



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER  
DENGAN KINERJA KARYAWAN  
( STUDI KASUS PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM USAHA  
SEJAHTERA CIBINONG-BOGOR )**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi,



~~(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A)~~

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Herdiyana'.

(Herdiyana, S.E., M.M)

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER  
DENGAN KINERJA KARYAWAN  
( STUDI KASUS PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM USAHA  
SEJAHTERA CIBINONG-BOGOR )**

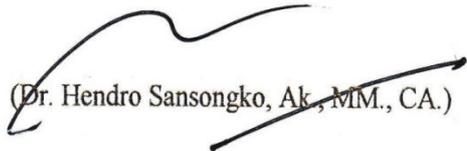
**SKRIPSI**

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Senin Tanggal, 28 / 05 / 2018

Eneng Dwi Hastuti  
021114052

Menyetujui

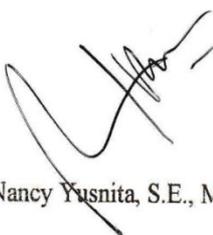
Ketua Sidang

  
(Dr. Hendro Sansongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

  
(Dr. Hari Muharam SE., MM.)

  
(Nancy Yusnita, S.E., M.M)

## ABSTRAK

Eneng Dwi Hastuti. 021114052. Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor). Di bawah Bimbingan Hari Muharam dan Nancy Yusnita. 2018.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan selain pengendalian internal, gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan. Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor. Penelitian digunakan dengan menggunakan kuantitatif dengan menggunakan pendekatan korelasional mengenai gaya kepemimpinan otoriter dan kinerja karyawan. Data yang digunakan merupakan data kuantitatif yaitu data hasil jawaban kuesioner Variabel X dan Variabel Y dengan total pertanyaan 38 butir pertanyaan. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan statistik berupa analisis koefisien korelasi *product moment*, koefisien determinasi, dan uji hipotesis koefisien korelasi.

Hasil analisis koefisien korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,726 artinya gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor memiliki hubungan kuat. Untuk analisis koefisien diperoleh nilai sebesar 0,527 atau 52,7% sedangkan selebihnya dijelaskan oleh faktor lain atau variabel lain. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,167 dan angka tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  dengan signifikansi 5% dan  $df-2$  yaitu 1,6801. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,167 > 1,6801$ ) maka  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan data penelitian dan pembahasan mengenai Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor), maka dapat diambil kesimpulan

Bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor "Sangat Kuat". Skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $77,06 > 21$ . Dan Kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor "kurang baik. Skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $85,00 > 21$ . Saran diharapkan agar pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor tidak menggunakan gaya kepemimpinan otoriter terlalu dominan. Karena gaya kepemimpinan otoriter tidak cocok digunakan pada koperasi simpan pinjam.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor)”. Dalam penulisan skripsi ini penulis berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mencapai hasil yang baik sehingga mudah dipahami dan dapat dimengerti oleh pembaca dengan apa yang disajikan dalam penulisan skripsi ini.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak, maka penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terkait. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan bersyukur yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr.Hendro Sasongko, Ak, MM,CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak, MM,CA selaku Wakil Dekan Bid. Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Dra.Hj Sri Hartini,MM selaku wakil Dekan Bid. Administrasi & Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
4. Bapak Herdiyana, SE,MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Tutus Rully,SE, MM, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Bapak Dr. Hari Muharam SE., MM. selaku Ketua Komisi pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan dan motivasi dengan sabar kepada penulis hingga proposal ini selesai.
7. Ibu Nancy Yusnita, SE, MM. selaku Anggota Komisi pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan dan motivasi kepada penulis hingga proposal ini selesai.
8. Seluruh Dosen-dosen dan staf Tata Usaha Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang telah memberi ilmu pengetahuan dan memperlancar dalam pembuatan proposal penelitian.
9. Kepada orang tua, Ibu saya Enung Nuryanah, Bapak Handoyo serta kakak saya Tuti Ariesti dan adiku Rifaldo. Dan anggota keluarga lain nya yang saya sayangi terima kasih kalian telah menjadi penyemangat dan motivasi untuk penulis.
10. Rudi Kesuma yang selalu menemani dan selalu memberi dukungan kepada penulis. Terimakasih atas waktu yang telah diluangkan untuk penulis.
11. Sahabat-sahabat kelas A dan B manajemen angkatan 2014 yang selama 4 tahun ini selalu menemani. Terimakasih atas kritik dan sarannya bagi penulis.
12. Teman-teman di Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia terima kasih atas bantuan dan dukungannya

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan untuk hal yang lebih baik. Penulis berharap semoga proposal ini bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca pada umumnya.

Bogor, 13 Februari 2018

Penulis  
(Eneng Dwi Hastuti)

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I       PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	7
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	7
1.3.1. Maksud Penelitian.....	7
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1.....Kegunaan Teoritik	
.....8	
1.4.2.....Kegunaan Praktek	
.....8	
<b>BAB II       TINJAUAN PUSTAKA</b>	
1.1. Kepemimpinan.....	9
3.2.1.1.....Pengertian Kepemimpinan	9
3.2.1.2.....Fungsi Kepemimpinan	9
3.2.1.3.....Prinsip-prinsip Kepemimpinan	12
3.2.1.4.....Macam-macam Gaya Kepemimpinan	13

3.2.1.5.....	Gaya Kepemimpinan Otoriter	14
a.1.....	Pengertian Gaya Kepemimpinan Otoriter	14
a.2....	Ciri/Indikator Kepemimpinan Otoriter	15
a.3.....	Teori Kepemimpinan Otoriter	16
a.4.....	Pengaruh Kepemimpinan Otoriter	17
1.2.	Kinerja Karyawan.....	18
3.2.2.1.....	Pengertian Kinerja Karyawan	19
3.2.2.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	20
3.2.2.3.....	Kriteria untuk Mengukur Kinerja	21
1.3.	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	24
3.2.3.1.....	Penelitian Sebelumnya	24
3.2.3.2.....	Kerangka Pemikiran	25
1.4.	Hipotesis Penelitian.....	26
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1.	Jenis Penelitian.....	27
3.2.	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian .....	27
3.2.4.1.....	Objek Penelitian	27
3.2.4.2.....	Unit Analisis	27
3.2.4.3.....	Lokasi Penelitian	27
3.3	Sumber Data Penelitian.....	27
3.4.	Operasionalisasi Variabel.....	28
3.5.	Metode Penarikan Sampel.....	29
3.6.	Metode Pengumpulan Data.....	30
3.7.	Kalibrasi Instrumen.....	31
3.7.1.1.1.....	Uji Validitas	31
3.7.1.1.2.....	Uji Realibilitas	33

3.8. Metode Pengolahan/Analisis Data.....	35
3.8.1 Analisis Koefesien Korelasi .....	35
3.8.2 Analisis Koefesien Determinasi .....	35
3.8.3 Uji Hipotesis Koefesien Determinasi Uji t .....	36

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	37
4.1.1. Profil Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong .....	37
4.1.2.....Visi	38
4.1.3.....Misi	38
4.1.4.....Filosofi	38
4.1.5.....Jasa Pelayanan	38
4.2. Profil Responden.....	40
4.3. Pembahasan .....	42
4.3.1.....Gaya Kepemimpinan Otoriter.....	42
4.3.2.....Kinerja Karyawan .....	53
4.4. Interpretasi Hasil Penelitian.....	69

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan.....	70
5.2 Saran.....	71

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
-----------------------------	-----------

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Target realisasi pencapaian pinjaman tahun 2016.....	2
Tabel 1.2	Realisasi Pengembalian Pinjaman.....	3
Tabel 1.3	Gaya Kepemimpinan.....	4
Tabel 1.4	Jumlah Anggota Per 31 Desember 2016.....	6
Tabel 1.5	Jumlah Anggota Per 31 Desember 2017.....	6
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	34
Tabel 3.2	Skala Likert.....	36
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Otoriter.....	38
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan.....	38
Tabel 3.5	Hasil Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan Otoriter.....	39
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	40
Tabel 4.1	Profil Responden Pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Berdasarkan jenis kelamin.....	40
Tabel 4.2	Profil Responden Pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Berdasarkan usia.....	41
Tabel 4.3	Profil Responden Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Berdasarkan Lama Bekerja.....	41
Tabel 4.4.	Pendapat mengenai “Tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan”.....	42
Tabel 4.5	Pendapat mengenai “karyawan tidak boleh menolak tugas yang diberikan oleh pimpinan”.....	43
Tabel 4.6	Pendapat mengenai “Setiap langkah yang karyawan kerjakan ditentukan oleh pimpinan”.....	43
Tabel 4.7	Pendapat mengenai “Apabila tugas yang dikerjakan belum selesai, karyawan tidak diperbolehkan untuk istirahat”.....	44
Tabel 4.8	Pendapat mengenai “Pimpinan mengambil keputusan sewenang-wenang” .....	44
Tabel 4.9	Pendapat mengenai “Pimpinan tidak mau mendengarkan ide kreatif yang disampaikan karyawannya”.....	45
Tabel 4.10	Pendapat mengenai “Pimpinan mengatur pekerjaan yang dikerjakan Karyawannya”.....	45

Tabel 4.11	Pendapat mengenai “tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan”.....	46
Tabel 4.12	Pendapat mengenai “Pimpinan tidak memberikan toleransi apabila saya datang terlambat”.....	46
Tabel 4.13	Pendapat mengenai “Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan”.....	47
Tabel 4.14	Pendapat mengenai “Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman”.....	48
Tabel 4.15	Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan dengan deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment”..	48
Tabel 4.16	Pendapat mengenai “Pimpinan ikut serta dalam permasalahan kerja”	49
Tabel 4.17	Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan caranya sendiri”.....	49
Tabel 4.18	Pendapat mengenai “Pimpinan menyamaratakan penghargaan yang diberikan antara karyawan yang berprestasi dan yang biasa-biasa saja”.....	50
Tabel 4.19	Pendapat mengenai “Pimpinan dalam memberikan bonus berdasarkan pada prestasi kerja bawahannya”.....	50
Tabel 4.20	Pendapat mengenai “Karyawan tetap melaksanakan sesulit apapun pekerjaannya”.....	51
Tabel 4.21	Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan kelonggaran dalam melakukan pekerjaan”.....	51
Tabel 4.22	Descriptive Statistics.....	52
Tabel 4.23	Pendapat mengenai “Karyawan bekerja keras secara optimal sesuai dengan kemampuan”.....	53
Tabel 4.24	Pendapat mengenai “Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan”.....	54
Tabel 4.25	Pendapat mengenai “Karyawan bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.....	54
Tabel 4.26	Pendapat mengenai “Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan”	55
Tabel 4.27	Pendapat mengenai “Berusaha meminimalisir kesalahan kerja”.	55
Tabel 4.28	Pendapat mengenai “Hasil pekerjaan yang karyawan lakukan, telah memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan”.....	56
Tabel 4.29	Pendapat mengenai “Karyawan berusaha mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan”.....	56

