis penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia dan teori pengambilan keputusan.
2. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat dijadikan acuan dan menambah pengetahuan untuk menyusun di bidang yang sama.

### **1.4.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan deskripsi dan input informasi bagi PT. Nasmoco Kaligawe Semarang mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Setiap manusia memiliki potensi untuk bertindak dalam berbagai macam aktivitas. Kemampuan tersebut dimiliki oleh manusia baik secara alami (sejak dari lahir) maupun dipelajari. Manusia yang berpotensi untuk berperilaku tertentu diaktualisasikan pada saat tertentu. Perilaku tersebut disebut dengan ability (kemampuan) sedangkan untuk mengekspresikan dari potensi tersebut dapat disebut dengan kinerja (Brahmasari, 2008).

Sumber daya manusia di dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi yang positif. Menurut mangkunegara (2012) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan dessler (2006) mengemukakan kinerja merupakan prestasi kerja, artinya adalah perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diberikan organisasi sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Yofandi ( 2017 ) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dalam periode tertentu dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan sangat diperlukan, sebab dengan kinerja selain untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dari karyawan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan menurut Mangkunegara ( 2009 ), menyatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari dua yaitu kemampuan potensi ( IQ ) dan kemampuan reality ( *knowledge + skill* ). Maksudnya adalah karyawan yang memiliki IQ rata-rata ( 110-120 ) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dengan baik, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Maka dengan alasan tersebut karyawan perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi.

Motivasi dapat terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi di lingkungan pekerjaannya. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pada karyawan yang terarah untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi mental dari seorang karyawan untuk mendorong ia mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental yang harus dimiliki oleh seorang karyawan adalah sikap mental yang siap secara psikofik atau sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi. Artinya seorang karyawan dituntut untuk siap mental, mampu secara fisik, mampu memahami tujuan utama dan target kerja yang harus dicapai serta mampu untuk memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut T.R Mitchel (2009) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.
2. Ketepatan waktu.
3. Inisiatif.
4. Kemampuan.
5. Komunikasi antar pribadi.

Menurut Gibson (2008) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1. Faktor individu, yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografis yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja.
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan dan karir.

Indikator – indikator Kinerja Karyawan Menurut mangkunegara ( 2009 ) menyatakan bahwa terdapat bebarapa indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas.

Kualitas kerja adalah sebarapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Kuantitas.

Kuantitas kerja adalag seberapa lama seorang karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam satu hari. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan ia dapat menyelesaikan pekerjaan setiap karyawan.

3. Pelaksanaan Tugas.

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan perkerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran atau kewajiban dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas dan Kualitas.

2. Ketepatan waktu.

3. Kehadiran.

4. Kemampuan kerjasama.

### 2.1.2 Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2017) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Tiffin dalam Sutrisno (2017) kepuasan kerja adalah hubungan erat antar sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah rasa emosional yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan, hasil kerja dan lingkungan kerjanya. Bagi sebuah organisasi kepuasan kerja akan berdampak pada sistem di dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya akan mengakibatkan situasi yang tidak menguntungkan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain kepuasan kerja dapat didefinisikan perasaan yang dialami oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan. Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek untuk menyokong pekerjaannya terpenuhi.

Teori kepuasan kerja berikut untuk mengungkap apa yang menjadi alasan orang merasa lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada orang lain.

Berikut beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015) :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Dalam teori ini ada beberapa komponen utama yaitu input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Teori ini menyatakan bahwa puas atau tidak puasnya seorang karyawan tergantung pada hasil perbandingan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* orang lain. Jadi dapat disimpulkan apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini Proter mengemukakan untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Dengan kata lain, apabila sesuatu yang didapat oleh karyawan lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila yang didapatkan karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan merasa tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan dari karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin puas karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya

apabila kebutuhan karyawanb tidak terpenuhi , maka karyawan tidak merasa puas.

#### 4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung juga pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Artinya apabila karyawan menilai hasil kerjanya sesuai dengan kelompok acuan tersebut akan merasa puas. Begitu sebaliknya, apabila tidak sesuai dengan kelompok acuannya maka karyawan tersebut tidak merasa puas.

#### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variabel yang kontinu. Dalam teori ini ada dua faktor yang menimbulkan puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan disesuaikan dengan keinginan dari individu maka kepuasan yang didaopat akan semakin tinggi. Oleh sebab itu kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseroang atas perasaan senan atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja menurut Blum dalam Sutrisno (2017) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut ini.

1. Faktor Individual

- Umur,
- Kesehatan,
- Watak, dan
- Harapan.

2. Faktor Sosial

- Hubungan kekeluargaan,
- Pandangan pekerjaan,
- Kebebasan berpolitik, dan
- Hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor Utama dalam Pekerjaan

- Upah,
- Pengawasan,
- Ketentraman kerja, dan
- Kesempatan untuk maju.

Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerja ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar sesama, perasaan diperlakukan secara adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan.



Menuut Gilmer Dalam Sutrisno (2017) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut ini.

1. Kesempatan untuk maju,
2. Keamanan kerja,
3. Gaji,
4. Perusahaan dan manajemen,
5. Pengawasan,
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan,
7. Kondisi kerja,
8. Aspek sosial dalam bekerja,
9. Komunikasi, dan
10. Fasilitas.

Sedangkan menurut mangkunegara (2015) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut ini.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan ( IQ ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Indikator – indikator Kepuasan Kerja menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa ada lima indikator dari kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1. Senang pada pekerjaan.
2. Mencintai pekerjaan.
3. Moral kerja.
4. Kedisiplinan.
5. Prestasi kerja.

Menurut Koesmono (2015) menyatakan bahwa ada tiga indikator dari kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1. Sikap suka terhadap pekerjaannya.
2. Mempunyai rasa senang terhadap pekerjaannya.
3. Memberi nilai positif terhadap pekerjaannya.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Menurut Moeljono dan Sudjatmiko (2007) Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai dari perusahaan yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Budaya organisasi mempunyai konsep sebagai keyakinan bersama dan nilai-nilai dalam organisasi yang dapat membantu dalam membentuk pola perilaku karyawan. Sedangkan Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Pendapat lain dikemukakan oleh Sutrisno (2010) Budaya organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang diberlakukan dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku bagi anggotanya serta sebagai solusi berbagai masalah yang melibatkan organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan, nilai dan norma yang sudah menjadi kesepakatan dan pedoman bagi karyawan untuk menjalankan visi, misi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjadi solusi dari berbagai masalah yang nanti dihadapi oleh perusahaan.

Adapun fungsi dari budaya organisasi yang dikemukakan oleh Moehariono (2012) adalah sebagai berikut.

1. Memberikan identitas organisasi bagi karyawannya.
2. Memudahkan pembentukan komitmen secara kolektif yang mencerminkan kebanggaan karyawan sebagai bagian dari suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial yang mencerminkan lingkungan kerja yang positif dan suportif, serta pengaturan konflik dan berbagai perusahaan efektif.

Sedangkan menurut Dension (1990) menjelaskan empat dimensi dari budaya organisasi sebagai berikut.

1. Keterlibatan (*Involvement*), yakni keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi yang menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan tersebut terhadap organisasi yang bersangkutan.
2. Konsistensi (*Consistency*), yakni suatu dimensi yang merupakan sumber utama dari kontrol yang terintegrasi dan terkoordinasi.
3. Adaptabilitas (*Adaptability*), yakni kemampuan organisasi dalam menerima perubahan untuk kemudian diinterpretasikan dan diterjemahkan kedalam perubahan perilaku internal berdasarkan suatu norma dan kepercayaan tertentu.

