

**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PENGARUH  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA KINERJA KARYAWAN  
Studi Pada Kantor Pos Besar Indonesia Cabang Yogyakarta**

**Tesis**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan oleh**

**KURNIAWATI**

**20071020057**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**TESIS**

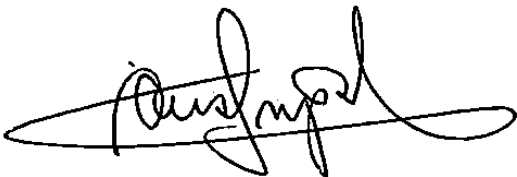
**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PENGARUH  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA KINERJA KARYAWAN**

**Studi Pada Kantor Pos Besar Indonesia Cabang Yogyakarta**

**Diajukan oleh  
KURNIAWATI  
20071020057**

**Telah Disetujui Oleh:**

**DOSEN PEMBIMBING I**



**DR. ARIS SUPARMAN, S.E., MM., Akt**

**Tanggal 22 Juli 2011**

**DOSEN PEMBIMBING II**



**DRS. WIHANDARI M.Si**

**Tanggal 22 Juli 2011**

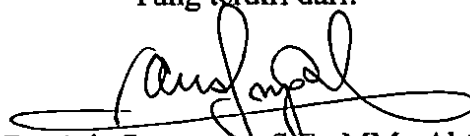
**TESIS**


**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PENGARUH  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA KINERJA KARYAWAN  
Studi Pada Kantor Pos Besar Indonesia Cabang Yogyakarta**

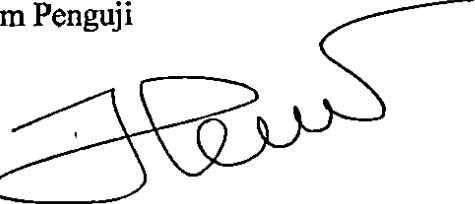
Diajukan Oleh  
**KURNIAWATI**  
20071020057

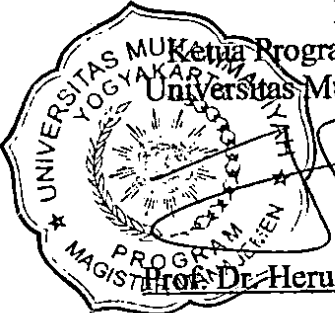
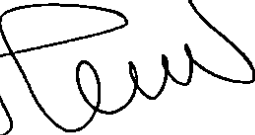
Tesis ini dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 22 Juli 2011

Yang terdiri dari:

  
Dr. Aris Suparman, S.E., MM., Akt.  
Ketua Tim Penguji

  
Drs. Wihandaru, M.Si.  
Anggota Tim Penguji

  
Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.  
Anggota Tim Penguji

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

## PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 22 Juli 2011  
Yang Membuat Pernyataan:



KURNIAWATI  
20071020057

## MOTTO

Bukankah kami telah melapangkan untukmu dadamu  
Dan kami telah menghilangkan darimu bebanmu, Yang memberatkan  
punggungmu, Dan kami tinggikan bagimu sebutanmu,  
Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan,  
Kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain,  
Dan hanya kepada tuhan-Mulah hendaknya kamu berharap.

(A LAM NASYRAH 1-8)

## Hidup adalah BELAJAR

Belajar bersyukur meski tak cukup, Belajar ikhlas meski tak rela  
Belajar taat meski berat, Belajar memahami meski tak sehati  
Belajar bersabar meski terbebani, Belajar setia meski tergoda  
Belajar dan terus belajar.....

(MUZZAYIN)

Kegagalan adalah segala kesalahan yang datang karena ketidak jujuran,  
Namun segala bentuk kegagalan dapat diperbaiki dengan niat tulus dan  
Bersungguh-sungguh dalam mengembalikan yang hilang, meraih yang luput,  
dan mencari yang ada.

**Be Positive For Everything Like or Dislike!!!!**

## **PERSEMBAHAN**

**Penulis ingin mengucapkan rasa syukur kepada ALLAH SWT yang hamba takuti dan hamba cintai atas segala Nikmat, Kemudahan, Ketabahan, Pertolongan, dan Keluasan dalam berpikir.**

**Rasulullah SAW yang memberikan syafaat, Pengorbanan, dan contoh yang baik bagi seluruh umatnya.**

**Kepada Ibuku Hj. Marpungah dan Ibuku Radna tercinta, Bapakku Alm. H. Mustafa Mahasila dan Bapakku Alm. Johar tercinta yang hingga akhir hayatnya tidak pernah berhenti memberikan cinta kasih sayangnya, doa, dan dukungan baik moral maupun materil untuk seluruh keluarga.**

**Kepada kakakku tercinta Emelda Sury yang telah memberikan cinta kasih sayangnya, doa, dan dukungan di masa-masa terberat.**

**Kepada Imamku tercinta Muzayyin, S.Pdi yang telah memberikan cinta kasih sayangnya, doa, dan dukungan baik moral maupun materil yang mampu membuat penulis termotivasi**

**Kepada Calon Imam besarku Faiz Fauzan Muhammad atas segala perjuangannya, semoga selalu berada dalam naungan rahmat ampunan dari Allah SWT, sehingga bisa menjadi hamba Allah yang sholeh, terhindar dari perilaku buruk dan godaan syetan yang terkutuk, dimuliakan hati dan akhlaknya, dilindungi dengan ilmu dan keberdoan, umur panjang, kesehatan**

Untuk kakak-kakakku tersayang, Mas Agung Sunandar, Mas Imam Wijaya,  
Kak Umar, dan Kak Ali. Untuk adik-adikku Adam Gunawan Yang Hebat,  
Hamzah Yang Pintar, Thera Mollyna Yang Kuat, dan Khairan Shibghatullah  
Yang Berjiwa Besar, terima kasih atas semuanya.