Tabel 4.30	Pendapat mengenai “karyawan bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan”.....	57
Tabel 4.31	Pendapat mengenai “Karyawan menjalankan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan”.....	58
Tabel 4.32	Pendapat mengenai “Karyawan menjalankan pekerjaan dengan disiplin waktu dengan baik”.....	58
Tabel 4.33	Pendapat mengenai “Karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat waktu”.....	59
Tabel 4.34	Pendapat mengenai “Dalam bekerja, Karyawan tersebut memanfaatkan waktu bekerja”.....	59
Tabel 4.35	Pendapat mengenai “Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan”.....	60
Tabel 4.36	Pendapat mengenai “Karyawan bekerja dengan cara yang biasa pegawai lain kerjakan”.....	60
Tabel 4.37	Pendapat mengenai “Karyawan memunculkan ide yang timbul dari dirinya dalam menyelesaikan tugas”.....	61
Tabel 4.38	Pendapat mengenai “Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa menunggu perintah dari atasan”.....	61
Tabel 4.39	Pendapat mengenai “Karyawan menunjukkan pengetahuan dalam bekerja”.....	62
Tabel 4.40	Pendapat mengenai “Skill yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan”.....	63
Tabel 4.41	Pendapat mengenai “karyawan memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang karyawan kerjakan”.....	63
Tabel 4.42	Pendapat mengenai “Karyawan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi”.....	63
Tabel 4.43	Descriptive Statistics.....	64
Tabel 4.44	Correlations.....	65
Tabel 4.45	Interpretasi Koefisien Korelasi.....	66



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Konstelasi Penelitian .....	26
Gambar 2	Kurva .....	36
Gambar 3	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Gambar 4	Profil Responden Berdasarkan Usia .....	41
Gambar 5	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	42

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Data Uji Validitas Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter
- Lampiran 4 Data Uji Validitas Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter
- Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter
- Lampiran 8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 9 Jawaban Kuesioner Gaya Kepemimpinan Otoriter
- Lampiran 10 Jawaban Kuesioner Kinerja Karyawan
- Lampiran 11 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Otoriter
- Lampiran 12 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

## **BAB I PENDAHULUAN**

### 1.5. Latar Belakang Penelitian

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi. Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku pegawai.

Pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan kepemimpinan dan komunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan yang efektif dan benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan. Oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus diperhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut Gordon dalam Nawawi (2015:63). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Selain itu kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kondisi kerja yang dialami karyawan, kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan kelompok kerja, dan tunjangan tambahan.

Hal ini yang menyebabkan kinerja karyawan menurun. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor dengan aspek kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas perusahaan menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan. Penurunan kinerja tersebut ditunjukkan juga dengan target realisasi pinjaman pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang tidak tepat waktu pada saat pengembalian.

Berikut data target realisasi pengembalian pinjaman pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor tahun 2016 dapat dilihat pada tabel dibawah:

**Tabel 1.1**  
**Realisasi pengembalian pinjaman 2016**

No	Tanggal Pengembalian Pinjaman	Realisasi Tanggal Pengembalian	Keterangan
----	-------------------------------	--------------------------------	------------

1	31 Januari 2016	5 Februari 2016	Terlambat
2	26 Februari 2016	1 Maret 2016	Terlambat
3	31 Maret 2016	3 April 2016	Terlambat
4	29 April 2016	29 April 2016	Sesuai Waktu
5	30 Mei 2016	3 Juni 2016	Terlambat
6	28 Juni 2016	30 Juni 2016	Terlambat
7	25 Juli 2016	25 Juli 2016	Sesuai Waktu
8	29 Agustus 2016	29 Agustus 2016	Sesuai Waktu
9	28 September 2016	1 Oktober 2016	Terlambat
10	30 Oktober 2016	3 November 2016	Terlambat
11	28 November 2016	5 Desember 2016	Terlambat
12	29 Desember 2016	1 Januari 2017	Terlambat

Sumber: Laporan Akhir Tahun Koperasi Tahun 2016

**Tabel 1.2**  
**Realisasi Pengembalian Pinjaman 2017**

No	Tanggal Pengembalian Pinjaman	Realisasi Tanggal Pengembalian	Keterangan
1	31 Januari 2017	1 Februari 2017	Terlambat
2	27 Februari 2017	3 Maret 2017	Terlambat
3	31 Maret 2017	3 April 2017	Terlambat
4	29 April 2017	29 April 2017	Sesuai Waktu
5	31 Mei 2017	3 Juni 2017	Terlambat
6	29 Juni 2017	30 Juni 2017	Terlambat
7	31 Juli 2017	31 Juli 2017	Sesuai Waktu
8	29 Agustus 2017	29 Agustus 2017	Sesuai Waktu
9	28 September 2017	28 September 2017	Sesuai Waktu
10	30 Oktober 2017	2 November 2017	Terlambat

11	29 November 2017	4 Desember 2017	Terlambat
12	29 Desember 2017	3 Januari 2018	Terlambat

Sumber: Laporan Akhir Tahun Koperasi Tahun 2017

Dari tabel 1.1 dan 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa dari target realisasi pengembalian pinjaman pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor selama 2 tahun terakhir ini banyak mengalami keterlambatan pengembalian. Tidak terealisasinya target pengembalian pinjaman tersebut dikarenakan adanya faktor internal. Sehingga membuat kualitas hasil kerja karyawan rendah. Yang membuat karyawan bekerja tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan, karena karyawan merasa target realisasi terlalu berat, karyawan mengeluh terhadap kerjanya terlebih pimpinan tidak menghargai dan tidak mau menerima masukan dari karyawan.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan selain pengendalian internal, gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan. 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. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, kinerja dan lain-lain.

Ada kalanya pimpinan kerap kali memerintah para karyawannya dengan sesuka hati tanpa memperhatikan kondisi karyawan tersebut. Sehingga hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang baik. Ketidak mampuan karyawan menjaankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab mereka bukan disebabkan karena karyawan tersebut tidak mampu mengerjakan tugas tersebut dengan baik. Namun hal ini dapat terjadi karena karyawan tersebut tidak bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan para pemimpinnya sendiri sehingga karyawan tersebut merasa kurang dihargai oleh pimpinan yang ada di perusahaan atau organisasi. Apabila kinerja karyawan kurang baik maka hal tersebut akan berdampak pada tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan yang sudah menjadi tanggung jawab mereka

Koperasi merupakan usaha bersama dalam mencapai tujuan ekonomi berdasarkan asas kekeluargaan. Pengertian koperasi yang tertuang dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang berbunyi, "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan". Koperasi merupakan sebuah organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan-tujuannya. Di dalam sebuah organisasi dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat memajukan organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya pemimpin sebagai tulang punggung pengembangan organisasi untuk mendorong dan memengaruhi semangat kerja yang baik kepada karyawan. Pada sebuah koperasi peran kepemimpinan dibutuhkan sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini dibuktikan juga dengan hasil jawaban kuesioner yang disebarakan ke 20 responden terkait gaya kepemimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor. Adapun daftar pernyataan dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Gaya Kepemimpinan**

No	Item Pernyataan	Kriteria					Jumlah
		S	S	KS	TS	STS	
1	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan	4	2	8	6	0	20
2	Pimpinan selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi	2	1	9	8	0	20
3	Pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan	4	2	4	10	0	20
4	Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan pendapat	2	6	4	8	0	20
5	Pimpinan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan	1	3	5	11	0	20

Sumber data Primer diolah 2018

Pada pernyataan pertama menunjukkan bahwa pimpinan tidak senang pada saat bawahan memberikan saran, pendapat, terlebih kritikan-kritikan. Padahal saran, pendapat dan kritikan tersebut bertujuan demi kemajuan perusahaan dan timbul rasa saling menghargai. Pimpinan hanya memberi perintah, aturan, dan larangan. Sedangkan karyawan harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan.

Pada pernyataan kedua menunjukkan bahwa 17 responden menyatakan pimpinan tidak mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi. Hal ini yang berdampak penurunan kinerja karyawan. Pada situasi seperti ini suasana kerja yang berlangsung di dalam koperasi menimbulkan konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota yang lain.

Pada pernyataan ketiga menunjukkan bahwa 14 responden menyatakan pimpinan tidak melakukan kerjasama terlebih dahulu dengan bawahan sehingga kebijakan yang diterapkan tidak sepenuhnya dapat dijalankan oleh bawahan yang berdampak pada tidak tercapai tujuan perusahaan/koperasi.

Pada pernyataan keempat menunjukkan bahwa dari 20 responden, 12 responden menyatakan kurang setuju dan tidak setuju dengan pernyataan di atas. Pimpinan tidak memberikan ruang pada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya walaupun demi kemajuan koperasi. Pimpinan

berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggungjawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang berkuasa dan paling mengetahui berbagai hal

Sedangkan pada pernyataan terakhir menunjukkan bahwa 16 responden menyatakan pimpinan tidak memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan bawahan. Pimpinan hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan dan cenderung menggunakan paksaan.

Selain itu berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor menyatakan bahwa pimpinan tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan bawahannya. Pimpinan sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para bawahan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor masih jauh dari yang diharapkan karena seorang pemimpin dalam perusahaan atau dalam organisasi merupakan salah satu ujung tombak dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut Sjafrudin dan Aida (2007:137) seorang manajer perlu memiliki kemampuan mengelola karyawan secara efektif, keterampilan manajemen, dan kemampuan memimpin. Selain itu, manajer harus memahami dan menyadari bahwa tantangan terpenting yang dihadapi adalah bagaimana menerapkan ketiga aspek tersebut secara tepat dalam situasi tertentu untuk mencapai hasil optimum berupa mutu sumber daya manusia yang memuaskan. Sikap dan gaya perilaku pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, hal ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para bawahannya hal ini diartikan oleh bawahannya sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin harus memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan para bawahannya untuk menggunakan cara atau gaya kepemimpinan tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasi para karyawan dalam mencapai tujuan.

Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang dapat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat ditingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor bahwa pimpinan tidak senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahan, kepemimpinan tidak mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi. Selain itu

pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor tidak mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Dari kasus tersebut karyawan merasa tidak dihargai dan tidak dilibatkan dalam segala hal dalam organisasi.

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Anggota Per 31 Desember 2016**

Jumlah Anggota	Tahun 2016		Jumlah
	Masuk	Keluar	
217	-	30	187
<b>Jumlah</b>			<b>187</b>

Sumber : Laporan Akhir Tahun Koperasi 2016

**Tabel 1.5**  
**Jumlah Anggota Per 31 Desember 2017**

Jumlah Anggota	Tahun 2017		Jumlah
	Masuk	Keluar	
187	-	25	162
<b>Jumlah</b>			<b>162</b>

Sumber : Laporan Akhir Tahun Koperasi 2017

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam 2 tahun terakhir. Banyak sekali anggota yang keluar dari Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor mengingat pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dalam proses kerja suatu perusahaan maka penulis ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan di Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. GAP yang terdapat pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor, adalah Kinerja karyawan yang terus menerus menurun. Yang dapat diakibatkan dari faktor internal atau eksternal. Dengan ini peneliti melakukan penyebaran kuisioner awal mengenai kepemimpinan kepada karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor, maka dihasilkan jawaban kuisioner awal dari para karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha sejahtera Cibinong-Bogor. Dari hasil kuisioner awal dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor lebih cenderung kepada Gaya Kepemimpinan Otoriter Oleh sebab itu penulis tertarik membuat judul : **Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor).**

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang lebih luas dan agar penelitian dapat dilakukan dengan lebih mendalam, maka tidak semua penelitian akan dijalankan. Masalah yang akan diteliti berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor saja. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah:

1. Gaya kepemimpinan otoriter yang belum dilaksanakan secara optimal.
2. Kinerja karyawan yang menurun.
3. Banyaknya anggota Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang keluar.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor ?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor ?
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor ?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi perusahaan, mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas sebagai bahan masukan dalam penyusunan skripsi. Agar dapat menghasilkan suatu informasi yang penting bagi pimpinan guna meningkatkan kinerja perusahaan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Dengan melihat permasalahan yang ada di dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa manfaat yang diperoleh oleh beberapa pihak diantaranya adalah :

#### **1. Kegunaan Teoritik**

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Selain itu juga penelitian ini merupakan awal saya untuk memasuki dunia kerja. Dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan masukan kepada pihak yang melakukan penelitian. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai secara lebih mendalam.

