

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI: *RESPONSIVENESS*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**



**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada  
Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis  
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**OZZY EKA MARTA  
C2A 007 097**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ozzy Eka Marta  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007097  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI:  
RESPONSIVENESS SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE., MSi

Semarang, 15 September 2011

Dosen Pembimbing,

Dr. Suharnomo, SE., MSi  
NIP. 197007221998021002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Ozzy Eka Marta  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007097  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI:  
*RESPONSIVENESS* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 27 September 2011**

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, SE., MSi (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti., MS (.....)
3. Dr. Edi Rahardja, SE., MSi (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ozzy Eka Marta, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI: *RESPONSIVENESS* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**”, adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Semarang, 15 September 2011  
Yang membuat pernyataan,

( Ozzy Eka Marta )  
NIM: C2A007097

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Being **PERFECT** isn’t easy, but it’s **NOT IMPOSSIBLE**”*

*Karya ini dengan penuh kebanggaan aku persembahkan..  
Untuk kedua orang yang jasanya takkan tergantikan  
oleh apapun didunia ini..*

**HARYO RUDI MARTONO dan FRIDA EVI YANTI**  
*“Yes, they are my **PARENTS**”*

*Tanpa mereka, skripsi ini mungkin takkan pernah ada dan lahir dari tangan  
OZZYEKA MARTA..*

*^ ^  
—*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influence of leadership style on organizational responsiveness, influences the work culture on organizational responsiveness and the influence of organizational responses to performance in the body of CV. Enggal Jaya. In this study the researchers used census techniques. Because the number of known populations, ie 54 respondents of all.

In accordance with the above objective in this study then formulated three hypotheses, there are: **the leadership style is positively associated with levels of responsiveness, organizational culture is positively associated with levels of responsiveness, and responsiveness is positively related to performance.**

To facilitate problem solving, research was conducted using regression analysis with SPSS 17.0. The results of this study were: leadership style and a significant positive effect on the responsiveness of employees; organizational culture provides a positive and significant impact on responsiveness, and the responsiveness provides a positive and significant impact on performance of employees. Suggestions for further research, the sample should increase and expand the scope of research, considering other variables that are closely related to the variables in this study.

Key words: Leadership Style, Organizational Culture, Responsiveness and Performance.

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh kepemimpinan terhadap *responsiveness* organisasi, pengaruh budaya kerja terhadap *responsiveness* organisasi dan pengaruh *responsiveness* organisasi terhadap kinerja didalam tubuh C.V Enggal Jaya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *sensus*. Karena jumlah populasi sudah diketahui, yaitu 54 orang responden.

Sesuai dengan tujuan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan tiga hipotesis, antara lain: **Gaya kepemimpinan secara positif berkaitan dengan tingkat *responsiveness* (daya tanggap), budaya organisasi secara positif berkaitan dengan tingkat *responsiveness* (daya tanggap), dan *responsiveness* (daya tanggap) secara positif terkait dengan kinerja.**

Untuk memudahkan pemecahan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi dengan bantuan SPSS 17.0. Hasil penelitian ini adalah: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *responsiveness* karyawan; budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap *responsiveness*; dan *responsiveness* memberikan pengaruh yang positif terhadap terhadap kinerja karyawan. Saran-saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menambah sampel dan memperluas cakupan penelitian, mempertimbangkan variabel- variabel lain yang masih erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, *Responsiveness* dan Kinerja.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI: *RESPONSIVENESS* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**. Saya menyadari bahwa skripsi yang saya tulis ini bukan merupakan suatu yang instan. Namun merupakan buah dari suatu proses yang relatif panjang, menyita segenap waktu, tenaga dan pikiran. Penulisan skripsi ini saya lakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Yang pasti, tanpa segenap doa dan dukungan dari berbagai pihak mustahil saya sanggup untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, ucapan terima kasih saya berikan kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, Msi., Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE, MSi, selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus dosen wali yang telah memberikan arahan, saran, masukan kepada penulis baik selama menempuh pendidikan maupun dalam menyelesaikan Skripsi.
3. Kedua orang tuaku, dan adikku tersayang, terima kasih atas segala doa, semangat tiada henti dan dukungannya selama ini.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti., MS selaku dosen penguji dalam ujian akhir skripsi

penulis.

5. Bapak Dr. Edi Rahardja, SE., MSi selaku dosen penguji dalam ujian akhir skripsi penulis.
6. Seluruh dosen pengajar, staff tata usaha, dan petugas perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
7. Bp. Sugiartono selaku pimpinan CV. Enggal Jaya divisi pabrik
8. Ibu Wulandaru selaku kepala bagian keuangan CV. Enggal Jaya yang mau membantu penulis hingga selesainya penulisan skripsi.
9. Segenap karyawan CV. Enggal Jaya divisi pabrik.
10. Teman-teman terbaikku, Beni N.W dan Ayu Kurnia, tanpa dorongan semangat dan bantuan kalian, entah kapan skripsi ini baru bisa selesai.
11. Seluruh sahabat mahasiswa Manajemen Reguler 2007 FE UNDIP Semarang khususnya konsentrasi Sumber Daya Manusia, yang memberikan semangat pada masa perkuliahan dan bantuan selama penyusunan skripsi.
12. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan semangat baik langsung atau tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 30 September 2011

Ozzy Eka Marta  
NIM. C2A007097

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
1.4 Sistematika Penulisan .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Kinerja .....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2 Penilaian kinerja .....	11
2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja .....	13
2.1.2 <i>Responsiveness</i> .....	15
2.1.3 Budaya Organisasi .....	16
2.1.4 Kepemimpinan .....	18
2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.4.2 Tipologi Kepemimpinan .....	22
2.2 Hubungan antar variabel .....	25
2.2.1 Hubungan antara kepemimpinan dan <i>responsiveness</i> .....	25
2.2.2 Hubungan antara budaya organisasi dan <i>responsiveness</i> .....	26
2.2.3 Hubungan antara <i>responsiveness</i> dan kinerja .....	27
2.3 Penelitian Terdahulu .....	27