Tak lupa juga penulis mengucapkan terimakasih kepada Ibunda Alm. Salbiah  
yang telah membantu dalam menjaga dan mengurus kami sewaktu kecil

Semoga orang-orang yang aku cintai dimuliakan oleh ALLAH SWT  
didunia dan diakhirat. AMIN

## INTISARI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif. Sampel penelitian ini terdiri dari 85 karyawan tetap yang ada di Kantor Pos Besar Indonesia Cabang Yogyakarta, dengan menggunakan metode survey. Untuk menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan digunakan analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan, gaya kepemimpinan partisipatif ( $P\ 0,256 > 0,05$ ) dan gaya kepemimpinan delegatif ( $P\ 0,297 > 0,05$ ) tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Sedangkan, untuk gaya kepemimpinan instruktif ( $P\ 0,001 < 0,05$ ), gaya kepemimpinan konsultatif ( $P\ 0,007 < 0,05$ ), dan budaya organisasi ( $P\ 0,000 < 0,05$ ) berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Instruktif, Gaya Kepemimpinan Konsultatif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan



## ABSTRACT

*The objective of this study is to examine whether leadership style and organization culture influence job performance. The leadership style consist of instructive leadership style, consultative leadership style, partisipative leadership style, and delegative leadership style. The sample of this study consist of 85 employing in the Big Pos Office Indonesia of Yogyakarta, using survey methods. To examine the influence of instructive leadership style, consultative leadership style, partisipative leadership style, delegative leadership style, organization culture to the job performance, using Multiple Regression Analysis. The result indicated that the partisipative leadership style ( $P 0,256 > 0,05$ ) and delegative leadership style ( $P 0,297 > 0,05$ ), is unsignificantly. But for the instructive leadership style ( $P 0,001 < 0,05$ ), consultative leadership style ( $P 0,007 < 0,05$ ), and organization culture ( $P 0,000 < 0,05$ ) is significatly*

**Key Words:** *Instructive Leadership Style, Consultative Leadership Style, Partisipative Leadership Style, Delegative Leadership Style, Organization Culture*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkah dan kekuatan serta nikmat lainnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini seoptimal mungkin. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, dan para sahabatnya. Tak lupa penulis ucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak H. Ir. Dasron, M.Sc. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Aris Suparman, M.M., Akt selaku dosen pembimbing satu.
4. Bapak Drs. Wihandaru, M.Si. selaku dosen pembimbing dua.
5. Seluruh dosen dan staff Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
6. Untuk Keluarga Wisma Barokah Dwi, Mb Ety, Mb Sita, Mb Tiwi, Mb Dian, Mb Mesti, Cimut, Njul, Hepy, Sophie, Handa, dan Nisa, terimakasih buat dukungan dan kebaikannya.
7. Untuk teman-teman yang ada di BMT Bringharjo, terima kasih atas kebaikan dan ilmunya.

Penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi mahasiswa ekonomi khususnya dan bagi semua pihak pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta. 22 Juli 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
INTISARI.....	viii
ABSTRAK.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1. Gaya Kepemimpinan.....	12
2.1.2. Budaya Organisasi.....	21
2.1.3. Kinerja Karyawan.....	33
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30

2.3 Model Penelitian.....	43
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
3.1 Obyek dan Subyek Penelitian.....	44
3.2 Populasi.....	44
3.3 Jenis Data.....	44
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.5 Definisi Operasional.....	45
3.6 Metode Analisis Data.....	47
<b>BAB IV. ANALISIS DATA.....</b>	<b>52</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	52
4.2 Analisis Deskriptif.....	60
4.3 Uji Kualitas Instrumen.....	65
4.4 Hasil Penelitian (Uji Hipotesis).....	74
4.5 Pembahasan.....	80
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>84</b>
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan.....	87

## DAFTAR TABEL

4.1	Hasil Analisis Deskriptif.....	61
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	62
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	63
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja.....	64
4.7	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	66
4.8	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Delegatif.....	67
4.9	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Instruktif.....	68
4.10	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Konsultatif.....	69
4.11	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	70
4.12	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	71
4.13	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	73
4.14	Hasil Koefisien Regresi Parsial (Uji t) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Delegatif, Instruktif, Konsultatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
4.15	Hasil Koefisien Regresi Parsial (Uji t) Gaya Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
4.16	Hasil Koefisien Regresi Berganda (Uji F) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Delegatif, Instruktif, Konsultatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.17	Hasil Koefisien Regresi Berganda (Uji F) Gaya Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	78

4.18	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Delegatif, Instrukturif, Konsultatif dan Budaya Organisasi .....	79
4.19	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ) Gaya Kepemimpinan Instrukturif, Konsultatif dan Budaya Organisasi .....	80

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Gaya Kepemimpinan yang dipelajari di <i>Ohio State University</i> .....	19
2.2	Model Penelitian	13

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 2 Struktur Organisasi
- Lampiran 3 Kuesioner
- Lampiran 4 Data Inputan Kuesioner
- Lampiran 4 Hasil Analisis Statistik Deskriptif
- Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel-Variabel Penelitian
- Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian
- Lampiran 8 Hasil Analisis Kuantitatif