

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA KARYAWAN  
(STUDI DI PT SARI HUSADA II KEMUDO KLATEN)**

**TESIS**



**Diajukan oleh  
ISMAIL BUDYANTO  
20071020018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2010**

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA  
KARYAWAN  
(STUDI DI PT SARI HUSADA II KEMUDO KLATEN)  
TESIS**



**Diajukan oleh  
ISMAIL BUDYANTO  
20071020018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

30-10

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԻՆԻՍՏԵՐԱՆ

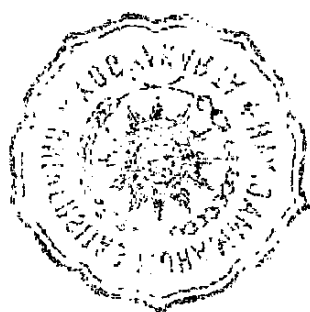
ԲՅՈՑԿԱՄ ԲՆԵՍԱՐՅԱՆՆԵՐ

ԲՅՈՑԿԱՄ ՔԱՆՈՒՄ ԿՐԹՆԵՐ ՄԱՍԻՆԵՐԵՆ

ՏՈՅՆՈՒՄ

ԻՄԱՆՆԵՐ ԵՐԱՆԱԳՈՒՄ

Ծրագրի մաս



ՀԵՐԵ

(ՔՐԹԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄԻՆԻՍՏԵՐԱՆԻ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ)

ՀԱՅԱՍՏԱՆ

ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿՐԹՆԵՐ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ

ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐԱԿԱՆ

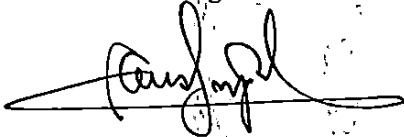
TESIS

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA  
(Studi di PT Sari Husada II Kemudo Klaten)**

Diajukan Oleh:  
ISMAIL BUDYANTO  
20071020018

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Aris Suparman Wijaya, Akt., M.M.

Tanggal .....

Pembimbing II



Dra. Tri Maryati, M.M.

Tanggal .....

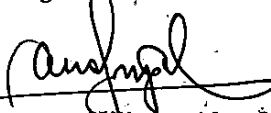
TESIS

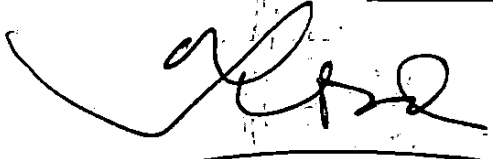
**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA  
(Studi di PT Sari Husada II Kemudo Klaten)**

Diajukan Oleh:  
ISMAIL BUDYANTO  
20071020018

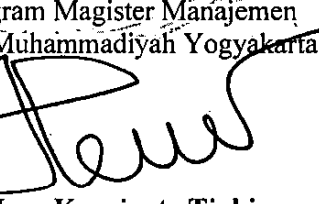
Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 15 April 2010


Yang terdiri dari

  
**Dr. Aris Suparman Wijaya, Akt., M.M.**  
Ketua Tim Penguji

  
**Drs. Wihandaru, M.Si.**  
Anggota Tim Penguji

  
**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
  
**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

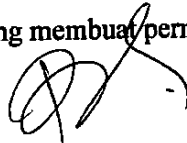


## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain melainkan hasil karya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari ada pihak yang mengklaim karya ini adalah milik orang lain, dan dibenarkan secara hukum maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia

Yogyakarta, 6 mei 2010

Yang membuat pernyataan



**ISMAIL BUDYANTO**

20071020018

## **MOTTO**

**...Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa diantara kamu.**

**(Q.S Al-Hujurat :13)**

**Jenius adalah 1 % otak dan 99% kerja kerja keras**

**(Albert Einstein)**

**Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.**

**(Q.S Al-Mujaadalah :11)**

**Dan perangilah di jalan Allah orang-orang yang memerangi kamu, (tetapi) janganlah kamu melampaui batas, karena sesungguhnya Allah tidak menyukai**