4. Misi (*mission*), yakni arah dan sasaran yang secara jelas mendefinisikan tujuan dari suatu organisasi melalui suatu perencanaan strategis yang menunjukkan visi organisasi tersebut di masa mendatang.

Menurut Stephen P. Robbins (2006) terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, antara lain sebagai berikut.

1. Inisiatif individual

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi seanejng mengemukakan ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perubahan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

#### 4. Integrasi

Sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi atau perusahaan.

#### 7. Identitas

Yang dimaksud dengan identitas adalah sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

#### 8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasu kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering

terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### 10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan.

Indikator-indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Wirawan (2007) adalah sebagai berikut ini.

1. Pelaksanaan norma
2. Pelaksanaan nilai-nilai
3. Kepercayaan
4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota
5. Agresif dalam bekerja
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Adapun indikator budaya organisasi menurut Luthans (2008) adalah sebagai berikut ini.

1. Aturan-aturan perilaku
2. Orientasi hasil
3. Keagresifan
4. Peraturan-peraturan

#### 2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burn dalam Sardjono (2014) kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik dari gaya kepemimpinan yang mampu menyatukan pimpinan dan bawahannya untuk menyusun rencana kerja guna mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Selain dari dua pengertian di atas, kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Luthans (2006) merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Dari pengertian beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan kerja sama antara pemimpin sebagai leader atau sebagai inspirator yang mampu menggerakkan kesadaran anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama.

Pemimpin yang mempunyai tipe gaya kepemimpinan transformasional akan menjunjung tinggi komunikasi dengan bawahan tanpa memberi tekanan dan mampu memotivasi anggotanya untuk melakukan segala pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Faktor – Faktor Kepemimpinan Transformasional menurut Hendar Kurniawan (2016) beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Tranformasional sebagai berikut ini.

1. *Idealized Influence.*

Sebuah sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dengan memberikan pandangan dan pengertian visi, memperlihatkan keyakinan, menumbuhkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan sikap komitmen dan mencontohkan moral yang etis. Hal tersebut ditunjukkan dengan seorang pemimpin sebagai panutan bagi bawahannya dalam segala tindakannya, melebarkan visi, misi bersama dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial serta membrikan pelayanan yang terbaik.

2. *Inspirational Motivation.*

Cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menumbuhkan sikap pantang menyerah, mampu membangkitkan semangat dan motivasi kepada orang lain serta mendorong naluri atau empati dan kebaikan pada diri setiap karyawan. pemimpin yang mempunyai motivasi inspirasi mampu untuk meningkatkan dorongan seseorang untuk lebih semangat dalam bekerja.

3. *Individualized Consideration.*

Sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menunjukkan kepedulian dengan cara mendengarkan dan memberikan sebuah fasilitas khusus bagi karyawan yang mempunyai masalah yang harus diselesaikan karena mengganggu kinerjanya. Dengan memberikan dukungan seperti itu maka akan



mendukung produktivitas karyawan sehingga target yang ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai.

4. *Intellectual Stimulation.*

Proses untuk meningkatkan pemahaman seseorang dalam mengartikan cara pandangnya dalam menyelesaikan sebuah masalah. Dalam prakteknya pemimpin menggunakan simbol – simbol yang mudah untuk dipahami. Sehingga dengan digunakannya stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang berkembangnya kemampuan karyawan.

Menurut Robins dan Judge (2008) dalam jurnal Fendy W.S dan Roy Setiawan (2016) beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut ini.

1. Pemimpin Kharismatik.
2. Motivasi inspirasional.
3. Pertimbangan individu.
4. stimulasi

Indikator – indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Robbins (2010) dalam jurnal Lancer S Naibaho indikato-indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut ini.

1. Kharisma.
2. Motivasi inspiratif.
3. Stimulasi intelektual.
4. Perhatian yang individu.
5. Menerima saran.

## **2.2 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi yang kuat akan membentuk nilai-nilai, gaya kepemimpinan yang kuat serta pemerataan dan identitas dari organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Untuk membangun budaya yang kuat diperlukan proses yang baik pula dimulai dari atasan sampai bawahan, karena perubahan dalam organisasi, karyawan diharapkan akan merasa nyaman dan bahagia dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan bersedia menerima perubahan dengan baik tanpa ada paksaan dan akan membuat puas dalam bekerja.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Achmad Kosasih (2017), Rizki Wahyuniardi dan Hepyitisa Renaldo Nababan (2018), Rifan Prasetyo (2019) yang menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

$H_1$  : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepala divisi mempunyai peran yang sangat penting dalam organisasi, maka dari itu kepala divisi harus mampu memberikan contoh dan motivasi bagi bawahannya agar lebih memberikan usaha yang maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis gaya kepemimpinan yang mengarah kepada perubahan positif pada mereka yang mengikuti dan umumnya bersifat energik, antusias tinggi dan bergairah. Seperti yang diungkapkan oleh Burn dalam Sardjono (2014) kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik dari seorang kepala divisi yang mampu menyatukan antar atasan dan bawahannya untuk menyusun rencana kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini apabila seorang pemimpin mampu untuk menjadi contoh dan mengayomi bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan perusahaan maka bawahan akan merasa puas sehingga akan melakukan usaha yang lebih dalam bekerja.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadhila Azhima (2016), Nadia (2015), dan Agustina Ritawati (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terhadulu tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

### 2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan aspek yang kuat dalam hal mengontrol perilaku karyawan. Budaya yang dapat menyesuaikan dengan perubahan dapat dipastikan akan mengalami peningkatan kinerja baik dari karyawan maupun kinerja dari organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dapat mendorong gairah kerja, tanggung jawab dan semangat kerja serta terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu manajer dan karyawannya untuk membentuk budaya organisasi yang baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Titi Laras dan Raden Tri Haryono (2016), Achmad Kosasih (2017) dan Edi Sugiona dan Widia Rachmawati (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

H<sub>3</sub> : Budaya organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

### 2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Prinsip utama kepemimpinan transformasional ada pada kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain karyawan dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan kepemimpinan transformasional yang baik kepada karyawan diharapkan kinerja masing – masing dapat meningkat.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Robertus Gita (2016), Fadhila Azhima (2016), dan Elizabeth Satriowati (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Greenberg dan Baron dalam Thamrin (2012) kepuasan kerja merupakan cerminan tingkah laku positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalaui sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pimpinannya, dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan melakukan hal – hal baik dan supportif untuk membantu pimpinannya mencapai tujuanm perusahaan. Dengan kata lain apabila karyawan merasa puas akan pekerjaan, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, karyawan akan memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerjanya.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ronald Tanuwijaya (2015), Anita R (2016), dan I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut ini.