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
2.5 Hipotesis .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	33
3.1.1 Variabel Penelitian .....	33
3.1.2 Definisi operasional Variabel .....	34
3.2 Populasi dan Sampel .....	40
3.3 Sumber Data Penelitian .....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5 Analisis Data dan Alat Analisis Data .....	42
3.5.1 Uji Instrumen .....	42
3.5.1.1 Uji Validitas .....	42
3.5.1.2. Uji Reliabilitas .....	42
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	43
3.5.2.1 Uji Normalitas .....	43
3.5.3 Uji Hipotesis .....	43
3.5.3.1 Uji t .....	43
3.5.3.2 Analisis Regresi linear .....	44
3.5.4 Uji Efek Mediasi (Intervening) .....	46
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	48
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	48
4.1.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	48
4.1.1.2 Struktur Organisasi .....	48
4.1.1.3 Bidang Usaha .....	52
4.1.1.4 Wilayah Pemasaran .....	52
4.1.1.5 Tujuan Perusahaan .....	52
4.1.1.6 Data karyawan CV. Enggal Jaya .....	53
4.2 Deskripsi Umum Responden Penelitian .....	53
4.2.1 Kuesioner Responden .....	54
4.2.2 Deskripsi Usia Responden .....	55
4.2.3 Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	56
4.2.4 Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	57
4.2.5 Deskripsi Masa Kerja/Lama Bekerja Responden .....	58
4.3 Analisis Data .....	59
4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel .....	59
4.3.2 Hasil pengujian kualitas data .....	65
4.3.2.1 Hasil uji validitas data .....	65
4.3.2.2 Hasil uji reliabilitas data .....	68
4.3.3 Hasil pengujian Asumsi Klasik .....	69
4.3.3.1 Uji Normalitas .....	69
4.3.4 Pengujian Hipotesis .....	72
4.3.4.1 Uji t tahap 1 .....	72
4.3.4.2 Uji t tahap 2 .....	73
4.3.4.3 Analisis Regresi Linier Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	

terhadap <i>Responsiveness</i> .....	74
4.3.4.4 Analisis Regresi Linier <i>Responsiveness</i> terhadap Kinerja .....	75
4.3.5 Uji Efek Mediasi (Intervening) .....	75
4.3.5.1 Mendeteksi Pengaruh <i>Responsiveness</i> dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja .....	76
4.3.5.2 Mendeteksi Pengaruh <i>Responsiveness</i> dalam Memediasi Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja .....	78
4.4 Pembahasan .....	80
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>82</b>
5.1 Kesimpulan .....	82
5.2 Keterbatasan .....	84
5.3 Saran .....	86
Daftar Pustaka .....	89
Lampiran .....	93

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Keluhan Konsumen.....	6
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu .....	29
Tabel 4.1	Data Jumlah Karyawan CV. Enggal Jaya .....	53
Tabel 4.2	Rincian Penyebaran Kuesioner.....	54
Tabel 4.3	Usia Responden .....	55
Tabel 4.4	Jenis Kelamin Responden.....	56
Tabel 4.5	Pendidikan Terakhir Responden .....	57
Tabel 4.6	Masa Kerja Responden di Perusahaan .....	58
Tabel 4.7	Pernyataan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan.....	60
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Tentang Budaya Organisasi.....	62
Tabel 4.9	Pernyataan Responden Tentang <i>Responsiveness</i> .....	63
Tabel 4.10	Pernyataan Responden Tentang Kinerja.....	65
Tabel 4.11	Variabel Gaya Kepemimpinan.....	65
Tabel 4.12	Variabel Budaya Organisasi .....	66
Tabel 4.13	Variabel <i>Responsiveness</i> .....	67
Tabel 4.14	Variabel Kinerja .....	67
Tabel 4.15	Hasil Uji Reliabilitas .....	68
Tabel 4.16	Hasil Analisis Regresi Tahap 1 .....	72
Tabel 4.17	Hasil Analisis Regresi Tahap 2.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
Gambar 3.1	Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan.....	35
Gambar 3.2	Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	36
Gambar 3.3	Indikator Variabel <i>Responsiveness</i> .....	37
Gambar 3.4	Indikator Variabel Kinerja .....	39
Gambar 3.5	Diagram jalur variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh <i>Responsiveness</i> .....	45
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	49
Gambar 4.2	Hasil uji normalitas Tx1 &Tx2 dengan var dependen Tx3 .....	70
Gambar 4.3	Hasil uji normalitas Tx3 dengan var dependen Ty .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner .....	94
Lampiran 2	Tabulasi Data.....	100
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	107
Lampiran 4	Analisis Regresi dan Uji Asumsi Klasik .....	115
Lampiran 5	Surat Persetujuan Penelitian.....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang masalah**

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Sumber daya Manusia disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompetensi yang diberikan oleh anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi (Siagian, 1997).

Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

(Barrow, 1977) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi perilaku individu atau kelompok menuju tujuan yang ditetapkan". Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, kinerja dan lain-lain.

Sementara itu, setiap perusahaan baik itu industri manufaktur maupun industri jasa dalam memasarkan produknya mempunyai tujuan. Secara umum tujuan perusahaan adalah mencapai dan meningkatkan keuntungan melalui volume penjualan yang menguntungkan, artinya laba itu dapat diperoleh dengan melalui pemuasan konsumen terhadap kinerja perusahaan. Dengan laba ini perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dapat menggunakan kemampuan yang lebih besar, dapat memberikan tingkat kepuasan yang lebih besar kepada konsumen terhadap kinerja perusahaan serta dapat memperkuat kondisi perekonomian secara keseluruhan.

Banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya pada instansi guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh manfaat yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal,

kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal. Sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja yang baik.