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji syukur kita panjatkan kehadirat penguasa alam semesta Allah swt, karena hanya dengan rahmat, karunia, hidayah dan magfirah serta izinNya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul” Persepsi karyawan terhadap Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sari Husada (studi di PT Sari Husada II kemudo klaten)”.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, berbagai hambatan dan kendala datang silih berganti mengiringi rangkaian waktu penyelesaian tesis ini. Namun berkat usaha, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak akhirnya penulisan tesis ini dapat penulis selesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. H. M. Dasron Hamid, M.Sc selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
2. Bapak Dr. Heru Kurnianto Tjahajono, MBA selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta .
3. Bapak Dr. Aris Suparman Wijaya, Akt., MM selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan arahnya dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dra. Tri Maryati, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahnya dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
5. Bapak Sutana dan Bapak David selaku pembimbing dari PT Sari Husada II kemudo Klaten.
6. Kedua orang tua ku tercinta, bpk. Sukarjo dan Ibu Fatima Ahmad., Adik-adikku Heru Purnomo, S.Kep Ners., Sri Pujawati S.Si dan Nita Diantawati terima kasih atas bantuan dan dukungan



7. Keluarga besar Bpk H. Wibowo Joko Harjono Bc.IP., SH., MM,  
yang tercinta, terima kasih atas dorongan moral dan materilnya.
8. Teman-teman civitas akademika program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga amal yang dilakukan bermanfaat dan menjadi nilai ibadah di sisi Allah

## **PERSEMBAHAN**

Ku persembahkan sebuah karya kecil ini dari sebuah perjalanan usaha proses studiku kepada semua pihak yang telah mendukung ku :

### **Allah swt**

Ya allah pada kesempatan ini engkau telah memberikan karunia ilmu untukku, telah Kau lapangkan dadaku, dan telah Engkau ajariku untuk mencintai dan menuntut ilmu di jalan yang Engkau ridloi, sehingga aku semakin cinta kepada Mu.

### **Ayahanda & ibunda serta adik-adik tercinta.....**

Terima kasih atas semua bantuan dan dorongan moral dan kasih sayangnya, sehingga membantu mengajarkanku tentang arti kerasnya kehidupan

### **Dosen-dosenku terhormat.....**

Bapak dan Ibu guruku terima kasih atas tulus ikhlasmu telah mengajarkanku serta membuka mata dan pikiranku untuk melihat luasnya dunia dengan berbagai ilmu pengetahuan, semoga jasa-jasamu bermanfaat untukku dan menjadi amal ibadah disisiNya

### **Almamaterku.....**

Sebagai media bagi dalam menimba ilmu pengetahuan, tempat bagi ku mengenal jati diri dalam mencari identitas, idealitas dan kualitas untuk menjalani rangkaian proses kehidupan di dunia dan akhirat. Semoga ilmu yang aku dapat menjadi investasi bagi hidupku dimasa yang akan datang

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Halaman Moto .....	v
Kata Pengantar.....	vi
Persembahan.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Intisari .....	xvii
Abstract .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kepemimpinan.....	11

2.1.2	Pendekatan Teori Kepemimpinan.....	13
2.1.2.1	Pendekatan Teori Sifat.....	13
2.1.2.2	Pendekatan Teori Perilaku.....	14
2.1.2.3	Pendekatan Teori Kontijensi.....	16
2.1.2.4	Pendekatan Teori Situasional.....	16
2.1.3	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	18
2.1.3.1	Perilaku Tugas.....	21
2.1.3.2	Perilaku Hubungan.....	22
2.1.3.3	Tingkat Kematangan Bawahan.....	24
2.1.4	Model Gaya Kepemimpinan Situasional.....	27
2.1.4.1	Gaya Kepemimpinan Instruktif.....	27
2.1.4.2	Gaya Kepemimpinan Konsultatif.....	29
2.1.4.3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	30
2.1.4.4	Gaya Kepemimpinan Delegatif.....	31
2.2	Persepsi.....	34
2.3	Motivasi.....	38
2.3.1	Pengertian Motivasi.....	38
2.3.2	Pendekatan Teori Motivasi.....	39
2.3.2.1	Teori Hirarki Maslow.....	39
2.3.2.2	Teori Dua Faktor Herzberg.....	41
2.3.2.3	Teori Kebutuhan Adelfer.....	42
2.3.2.4	Teori Motivasi McClelland.....	43
2.3.2.5	Teori Y dan X McGregor.....	44