H<sub>5</sub> : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan *Aftersales* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

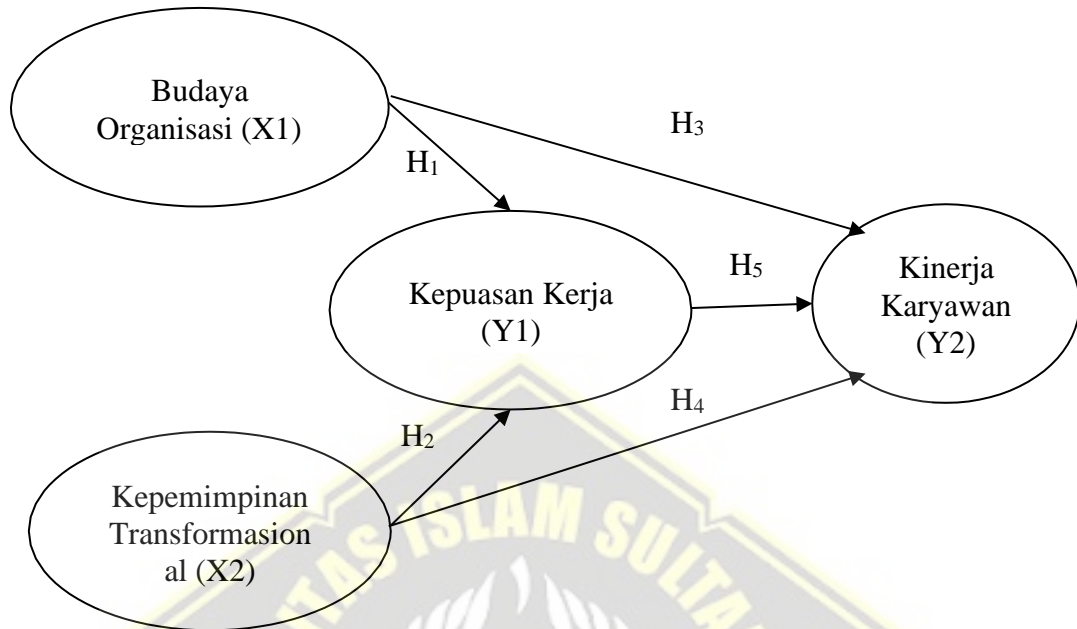
### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Darmawan (2013) kerangka pemikiran merupakan model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik bagi karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi karena karyawan terlibat aktif dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan meningkatnya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Namun sebaliknya, apabila penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak berjalan dengan semestinya akan berdampak penurunan kepuasan kerja yang berakibat pula pada penurunan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk nilai-nilai, aturan dan kebiasaan yang telah disepakati akan memacu organisasi untuk bersaing dengan baik. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan individu atau karyawan tersebut akan semakin tinggi kepuasannya, semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan akan memacu kinerja karyawan yang lebih baik.

Kerangka tersebut yang dijadikan oleh penulis sebagai dasar dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

**Gambar 2.1.**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Gambar 2.1 kerangka pemikiran menjelaskan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja seperti dijelaskan dalam hipotesis pertama dan kedua, sedangkan model yang kedua yaitu pengaruh langsung yaitu pengaruh intervening kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui hipotesis ketiga, keempat dan kelima.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud untuk memberanrkan atau memperkuat hipotesis yang dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory research yang bersifat asiosatif. Menurut Sugiyono (2012) penelitian eksplanatory merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Objek dari penilitian ini adalah karyawan bagian *Aftersales* General Repair PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Penelitian ini untuk menguji kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Abdurahman (2011) populasi merupakan keseluruhan elemen, atau unit penelitian, atau unit analisis yang memiliki ciri atau karakteristik tertentu yang dijadikan sebagai objek penelitian atau menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Dari pendapat tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang bagian *Aftersales* General Repair yang berjumlah 100 orang.



### 3.2.2 Sampel

Menurut Abdurahman (2011) sampel merupakan bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dengan jumlah populasi 100 orang, maka layak untuk diambil semua untuk dijadikan sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus. Arikunto (2012) Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus, hal tersebut dikarenakan ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Dengan demikian peneliti mengambil kesimpulan untuk meneliti secara keseluruhan tanpa mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data – data yang disajikan angka. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan PT. Nasmoco Kaligawe bagian *Aftersales* General Repair adalah data primer dan data sekunder.

#### 3.3.1 Data Primer

Data primer data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Siregar, 2015). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil kuesioner. Dalam hal ini data yang digunakan adalah hasil dari jawaban responden atas pertanyaan yang sudah diajukan kepada karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi bukan pengolahnya (Siregar,2015). Data yang dimaksud diperoleh dari penelitian kepustakaan dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal, literatur dari beberapa referensi dan data perusahaan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini

#### 1. Data primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden dengan rincian sebagai berikut ini.

##### a. Kuesioner

Menurut Umar (2012) kuesioner merupakan suatu metode penelitian di mana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Penelitian ini kuesioner dibagikan kepada karyawan aftersales general repair PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert, penelitian penilaian dengan kriteria dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju dengan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5.

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan atau tatap muka secara langsung kepada karyawan general repair PT. Nasmoco Kaligawe Semarang yang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada PT. Nasmoco Kaligawe Semarang, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya dari seseorang. Studi dokumentasi pelengkap pendukung dalam penelitian ini.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indranto (2012) menyatakan definisi operasional variabel adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut ini.

a. Variabel bebas atau Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan Spiritual ( $X_2$ ).

b. Variabel terikat atau dependen, yaitu yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

c. Variabel Intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ )

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Definisi operasional	Indikator variabel	Skala pengukuran
	Kinerja karyawan pencapaian hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan.	1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Pelaksanaan tugas. 4. Ketepatan waktu. 5. Tanggungjawaban. Sumber: mangkunegara (2009), Mathias dan Jackson (2012)	Skala Likert : 1. Sangat tidak setuju. 2. Tidak setuju. 3. Netral. 4. Setuju. 5. Sangat setuju
	Kepuasan Kerja perasaan yang dialami oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan.	1. Senang pada pekerjaan. 2. Mencintai pekerjaan. 3. Moral kerja. 4. Nilai positif terhadap pekerjaan. 5. Prestasi kerja Sumber: Hasibuan (2017), Koesmono (2015)	Skala Likert : 1. Sangat tidak setuju. 2. Tidak setuju. 3. Netral. 4. Setuju. 5. Sangat setuju
	Budaya organisasi Sebuah kebiasaan, nilai dan norma yang sudah menjadi kesepakatan dan pedomannya bagi karyawan untuk menjalankan visi, misi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjadi solusi dari berbagai masalah yang nanti dihadapi oleh perusahaan.	1. Aturan. 2. Pelaksanaan nilai-nilai 3. Kepercayaan 4. Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja 5. Orientasi hasil 6. Agresif dalam bekerja Sumber : Wirawan (2007), Luthans (2008)	Skala Likert : 1. Sangat tidak setuju. 2. Tidak setuju. 3. Netral. 4. Setuju. 5. Sangat setuju

Kepemimpinan Tranformasional gaya kepemimpinan yang mengedepankan kerja sama antara pemimpinan sebagai leader atau sebagai inspirasi yang mampu menggerakkan kesadaran anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama.	1. <i>Idealized influence.</i>	Skala Likert : 1. Sangat tidak setuju. 2. Tidak setuju. 3. Netral. 4. Setuju. 5. Sangat setuju
	2. <i>Inspirational motivation.</i>	
	3. <i>Individualized Consideration.</i>	
	4. <i>Intellectual Stimulation</i>	
	5. Kharisma.	
	6. Menerima saran.	
Sumber: Hendar Kurniawan (2016) , Robins (2010)		

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Dalam hal ini akan menjelaskan tentang gambaran responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

#### 3.6.2 Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif yaitu suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil responden yang diberikan , kemudian dilakukan analisa berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan kedalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah dalam menganalisa. Adapun untuk mengetahui hubungan variabel-variabel yang mempunyai hubungan, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan perhitungan statistik.