Menurut (Bass, dkk, 1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Bass, dkk, 1993). Di sisi lain tinggi rendahnya kinerja karyawan juga dipengaruhi kecocokan karyawan dengan kepribadian seseorang. Salah satu faktor kepribadian seseorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Sering terjadi budaya organisasi karyawan pada instansi menjadi turun, walaupun sebelumnya mempunyai prestasi yang baik. Permasalahan ini akan menjadi bom waktu bagi instansi jika budaya organisasi karyawan tidak diperhatikan dengan baik. Masalah tingkat pendidikan formal, masa kerja dan gaji merupakan beberapa penyebab dimungkinkannya budaya organisasi karyawan menjadi turun. (Noe, 2000)

Dalam praktek-prakteknya, budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan yang terkait dengan sistem operasional yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Budaya organisasi adalah penting untuk menyediakan konsistensi dan fleksibilitas agar bisa responsif terhadap permintaan pelanggan, dan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, budaya belajar ditemukan menjadi kemampuan organisasi yang sangat penting. Selanjutnya, bagi suatu organisasi agar menjadi efektif, budaya organisasi yang kompatibel dengan orientasi-klien (*responsiveness*) adalah penting.

Bersamaan dengan adanya perubahan lingkungan yang terjadi dan adanya perubahan perilaku manusia, dan aktivitas manusia yang semakin padat setiap harinya, maka semakin mendorong bertambahnya permintaan akan kebutuhan transportasi. Baik sebagai alat angkut penumpang maupun penunjang produktivitas sebuah perusahaan. Sehingga dalam kasus ini, sangat mempengaruhi perkembangan usaha yang menopang bisnis transportasi tersebut. Salah satunya adalah usaha karoseri.

**Karoseri** berasal dari bahasa Belanda *Carrosserie* adalah rumah-rumah kendaraan yang dibangun diatas rangka/chasis mobil atau chasis khusus bus ataupun truk. Pada awalnya karoseri di Indonesia menggunakan rangka kayu, yang dilapisi dengan plat logam tipis. Industri ini berkembang dengan sangat pesat pada tahun 1970an, dan pada saat itu banyak mobil penumpang ataupun minibus yang dibangun dari pickup, termasuk juga pembuatan bus dari chasis truk. Sekarang hanya bus dan truk yang banyak diproduksi oleh industri karoseri disamping kendaraan khusus seperti ambulance, pemadam kebakaran, truk sampah, trailer dan lain sebagainya.

Tantangan industri karoseri nasional makin besar pasca implementasi Asean China Free Trade Agreement (ACFTA) di tengah permintaan pasar yang tahun ini diproyeksi tumbuh 15% menjadi 132.103 unit. Semakin bertambahnya permintaan perusahaan transportasi dewasa ini akan mendorong para pengusaha di bidang industri karoseri khususnya Karoseri Enggal Jaya untuk ikut bersaing menawarkan kelebihan-kelebihannya. Banyak faktor yang perlu diperhatikan

untuk menjaga keberlangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, salah satunya kinerja pelayanan Karoseri Enggal Jaya itu sendiri yang dapat diberikan oleh perusahaan, sehingga konsumen, dalam hal ini perusahaan yang membutuhkan kendaraan operasional khusus yg spesifik guna menunjang produktifitas perusahaan tersebut dapat merasa terpuaskan.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Wulandaru selaku Kepala Bagian Keuangan Karoseri Enggal Jaya, terhitung mulai bulan juni tahun 2011, telah terjadi perombakan struktur perusahaan yang semula berupa sebuah perusahaan perorangan menjadi sebuah perusahaan perseroan didalam tubuh Karoseri Enggal Jaya. Dari sebuah perusahaan yang semula memiliki sistem pemerintahan terpusat (kendali perusahaan bersumber dari pemilik), menjadi sebuah perusahaan yang memiliki bagian-bagian khusus yang lebih terstruktur dalam operasionalnya. Sehingga, bagaimanapun juga akan mempengaruhi kinerja Karoseri Enggal Jaya dalam beroperasi.

Adanya perubahan struktur organisasi tersebut, salah satu alasannya ialah untuk memaksimalkan potensi dari seluruh bagian perusahaan terutama karyawan, dikarenakan masih banyaknya keluhan dari para konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh C.V Enggal Jaya yang bisa dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Keluhan Konsumen**  
**C.V Enggal Jaya**  
**Tahun 2006-2010**

<b>Tahun</b>	<b>Keluhan Konsumen</b>
<b>2006</b>	12
<b>2007</b>	13
<b>2008</b>	13
<b>2009</b>	14
<b>2010</b>	18
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>

*Sumber : C.V Enggal Jaya*

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa keluhan dari konsumen C.V Enggal Jaya dari tahun 2006-2010 semakin meningkat. Hal ini merepresentasikan telah terjadi kemunduran terhadap kinerja C.V Enggal Jaya.

Berdasarkan uraian di atas, timbul pemikiran bahwa kinerja organisasi mutlak harus diupayakan agar tetap tinggi. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk membangun budaya organisasi yang lebih baik serta faktor kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang dapat mendukung respon organisasi kearah yang lebih kondusif untuk menjamin kinerja organisasi tersebut optimal, maka penyusun memandang perlu untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *responsiveness* sebagai variable intervening.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adanya penurunan kinerja perusahaan adalah salah satu alasan mengapa penelitian ini layak diadakan. Kemudian dari masalah penelitian tersebut dikembangkan pertanyaan penelitian dalam upaya menemukan kaitan dan dampak hubungan dari masalah penelitian di atas, yaitu antara lain:

1. Bagaimana pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap respon organisasi
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap respon organisasi
3. Bagaimana Respon organisasi mempengaruhi kinerja organisasi

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Pembahasan masalah yang akan disajikan oleh penulis tidak lepas dari tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap respon organisasi.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh respon organisasi terhadap kinerja.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **a. Bagi Peneliti**

Guna menambah pengetahuan dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.

### **b. Bagi Perusahaan**

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya. Dan sebagai pertimbangan dalam mengambil kebijakan-

kebijakan dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

c. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi pada penelitian selanjutnya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

Bagian awal skripsi terdiri dari halaman judul, halaman persetujuan dan pengesahan, halaman pernyataan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan abstraksi.

Bab I Pendahuluan, membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka, membahas tentang kinerja petugas, kepemimpinan, budaya organisasi, dan penelitian terdahulu.