#### **2. Kegunaan Praktek**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada kepengimpinannya serta dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.5. Kepemimpinan**

##### **3.2.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting dalam mempelajari dan mempraktikkan manajemen. Kepemimpinan secara tipikal didefinisikan sebagai sifat, kuantitas dan perilaku seorang pemimpin. Studi tentang kepemimpinan telah meluas lintas budaya, decade dan dasar teoritis.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan diantaranya:

Kepemimpinan (*leadership*) adalah “Kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan” (Fahmi, 2013: 15).

Menurut Yulk (2013:5) “*Leadership involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationship in a group in organization*”. (Kepemimpinan melibatkan proses dimana pengaruh disengaja diberikan oleh satu orang lebih dari orang lain untuk membimbing, struktur, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok di organisasi.

“*Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members*” (Shame, 2010: 360). (Kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain berkontribusi menuju keefektifan dan kesuksesan sebuah organisasi dimana semuanya satu anggota).

Menurut Ralph M sebagai dikutip oleh Sedarmayanti (2013: 249) *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*. (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.

Jadi pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

##### **3.2.5.2 Fungsi Kepemimpinan**

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, maka pemimpin hendaknya dapat melaksanakan fungsinya secara maksimal. Wahdjosumidjo (2011: 40) menyatakan bahwa dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, seperti yang dijelaskan oleh Nawawi dan Hadari (2013: 75-81) sebagai berikut.

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Sebagai pengambil keputusan, maka pemimpin berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Inti dari fungsi ini adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah berdasarkan keputusan yang telah ditetapkannya.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Ada beberapa cara untuk melakukan konsultasi, yaitu, konsultasi yang dilakukan secara terbatas, konsultasi yang dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran, serta konsultasi yang dilakukan secara meluas dengan sebagian besar anggota kelompok.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif, diharapkan akan ada dukungan terhadap keputusan-keputusan pemimpin dan akan lebih mudah untuk menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Pemimpin harus berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik pada saat pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

Di sisi lain fungsi ini juga berarti bahwa pemimpin harus bersedia untuk melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya. Namun demikian hal tersebut dilakukan dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus dapat mempercayai orang lain, sesuai dengan jabatannya, jika diberi pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan tersebut dan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Pendelegasian harus diberikan pada orang-orang kepercayaan. Penerima delegasi tersebut haruslah orang yang memiliki kesamaan prinsip dan aspirasi. Jika penerima delegasi tidak memiliki prinsip dan aspirasi yang sama justru dikhawatirkan orang tersebut akan menyalahgunakan wewenangnya dan lebih buruk lagi jika sekedar dipergunakan untuk mempersulit bahkan menghancurkan reputasi pemimpinnya.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Maksud dari fungsi ini yaitu bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dengan koordinasi yang efektif, sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan dengan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Mengacu pada pendapat di atas, jika dilihat dari arah komunikasi, maka fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. bersifat komunikasi satu arah, fungsi kepemimpinan ini meliputi: fungsi instruktif dan fungsi pengendalian dan

b. bersifat komunikasi dua arah, fungsi kepemimpinan ini meliputi: fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, dan fungsi delegasi.

Menurut Soekarno (2011:3) seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinan terlebih dahulu. Fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua (2) yaitu:

a. Fungsi pemimpin berdasarkan tujuan yang hendak dicapai tugas pemimpin dalam fungsi itu, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:

- 1) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok, serta menjelaskan supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
- 2) Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk ikut menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan lebih baik lagi.
- 3) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
- 4) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
- 5) Memberi dorongan kepada seluruh anggota untuk melahirkan perasaan, pikiran dan memilih buah pikiran yang baik serta berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- 6) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.

b. Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:

- 1) Menunjukkan dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
- 2) Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam melaksanakan tugas.
- 3) Menanamkan dan memupuk perasaan kepada anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
- 4) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangsih kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

Dari beberapa keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif jika dapat memenuhi fungsinya. Untuk itu pemimpin harus dapat menganalisa situasi sosial dari organisasi yang dia pimpin serta memanfaatkannya dengan cara melakukan kerja sama untuk mewujudkan fungsi kepemimpinan tersebut. Tanpa adanya bantuan dan kebersamaan dari orang-orang yang dipimpin, maka fungsi kepemimpinan tidak akan pernah terwujud.

### **3.2.5.3 Prinsip-prinsip Kepemimpinan**

Wirjana (2012: 28) membagi prinsip-prinsip kepemimpinan menjadi empat tingkat, yaitu:

- a. Tingkat personal. Prinsip dasar pada tingkat ini adalah terpercaya, artinya seorang pemimpin harus dapat dipercaya.
- b. Tingkat Antar Perseorangan. Dasar prinsip ini ialah percaya. Orang-orang dalam suatu organisasi harus saling mempercayai.
- c. Tingkat Manajerial. Kunci pada tingkat ini adalah perberdayaan. Apabila kedua prinsip tersebut di atas tidak berjalan pada kedua tingkat itu, pemberdayaan tidak akan berhasil sebagai prinsip utama tingkat manajerial. Sebaliknya, anggota atau pengikut harus dikendalikan.
- d. Tingkat Organisasional. Prinsip yang harus ada pada tingkat ini adalah penjajaran (*alingemnt*), artinya masing-masing orang dalam organisasi bekerja menuju tercapainya misi

pokok dengan sistem nilai yang sama. Demikian pula kebijakan dan sistem organisasi harus mendukung misi tersebut, dan upaya atau pengikut untuk menyelesaikan misi tersebut.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya agar dapat berjalan dengan harmonis sesuai dengan yang diinginkan, pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip yang dapat ditelaah ditetapkan, yaitu :

- a. Prinsip pelayanan, bahwa kepemimpinan sekolah harus menerapkan unsur-unsur pelayanan dalam kegiatan operasional sekolahnya.
- b. Prinsip persuasi, pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus memperhatikan situasi dan kondisi setempat demi keberhasilan-keberhasilan kepemimpinannya yang sedang dan yang akan dilaksanakan.
- c. Prinsip bimbingan, pemimpin pendidikan hendaknya membimbing peserta didik kearah tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan perkembangan peserta didik yang ada dilembaganya.
- d. Prinsip efisiensi, mengarah pada cara hidup yang ekonomis dengan pengeluaran sedikit untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.
- e. Prinsip berkesinambungan, agar pemimpin pendidikan ini diterapkan tidak hanya pada satu waktu saja, tetapi perlu secara terus menerus (Modjiono, 2010: 23)

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur:
  - a.1) Sistematis artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
  - a.2) Obyektif artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
  - a.3) Menggunakan alat yang dapat member informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian.
- b. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- c. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembang-kan usaha bersama dalam menciptakan situasi yang lebih baik.
- d. Konstruktif, dan kreatif yaitu membina inisiatif karyawan/staff serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya (Soemanto dan Soemanto, 2010: 41-44).

Dari beberapa keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah kepemimpinan pada umumnya mempunyai prinsip-prinsip yang mendasari terbentuknya suatu kekuasaan dan sebagai landasan dalam membuat suatu kebijakan dan kebijakan perusahaan.

#### **3.2.5.4 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan.

Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri.

1. Gaya Kepemimpinan paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata seperti “seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar” dan pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seseorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serta mungkin (Siagian, 2013: 35).

#### 2. Gaya Kepemimpinan kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi (Siagian, 2013: 37).

#### 3. Gaya Kepemimpinan *laissez faire*

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. “*Laissez-faire*” secara harfiah berarti “*allow (them) to do*” (mengizinkan mereka bekerja), atau “*to leave alone*” (biarkan sendiri), “*free-rein*” berasal dari kata *free*” (bebas), jadi “*rein*” (kendali), secara harfiah berarti bebas kendali (Soekarso, dkk, 2010: 102-103).

Seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional (Siagian, 2013: 38).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa inti dari kepemimpinan *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Kendatipun demikian, kepemimpinan *laissez faire* juga memberikan keuntungan antara lain para anggota (karyawan) atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya.

#### 4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kartono (2013:86) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan *group developer*. Sedangkan menurut Soekarso, dkk (2010: 101) kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

### 3.2.5.5 Gaya Kepemimpinan Otoriter

#### a.5. Pengertian Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikuti sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan (Hasibuan, 2012:170).

Menurut Soekarso dkk (2010: 101) kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata

Seorang pemimpin yang otokratif adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya (Siagian, 2013: 31).

Kepemimpinan otoriter menimbulkan suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Kepemimpinan otoriter juga memberikan keuntungan antara lain: disiplin dapat dikontrol dengan baik, semua pekerjaan dapat berlangsung secara tertib dan teratur, cepat serta tegas dalam membuat keputusan dan tindakan sehingga untuk sementara produktifitas dapat naik.

Kepemimpinan yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Para karyawan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

#### **a.6. Ciri/Indikator Kepemimpinan Otoriter**

Ciri-ciri / indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2010: 21):

- a. Segala keputusan sendiri di ambil oleh pemimpin
- b. Mengatur dan mendikte karyawan
- c. pimpinan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan dalam mengambil keputusan
- d. penentu imbalan atar kerja karyawan

Sedangkan menurut Soekarso dkk (2010: 101) ciri seorang pemimpin yang otoriter:

1. Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan
2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
4. Komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
6. Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan.
7. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
8. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
9. Lebih banyak kritik daripada pujian.
10. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
11. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
12. Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
13. Kasar dalam bertindak.

14. Kaku dalam bersikap.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

#### a.7. Teori Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah atau paksaan dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas (Kartono, 2013).

Kepemimpinan otoriter merupakan sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sentralisasi sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2013).

Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai "pemain orkes tunggal" dan berambisi untuk "merajai situasi". Karena itu pemimpin ini disebut otokrat keras. Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat antara lain, yaitu tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan "*One Man Show*". Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Pemimpin hanya bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh pada dirinya, sebaliknya pemimpin ini hanya akan bertindak keras serta kejam terhadap orang-orang yang tidak mau mengikuti perintahnya (Kartono, 2013).

Otokrat lembut atau baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras namun pemimpin ini selalu didera oleh perasaan-perasaan non konformistis. Pemimpin hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakannya sendiri. Pemimpin mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya dan tidak sayang mengeluarkan banyak uang serta biaya asal saja bawahan bersedia patuh, tidak boleh meminta atau menuntut, tidak boleh memilih, harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya (Kartono, 2013).