### 3.6.2.1 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji Ghozali (2013) menyatakan uji validitas adalah suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitungan tabel untuk *degree of freedom* ( $df=n-2$ ), dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir pertanyaan atau *indicator* tersebut valid dan jika  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel maka pertanyaan atau *indicator* tersebut dinyatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali,2013). Apabila suatu alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal. Hasil ukur itu diterjemahkan dengan koefisien kehandalan yaitu derajat kemampuan alat ukur mengukur perbedaan-perbedaan individu yang ada. Kehandalan itu perlu, sebab data yang tidak handal atau bisa tidak dapat diolah lebih lanjut karena akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Pengukuran dilakukan sekali dan reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Kaidah pengambilan keputusan yaitu jika reliabilitas  $\alpha$  melebihi angka 0,6 maka item pertanyaan variabel tersebut berstatus reliable (Ghozali, 2013).

### 3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Analisis statistik digunakan mendeteksi normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik. Tes statistik sederhana yang dapat dilakukan berdasarkan nilai *Kolmogorof Smirnof*. Hal ini dilakukan karena uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Uji normalitas residual yang digunakan adalah normalitas data. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat dengan *Kolmogorof Smirnof Test*. Adapun kriterianya yaitu jika angka signifikansi (SIG)  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonieritas mempunyai pengaruh yang penting pada perkiraan koefisien regresi dan pada penggunaan umum perkiraan model. Menurut Ghazali(2013) kriteria terjadinya multikolonieritas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan lawannya yaitu nilai Variance Inflation Factor (VIF) adalah jika nilai toleransi diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10 maka tidak mempunyai persoalan multikolonieritas sehingga bisa dilakukan ke pengujian selanjutnya.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual data yang ada. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Cara yang digunakan dalam pengujian ini adalah dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Kriteria tidak terjadi problem heteroskedastisitas apabila probabilitas signifikannya di atas tingkat signifikansi sebesar 5 % sehingga disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

#### 3.6.2.3 Regresi Linier Berganda

Ghozali (2013) menyatakan uji regresi linier berganda yaitu suatu uji yang digunakan penelitian dengan maksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel independen sebagai faktor *predictor* dimanipulasi atau bisa disebut juga suatu uji dimana untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan linier regresi berganda dapat dilihat dengan rumus sebagai berikut

$$Y_1 : b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \quad \text{persamaan .....(1)}$$

$$Y_2 : b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2 \quad \text{persamaan .....(2)}$$



Keterangan :

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = kinerja SDM

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Budaya Organisasi

b = Koefisien Regresi parsial

e = *Error of term* (variabel pengganggu)

**a. Pengujian Hipotesis**

Dalam pengujian path analysis digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk menentukan pengujian, maka kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -1 t_{tabel}$  dan nilai signifikansinya  $> 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis diterima/terbukti.

2. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $-t_{hitung} > -1 t_{tabel}$  dan nilai signifikansinya  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis diterima / tidak terbukti.

**b. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square*. Nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model. Nilai  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2013).

**c. Uji Sobel Test**

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen) (Ghozali (2013). Dalam hal ini adalah untuk mengetahui apakah variabel intervening Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi dengan Kinerja karyawan. Uji sobel test dalam penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test* dengan analisis jika p-value < taraf signifikansi 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh signifikan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Nasmoco Kaligawe Semarang adalah salah satu anak cabang dari PT New Ratna Motor yang bergerak dalam bidang usaha otomotif yang melayani penjualan dan jasa perbaikan kendaraan khususnya kendaraan bermerk Toyota. PT. Nasmoco Kaligawe memiliki yaitu menjadi pelaku bisnis di bidang otomotif yang profesional, berkualitas, dan sebagai pemimpin pasar di era global dan misi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dengan berbasis teknologi modern untuk memberikan totalitas kepuasan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham. Terus berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta ikut serta berperan dalam kepedulian lingkungan dan sosial. Pada divisi perbaikan umum (*general repair*) ada beberapa indikator performa bengkel. Salah satu indikator penilaian performa bengkel pada PT. Nasmoco Kaligawe adalah *leadtime* produksi. *Leadtime* produksi adalah lamanya seorang teknisi melakukan perawatan satu unit kendaraan. *Leadtime* seorang diukur ketika seorang teknisi melakukan *clock on* dan berakhir saat teknisi melakukan *clock off* pada JPCB (*Job Progress Control Board*). Berdasarkan pencapaian *leadtime* produksi diatas dapat dilihat pencapaian rata-rata *leadtime* produksi dari bulan juni 2018 sampai dengan mei 2019 tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh

perusahaan, sehingga dapat disimpulkan kinerja dari karyawan divisi *general repair* PT. Nasmoco Kaligawe semarang belum optimal.

Salah satu ukuran keberhasilan dari kinerja karyawan atau perusahaan terletak pada pencapaian *leadtime* yang telah ditetapkan. Apabila pencapaian *leadtime* sesuai dengan target, maka suatu perusahaan tersebut dapat dikatakan berhasil. Namun apabila pencapaian *leadtime* produksi tidak mencapai target maka perusahaan kurang berhasil.

#### 4.1.2 Identitas Responden

##### 4.1.2.1 Responden Berdasarkan Lama Kerja

Data karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair berdasarkan usia adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.1  
Lama Kerja  
Karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair

No.	Lama Kerja	Frekuensi	%
1	25 - 30	3	3
2	19 - 24	11	11
3	13 - 18	29	29
4	7 - 12	44	44
5	1 - 6	13	13
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.1 merupakan tabel lama kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair. Jumlah lama kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair terbanyak ada pada rentang lama kerja 7-12 tahun dengan jumlah 44 karyawan atau sebesar 44 persen, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair termasuk memiliki pengalaman kerja yang baik karena rata-rata sudah

bekerja minimal 7-12 tahun di PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair.

#### 4.1.2.2 Responden Berdasarkan Usia

Data karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair berdasarkan usia adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.2  
Usia Karyawan  
PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair

No.	Umur	Frekuensi	%
1	50 - 56	6	6
2	43 - 49	3	3
3	36 - 42	19	19
4	29 - 35	41	41
5	22 - 28	30	30
6	15 - 21	1	1
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.2 merupakan tabel usia karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair. Jumlah usia karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair terbanyak ada pada rentang usia 29-35 tahun dengan jumlah 41 karyawan atau sebesar 41 persen, karena pada rentang usia tersebut karyawan tergolong pada masa produktif dan memiliki semangat dalam bekerja.

#### 4.1.3 Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 5 yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik (Sugiono,2013).

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Keterangan :

RS = rentang skala

m = skor maksimal

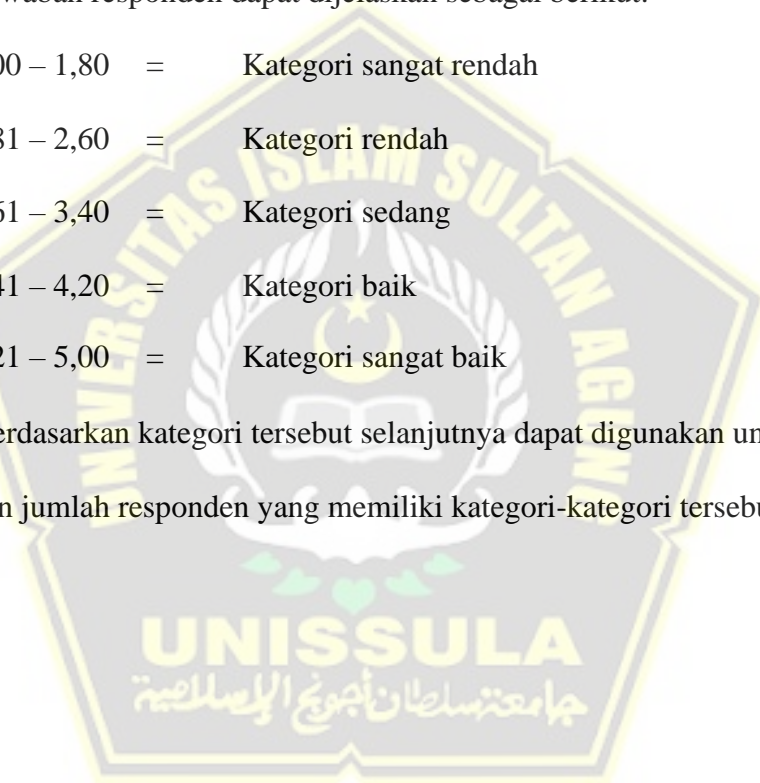
n = skor minimal

k = jumlah kategori

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 = Kategori sangat rendah
2. 1,81 – 2,60 = Kategori rendah
3. 2,61 – 3,40 = Kategori sedang
4. 3,41 – 4,20 = Kategori baik
5. 4,21 – 5,00 = Kategori sangat baik

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.