2.3.3	Motivasi Kerja Menurut McClelland.....	44
2.4	Kinerja.....	49
2.4.1	Pengertian Kinerja.....	49
2.4.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	50
2.4.3	Pengukuran Kinerja.....	51
2.4.4	Penilai Kinerja.....	54
2.5	Penelitian Terdahulu.....	55
2.6	Kerangka Konseptual.....	56
2.7	Kerangka Pemikiran.....	59
2.8	Hipotesis Penelitian.....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>63</b>
3.1	Desain Penelitian.....	63
3.2	Populasi dan Sampel.....	63
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	65
3.4	Definisi Operasional.....	65
3.4.1	Pengertian Definisi Operasional .....	65
3.4.2	Definisi Operasional Variabel.....	67
3.4.2.1	Gaya Kepemimpinan.....	67
3.4.2.2	Motivasi Kerja.....	72
3.4.2.3	Kinerja.....	74
3.5	Pengujian Instrumen.....	75
3.5.1	Pengujian Validitas.....	75
3.5.2	Pengujian Reliabilitas.....	77

3.6	Metode Analisis Data.....	77
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	77
3.6.2	Analisis Kuantitatif.....	78
3.6.2.1	Analisis Regresi Berganda.....	78
3.6.2.2	Uji t.....	79
3.6.2.3	Uji F.....	79
3.6.2.4	Uji Beta.....	80
3.6.2.5	Uji R <sup>2</sup> .....	80

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Pengumpulan Data.....	81
4.2	Karakteristik Responden.....	82
4.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
4.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan usia.....	83
4.2.3	Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan.....	83
4.2.4	Karakteristik Responden berdasarkan Masa kerja.....	84
4.3	Pengujian Instrumen Penelitian.....	84
4.3.1	Uji Validitas .....	85
4.3.2	Uji Realibilitas.....	88
4.4	Analisis Deskriptif.....	91
4.5	Pengujian Hipotesis dan Analisis Data.....	94
4.5.1	Analisis Regresi Berganda.....	94
4.5.2	Uji t.....	97

4.5.2.2	Pengujian Hipotesis untuk gaya kepemimpinan konsultatif.....	98
4.5.2.3	Pengujian Hipotesis untuk gaya kepemimpinan Partisipatif.....	97
4.5.2.4	Pengujian Hipotesis untuk gaya kepemimpinan Delegatif.....	97
4.5.2.5	Pengujian Hipotesis untuk Motivasi Motif.....	100
4.5.2.6	Pengujian Hipotesis untuk Motivasi Harapan.....	101
4.5.2.7	Pengujian Hipotesis untuk Motivasi Insentif.....	101
4.5.3	Uji F.....	102
4.5.4	Uji Beta.....	104
4.5.5	Uji R <sup>2</sup>	

## **BAB V KESIMPULAN SARAN DAN KETERBATASAN**

5.1	Kesimpulan.....	105
5.2	Saran.....	106
5.3	Keterbatasan	106

## Daftar Tabel

Tabel 2.1. Ilustrasi Penerapan Gaya Kepemimpinan.....	33
Tabel 2.2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan dan Tingkat Kematangan.....	34
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu.....	56
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	83
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	82
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	84
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas.....	86
Tabel 4.6. Hasil Uji Realibilitas.....	89
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif.....	91
Tabel 4.8. Hasil Analisis Regresi.....	95



## Daftar Gambar

Gambar 2.1. Tingkat Kematangan Bawahan.....	25
Gambar 2.2. Empat gaya dasar kepemimpinan situasional.....	27
Gambar 2.4. Proses Terjadinya Persepsi.....	35
Gambar 2.4 Model Penelitian	60

## Intisari

Penelitian ini tentang persepsi karyawan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sari Husada (Studi di PT Sari Husada Kemudo klaten). Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja,(2) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan (3) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah (1) Memperluas kajian ilmu pengetahuan, (2) Sebagai bahan masukan kepada perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya dan (3) Sebagai saran dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen sehingga dapat dijadikan bahan rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia selanjutnya. Gaya kepemimpinan menyangkut pola perilaku mendukung dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi sedangkan motivasi kerja menyangkut aktivitas karyawan yang dilakukan dalam peningkatan prestasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan terdiri atas gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif sedangkan motivasi kerja terdiri atas motif, harapan dan insentif.