Semua pihak dipaksa menerima dan menyukai pendirian, kemauan dan kebijaksanaannya. Sebagian individu atau karyawan ada yang dapat mengikuti kepemimpinan otoriter ini, tingkatan stres yang dialami oleh karyawan cukup kecil karena karyawan masih bisa mentolerir kebijakan-kebijakan oleh pimpinan ini dengan kesadaran akan kesalahan dan untuk kemajuan organisasi. Pemimpin ini juga menggunakan keotoriterannya pada saat-saat dimana lingkungan pekerjaan harus menuntutnya (Kartono, 2013).

Otokrat inkompeten, pemimpin ini ingin mendominasi orang lain, selalu mau berkuasa mutlak. Semua tingkah laku, perbuatan, sikap, pujian dan caci makinya bergantung pada emosi sesaat. Perintah-perintahnya tidak disesuaikan dengan keterbatasan sarana yang ada. Sebagai akibatnya pemimpin ini "menyiksa" semua bawahannya dengan tugas-tugas yang berat diluar kemampuan mereka dan memaksa semua bawahannya agar mematuhi semua perintahnya (Kartono, 2013).

Kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya (Sutikno, 2010:35).

Berbeda dengan kedua tipe otokrat diatas yang memiliki prinsip-prinsip konservatif dan kuat, otokrat inkompeten ini justru tidak punya prinsip dan tidak mau mengindahkan moral. Sifatnya jahat, suka berbohong, suka menyogok, menyuap dan munafik. Tidak segan-segan dia menggunakan cara-cara yang curang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Kartono, 2013).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan, kepemimpinan otoriter mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai

pemain tunggal pada "One Man Show". Semua pujian dan kritik terhadap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. Pemimpin otoriter senantiasa berkuasa absolut, tunggal dan merajai keadaan.

#### a.8. Pengaruh Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan dengan tipe otoriter berlangsung dalam bentuk "*working on his group*" karena pemimpin menempatkan dirinya diluar anggota kelompoknya. Pemimpin merasa dirinya mempunyai hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Pemimpin merupakan pihak yang memiliki wewenang, sedangkan bawahan merupakan pihak yang memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab (Riberu, 2013).

Pengaruh yang dapat ditimbulkan adalah anggota kelompok atau organisasi menjadi penurut, tidak berani mengambil keputusan sehingga sangat tergantung pada pimpinan. Anggota kelompok atau organisasi tidak mau dan tidak mampu berinisiatif dan bersifat menunggu perintah, tidak aktif dan tidak mampu menciptakan kerja sendiri (Riberu, 2013).

Kepemimpinan otoriter mematikan kreativitas sehingga kehidupan organisasi menjadi statis dan rutin atau tidak berkembang secara dinamis. Kepemimpinan otoriter tidak menumbuhkan dan tidak membina sifat kepemimpinan para anggotanya, sehingga menjadi manusia yang lebih senang bergantung pada orang lain (Nawawi, 2013).

Kesediaan anggota bekerja keras bersifat terpaksa dan pura-pura karena hanya dilakukan bila diawasi. Mengapa ini terjadi? Sebab karyawan takut kepada otoritas pemimpin. Disiplin dan kepatuhan bersifat palsu karena didasari rasa tertekan, takut dan ketegangan bahwa apabila terjadi kekeliruan akan mendapat sanksi atau hukuman yang merugikan. Bayangan ancaman sanksi atau hukuman menghantui suasana kerja sehingga sering menimbulkan sikap nervous, stres dan burnout yang mengakibatkan semakin besar kemungkinan berbuat kekeliruan (Azhar, 2012).

Organisasi menjadi bersifat statis karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedangkan bawahan tidak diberi kesempatan untuk itu. Rapat dan musyawarah untuk memperoleh berbagai masukan dipandang tidak perlu dan membuang-buang waktu. Segala sesuatu dipikirkan dan diputuskan sendiri oleh pemimpin. Jika rapat diselenggarakan juga sifatnya tidak lebih daripada pertemuan untuk menyampaikan perintah atau instruksi atau kehendak pimpinan sebagai atasan. Pemimpin lebih menyenangi situasi yang bersifat rutin dan tidak berubah-ubah, cenderung lebih senang menghindari perubahan, perbaikan dan pengembangan. Dalam keadaan seperti itu organisasi berlangsung lamban (Nawawi, 2013).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang lebih didominasi oleh atasan, tanpa memberi kesempatan pada karyawan untuk memberi masukan atau pendapat. Dan atasan yang terlalu meletakkan pekerjaan kepada karyawan.

Sedangkan indikator Gaya Kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2010) adalah sebagai berikut:

1. Pusat wewenang pada pemimpin
2. Mengatur dan mendikte
3. Pimpinan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan
4. Penentu imbalan atas kinerja

## 1.6. Kinerja Karyawan

### 3.2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Widodo (2015: 131) menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan".

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2012: 5).

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Dessler (2010: 321) mengemukakan kinerja merupakan pengembangan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan dari pada motivasi pribadi. Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan yang terpadu memberikan fakta bahwa kinerja tradisional adalah kontra produktif. Kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa lingkungan yang kompetitif mengharuskan semua fokus untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Kinerja atau sering juga disebut sebagai prestasi kerja seseorang merupakan keahlian melaksanakan tugas untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik selalu dipengaruhi oleh keahlian, keterampilan dan pengetahuan masing-masing individu.

Wibowo (2014: 7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dari definisi tersebut jika dikaitkan dengan kinerja karyawan dapat dijabarkan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai karyawan dari pekerjaan tersebut.

Mulyasa (2016: 62) mengutip pendapat Stephen P. Robbin mengatakan kinerja adalah jawaban atas pertanyaan "Apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu". Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok, maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja/target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mengelola dan melaksanakan tugas sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, maka setiap individu harus memiliki keinginan yang tinggi, pengetahuan yang luas, tanggungjawab, serta keterampilan kerja yang profesional.

### **3.2.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Ada banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam situasi kerja adalah perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula.

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan internal karyawan.

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan aktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Jadi makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.

3. Faktor lingkungan internal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan (Wirawan, 2012: 7-8).

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2010: 13) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun kedua faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+ skill*) artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ superior, very superior*, dan *jenius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang di maksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi tiga hal, dukungan serta kesempatan yang diberikan perusahaan adalah hak yang mutlak sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada di dalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

### 3.2.6.3 Kriteria untuk Mengukur Kinerja

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitatif (seberapa banyak). Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan atau efektivitas.

3. Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

4. Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja (Wirawan, 2012: 69-71).

Selain itu tujuan dari penilaian kinerja untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauhmana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*) (Mangkunegara, 2010: 10-11).

Unsur penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo (2013: 236) meliputi indikator sebagai berikut, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dapat memenuhi tujuan atau target yang diharapkan.
2. Ketergantungan adalah kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
3. Kuantitas kerja adalah hasil pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
4. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.
5. Kerjasama adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.
6. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
7. Adaptasi atau penyesuaian adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam kondisi apapun saat melaksanakan tugas.
8. Pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan tepat dan benar yang dihadapi saat melaksanakan tugas tanpa mengandalkan keputusan dari atasannya.
9. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

10. Kesehatan adalah kondisi kesehatan tenaga kerja saat melaksanakan tugas.

Sudarmanto (2012: 11-12) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan pengukuran dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Ukuran kinerja menurut Wibowo (2014: 361-362) dikemukakan mempunyai unsur-unsur pengukuran sebagai berikut:

1. Kuantitas, dinyatakan dalam jumlah output atau persentase antara output aktual dengan output yang menjadi target.
2. Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas.
3. Produktivitas, diukur sebagai output per pekerja.
4. Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian jumlah unit yang dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan atau tepat waktu.
5. Pengawasan biaya, sebagai ukuran biaya dasar per unit yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

Pentingnya penilaian untuk kerja di atas terlihat dengan jelas bahwa penilaian unjuk kerja tidak sekadar menilai, yaitu mencari pada aspek apa karyawan kurang atau lebih, tetapi luas lagi, yaitu membantu karyawan untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan organisasi. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian unjuk kerja harus dilakukan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun indikator kinerja Menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu
4. Inovasi
5. Kompetensi

## 1.7. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 3.2.7.1 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Inta Nil Ya Bahar (2008)	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Atasan Otoriter dengan Burnout	Diperoleh r hitung sebesar 0,854 > r table sebesar 0,279. Maka Ho ditolak, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan otoriter

			dengan burnot.
2	Amy Febriani B.A (2015)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kepuasan Kerja Karyawan di P.T. Jati Kenana Beton	Diperoleh hasil melalui perhitungan uji korelasi <i>Sperman Rho</i> SPSS 17, diperoleh $r=0,219$ ( $p < 0,05$ ). Artinya ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kepuasan kerja karyawan bagian produksi di P.T Jati Kencana Beton.
3	Fenny Febrianty (2016)	Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Stres Kerja pada Anggota Batalyon Infantri 512 TNI AD.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan otoriter memiliki korelasi yang positif signifikansi dengan stress kerja. Persepsi gaya kepemimpinan otoriter menyumbangkan 5,6% terhadap stres kerja, 94,4% stress kerja di pengaruhi faktor lain. Penelitian ini membuktikan jika presepsi gaya kepemimpinan otoriter memiliki hubungan dengan stress kerja yang dialami oleh anggota TNI AD.

### 3.2.7.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Soekarso dkk (2010: 101) kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan cara segala kegiatan yang akan di lakukan semua di putuskan oleh pimpinan semata.

Seorang pemimpin yang otokratis adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Adapun indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah sebagai berikut:

1. Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin
2. Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif.
2. Atasan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat.
4. Atasan memberikan tugas beserta deadline disertai award dan punishment.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Dessler (2010: 321) mengemukakan kinerja merupakan pengembangan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan dari pada motivasi pribadi. Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan yang terpadu memberikan fakta bahwa kinerja tradisional adalah kontra produktif. Kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa lingkungan yang kompetitif mengharuskan semua fokus untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya

Adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu
4. Inovasi
5. Kompetensi

Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otoriter sangat erat hubungannya dengan kinerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan otokratis yang segala keputusan dan kegiatan perusahaan lebih cenderung di putuskan oleh pimpinan mengakibatkan kinerja karyawan yang menurun. Karena karyawan yang tidak di berikan kesempatan untuk memberikan masukan atau pendapat. Gaya kepemimpinan otoriter mengakibatkan kinerja karyawan yang menurun, sebaliknya jika karyawan diberi kebebasan dalam berpendapat maka kinerja karyawan pun akan naik. Gaya kepemimpinan otoriter sangat berhubungan dengan hasil dari kinerja karyawan, Akan tetapi pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor pimpinan cenderung lebih menekan kan pekerjaan pada karyawan tanpa memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk memberikan pendapat, sehingga kinerja karyawan terus menurun.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat dibuat konstalasi penelitian sebagai berikut:

#### 2.4. **Hipotesis Penelitian**

Gambar 1  
Konstelasi Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atau dugaan penelitian. Berdasarkan penelitian diatas maka penelitian mempunyai paradigma dan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor berjalan dengan baik
2. Diduga kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor tidak berjalan dengan baik
3. Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hasil hubungan dari suatu variabel ke variabel lainnya. Penelitian ini untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah hubungan gaya kepemimpinan Otoriter dengan kinerja karyawan.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek penelitian**

Objek penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan otoriter sebagai variable independen (X) dan Kinerja Karyawan sebagai variable dependen (Y) Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah unit analisis individual, dimana data yang dihasilkan didapat dari respon setiap individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang beralamat di Ds. Pakansari Rt. 02 Rw. 06 Cibinong-Bogor.