#### 4.1.3.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Hasil tanggapan karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair terhadap variabel budaya organisasi didiskripsikan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3  
Jawaban Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
		F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	fxs			
1	Aturan	20	100	64	256	12	36	4	8	0	0	100	400	4,00
2	Pelaksanaan nilai-nilai	35	175	48	192	17	51	0	0	0	0	100	418	4,18
3	Kepercayaan	22	110	58	232	20	60	0	0	0	0	100	402	4,02
4	Menjaga stabilitas kerja	21	105	56	224	21	63	2	4	0	0	100	396	3,96
5	Orientasi hasil	21	105	51	204	28	84	0	0	0	0	100	393	3,93
6	Agresif dalam bekerja	16	80	49	196	32	96	3	6	0	0	100	378	<b>3,78</b>
Rata-rata														3,98

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.3 merupakan diskripsi variabel budaya organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair, dimana karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair dalam menilai variabel budaya organisasi menghasilkan skor rata-rata akhir sejumlah 3,98 dan skor 3,98 masuk kategori baik namun pada indikator agresif dalam bekerja mendapatkan jawaban rata-rata skor terendah, hasil tersebut menunjukkan masih ada sebagian karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair yang kurang agresif dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Sedangkan indikator pelaksanaan nilai-nilai mendapatkan jawaban rata-rata jawaban tertinggi, hasil tersebut menunjukkan pelaksanaan nilai-nilai dari budaya organisasi dijalankan dengan bagi oleh sebagian karyawan.

#### 4.1.3.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil tanggapan karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair terhadap variabel kepemimpinan transformasional didiskripsikan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4  
Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
		F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	fxs			
1	<i>Idealized influence</i>	39	195	41	164	15	45	5	10	0	0	100	414	4,14
2	<i>Inspirational motivation</i>	31	155	44	176	17	51	8	16	0	0	100	398	3,98
3	<i>Individualized Consideration</i>	31	155	46	184	18	54	5	10	0	0	100	403	4,03
4	<i>Intellectual Stimulation</i>	32	160	51	204	12	36	5	10	0	0	100	410	4,10
5	Kharisma	36	180	38	152	22	66	4	8	0	0	100	406	4,06
6	Menerima saran	25	125	52	208	16	48	7	14	0	0	100	395	3,95
Rata-rata														4,04

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.4 merupakan diskripsi variabel kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair, dimana karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair dalam menilai variabel kepemimpinan transformasional menghasilkan skor rata-rata akhir sejumlah 4,04 dan skor 4,04 masuk kategori baik namun pada indikator menerima saran mendapatkan jawaban rata-rata skor terendah, hasil tersebut menunjukkan masih ada sebagian karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair yang merasa bahwa pimpinan perusahaan kurang bersedia menerima saran atau diskusi dengan karyawan. Sedangkan indikator *idealized influence* mendapatkan jawaban rata-rata jawaban skor tertinggi, hasil tersebut menunjukkan penyampaian visi misi, memberikan pengaruh kepada karyawan dapat tersampaikan dengan baik kepada karyawan.



#### 4.1.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair variabel kepuasan kerja didiskripsikan pada tabel 4.5 berikut

Tabel 4.5  
Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
		F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	fxs			
1	Senang pada pekerjaan	17	85	51	204	32	96	0	0	0	0	100	385	3,85
2	Mencintai pekerjaan	16	80	52	208	31	93	1	2	0	0	100	383	3,83
3	Moral kerja	25	125	52	208	23	69	0	0	0	0	100	402	4,02
4	Nilai positif terhadap pekerjaan	12	60	61	244	27	81	0	0	0	0	100	385	3,85
5	Prestasi kerja	15	75	53	212	31	93	1	2	0	0	100	382	3,82
Rata-rata														3,87

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.5 merupakan diskripsi variabel kepuasan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair, dimana karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair dalam menilai variabel kepuasan kerja menghasilkan skor rata-rata akhir sejumlah 3,88 dan skor 3,88 masuk kategori baik namun pada indikator prestasi kerja mendapatkan jawaban rata-rata skor terendah, hasil tersebut menunjukkan masih ada sebagian karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair yang tidak menginginkan prestasi kerja yang baik. Sedangkan indikator moral kerja mendapatkan jawaban rata-rata jawaban skor tertinggi, hasil tersebut menunjukkan moral kerja yang baik dapat ditunjukkan oleh sebagian karyawan .

#### 4.1.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Hasil tanggapan karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair terhadap variabel kinerja karyawan didiskripsikan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6  
Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
		F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	Fxs	F	fxs			
1	Kualitas	22	110	45	180	33	99	0	0	0	0	100	389	3,89
2	Kuantitas	18	90	52	208	30	90	0	0	0	0	100	388	3,88
3	Pelaksanaan tugas	18	90	51	204	31	93	0	0	0	0	100	387	3,87
4	Ketepatan waktu	16	80	45	180	36	108	3	6	0	0	100	374	3,74
5	Tanggungjawab	15	75	47	188	38	114	0	0	0	0	100	377	3,77
Rata-rata														3,83

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.6 merupakan diskripsi variabel kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair, dimana karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair dalam menilai variabel kinerja karyawan menghasilkan skor rata-rata akhir sejumlah 3,83 dan skor 3,83 masuk kategori baik namun pada indikator ketepatan waktu mendapatkan jawaban rata-rata skor terendah, hasil tersebut menunjukkan masih ada sebagian karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair yang tidak bisa tepat waktu dalam bekerja. Sedangkan indikator kualitas kerja mendapatkan jawaban rata-rata jawaban skor tertinggi, hasil tersebut menunjukkan sebagian karyawan dapat memberikan kualitas pekerjaan yang baik.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Hasil Uji Instrumen