Bab III Metode Penelitian, membahas tentang kerangka penelitian, hipotesis, definisi operasional, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, tehnik pengumpulan data, uji instrumen, analisis data, dan uji asumsi klasik.

Bab IV Analisis Data Dan Pembahasan. Dalam bab ini dibahas tentang hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V Penutup. Bab ini merupakan penutup dari keseluruhan skripsi, dibahas tentang kesimpulan, keterbatasan, dan saran-saran penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Lebih lanjut, kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia yang berasal dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Menurut Veithzal Rivai (2004), Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Fuad Mas'ud (2004) Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kemudian menurut Fuad Mas'ud (2004) lagi, kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas

keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif. Sedangkan menurut Robbins (2006), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi (perusahaan) dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam suatu perusahaan, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional, dan kepemimpinan seorang manajer. Bahkan dapat juga berpengaruh terhadap keinginan seseorang untuk berpindah pekerjaan.

### 2.1.1.2. Penilaian kinerja

Nawawi (2005) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi (pengamatan) itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja. Hadari Nawawi (2005) dalam bukunya juga mengutip beberapa pengertian penilaian kinerja dari berbagai versi antara lain.

1. Penilaian Kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
2. Penilaian Kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) dilingkungan suatu organisasi/perusahaan.
3. Penilaian Kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan.
4. Penilaian Kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurment*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Untuk itu diperlukan perumusan standar pekerjaan sebagai pembandingan (tolok ukur).

Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan,

kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Wungu (2003) Penilaian kinerja ialah proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai. Dalam definisi tersebut terkandung maksud bahwa, yang dimaksud sistemik adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode, serta kurun waktu penilaian pegawainya.

### **2.1.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Pada hakekatnya terdapat dua tujuan utama dalam kegiatan penilaian kinerja, yaitu untuk kepentingan administrasi serta dalam peningkatan kinerja pegawai (McCormick & Tiffin. 1975;1977).

Menurut Hadari Nawawi (2005) tujuan penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu umum dan khusus. Tujuan penilaian kinerja secara umum terdiri dari:

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja.
3. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan yang dapat digunakan dalam mendesai hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
4. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja secara khusus meliputi:

1. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
2. Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai kriteria dalam pembuatan tes (*test*) yang validasinya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk keperluan *rekrutment* dan seleksi, karena dengan test yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja dalam mengisi kekosongan jabatan.
3. Hasil penilaian kinerja sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
5. Hasil penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan baik itu permasalahan menurut jaringan kerja vertikal, horizontal dan diagonal.

6. Penilaian kinerja harus dilakukan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dengan bawahan.

### **2.1.2 Responsiveness**

Dalam literatur (Parasuraman, dkk, 1990). Istilah *Responsiveness* dilihat dari dua perspektif fungsional terpisah: jasa pemasaran dan operasi manajemen. Dari sudut pandang layanan pemasaran, hal itu berkaitan dengan kemauan untuk membantu pelanggan dan kecepatan layanan yang diberikan dan dari sudut pandang manajemen operasi, itu lebih terkait dengan kecepatan dan berbagai produk / jasa yang ditawarkan. Jadi, dalam definisi ini, *Responsiveness* merupakan kemampuan kumulatif dalam beberapa ukuran kinerja seperti kualitas, kecepatan (fleksibilitas), dan pelayanan.

*Responsiveness* (Daya Tanggap) mencakup kemampuan dalam memberikan pelayanan secara cepat dan tepat, dalam hal ini kemampuan karyawan untuk memberikan layanan dengan cepat pada saat pelanggan melakukan transaksi sehingga pelanggan merasa dihargai oleh karyawan dan merasa nyaman. Selain itu juga kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pesanan tepat waktu. *Responsiveness* dari karyawan berpengaruh pada kepuasan pelanggan, karena harapannya untuk dilayani secara cepat dan ramah saat membutuhkan sesuatu atau menunggu pesanan selesai. Menurut Fandy Tjiptono (2005) *Responsiveness* (daya tanggap), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta

menginformasikan kapan jasa akan diberikan kemudian memberikan jasa secara cepat.

Menurut Parasuraman, dkk (1990), *responsiveness* (daya tanggap) adalah kemauan untuk memberikan pelayanan dan membantu pelanggan yang segera dan tepat kepada pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negative dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Menurut Robbins (2006), Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Sehingga budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robbins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan :

1. Menjadikan perilaku manajemen sebagai model.
2. Menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan.

3. Menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai.
4. Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru.
5. Mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru.
6. Menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis.
7. Mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan.
8. Meningkatkan kerja sama kelompok.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Fu'ad Mas'ud, 2004).

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku (Heriyanti, 2007).

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu,

budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis, dan untuk menarik garis antara penelitian dan penelitian budaya organisasi lainnya, penelitian ini hanya mempertimbangkan praktek-praktek budaya organisasi yang terkait dengan respons, yang telah dibahas pada bagian sebelumnya.

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya sasaran (Robbins, 2006). Sehingga, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004).

Selanjutnya menurut Rivai lagi, kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.

3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004).

Kepemimpinan, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan yang tidak dikehendaki dalam organisasi. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa

yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Kepemimpinan yang ada pada organisasi dapat dianggap penting atau tidak, kepentingan itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

#### **2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan**

Salah satu faktor yang menjadi perhatian utama dalam kepemimpinan ialah gaya kepemimpinan. Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Selanjutnya Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan ( House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

#### **2.1.4.2 Tipologi Kepemimpinan**

Dalam praktiknya, dari keempat gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

##### **1. Tipe Otokratis**

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

## 2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

## 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengembangkan daya kreasi dan fantasinya

e. Sering bersikap maha tahu.

#### 4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

#### 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari

bawahannya;

d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;

e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;

g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

## **2.2 Hubungan antar variabel**

### **2.2.1 Hubungan antara gaya kepemimpinan dan *responsiveness***

Studi terdahulu menemukan bahwa praktek kepemimpinan secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi (misalnya Nurjanah, 2008; Heriyanti, 2007; Kusumawati, 2008). Sebagai contoh, Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. (Kusumawati, 2008).