### 3.3 Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan data primer, yaitu dilakukan melalui:

#### 1. Data Primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden berupa kuisisioner berisi daftar pertanyaan yang terstruktur dan materinya berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kinerja Karyawan.

#### 2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literature yang memberikan informasi mengenai Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kinerja.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel dalam penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel Independen (variabel tidak terikat/bebas) adalah variabel yang dapat mempengaruhi terhadap variabel dependen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel independen adalah gaya kepemimpinan Otoriter.
2. Variabel Dependen (variabel terikat/tidak bebas) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan. Untuk lebih jelas dapat dilihat penjabarannya pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan Otoriter	5. Pusat wewenang pada pimpinan	Ordinal
	6. Mengatur dan mendikte karyawan.	Ordinal
	7. Pimpinan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan.	Ordinal
	8. Penentu imbalan atas kerja karyawan	Ordinal
Kinerja Karyawan	6. Kualitas hasil kerja	Ordinal
	7. Kuantitas hasil kerja	Ordinal

	8. Ketepatan waktu	Ordinal
	9. Inovasi	Ordinal
	10. Kompetensi	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penulis melakukan penarikan sampel menggunakan digunakan teknik *random sampling*, artinya setiap individu diberi kesempatan yang sama untuk menjadi responden atau dengan kata lain sampel dipilih secara acak. Random sampling adalah proses memilih suatu sampel dalam sebuah cara yang melibatkan seluruh kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Dengan demikian peneliti memberi hak yang sama kepada setiap subyek untuk memperoleh kesempatan (*chance*) dipilih menjadi sampel.

Maka untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian ( $e^2$ ) sebesar 5%. Rumus Berikut rumus penentuan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

$$= \frac{IV}{1+N.e^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran Populasi

$e^2$  : Kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sample yang dapat ditolerir, ketidaktelitian yang digunakan sebesar 5%.

Perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dimana 54 adalah jumlah keseluruhan karyawan dan telah diambil sample dengan

menggunakan rumus slovin. Maka jumlah sample yang digunakan untuk penelitian sebanyak 48

responden

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer.

Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan cara:

1. Wawancara

Wawancara yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dan berkepentingan dalam masalah ini, guna memberikan dan memperoleh data serta keterangan yang diperlukan sehubungan dengan objek yang diteliti, yaitu mengenai gaya kepemimpinan otokratis dengan kinerja karyawan.

2. Kuesioner

Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden yang sudah dibuat secara tertulis. Dimana peneliti membagikan kuesioner kepada para karyawan yang bersangkutan.

Untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner, data yang masuk akan diolah kemudian dilakukan pengukuran data dengan pembobotan. Untuk menganalisis data, penulis menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini data kuesioner menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

Dengan demikian, data yang diperoleh dari responden adalah data kualitatif, kemudian untuk keperluan analisis kuantitatif, maka ditentukan skor yang dimodifikasi menjadi tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

Pilihan	Inisial	Skala
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

- a. Untuk jawaban (a) dengan kriteria sangat setuju diberi skor 5
- b. Untuk jawaban (b) dengan kriteria setuju diberi skor 4
- c. Untuk jawaban (c) dengan kriteria kurang setuju diberi skor 3
- d. Untuk jawaban (d) dengan kriteria tidak setuju diberi skor 2

e. Untuk jawaban (e) dengan kriteria sangat tidak setuju diberi skor 1

Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden dengan rumus sebagai berikut:

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks gaya kepemimpinan Otoriter dan kinerja karyawan untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.

#### 1.1.1.1.1.1.

#### 3.7. Kalibrasi Instrumen

##### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas pertanyaan dilakukan untuk mengetahui hasil penelitian yang valid dan reliabel, maka diperlukan instrument yang valid dan reliable. Instrumen gaya kepemimpinan otoriter terdiri dari 20 pernyataan yang diujicobakan kepada 30 orang di luar sampel penelitian. Instrumen ini menggunakan tata cara scoring berbentuk skala kontinum sehingga penentuan validitasnya menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson. Pada tingkat kesalahan  $\alpha = 0.05$ , validitas diuji dengan  $r_{tabel}$  0.361, yang mana butir pernyataan dinyatakan valid jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , dan butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ .

##### 1. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Otoriter

Dalam menguji validitas variabel ini, peneliti mengajukan 20 pernyataan pada 30 responden. Dari 20 Pernyataan yang diajukan kepada 30 responden tersebut 18 pernyataan dinyatakan valid karena  $r_{hitung} \geq 0,361$  dan 2 pernyataan dinyatakan tidak valid. Dari tabel hasil uji validitas. Dari hasil uji validitas diketahui item pernyataan yang tidak valid adalah nomor 9 dan nomor 19 sehingga item-item ini dapat digunakan pada pembahasan bab selanjutnya.

**Tabel 3.3**

**Kisi-kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Indikator	Pernyataan	Jumlah
Pusat wewenang pada pimpinan	1,2,3,4,5	5
Mengatur dan mendikte karyawan	6,7,8,10	4
Pimpinan tidak memberikan kesempatan karyawan dalam pengambilan keputusan	11,12,13,14,15	5
Penentu imbalan atas kerja karyawan	16,17,18,20	4
Jumlah		18

##### 2. Uji Validitas Kinerja Karyawan

Dalam menguji validitas variabel ini, peneliti mengajukan 25 pernyataan pada 30 responden. Dari 25 Pernyataan yang diajukan kepada 30 responden tersebut 20 pernyataan dinyatakan valid karena  $r_{hitung} \geq 0,361$  dan 5 pernyataan dinyatakan tidak valid. Dari tabel hasil uji validitas diketahui item pernyataan yang tidak valid adalah nomor 7, 8, 15, 17, dan 23. Butir-butir yang tidak valid dibuang dan butir yang valid diuji reliabilitasnya, sehingga item-item ini dapat digunakan pada pembahasan bab selanjutnya

**Tabel 3.4**

**Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Jumlah
Kualitas hasil kerja	1,2,3,4,5	5
Kuantitas hasil kerja	6,9,10	3
Ketepatan waktu	11,12,13,14	4
Inovasi	16,18,19,20	4
Kompetensi	21,22,24,25	4
Jumlah		20

**3.7.2. Uji Reliabilitas**

Instrumen penelitian dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi jika jpada saat digunakan untuk mengukur beberapa kali dan hasilnya sama atau relatif sama. Formula yang digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen gaya kepemimpinan otoriter sebagai alat ukur adalah koefisien Alfa dari *Cronbach* yang menghitung nilai varian yang sah atau valid. Instrumen akan dinilai reliable jika memiliki koefisien  $\geq 0,7$ .

1. Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan Otoriter

Dalam uji realibilitas, item pertanyaan yang diajukan adalah sebanyak 18 item, dimana 18 item ini dapat dikatakan reliabel. Berikut tabel data uji *Cronbach's Alpha* :

**Tabel 3.5**

**Hasil Uji Realibilitas Gaya Kepemimpinan Otoriter**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Hasil Output *case Processing Summary* dengan program SPSS 23 menjelaskan bahwa jumlah data yang valid N 30 nilai persentase 100%

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	18

Dari tabel *Reability Statistics* dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,897 dimana  $> 0,70$ , maka dari hasil pengujian ini dinyatakan item pertanyaan reliabel. Dan dari output *Case Processing Summary*, menjelaskan bahwa jumlah data yang valid sebanyak 18 item dengan persentase 100%. Maka, tidak ada item yang dikeluarkan dan artinya instrumen penelitian ini reliabel dan valid.

2. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Dalam uji reliabilitas, item pertanyaan yang diajukan adalah sebanyak 20 item, dimana 20 item ini dapat dikatakan reliabel. Berikut tabel data uji *Cronbach's Alpha*:

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan**  
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	)		
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

Hasil Output *case Processing Summary* dengan program SPSS 23 menjelaskan bahwa jumlah data yang valid N 30 nilai persentase 100%

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	20

Dari tabel *Reliability Statistics* dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,878 dimana  $> 0,70$ , maka dari hasil pengujian ini dinyatakan item pertanyaan reliabel. Dan dari output *Case Processing Summary*, menjelaskan bahwa jumlah data yang valid sebanyak 20 item dengan persentase 100%. Maka, tidak ada item yang dikeluarkan dan artinya instrumen penelitian ini reliabel dan valid.

#### 1.1.1.1.1.2.

### 3.8. Metode Pengolahan/Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan gaya kepemimpinan Otoriter dengan kinerja karyawan. Data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka data harus diolah dan dianalisis sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan, dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji uji validitas, uji reliabilitas dan korelasi person dengan menggunakan SPSS versi 20.0.

#### 3.8.1 Analisis Koefisien Korelasi

Analisis korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel secara bersama-sama atau lebih dengan variabel lain (Sugiyono, 2010:216). Rumus korelasi Product Moment dari Person adalah sebagai berikut :

Dimana :

r : Koefisien Korelasi

n : Ukuran Sampel

X : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen (Sugiyono, 2013: 255)

#### 3.8.2 Analisis Koefisien Determinasi

Pada intinya, koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Apabila hasil  $R^2$  mendekati 1 maka hasil tersebut mengindikasikan korelasi yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Namun jika hasil  $R^2$  mendekati 0 berarti terdapat korelasi yang lemah antara variabel bebas dengan variabel terikat (Ghozali, 2009).

### 4 Uji hipotesis Koefisien Korelasi dengan uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel dependen. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

Kriteria hipotesis :

$H_0 ; \rho \leq 0$  : tidak ada hubungan yang positif antara variabel independen (kepemimpinan Otoriter dengan variabel dependen (kinerja karyawan)

$H_a ; \rho > 0$  : ada hubungan yang positif antara variabel independen (gaya kepemimpinan Otoriter), dengan variabel dependen (kinerja karyawan)

Untuk melakukan pengujian dengan nilai  $t_{tabel}$ , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan  $df = n - 2$ , kemudian nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah :

- a. Terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  artinya , tidak terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan.
- b. Tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya, terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan.

Kriteria pengujian bisa dilihat dalam bentuk kurva dibawah ini:

Sumber : Sugiyono (2013: 241)

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **4.5. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

#### **4.5.1. Profil Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong**

Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong telah berdiri sejak tanggal 05 Oktober 2011. Yang kini beralamat di Ds. Pakansari Rt. 02 Rw. 06 Cibinong-Bogor. Disahkan Badan Hukum No. 6262 A/BH/KWK. 10/5 pada tanggal 23 September 1975. Pengertian koperasi sendiri menurut Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera yaitu perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya mereka yang sama, melalui perusahaan yang dimiliki bersama dan diawasi secara demokratis. Serta koperasi harus berlandaskan nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab, demokrasi, persamaan hak, keadilan, kesetiakawanan, dan kejujuran. Berdasarkan tradisi para pendirinya, para anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis: kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan peduli pada orang lain. Selain itu prinsip-prinsip koperasi juga ditanamkan yaitu keanggotaan terbuka dan sukarela, pengendalian oleh anggota secara demokrasi, partisipasi ekonomi anggota, otonom dan kemerdekaan, pendidikan, pelatihan, dan informasi, kerjasama antar koperasi, dan kepedulian terhadap lingkungan.