Penelitian ini dilakukan di PT Sari Husada (Studi di PT Sari Husada Kemudo klaten) yang beralamat di Jl Jogja-Solo, Km.19 Desa Kemudo Klaten. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei yang bersifat deskriptif analisis dengan teknik pengambilan sampelnya *convenience sampling*, diperoleh sampel sejumlah 70 karyawan. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, kepustakaan dan penyebaran kuisioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *pearson product moment* dan analisis regresi dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product for Service Solution*). Hasil penelitian melalui pengujian statistik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai koefisien determinasi 0,559 atau sekitar 55,9% dan sisanya 44,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Naik turun atau besar kecilnya kinerja pegawai dapat diprediksikan melalui persamaan regresi  $Y : 6,181 + 0,382X_1 - 0,486X_2 + 0,674X_3 + 0,357X_4 + 0,650X_5 + 0,0453X_6 + 0,660X_7$ . Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Dalam penelitian ini terdapat 7 hipotesis yang telah diuji. Dari hasil analisis yang telah dilakukan terhadap 7 hipotesis, terdapat 4 hipotesis yang didukung. Diantaranya H1 (gaya kepemimpinan instruktif), H3 (gaya kepemimpinan partisipatif), H4 (gaya kepemimpinan delegatif) dan H7 (motivasi insentif). Artinya peningkatan gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan motivasi insentif akan meningkatkan kinerja. Dan yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja

## ABSTRACT

This research concerning perception of employees to influence of leadership style and motivation work to employees performance in PT Sari Husada (Studi di PT Sari Husada Kemudo klaten). Target of this research is: (1) Analysing influence of leadership style and motivation work by together to kinerja, (2) Analysing influence of leadership style to performance and (3) Analysing influence of motivation work to performance. As for aims of this research is (1) Extending science study, (2) Upon which input to company to assess the employees performance of and (3) As suggestion and extend knowledge for management science study so that can be made reference for the development of research of human resource. Leadership style concerning behavioral pattern support and instruct subordinate in reaching the target of organization while motivation work concerning employees activity performed within improvement of labour capacity so that can improve performance. Leadership style consist of style leadership of instruktif, consultative leadership style, partisipative leadership style and style leadership of delegatif while motivation consist of motif, incentive and expectation.

This research is done in PT Sari Husada (Studi di PT Sari Husada Kemudo klaten) which is have address in Jl Jogja-Solo, Km.19 of Kemudo Klaten. The Method Research used is method research of survey having the character of descriptive of analysis with the technique taking of sampel is convenience sampling, contain of sampel is 70 employees. As for data collecting technique conducted with observation, study of bibliography and spreading of kuisiner with scale of likert. Analysis technique which used in this research is correlation pearson moment product and analsis regresi by using software of SPSS (Statistical Product Service Solution). The result of research indicate that leadership style and motivation work by together give influence which are positive and significant, this matter is shown with level of coefficient value of determinasi 0,559 (55,9%) and the rest 44,1% influence by other variable outside model. Regression result is  $Y = 6,181 + 0,382X_1 + 0,486X_2 + 0,674X_3 + 0,357X_4 + 0,650X_5 + 0,0453X_6 + 0,660X_7$ . In this research there are 7 hypothesis which have tested. From analysis result which have been conducted to 7 hypothesis, there are 4 supported hypothesis among are H1 (instructive style leadership), H3 (partisipative leadership style), H4 (delegative style leadership) and H7 (motivation of incentive). It is mean that improvement of instructive leadership style, partisipative leadership style, delegative leadership style and motivation of incentive will improve performance. And most dominant give influence to employees performance are partisipative leadership style.

### Keywords

.....

# Intrinsic Job Motivation Performance Analysis

Statistical procedures for intrinsic job motivation performance analysis. The main contribution of this study is to show that the relationship between intrinsic job motivation and performance is not linear. The results of the study suggest that the relationship between intrinsic job motivation and performance is a complex one, and that the relationship may be different for different levels of motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation.

The results of the study suggest that the relationship between intrinsic job motivation and performance is a complex one, and that the relationship may be different for different levels of motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of performance. The study also suggests that the relationship between intrinsic job motivation and performance may be different for different levels of intrinsic job motivation.