Studi-studi diatas telah menemukan peran penting para pemimpin dalam mencapai kinerja tinggi. Studi-studi ini, bagaimanapun, hanya meneliti hubungan antara praktek kepemimpinan dan kinerja organisasi. Dengan demikian, hubungan antara praktek kepemimpinan dan *Responsiveness* masih perlu dieksplorasi. Asree, dkk (2007), dalam “Influence Of Leadership Competency And Organizational Culture On Responsiveness And Performance Of Firms” menemukan bahwa kedua praktik, yaitu kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi, memiliki hubungan positif dengan respons. Oleh karena itu, berdasarkan temuan di atas, peneliti berpendapat bahwa:

**H1. Gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap tingkat *responsiveness*.**

### **2.2.2 Hubungan antara budaya organisasi dan *responsiveness***

Asree, dkk (2007), dalam “Influence Of Leadership Competency And Organizational Culture On Responsiveness And Performance Of Firms” menemukan bahwa kedua praktik, yaitu kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi, memiliki hubungan positif dengan respons, dan kompetensi kepemimpinan akan mempengaruhi kemampuan kumulatif atau respon dari perusahaan jasa. Dengan demikian, berdasarkan temuan ini, peneliti berpendapat bahwa:

**H2. Budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap tingkat *responsiveness*.**

### **2.2.3 Hubungan antara *Responsiveness* dan kinerja**

Seperti disebutkan di atas, respon mengacu pada kemampuan organisasi untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dalam hal kualitas, kecepatan, dan fleksibilitas. Asree, dkk (2007), dalam “*Influence Of Leadership Competency And Organizational Culture On Responsiveness And Performance Of Firms*” menemukan bahwa respon memiliki hubungan positif dengan pendapatan hotel (kinerja). Oleh karena itu, penelitian ini hipotesis bahwa:

**H3. *Responsiveness* secara positif berpengaruh terhadap kinerja.**

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Asree, dkk (2007), Dalam “***Influence Of Leadership Competency And Organizational Culture On Responsiveness And Performance Of Firms***” menyatakan bahwa temuan – temuan mereka menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan respons. Selain itu, respons memiliki hubungan positif dengan pendapatan hotel. Temuan ini menyiratkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting mengapa hotel harus responsif terhadap pelanggan mereka, dan pada gilirannya respon kepada pelanggan akan meningkatkan pendapatan hotel (kinerja).

Heriyanti (2007), Dalam **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”** menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, dimana Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja karyawan melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Lebih lanjut, kinerja karyawan akan meningkat apabila budaya organisasi diperkuat. Hal ini memberikan implikasi akan perlunya untuk lebih menanamkan budaya organisasi kepada para karyawan untuk mencapai kinerja seperti yang diharapkan.

Yulianto (2010), dalam **“Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan”** menyatakan bahwa variabel respons (daya tanggap) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa respons (daya tanggap) dari penyedia jasa pelayanan yang ditunjukkan dengan kesediaan karyawan dalam membantu, kesediaan karyawan dalam memberikan informasi, respon yang cepat dari karyawan, dan penyelesaian masalah dengan cepat akan memberikan pengaruh positif dalam terbentuknya kepuasan pelanggan.

Serta beberapa penelitian lainnya, antara lain sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Hervin Prasetio (2011)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Yang Berorientasi Perubahan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Iklim Kerja Sebagai Variabel Mediating	Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan Metode Analisis Jalur atau Path Analysis	Menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berorientasi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2	Darwito (2008)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	<i>SEM (Structural Equation Model)</i>	Menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1

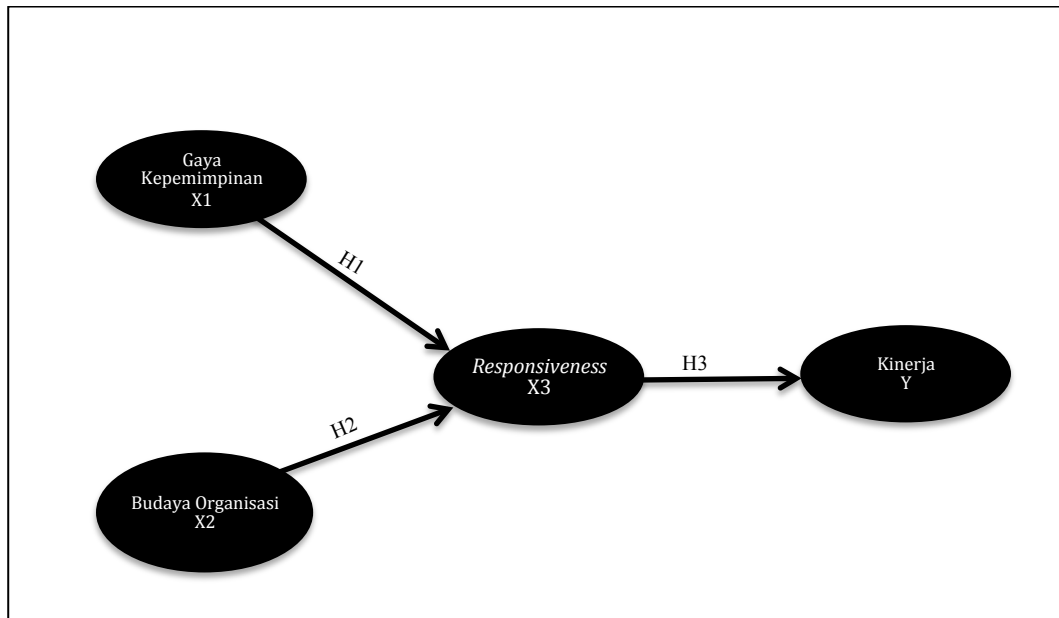
(Lanjutan)

## Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Ratih Hardiyati (2010)	Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Jasa Penginapan (Villa) Agrowisata Kebun Teh Pagilaran	Analisis Regresi Linier Berganda	Menunjukkan bahwa variabel kualitas pelayanan dalam kelima dimensinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen, salah satunya variabel (respon) daya tanggap memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.
4	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	<i>SEM (Structural Equation Model)</i>	Menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

## 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk memperjelas variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka kerangka pemikiran teoritis yang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber: Asree, dkk, (2009)

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan yang diajukan dalam identifikasi masalah. Hipotesis tersebut harus diuji atau dibuktikan kebenarannya lewat pengumpulan dan penganalisisan data - data.