Sebagai suatu bentuk badan usaha Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera juga mempunyai visi dan misi. Visi Koperasi Kredit Sejahtera yaitu terwujudnya lembaga keuangan yang dikelola secara profesional berdasarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Sedangkan misi Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera yaitu mengembangkan ekonomi anggota melalui : pelayanan simpanan dengan bunga memadai, pelayanan pinjaman dengan bunga yang kompetitif, konsultasi manajemen keuangan.

Koperadi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan pertumbuhan, hal ini merupakan ciri dari koperasi yang sehat karena swadaya Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera 100% tanpa bantuan dan sumbangan dari pihak manapun. Hal ini merupakan yang diharapkan oleh semua pihak termasuk Pemerintah, dan telah sejak lama Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera menjadi koperasi dengan swadaya murni. Banyak orang yang beranggapan bahwa koperasi hanya sebagai “pelengkap penderita” perekonomian Nasional, tidak demikian dengan koperasi Simpan Pinjam Usaha sejahtera karena Koperasi Simpan Pinjam Usaha

Sejahtera selalu mengalami peningkatan pertumbuhan setiap tahunnya, sisa hasil usaha tidak pernah turun, bahkan selalu naik.

Hal ini disebabkan karena prinsip kehati-hatian dalam pembiayaan selalu diterapkan oleh Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera ditekankan seefisien mungkin. Selain itu Fungsi Pengurus, Pengawas, dan Manajemen Koperasi

Simpan Pinjam Usaha Sejahtera berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, mereka merupakan penggerak dalam Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera. Selain itu kondisi yang menunjang pertumbuhan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera yaitu semakin tingginya kesadaran anggota untuk menyimpan dan meminjam di Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera yang disertai angsuran tepat waktu sesuai dengan perjanjian. Simpanan wajib yang awalnya hanya Rp 10.000,- per bulan kini naik menjadi Rp 20.000,- per bulan tentunya tidak memberatkan anggota, karena tidak sampai seribu per hari. Sedangkan simpanan pokok dari Rp 25.000,- menjadi Rp 100.000,-. Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera juga menghimpun simpanan kapitalisasi yang diberlakukan mulai Januari 2006.

#### 4.5.2. **Visi**

Berperan aktif menciptakan masyarakat sejahtera.

#### 4.5.3. **Misi**

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2. Berperan secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.
4. Menjadi salah satu koperasi terbaik dan terbesar di Indonesia.

#### 4.5.4. **Filosofi**

1. Persatuan dan Kesatuan

Sejarah membuktikan bahwa persatuan dan kebersamaan adalah modal dasar bagi terciptanya suatu pondasikekuatan. Persatuan dan kebersamaanlah yang telah mengantarkan kami memiliki keberanian untuk terus maju.

2. Teguh Memegang Amanah

Kepercayaan adalah segalanya bagi kami. Amanah yang Anda percayakan kepada kami merupakan denyut nadi kamajuan usaha kami. Anda percaya, kami pastikan itu terjaga.

3. Usaha Adil dan Terbuka

Kami senantiasa berusaha untuk menciptakan usaha yang berazas keadilan dan keterbukaan sehingga semua yang terlibat dalam usaha kami dapat merasakan kesejahteraan yang merata.

#### 4.5.5. **Jasa Pelayanan**

1. **Simpanan**

- a. **Simpanan Pokok** : simpanan anggota yang disetorkan ke koperasi cukup sekali saja selama menjadi anggota. Simpanan ini akan mendapat jasa berupa Dividen dari Surplus Hasil Usaha (SHU) setiap tahun.
- b. **Simpanan Wajib** : simpanan anggota yang bersifat wajib disetorkan ke koperasi setiap bulan dengan jumlah yang sudah ditetapkan

sesuai aturan yang berlaku. Simpanan ini akan mendapat balas jasa berupa Dividen dari Surplus Hasil Usaha (SHU) setiap tahun.

c. **Simpanan Sukarela** : simpanan anggota dengan jumlah yang sesuai dengan jumlah yang sesuai dengan kemampuan anggota, dengan mendapatkan balas jasa yang kompetitif.

d. **Simpanan Masa Depan** : simpanan anggota yang rutin setiap bulan sesuai dengan kesepakatan anggota. Simpanan dapat diambil setelah jatuh temponya.

e. **Simpanan Khusus Berjangka** : simpanan anggota sejenis Deposito dengan nominal terendah Rp1.000.000,- (satu juta rupiah) dengan jangka waktu minimal 6 bulan dan jasa yang kompetitif, dapat diperpanjang secara otomatis.

f. **SITAMAN (Simpan Tarik Mandiri)** : simpanan harian anggota yang dapat ditarik setiap saat dan mendapat jasa setiap bulan.

g. **SIJARUM (Simpanan Jaminan Rumah & Mobil)** : simpanan untuk jaminan Rumah & Mobil yang besarnya 25% dari harga rumah/mobil yang dibeli. Sijarum tidak dapat ditarik selama pinjaman belum lunas dan mendapat balas jasa simpanan.

## 2. Pinjaman

a. **Pinjaman Prima** ; adalah pinjaman dengan jasa pinjaman menurun.

b. **Pinjaman Swadaya** ; adalah pinjaman sebesar 90% dan Simpanan anggota, efektif untuk keperluan mendadak.

c. **Pinjaman Produktif** ; pinjaman untuk penambahan modal kerja anggota.

d. **Pinjaman Perumahan** ; adalah pinjaman untuk pembelian tempat tinggal anggota.

e. **Pinjaman Pendidikan** ; adalah pinjaman untuk membiayai pendidikan anggota atau putra/putri anggota.

f. **Pinjaman Khusus** ; adalah pinjaman pada waktu tertentu, misalnya Lebaran ceria, Gebyar KKS, dll.

g. **Pinjaman Mobil dan Motor** ; adalah pinjaman untuk anggota yang membutuhkan kendaraan bermotor.

## 3. Pendidikan dan Pelatihan

Koperasi Kredit Sejahtera secara rutin mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada anggota untuk menambah pengetahuan dan keterampilan anggota.

Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan:

- a. Pendidikan dasar manajemen keuangan
- b. Pelatihan manajemen keuangan keluarga
- c. Pelatihan menjadi anggota sejati
- d. Pelatihan kewirausahaan
- e. Pelatihan pinjaman untuk kesejahteraan

#### 4. Daperma

Adalah dana perlindungan bersama yang fungsinya seperti asuransi untuk melindungi simpanan (simpanan pokok dan simpanan wajib) dan pinjaman anggota koperasi kredit sejahtera. Serta Santunan Duka Anggota bila anggota meninggal dunia.

- a. Pengembalian simpanan pokok dan wajib maksimal 30jt
- b. Santunan duka disesuaikan dengan besarnya simpanan (simpanan pokok dan simpanan wajib) dan usia pada saat meninggal
- c. Iuran menjadi tanggung jawab Koperasi Kredit Sejahtera, tidak dibebankan kepada anggota

#### 4.6. Profil Responden

Profil responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan tingkat pendidikan terakhir. Berikut data profil responden pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor

##### 1. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4.1**  
**Profil Responden Pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera**  
**Berdasarkan jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
Perempuan	6	20%
Laki-laki	24	80%
Jumlah	30	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan sebanyak 30 orang terdiri dari 6 orang perempuan (20%), dan 24 orang laki-laki (80%).

**Gambar 3**  
**Profil Responden Berdasarkan jenis kelamin**

##### 2. Usia Responden

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden Pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera**  
**Berdasarkan usia**

Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
20-30 Tahun	8	27%
31-40 Tahun	19	63%
>40 Tahun	3	10%
Jumlah	30	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 8 orang (27%), responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 19 orang (63%), dan responden lebih dari 40 tahun sebanyak 3 orang (10%).

**Gambar 4**  
**Profil Responden Berdasarkan Usia**

**3. Lama Kerja**

**Tabel 4.3**  
**Profil Responden Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Kerja	Jumlah orang	Persentase (%)
< 1 tahun	5	17%
1 – 3 tahun	18	60%
3 – 6 tahun	7	23%
Jumlah	30	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 5 orang (17%), responden dengan lama bekerja 1-3 tahun sebanyak 18 orang (60%), responden dengan lama bekerja 3 - 6 tahun sebanyak 7 orang (23%).

**Gambar 4.3**  
**Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

**4.7. Pembahasan**

Dibawah ini akan dijelaskan secara lebih terperinci mengenai apa saja indikator dari gaya kepemimpinan otoriter dan kinerja karyawan, dimana hasil dari setiap indikator akan mempunyai skor yang kemudian dari total skor tersebut akan diolah lebih lanjut dengan menggunakan program SPSS 23

**4.7.1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan otoriter yang ada pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor, maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan otoriter yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut:

**1. Pusat wewenang pada pimpinan**

Tabel 4.4.

Pendapat mengenai “Tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	41,7
Setuju	4	20	80	41,7
Kurang Setuju	3	8	24	16,7
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0

Jumlah		48	204	100
--------	--	----	-----	-----

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan berpendapat sangat setuju dan setuju sebanyak 41,7%, dan kurang setuju sebanyak 16,7. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan patuh akan perintah atasan dan hanya boleh mengerjakan apa yang diperintahkan.

Tabel 4.5

Pendapat mengenai “karyawan tidak boleh menolak tugas yang diberikan oleh pimpinan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	31,3
Setuju	4	30	120	62,5
Kurang Setuju	3	3	9	6,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	204	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa karyawan tidak boleh menolak tugas yang diberikan oleh pimpinan berpendapat sangat setuju sebanyak 31,3%, setuju sebanyak 62,5%, dan kurang setuju sebanyak 6,3. Ini artinya karyawan hanya taat kepada perintah atasan dan tidak boleh menolak.

Tabel 4.6

Pendapat mengenai “Setiap langkah yang karyawan kerjakan ditentukan oleh pimpinan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	31,3
Setuju	4	31	124	64,6
Kurang Setuju	3	2	6	4,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	15	0	0
Jumlah		48	205	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa setiap langkah yang karyawan kerjakan ditentukan oleh pimpinan berpendapat sangat setuju sebanyak 31,3%, setuju sebanyak 64,6%, dan kurang setuju sebanyak 4,2.

Tabel 4.7  
Pendapat mengenai “Apabila tugas yang dikerjakan belum selesai, karyawan tidak diperbolehkan untuk istirahat”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	29,2
Setuju	4	29	116	60,4
Kurang Setuju	3	5	15	10,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	201	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa apabila tugas yang dikerjakan belum selesai, karyawan tidak diperbolehkan untuk istirahat berpendapat sangat setuju sebanyak 29,2%, setuju sebanyak 60,4%, dan kurang setuju sebanyak 10,4.

Tabel 4.8  
Pendapat mengenai “Pimpinan mengambil keputusan sewenang-wenang”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	41,7
Setuju	4	26	104	5,2
Kurang Setuju	3	2	6	4,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan mengambil keputusan sewenang-wenang berpendapat sangat setuju sebanyak 41,7%, setuju sebanyak 54,2%, dan kurang setuju sebanyak 4,2.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.4,4.5,4.6,4.7,4.8 skor tertinggi berada pada tabel 4.8 yang artinya gaya kepemimpinan otoriter dengan indikator pimpinan mengambil keputusan sewenang-wenang. Skor rata – rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

## 2. Mengatur dan mendikte karyawan

Tabel 4.9  
Pendapat mengenai “Pimpinan tidak mau mendengarkan ide kreatif yang disampaikan karyawannya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	33,3
Setuju	4	27	108	56,3
Kurang Setuju	3	5	15	10,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	203	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan tidak mau mendengarkan ide kreatif yang disampaikan karyawannya berpendapat sangat setuju sebanyak 33,3%, setuju sebanyak 56,3%, dan kurang setuju sebanyak 10,4%.