#### 4.2.1.1 Uji Validitas Data

Hasil pengujian uji validitas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r hitung	Kondisi	r tabel	Keterangan	
1	Budaya organisasi	Indikator X1.1	0.792	>	0.165	Valid
		Indikator X1.2	0.804	>	0.165	Valid
		Indikator X1.3	0.787	>	0.165	Valid
		Indikator X1.4	0.813	>	0.165	Valid
		Indikator X1.5	0.757	>	0.165	Valid
		Indikator X1.6	0.755	>	0.165	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional	Indikator X2.1	0.781	>	0.165	Valid
		Indikator X2.2	0.778	>	0.165	Valid
		Indikator X2.3	0.822	>	0.165	Valid
		Indikator X2.4	0.826	>	0.165	Valid
		Indikator X2.5	0.816	>	0.165	Valid
		Indikator X2.6	0.764	>	0.165	Valid
3	Kepuasan kerja	Indikator Y1.1	0.835	>	0.165	Valid
		Indikator Y1.2	0.779	>	0.165	Valid
		Indikator Y1.3	0.762	>	0.165	Valid
		Indikator Y1.4	0.769	>	0.165	Valid
		Indikator Y1.5	0.822	>	0.165	Valid
4	Kinerja karyawan	Indikator Y2.1	0.810	>	0.165	Valid
		Indikator Y2.2	0.788	>	0.165	Valid
		Indikator Y2.3	0.824	>	0.165	Valid
		Indikator Y2.4	0.777	>	0.165	Valid
		Indikator Y2.5	0.777	>	0.165	Valid

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian semua indikator hasilnya valid.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas Data

Hasil pengujian uji reliabilitas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8  
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Kondisi	Ketetapan	Keterangan	
1	Budaya organisasi	Indikator X1.1	0.851	>	0.60	Reliabel
		Indikator X1.2	0.848	>	0.60	Reliabel
		Indikator X1.3	0.851	>	0.60	Reliabel
		Indikator X1.4	0.846	>	0.60	Reliabel
		Indikator X1.5	0.859	>	0.60	Reliabel
		Indikator X1.6	0.862	>	0.60	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	Indikator X2.1	0.869	>	0.60	Reliabel
		Indikator X2.2	0.872	>	0.60	Reliabel
		Indikator X2.3	0.859	>	0.60	Reliabel
		Indikator X2.4	0.858	>	0.60	Reliabel
		Indikator X2.5	0.861	>	0.60	Reliabel
		Indikator X2.6	0.872	>	0.60	Reliabel
3	Kepuasan kerja	Indikator Y1.1	0.805	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y1.2	0.829	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y1.3	0.835	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y1.4	0.827	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y1.5	0.811	>	0.60	Reliabel
4	Kinerja karyawan	Indikator Y2.1	0.819	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y2.2	0.824	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y2.3	0.811	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y2.4	0.834	>	0.60	Reliabel
		Indikator Y2.5	0.829	>	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.8 merupakan hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu lebih besar dari 0,60 dengan demikian semua indikator hasilnya *reliabel*.

#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

##### 4.2.2.1 Uji Normalitas

Ghozali (2013) menyatakan Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi. Caranya adalah dengan uji *kolomagorovsmirnov test* dimana uji ini digunakan untuk menguji apakah residual terdistribusi secara

normal atau tidak Hasil pengujian uji normalitas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9  
 Hasil Uji Normalitas Pertama  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.17056111
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.055
	Negative	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.696
Asymp. Sig. (2-tailed)		.717

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.9 merupakan hasil pengujian normalitas, hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil uji *kolmogorov smirnov* memiliki signifikansi sebesar 0.717 dimana dari hasil tersebut memiliki nilai lebih besar dari 0,05 yang artinya nilai *residuals* sudah terdistribusi secara normal.

Tabel 4.10  
 Hasil Uji Normalitas Kedua  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.94047350
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.041
	Negative	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z		.591
Asymp. Sig. (2-tailed)		.877

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.10 merupakan hasil pengujian normalitas, hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil uji *kolmogorov smirnov* memiliki signifikansi sebesar

0.877 dimana dari hasil tersebut memiliki nilai lebih besar dari 0,05 yang artinya nilai *residuals* sudah terdistribusi secara normal.

#### 4.2.2.2 Pengujian Multikolonieritas

Ghozali (2013) menyatakan uji multikolonieritas bertujuan untuk apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Kriteria uji multikolonieritas adalah jika nilai VIF dibawah 10 maka tidak mempunyai persoalan multikolonieritas Hasil pengujian uji multikolonieritas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11  
Hasil Uji Multikolonieritas Pertama  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.401	1.735		4.265	.000		
Budaya organisasi	.231	.076	.284	3.056	.003	.781	1.281
Kepemimpinan Transformasional	.266	.062	.402	4.328	.000	.781	1.281

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.11 merupakan hasil uji multikolonieritas, nilai yang dihasilkan lebih kecil dari 10 yang artinya antar variabel independen tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

Tabel 4.12  
Hasil Uji Multikolonieritas Regresi Kedua  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.118	1.699		1.246	.216		
Budaya organisasi	.145	.071	.169	2.043	.044	.712	1.404
Kepemimpinan Transformasional	.165	.060	.235	2.726	.008	.654	1.528
Kepuasan Kerja	.494	.091	.468	5.411	.000	.652	1.534

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.12 merupakan hasil uji multikolonieritas, nilai yang dihasilkan lebih kecil dari 10 yang artinya antar variabel independen tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

#### 4.2.2.3 Pengujian Heteroskedastisitas

Ghozali (2013) menyatakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Hasil pengujian uji multikolonieritas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Pertama  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.975	.945		1.032	.305		
Budaya organisasi	.029	.041	.081	.710	.480	.781	1.281
Kepemimpinan Transformasional	.006	.034	.019	.168	.867	.781	1.281

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.13 merupakan output dari uji heteroskedastisitas dimana mempunyai nilai signifikansi hasil lebih besar dari 0,05 sehingga model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap.

Tabel 4.14  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Kedua  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.149	1.006		1.142	.256		
Budaya organisasi	.054	.042	.155	1.293	.199	.712	1.404
Kepemimpinan Transformasional	-9.036E-5	.036	.000	-.003	.998	.654	1.528
Kepuasan Kerja	-.046	.054	-.108	-.859	.392	.652	1.534

a. Dependent Variable: ABS\_RES2

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.14 merupakan output dari uji heteroskedastisitas dimana mempunyai nilai signifikansi hasil lebih besar dari 0,05 sehingga model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap.

#### 4.2.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Ghozali (2013) menyatakan regresi digunakan untuk menentukan sifat – sifat dan kekuatan hubungan antara dua variabel serta memprediksi nilai dari suatu variabel yang belum diketahui dengan didasarkan pada observasi masa lalu terhadap variabel tersebut dan variabel-variabel lainnya. Selanjutnya dalam regresi kita akan mengembangkan persamaan estimasi (*estimating equation*), yaitu rumus matematika yang menghubungkan variabel-variabel yang diketahui dengan variabel-variabel yang tidak diketahui. Setelah dipelajari pola



hubungannya, kemudian kita dapat mengaplikasikan analisis korelasi (*correlation analysis*) untuk menentukan tingkatan dimana variabel-variabel tersebut berhubungan. Kesimpulannya, analisis korelasi mengungkapkan seberapa benar persamaan estimasi sebenarnya menggambarkan hubungan tersebut. Hasil pengujian uji regresi linier berganda data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 4.15  
Hasil Uji Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap  
Kepuasan Kerja  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.401	1.735		4.265	.000		
Budaya organisasi	.231	.076	.284	3.056	.003	.781	1.281
Kepemimpinan Transformasional	.266	.062	.402	4.328	.000	.781	1.281

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer, Januari 2021

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat dalam persamaan regresi pertama sebagai berikut:

**Kepuasan kerja = 0,284 budaya organisasi + 0,402 kepemimpinan transformasional**

1. Hasil B<sub>1</sub> menunjukkan hasil positif yang artinya apabila budaya organisasi mampu ditingkatkan maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja.
2. Hasil B<sub>2</sub> menunjukkan hasil positif yang artinya apabila kepemimpinan transformasional mampu ditingkatkan maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan  
 Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.118	1.699		1.246	.216		
Budaya organisasi	.145	.071	.169	2.043	.044	.712	1.404
Kepemimpinan Transformasional	.165	.060	.235	2.726	.008	.654	1.528
Kepuasan Kerja	.494	.091	.468	5.411	.000	.652	1.534