Berdasarkan data- data diatas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap tingkat *responsiveness*.**

**H2 : Budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap tingkat *responsiveness*.**

**H3 : *Responsiveness* secara positif berpengaruh terhadap kinerja.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1. Variabel Penelitian**

Untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi kedalam bangunan variabel. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Independen

Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Dependen

Variabel Dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam script analysis, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

### 3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel antara yang menghubungkan variabel independen utama pada variabel variabel dependen yang dianalisis. Variabel ini berperan sama seperti fungsi sebuah variabel independent (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan *Responsiveness* (Daya Tanggap) sebagai variabel intervening.

#### 3.1.2 Definisi operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini maka lebih mudah dituangkan dalam indikator-indikator sehingga variabel tersebut bisa diukur. Dalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel antara lain:

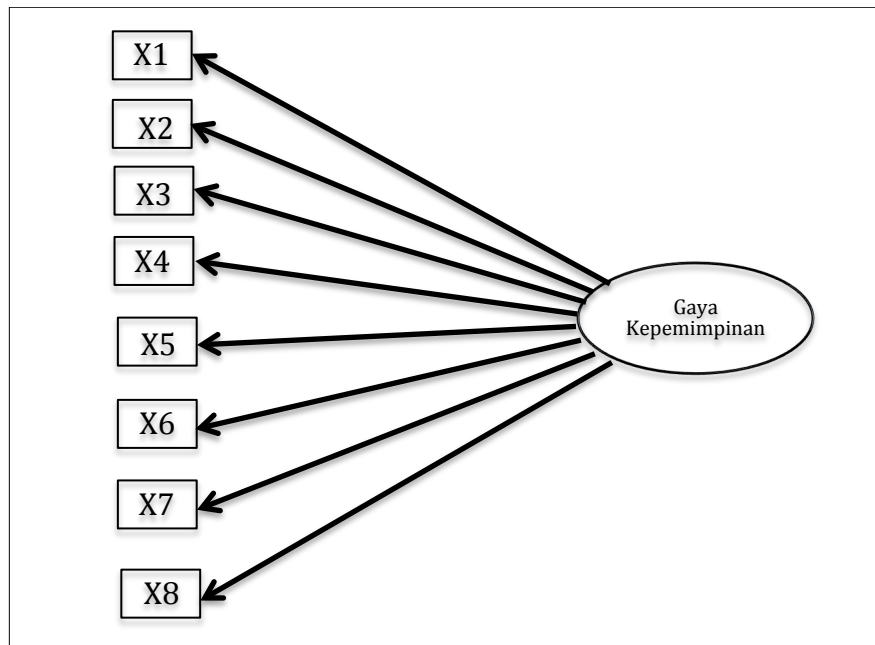
##### 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Selanjutnya, seperti sudah dituliskan di bab sebelumnya, dalam Fuad Mas'ud (2004), menjelaskan beberapa dimensi mengenai gaya kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah.
2. Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya.
3. Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.
4. Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah.
5. Pemimpin selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.
6. Pemimpin selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah.

7. Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.
8. Pemimpin menuntut anak buah melakukan apa yang pemimpin ingin mereka lakukan.

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan model gaya kepemimpinan:



**Gambar 3.1**

### **Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan**

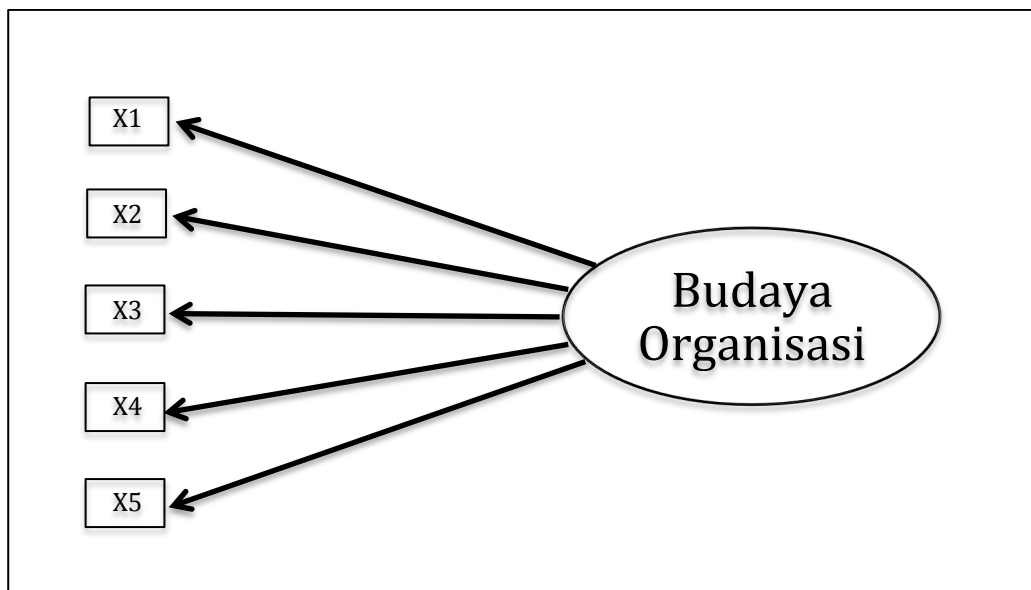
- X1: Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah.
- X2: Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya.
- X3: Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.
- X4: Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah.
- X5: Pemimpin selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.
- X6: Pemimpin selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah.
- X7: Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.
- X8: Pemimpin menuntut anak buah melakukan apa yang pemimpin ingin mereka lakukan.