Tabel 4.10  
Pendapat mengenai “Pimpinan mengatur pekerjaan yang dikerjakan Karyawannya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	26	104	54,2
Kurang Setuju	3	3	9	6,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	208	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan mengatur pekerjaan yang dikerjakan Karyawannya berpendapat sangat setuju sebanyak 39,6%, setuju sebanyak 54,2%, dan kurang setuju sebanyak 6,3%.

Tabel 4.11  
Pendapat mengenai “tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	31,3
Setuju	4	29	116	60,4

Kurang Setuju	3	4	12	8,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	203	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan berpendapat sangat setuju sebanyak 31,3%, setuju sebanyak 60,4%, dan kurang setuju sebanyak 8,3%.

Tabel 4.12

Pendapat mengenai “Pimpinan tidak memberikan toleransi apabila saya datang terlambat”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	35.4
Setuju	4	26	104	54.2
Kurang Setuju	3	5	15	10.4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	204	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan tidak memberikan toleransi apabila saya datang terlambat berpendapat sangat setuju sebanyak 35,4%, setuju sebanyak 54,2%, dan kurang setuju sebanyak 10,4%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.9,4.10,4.11,4.12, skor tertinggi berada pada tabel 4.10 yang artinya gaya kepemimpinan otoriter dengan indikator pimpinan mengatur pekerjaan yang dikerjakan Karyawannya. Skor rata – rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

### 3. Pimpinan tidak memberikan kesempatan karyawan dalam pengambilan keputusan

Tabel 4.13

Pendapat mengenai “Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	35,4

Setuju	4	28	112	58,3
Kurang Setuju	3	3	9	6,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	206	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa “Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan berpendapat sangat setuju sebanyak 35,4%, setuju sebanyak 58,3%, dan kurang setuju sebanyak 6,3%.

Tabel 4.14

Pendapat mengenai “Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	33,3
Setuju	4	32	128	66,7
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	208	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman berpendapat sangat setuju sebanyak 33,3% dan setuju sebanyak 66,7%.

Tabel 4.15

Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan dengan deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	27	108	56,3
Kurang Setuju	3	2	6	4,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	209	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan

dengan deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment berpendapat sangat setuju sebanyak 39,6%, setuju sebanyak 56,3%, dan kurang setuju sebanyak 4,2%.

Tabel 4.16  
Pendapat mengenai “Pimpinan ikut serta dalam permasalahan kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	29,2
Setuju	4	33	132	68,8
Kurang Setuju	3	1	3	2,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	205	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan ikut serta dalam permasalahan kerja berpendapat sangat setuju sebanyak 29,2%, setuju sebanyak 68,8%, dan kurang setuju sebanyak 2,1%.

Tabel 4.17  
Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan caranya sendiri”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	29.2
Setuju	4	33	132	68.8
Kurang Setuju	3	1	3	2.1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	205	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa pimpinan memberikan kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan caranya sendiri berpendapat sangat setuju sebanyak 29,2%, setuju sebanyak 68,8%, dan kurang setuju sebanyak 2,1%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13,4.14,4.15,4.16,4.17, skor tertinggi berada pada tabel 4.15 yang artinya gaya kepemimpinan otoriter dengan indikator pimpinan memberikan tugas kepada karyawan dengan

deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment. Skor rata – rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

#### 4. Penentu imbalan atas kerja karyawan

Tabel 4.18

Pendapat mengenai “Pimpinan menyamaratakan penghargaan yang diberikan antara karyawan yang berprestasi dan yang biasa-biasa saja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	33.3
Setuju	4	30	120	56.3
Kurang Setuju	3	4	12	10.4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	202	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan menyamaratakan penghargaan yang diberikan antara karyawan yang berprestasi dan yang biasa-biasa saja berpendapat sangat setuju sebanyak 33,3%, setuju sebanyak 56,3%, dan kurang setuju sebanyak 10,4%.

Tabel 4.19

Pendapat mengenai “Pimpinan dalam memberikan bonus berdasarkan pada prestasi kerja bawahannya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	80	33,3
Setuju	4	27	108	56,3
Kurang Setuju	3	5	15	10,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	203	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan bahwa Pimpinan dalam memberikan bonus berdasarkan pada prestasi kerja bawahannya berpendapat sangat setuju sebanyak 33,3%, setuju sebanyak 56,3%, dan kurang setuju sebanyak 10,4%.

Tabel 4.20

Pendapat mengenai “Karyawan tetap melaksanakan

sesulit apapun pekerjaannya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	41,7
Setuju	4	25	100	52,1
Kurang Setuju	3	3	9	6,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	209	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan tetap melaksanakan sesulit apapun pekerjaannya berpendapat sangat setuju sebanyak 41,7%, setuju sebanyak 52,1%, dan kurang setuju sebanyak 6,3%.

Tabel 4.21  
Pendapat mengenai “Pimpinan memberikan kelonggaran dalam melakukan pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	100	41,7
Setuju	4	20	104	54,2
Kurang Setuju	3	26	6	4,2
Tidak Setuju	2	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan pimpinan memberikan kelonggaran dalam melakukan pekerjaan berpendapat sangat setuju sebanyak 41,7%, setuju sebanyak 54,2%, dan kurang setuju sebanyak 4,2%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.18,4.19,4.20,4.21, skor tertinggi berada pada tabel 4.21 yang artinya gaya kepemimpinan otoriter dengan indikator Pimpinan memberikan kelonggaran dalam melakukan pekerjaan. Skor rata-rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:



sesuai dengan kemampuan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	48
Setuju	4	20	80	42
Kurang Setuju	3	5	15	10
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan bekerja keras secara optimal sesuai dengan kemampuan berpendapat sangat setuju sebanyak 48%, setuju sebanyak 42%, dan kurang setuju sebanyak 10%.

Tabel 4.24  
Pendapat mengenai “Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	42
Setuju	4	22	88	46
Kurang Setuju	3	6	18	13
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	206	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan berpendapat sangat setuju sebanyak 42%, setuju sebanyak 46%, dan kurang setuju sebanyak 13%.

Tabel 4.25  
Pendapat mengenai “Karyawan bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	85	35
Setuju	4	26	104	54
Kurang Setuju	3	5	15	11
Tidak Setuju	2	0	0	0

Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	204	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan berpendapat sangat setuju sebanyak 35%, setuju sebanyak 54%, dan kurang setuju sebanyak 11%.

Tabel 4.26  
Pendapat mengenai “Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	48
Setuju	4	20	80	42
Kurang Setuju	3	5	15	10
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan berpendapat sangat setuju sebanyak 48%, setuju sebanyak 42%, dan kurang setuju sebanyak 10%.

Tabel 4.27  
Pendapat mengenai “Berusaha meminimalisir kesalahan kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	44
Setuju	4	24	96	50
Kurang Setuju	3	3	9	6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Berusaha meminimalisir kesalahan kerja berpendapat sangat setuju sebanyak 44%, setuju sebanyak 50%, dan kurang setuju sebanyak 6%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.23, 4.24, 4.25, 4.26, 4.27 skor tertinggi berada pada tabel 4.23, 4.26, 4.27 yang artinya Karyawan bekerja keras secara optimal sesuai dengan kemampuan, Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan dan karyawan berusaha meminimalisir kesalahan kerja. Skor rata – rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

## 2. Kuantitas Hasil Kerja

Tabel 4.28

Pendapat mengenai “Hasil pekerjaan yang karyawan lakukan, telah memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	42
Setuju	4	17	68	35
Kurang Setuju	3	11	33	22
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	201	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan hasil pekerjaan yang karyawan lakukan, telah memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan berpendapat sangat setuju sebanyak 42%, setuju sebanyak 35%, dan kurang setuju sebanyak 22%.

Tabel 4.29

Pendapat mengenai “Karyawan berusaha mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	31
Setuju	4	23	92	48
Kurang Setuju	3	10	30	21
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	197	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan berusaha mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan berpendapat sangat setuju sebanyak 31%, setuju sebanyak 48%, dan kurang setuju sebanyak 21%.

Tabel 4.30  
Pendapat mengenai “karyawan bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	44
Setuju	4	24	96	50
Kurang Setuju	3	3	9	6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan karyawan bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan berpendapat sangat setuju sebanyak 44%, setuju sebanyak 50%, dan kurang setuju sebanyak 6%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.30, 4,28, 4,29. 4,30 skor tertinggi berada pada tabel 4,30 yang artinya karyawan bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan. Skor rata-rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

### 3. Ketepatan waktu

Tabel 4.31  
Pendapat mengenai “Karyawan menjalankan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
------------	------	--------------------------	------------	----------------

Sangat Setuju	5	23	115	48
Setuju	4	16	64	33
Kurang Setuju	3	9	27	19
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	206	100

Sumber : Data Prier diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan menjalankan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan berpendapat sangat setuju sebanyak 48%, setuju sebanyak 33%, dan kurang setuju sebanyak 19%.

Tabel 4.32

Pendapat mengenai “Karyawan menjalankan pekerjaan dengan disiplin waktu dengan baik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	50
Setuju	4	23	92	48
Kurang Setuju	3	1	3	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	215	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan menjalankan pekerjaan dengan disiplin waktu dengan baik berpendapat sangat setuju sebanyak 50%, setuju sebanyak 48%, dan kurang setuju sebanyak 2%.

Tabel 4.33

Pendapat mengenai “Karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat waktu”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	23
Setuju	4	28	112	58
Kurang Setuju	3	9	27	19
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	194	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat

waktu berpendapat sangat setuju sebanyak 23%, setuju sebanyak 58%, dan kurang setuju sebanyak 19%.

Tabel 4.34  
Pendapat mengenai “Dalam bekerja, Karyawan tersebut memanfaatkan waktu bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	26	104	54
Kurang Setuju	3	3	9	6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	208	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan dalam bekerja, karyawan tersebut memanfaatkan waktu bekerja berpendapat sangat setuju sebanyak 40%, setuju sebanyak 54%, dan kurang setuju sebanyak 6%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.3. 1,4.32,4.33, 4,34 skor tertinggi berada pada tabel 4,34 yang artinya dalam bekerja, Karyawan tersebut memanfaatkan waktu bekerja. Skor rata – rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

#### 4. Inovasi

Tabel 4.35  
Pendapat mengenai “Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	22	88	46
Kurang Setuju	3	7	21	14

Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	204	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan berpendapat sangat setuju sebanyak 40%, setuju sebanyak 46%, dan kurang setuju sebanyak 14%.

Tabel 4.36

Pendapat mengenai “Karyawan bekerja dengan cara yang biasa pegawai lain kerjakan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	42
Setuju	4	26	104	54
Kurang Setuju	3	2	6	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	210	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata – rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan bekerja dengan cara yang biasa pegawai lain kerjakan berpendapat sangat setuju sebanyak 42%, setuju sebanyak 54%, dan kurang setuju sebanyak 4%.