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer, Januari 2021

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat dalam persamaan regresi pertama sebagai berikut:

**Kinerja karyawan = 0,169 budaya organisasi + 0,235 kepemimpinan transformasional + 0,468 kepuasan kerja**

1. Hasil B<sub>1</sub> menunjukkan hasil positif yang artinya apabila budaya organisasi mampu ditingkatkan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil B<sub>2</sub> menunjukkan hasil positif yang artinya apabila kepemimpinan transformasional mampu ditingkatkan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil B<sub>3</sub> menunjukkan hasil positif yang artinya apabila kepuasan kerja mampu ditingkatkan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.2.4 Pengujian Hipotesis

Ghozali (2013) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara penelitian, patokan duga, atau dalil sementara yang kebenarannya akan dibuktikan

dalam penelitian. Hasil pengujian uji hipotesis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 4.17  
Hasil Uji Hipotesis Pertama  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.401	1.735		4.265	.000		
Budaya organisasi	.231	.076	.284	3.056	.003	.781	1.281
Kepemimpinan Transformasional	.266	.062	.402	4.328	.000	.781	1.281

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer, Januari 2021

Pada tabel 4.17 mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa semua variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4.18  
Hasil Uji Hipotesis Tahap Kedua  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.118	1.699		1.246	.216		
Budaya organisasi	.145	.071	.169	2.043	.044	.712	1.404
Kepemimpinan Transformasional	.165	.060	.235	2.726	.008	.654	1.528
Kepuasan Kerja	.494	.091	.468	5.411	.000	.652	1.534

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer, Januari 2021

Pada tabel 4.18 mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa semua variabel budaya organisasi, kepemimpinan

transformatif dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.2.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Ghozali (2013) menyatakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil pengujian uji koefisien determinasi data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.19  
Hasil Uji Koefisien Determinasi Pertama  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.335		2.19282

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif, Budaya organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* pada model regresi pertama diperoleh nilai sebesar 0,335 yang artinya 33,5 persen variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformatif.

Tabel 4.20  
Hasil Uji Koefisien Determinasi Tahap Kedua  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.729 <sup>a</sup>	.532	.518		1.97056

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya organisasi, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer, Januari 2021

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* pada model regresi kedua diperoleh nilai sebesar 0,518 yang artinya 51,8 persen variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian determinasi kedua model tersebut dapat dijadikan satu melalui rumus:

$$R^2_m = 1 - (\epsilon_1)^2 (\epsilon)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,335)^2 (0,518)^2$$

$$R^2_m = 1 - 0,02$$

$$R^2_m = 0,98$$

Dari rumus tersebut nilai  $R^2_m$  sebesar 0,98 yang artinya 98 persen variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 2 persen dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

#### 4.2.6 Hasil Uji Sobel

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hasil perhitungan dengan uji sobel online adalah sebagai berikut:

1. Nilai z pada uji sobel sebesar 2,65 dan karena nilai z yang diperoleh sebesar  $2,65 > 1,96$  (taraf 5% yaitu 1,96) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Gambar 4.1  
Hasil Uji Sobel Online



2. Nilai z pada uji sobel sebesar 3,36 dan karena nilai z yang diperoleh sebesar  $3,36 > 1,96$  (taraf 5% yaitu 1,96) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4.2  
Hasil Uji Sobel Online



### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang sudah dilakukan mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Achmad Kosasih (2017), Rizki Wahyuniardi dan Hepyitisa Renaldo Nababan (2018), Rifan Prasetyo (2019) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang sudah dilakukan mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Fadhila Azhima (2016), Nadia (2015), dan Agustina Ritawati (2013) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang sudah dilakukan mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Titi Laras dan Raden Tri Haryono (2016), Achmad Kosasih (2017) dan Edi Sugiona dan Widia Rachmawati (2019) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang sudah dilakukan mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Robertus Gita (2016), Fadhila Azhima (2016), dan Elizabeth Satriowati (2016) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang sudah dilakukan mendapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Ronald Tanuwijaya (2015), Anita R (2016), dan I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Uji Sobel Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Serta Terhadap Kinerja karyawan**

Nilai z pertama pada uji sobel sebesar 2,65 dan karena nilai z yang diperoleh sebesar  $2,65 > 1,96$  (taraf 5% yaitu 1,96) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pada Nilai z kedua pada uji sobel sebesar 3,36 dan karena nilai z yang diperoleh sebesar  $3,36 > 1,96$  (taraf 5% yaitu 1,96) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

PT Nasmoco Kaligawe Semarang adalah salah satu anak cabang dari PT New Ratna Motor yang bergerak dalam bidang usaha otomotif yang melayani penjualan dan jasa perbaikan kendaraan khususnya kendaraan bermerk Toyota. PT. Nasmoco Kaligawe memiliki yaitu menjadi pelaku bisnis di bidang otomotif yang profesional, berkualitas, dan sebagai pemimpin pasar di era global dan misi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dengan berbasiskan teknologi modern untuk memberikan totalitas kepuasan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham. Terus berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta ikut serta berperan dalam kepedulian lingkungan dan sosial. Pada divisi perbaikan umum (*general repair*) ada beberapa indikator performa bengkel. Salah satu indikator penilaian performa bengkel pada PT. Nasmoco Kaligawe adalah *leadtime* produksi. *Leadtime* produksi adalah lamanya seorang teknisi melakukan perawatan satu unit kendaraan. *Leadtime* seorang diukur ketika seorang teknisi melakukan *clock on* dan berakhir saat teknisi melakukan *clock off* pada JPCB (*Job Progress Control Board*). Berdasarkan pencapaian *leadtime* produksi diatas dapat dilihat pencapaian rata-rata *leadtime* produksi dari bulan juni 2018 sampai dengan mei 2019 tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat disimpulkan kinerja dari karyawan divisi *general*

*repair* PT. Nasmoco Kaligawe Semarang belum optimal dan dari hasil pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini menghasilkan, yaitu:

1. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sehingga hasil yang diberikan mengabaikan detail konteks sosial yang diteliti, dalam penelitian kuantitatif masih memiliki potensi bias yang sifatnya struktural karena rumusan masalah yang dibuat merefleksikan kepentingan peneliti tanpa mempertimbangkan permasalahan yang sebenarnya dihadapi oleh responden, dan hasil penelitian memiliki kualitas penjelasan yang terbatas pada deskripsi numerik dan kurang detail dalam mengelaborasi aspek persepsi responden

### 5.3 Saran

Berdasarkan alat uji analisis diskriptif diketahui masih ada beberapa indikator yang memiliki skor terendah dibandingkan indikator lainnya, disarankan agar pimpinan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General Repair untuk:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