*Sumber : Singh-Sengupta, Sunita, (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)*

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin 2006). Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi respon dan kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui enam indikator.

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan indikator budaya organisasi:



**Gambar 3.2**

### **Indikator Variabel Budaya Organisasi**

X1: Ketaatan peraturan

X2: Kejelasan tujuan

X3: Pekerjaan adalah milik pribadi

X4: Kriteria Evaluasi (penilaian) berdasarkan bukan prestasi

X5: Nepotisme

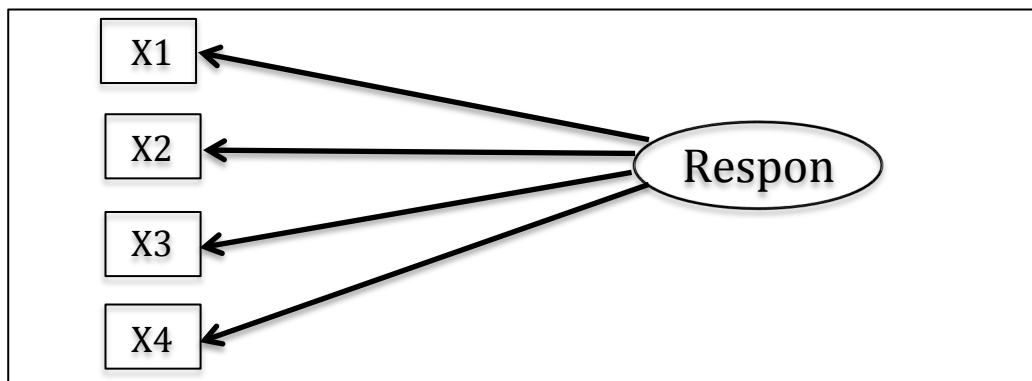
*Sumber: Al-Aiban, Khalid M dan Jone.Lpearce.(1993) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

### 3. *Responsiveness*

*Responsiveness* (daya tanggap/ ketanggapan) adalah kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Adapun indikator-indikator respon dalam penelitian ini adalah:

- a. Tanggap terhadap keluhan pelanggan
- b. Ketersediaan karyawan membantu pelanggan atau tamu
- c. Kecepatan dalam menyelesaikan masalah

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan indikator respon:



**Gambar 3.3**

#### **Indikator Variabel *Responsiveness***

- X1: Memberi layanan dengan segera
- X2: Ketersediaan karyawan membantu pelanggan
- X3: Tanggapan terhadap permintaan dengan segera
- X4: Perhatian terhadap pelanggan secara individual

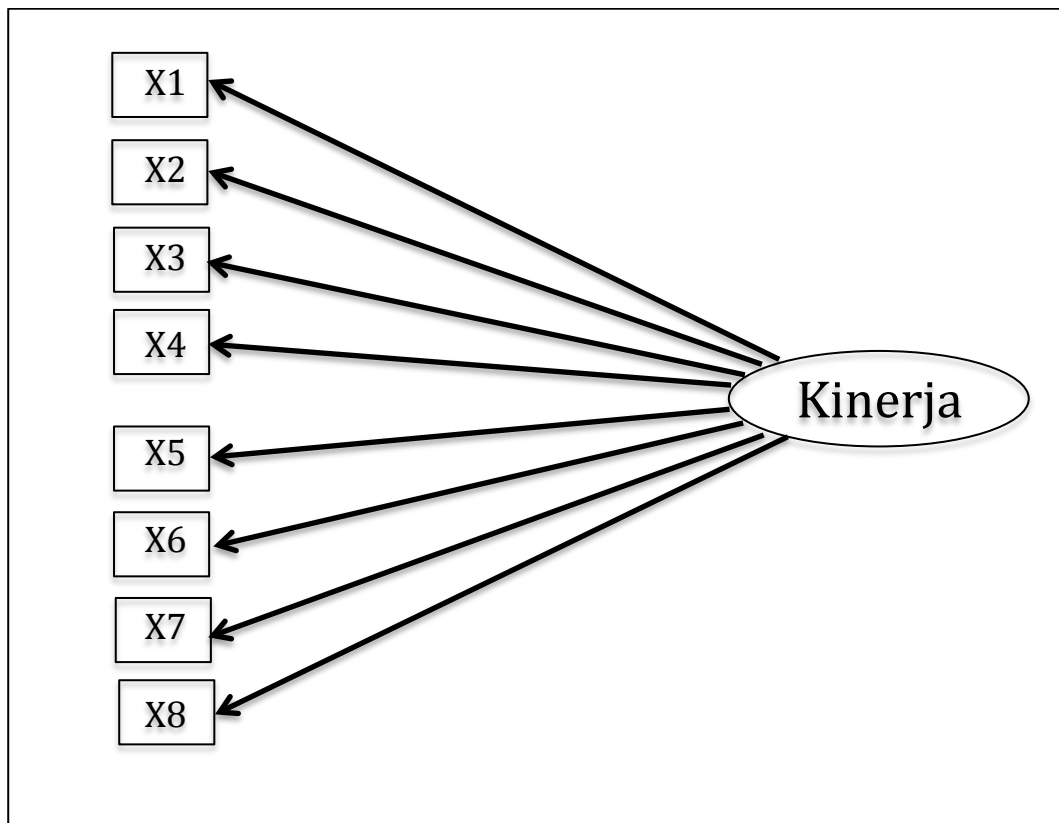
*Sumber: Mittal, B. & W. M. Lassar. (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004).*

#### 4. **Kinerja**

Menurut Fuad Mas'ud (2004), kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- (1) Efisiensi karyawan
- (2) Standar kualitas karyawan
- (3) Usaha karyawan
- (4) Standar profesional
- (5) Kemampuan melaksanakan pekerjaan inti
- (6) Akal sehat
- (7) Pengetahuan terkait pekerjaan utama
- (8) Kreativitas

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan indikator kinerja:



**Gambar 3.4**

**Indikator Variabel Kinerja**

X1: Efisiensi karyawan

X2: Standar kualitas karyawan

X3: Usaha karyawan

X4: Standar professional

X5: Kemampuan melaksanakan pekerjaan inti

X6: Akal sehat

X7: Pengetahuan terkait pekerjaan utama

X8: Kreativitas

*Sumber : Fuad Mas'ud (2004)*

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pabrik Karoseri Enggal Jaya yg beralamat di Jalan Raya Semarang – Demak Km 7 No.106.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *sensus*. Karena jumlah populasi sudah diketahui, yaitu 54 orang melalui wawancara dengan Ibu Wulandaru yang menjabat sebagai Kepala Bagian Keuangan di Karoseri Enggal Jaya. Apabila periset meneliti seluruh individu dalam populasi target maka disebut metode sensus (Fuad Mas'ud, 2004)

### 3.3. Sumber Data Penelitian

Data dapat dikumpulkan dari sumber-sumber primer atau sumber-sumber sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara atau kuesioner (Ferdinand, 2006).

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006).

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua cara dalam mengumpulkan data antara lain:

1. *Questionnaire* (Angket)

*Questionnaire* (angket) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006).

Dalam penelitian ini, digunakan angket yang memiliki indeks skala Likert 1-5 dengan penjelasan sebagai berikut:

1= SangatTidakSetuju

2= TidakSetuju

3= Netral

4= Setuju

5= SangatSetuju

2. *Interview*(Wawancara)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Pada dasarnya terdapat dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur (structured interview) dan wawancara bebas tidak terstruktur (unstructured interview). Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau dengan bertatap muka, tetapi juga dapat dilakukan dengan telpon (Ferdinand, 2006).

### **3.5. Analisis Data dan Alat Analisis Data**

#### **3.5.1. Uji Instrumen**

##### **3.5.1.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS.

##### **3.5.1.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2009):

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban

pertanyaan. Disini software SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2009).

### **3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.5.2.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2009). Dasar pengambilan keputusannya ialah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.5.3. Uji Hipotesis**

#### **3.5.3.1. Uji t**

Menurut Imam Ghozali (2009) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : b_i \neq 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

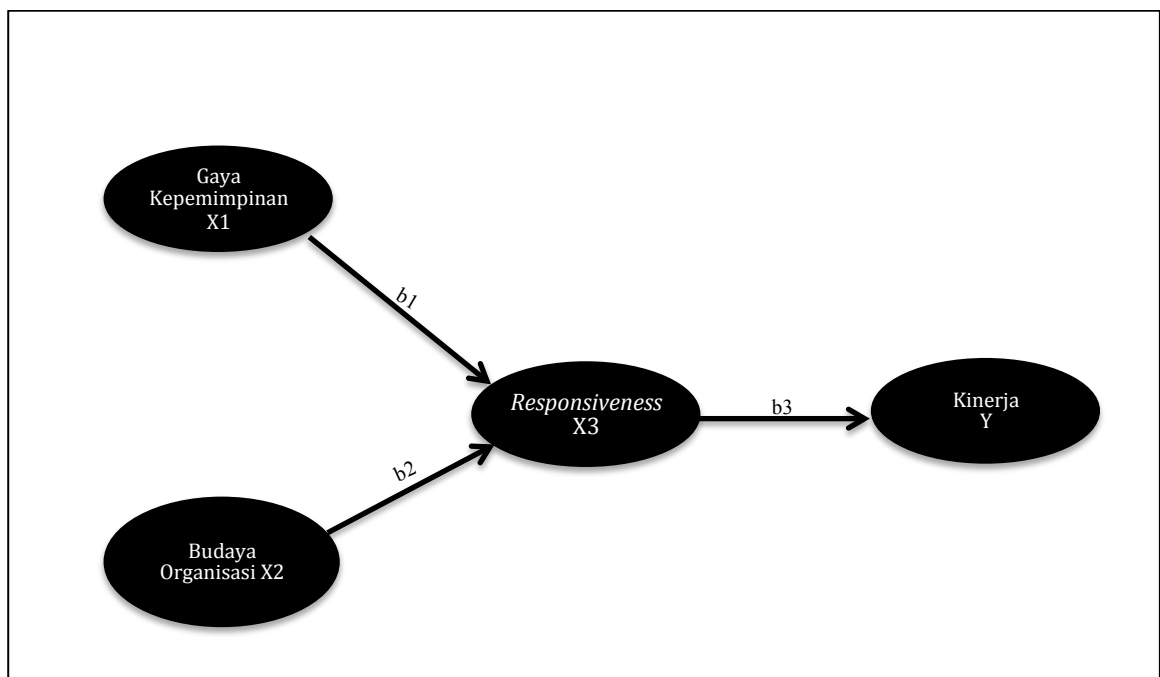
1. *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  yang menyatakan  $b_i = 0$  dapat ditolak bila nilai  $t$  lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel dependen.
2. Membandingkan nilai statistik  $t$  dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik  $t$  hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

### **3.5.3.3. Analisis Regresi linear**

Menurut Gujarati (dalam Ghazali, 2009) Analisis regresi mengacu pada ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau

memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan dimediasi oleh *Responsiveness* maka diagram jalurnya sebagai berikut:



**Gambar 3.5**

**Diagram jalur variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *Responsiveness***

Dalam regresi linear terdapat 3 variabel yaitu

1. Variabel bebas : Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
2. Variabel intervening : *Responsiveness* (X3)

3. Variabel terikat : Kinerja Karyawan (Y)

Untuk menguji variabel tersebut digunakan dengan rumus:

$$X3 = b1X1 + b2X2 + e$$

$$Y = b3X3 + e$$

Keterangan

Y : Kinerja karyawan

X1 : Gaya Kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

X3 : *Responsiveness*

b1, b2, b3 : Koefisien garis regresi

e : Residual/ prediction errors

### 3.5.4 Uji Efek Mediasi (Intervening)

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (**a**) dengan jalur M→Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c**

–  $c'$ ), di mana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien  $a$  dan  $b$  ditulis dengan  $Sa$  dan  $Sb$ , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*)  $Sab$  dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.