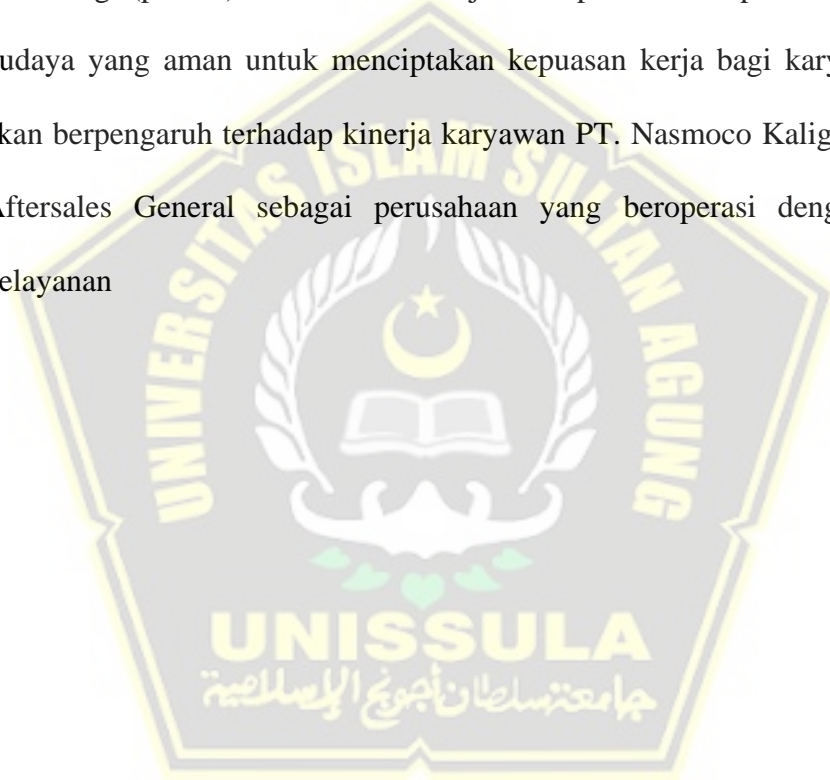
Hasil temuan ini memiliki implikasi bahwa karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General tetap mempertahankan kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, dan performa. Budaya organisasi yang dipertahankan meliputi dengan setiap anggota organisasi harus sangat menghargai, menghormati dan melayani pelanggan dengan baik. Sedangkan dorongan untuk para karyawan perlu ditingkatkan dalam melaksanakan setiap pekerjaan, anggota organisasi harus selalu berinisiatif dan tidak selalu bergantung pada pimpinan. Karyawan harus memiliki kesadaran ketika dihadapkan langsung dengan pekerjaan berdasarkan prinsip kemandirian tanpa bergantung dengan atasan.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil temuan ini memiliki implikasi bahwa karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General tetap mempertahankan gaji, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia dan rekan sekerja. Kepuasan kerja yang harus dipertahankan meliputi bekerja sama dengan rekan kerja karyawan yang sangat menyenangkan dan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan dapat diteladani. Sedangkan dorongan untuk para karyawan perlu dengan tindakan dari karyawan yang merasa puas atas sistem promosi yang ada karena dilakukan secara transparan dan berdasarkan prestasi (bukan kedekatan

semata). Hubungan sikap dan perilaku menjadi lebih kuat apabila suatu sikap berdasarkan pada hal – hal yang bersangkutan terutama para karyawan tersebut yang akan menimbulkan pengalaman bekerja dan mampu mendukung hasil kerjanya.

3. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi dengan perannya sebagai partial mediating (parsial). Hal ini menunjukkan perusahaan perlu membangun budaya yang aman untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Bagian Aftersales General sebagai perusahaan yang beroperasi dengan standar pelayanan



## DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U. W. S. (2015). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjks bmt tamzis bandung*. 9(2), 136–157.
- Andriani, D. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo Dewi*. 2(2), 91–102. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Azhiima, F., Sugeng Wahyudi, & Ismi Darmastuti. (2016). ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT. PLN Persero UIP VII). *Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro*.
- Dewi, Y. P., Diana sulianti k Tobing, & Sri wahyu lelly hana Setyanti. (n.d.). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JEMBER*. 50–67.

- Endiana, I. D. M., & I Made Sudiartama. (2015). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN COLLECTION PADA PERUSAHAAN FINANCE DI BALI*. 04(01), 24–39.
- Fatoni, A. (2016). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA UNIT KECAMATAN PUCUK KABUPATEN LAMONGAN*. I(02), 90–97.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gita, R. (2016). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN*.
- Hasibuan, S. . M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, & Haedar akib. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan* Jamaluddin, . 4(1).
- Juniantara, I. W., & I Gede Riana. (2015). *PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI DI DENPASAR*. 09, 611–628.

- Khairiyah, & Nur Syaima Annisa. (2013). *Pengaruh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt nutricia indonesia sejahtera*. 5, 8–9.
- Kosasih, A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten*. 1(2), 159–190.
- Laras, T., & Raden Tri Haryono. (2016). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA (Survey Pada Perangkat Desa Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progro Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. XXI(02), 269–289.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nadia. (2015). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN APJ Surakarta*. 151, 10–17.  
<https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>
- Nurdin, S., & Acep Rohendi. (2016). *Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi*. IV(1), 86–100.

Prasetyo, R. (2019). *PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN KEUANGAN (BPPK) JAKARTA.*

Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2.1732>

Ritawati, A. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT . Jamsostek ( Persero ) Cabang Surabaya.* 9(1).

Satriowati, E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2), 12. <https://doi.org/10.3413/Nukmed-0585-13-05>



Sugiono, E., & Widia Rachmawati. (n.d.).  
*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT SEMEN PADANG, JAKARTA SELATAN.*  
*15(1), 57–69.*

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Tintami, L., Ari pradhanawati, & Hari Susanto. (2012). *PENGARUH BUDAYA  
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA  
KARYAWAN HARIAN SKT MEGAWON II PT. DJARUM KUDUS*. 1–8.

Trang, D. S. (n.d.). *GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada  
Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)*. *Jurnal EMBA, 1(3)*, 208–  
216.

Umar, H. (2012). *Metodologi Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Waliningsuci, T., M Al musadieg, & Djamhur Hamid. (n.d.). *PENGARUH  
BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan  
PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)*. 1–11.

## KUESIONER PENELITIAN

### I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Lama Bekerja : .....
4. Usia Anda Saat ini : .....

### II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda centan (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor :
  - a. STS = Sangat Tidak Setuju (1)
  - b. TS = Tidak Setuju (2)
  - c. N = Netral (3)
  - d. S = Setuju (4)
  - e. SS = Sangat Setuju (5)

**A. Kepemimpinan Tranformasional**

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	<b><i>Idealized Influenced</i></b> Pemimpin di perusahaan merupakan <i>role model</i> (panutan) bagi saya.					
2	<b><i>Inspirational Motivation</i></b> Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih keras lagi.					
3	<b><i>Intellectual Stimulation</i></b> Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4	<b><i>Individualized Consideration</i></b> Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan dalam diri saya.					
5	Pemimpin selalu menerima ide dan gagasan yang disampaikan oleh saya					
6	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.					

## B. Budaya Organisasi.

No	Pernyataan	skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Setiap melakukan pekerjaan saya selalu sesuai dengan aturan dengan mengutamakan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail					
2.	Sejauh ini saya merasa bahwa keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut mempertimbangkan dampak dari keluarannya kepada karyawannya					
3.	Sejauh ini saya merasa bahwa manajemen di perusahaan lebih mengutamakan pada hasil dan keluaran					
4.	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kinerja tim					
5.	Saya orang yang lebih agresif dan kompetitif daripada santai					
6.	Pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan					

### C. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini.					
2.	Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya.					
3.	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian saya.					
4.	Saya sering mendapatkan motivasi dari pimpinan saya.					
5.	Pemimpin saya selalu memberikan arahan ketika kesulitan melakukan pekerjaan.					

#### D. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan tepat waktu.					
2.	Saya selalu memberikan kualitas pekerjaan yang baik					
3.	Saya bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.					
4.	Saya bekerja secara efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.					
5.	Saya selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan saya.					