Tabel 4.37

Pendapat mengenai “Karyawan memunculkan ide yang timbul dari dirinya dalam menyelesaikan tugas”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	25	125	52
Setuju	4	9	36	19
Kurang Setuju	3	14	42	29
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	203	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan karyawan memunculkan ide yang timbul dari dirinya dalam menyelesaikan tugas berpendapat sangat setuju sebanyak 52%, setuju sebanyak 19%, dan kurang setuju sebanyak 29%.

Tabel 4.38  
Pendapat mengenai “Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa menunggu perintah dari atasan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	21
Setuju	4	30	120	63
Kurang Setuju	3	8	24	16
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	194	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa menunggu perintah dari atasan berpendapat sangat setuju sebanyak 21%, setuju sebanyak 63%, dan kurang setuju sebanyak 16%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.35,4.36,4.37, 4.38. Skor tertinggi berada pada tabel 4,36 yang artinya karyawan bekerja dengan cara yang biasa pegawai lain kerjakan. Skor rata-rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

## 5. Kompetensi

Tabel 4.39  
Pendapat mengenai “Karyawan menunjukkan pengetahuan dalam bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	24	96	50
Kurang Setuju	3	5	15	10
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0

Jumlah		48	206	100
--------	--	----	-----	-----

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan Karyawan menunjukkan pengetahuan dalam bekerja berpendapat sangat setuju sebanyak 40%, setuju sebanyak 50%, dan kurang setuju sebanyak 10%.

Tabel 4.40

Pendapat mengenai “Skill yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	27
Setuju	4	26	104	54
Kurang Setuju	3	9	27	19
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	196	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan skill yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan berpendapat sangat setuju sebanyak 27%, setuju sebanyak 54%, dan kurang setuju sebanyak 19%.

Tabel 4.41

Pendapat mengenai “karyawan memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang karyawan kerjakan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	25
Setuju	4	26	104	54
Kurang Setuju	3	10	30	21
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	194	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan karyawan memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang karyawan kerjakan berpendapat sangat setuju sebanyak 25%, setuju sebanyak 54%, dan kurang setuju sebanyak 21%.

Tabel 4.42  
Pendapat mengenai “Karyawan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	90	38
Setuju	4	22	88	46
Kurang Setuju	3	8	24	17
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		48	202	100

Sumber : Data Primer diolah 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 responden rata-rata karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menyatakan karyawan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi berpendapat sangat setuju sebanyak 38%, setuju sebanyak 46%, dan kurang setuju sebanyak 17%.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.39 ,4.40,4.41, 4.42. Skor tertinggi berada pada tabel 4,39 yang artinya karyawan menunjukkan pengetahuan dalam bekerja. Skor rata-rata pernyataan pada indikator yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu adalah sebagai berikut:

Berdasarkan input data penulis mengolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distribusi frekuensi dengan pernyataan variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.43

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kinerja Karyawan	48	11	80	91	4080	85,00	3,24201	10,511
Valid N (listwise)	48							

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata secara empirik kinerja karyawan berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah sebesar 85,00 dengan range 11 dan total skor 4080. Untuk mengetahui kinerja karyawan yang dimiliki oleh karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut :

	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	
	0	20	40	60	80	100
	Teoritik (23)			Empirik (85,00)		

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 85,00 dan skor rata-rata teoritis sebesar 23, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $85,00 > 21$  dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor rendah.

#### 4.7.3. Hubungan variabel gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Berikut akan dilakukan analisis koefisien korelasi untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor dengan responden sebanyak 48 responden:

**Tabel 4.44**  
**Correlations**

		gaya kepemimpin an otoriter	kinerja karyawan
Gaya kepemimpinan otoriter	Pearson Correlation	1	.726(**)
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	48	48
Kinerja karyawan	Pearson Correlation	.726(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	48	48

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Output Correlations menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikan antara variabel gaya kepemimpinan otoriter dengan

kinerja karyawan, dapat diketahui dari korelasi antara variabel gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan didapat nilai koefisien sebesar 0,726. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan berada pada interval ke 4.

**Tabel 4.45**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Persentase	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199		Sangat Rendah
0,20 – 0,399		Rendah
0,40 – 0,599		Sedang
0,60 – 0,799	0,726	Kuat
0,80 – 1,000		Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono 2010

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

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan, maka digunakan rumus koefisien determinasi sehingga dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 KD &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0,726^2 \times 100\% \\
 &= 52,8\%
 \end{aligned}$$

Hasil dari analisis tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi turun naiknya kinerja karyawan sebesar 52,8% dalam mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lainnya diluar kinerja karyawan.

## 3. Uji Hipotesis Korelasi

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan dengan uji t, rumusnya:

Rumus:

## 4. Menentukan Hipotesis Statistik

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut ;

- $H_0$  ( $\rho = 0$ ) : Tidak terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan
- $H_a$  ( $\rho \neq 0$ ) : Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan.
- Mencari  $t_{tabel}$

Mencari  $t_{tabel}$  dilakukan dengan signifikansi 5% atau 0,05 dan derajat kebebasan (df)  $n-2$  atau  $48-2 = 46$ . Karena nilai  $n=46$

tidak terdapat pada tabel  $\alpha$  0,05. Maka peneliti mencari nilai tabel dengan Interpolasi.

Rumus interpolasi adalah sebagai berikut :

$$C = + \quad . \quad B$$

Sumber : Gujarati, Amodar N.(1995)

Dimana :

- B = nilai dk yang dicari
- = nilai dk pada awal nilai yang sudah ada
- = nilai dk pada akhir nilai yang sudah ada
- C = nilai yang di cari
- = nilai pada awal nilai yang sudah ada
- = nilai pada akhir nilai yang sudah ada

Maka :

- $\alpha$  = 0,05
- uji satu pihak (1 tailed)

Dari diperoleh :

- B = 46 (dk= n-2= 48-2=46)
- = 40
- = 60
- = 1,684
- = 1,671

$$C = + \quad . \quad B$$

$$C = 1,684 + \frac{(1,671 - 1,684) \cdot (46 - 40)}{(60 - 40)}$$

$$C = 1,684 + \frac{(-0,013) \cdot (6)}{(20)}$$

$$C = 1,684 + (-0,0039)$$

$$C = 1,684 - 0,0039$$

$$C = 1,6801$$

Maka nilai untuk n = 46 adalah 1,6801

Dapat disimpulkan dari mencari nilai tabel dengan Interpolasi, untuk n = 46 adalah 1,6801.

Diketahui nilai  $t_{hitung}$  adalah sebesar 7,167 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,6801. maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (7,167 > 1,6801) artinya tolak  $H_0$  terima  $H_a$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter (X) dengan kinerja karyawan (Y) pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor.

## Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

0 1,6801 7,167

### 4.8. Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor dengan menggunakan responden sebanyak 48 orang tentang hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan otoriter cukup tinggi yang berdampak dengan kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor yang menurun. Berdasarkan perhitungan korelasi antara gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,726,  $r^2 = 0,528 > 0$  artinya hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor. Dari Hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $7,167 > 1,6801$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Maka hasil dari penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat hubungan nyata yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor maka semakin menurun tingkat kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor), maka dapat diambil kesimpulan:

1. Kepemimpinan Otoriter pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor “Sangat Kuat”. Dari hasil perhitungan data, diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 77,06 dan skor rata-rata teoritis sebesar 21, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $77,06 > 21$ .
2. Kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor “kurang baik. Dari hasil perhitungan data, diketahui bahwa skor rata-rata empirik sebesar 85,00 dan skor rata-rata teoritis sebesar 23, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan skor rata-rata teoritis, dengan nilai  $85,00 > 21$ .
3. Terdapat hubungan gaya kepemimpinan Otoriter terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor. Berdasarkan hasil uji signifikansi seperti disajikan diperoleh  $r_{hitung}$  sebesar 0,726.  $r_{tabel}$  taraf signifikansi 0,05 yaitu 0,284. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter (X) dengan kinerja karyawan (Y) adalah signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter (X) kinerja karyawan (Y) dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter yang segala keputusan dan kegiatan perusahaan lebih cenderung diputuskan oleh pimpinan mengakibatkan kinerja karyawan yang menurun. Karena karyawan yang tidak diberikan kesempatan untuk memberikan masukan atau pendapat.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan agar pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor tidak menggunakan gaya kepemimpinan otoriter terlalu dominan. Karena gaya kepemimpinan otoriter tidak cocok digunakan pada koperasi simpan pinjam.
2. Diharapkan untuk pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor untuk periode selanjutnya tidak cenderung dominan pada Gaya kepemimpinan Otoriter. Karena jika Gaya Kepemimpinan Otoriter ini terus di tetapkan pada Koperasi Simpan Pinjam usaha Sejahtera Cibinong-Bogor, dapat dipastikan Kinerja Karyawan akan terus menurun.
3. Diharapkan agar penelitian selanjutnya dengan judul yang sama dapat menambah variabel lainnya seperti *reward* atau kompensasi agar diperoleh hasil lebih mendalam mengenai kinerja kerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor.

## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta. 72

- Azhar, Zul, 2012. *Gaya dan Situasi dan Kepemimpinan Serta Pengaruhnya Terhadap Iklim Kerja Organisasi di /KIP Padang*. Jakarta: Laporan Penelitian. UPI YAI.
- Dessler, Gary, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Paramita Rahayu, Jakarta: Indeks, 321
- Fahmi, Irham, 2013. *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung: Alfabeta. 15
- Gujarati, Amodar N. 1995 *Basic Econometrics* 792-793
- Hadari Nawawi. 2013. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 75-81
- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 170
- Hendiyat Soemanto & Wasty Soemanto, 2010. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara. 41-44
- Kartini Kartono. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada. 86
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama. 10-13
- Modjiono, Imam, 2010. *Kepemimpinan Dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Pres. 23
- Mulyasa, E., 2016. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Rosda Karya. 62
- Nawawi, Hadari, 2013. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 76
- Riberu. 2013. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya.
- Sastrohadwiryo, Siswanto, 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Cet. 3, Jakarta: Bumi Aksara. 236
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT. Refika Aditama, 249
- Shame, Mc, 2010. *Organizational behavior Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, McGraw Hill: The Mcgram Hill Companies. 360

- Siagian, Sondang P, 2013. *Teori dan Praktek Kepemimpinan.*, Jakarta: Rineka Cipta. 31, 35,37-38
- Soekarso, dkk, 2010. *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Wacana Media. 102-103
- Soekarno, Indara Fachrudi, 2011. *Bagaimana Memimpin Yang Efektif*, Bogor: PT. Ghalia Indonesia. 3
- Sudarmanto, 2012. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 11-12
- Sugiyono, 2013. *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta. 255
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 216
- Sutikno, R. B. 2010. *The Power of Empathy in Leadership (to enhance long-term company performance)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 21, 35
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. 361-362
- Widodo, Suparno Eko, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 131
- Wirawan, 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat. 69-71
- Wirjana, Bernardine R.. 2012. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Ofside. 28
- Yukl, Gary, 2013. *Leadership in Organizations*, 5

# LAMPIRAN



**KOPERASI SIMPAN PINJAM  
"USAHA SEJAHTERA"**

Badan Hukum No. 6212/BH/PAD/KWK.10/II/1997 Tgl. 5-2-1997  
Kantor Pusat : Ds. Pakansari Rt. 02 Rw. 6  
CIBINONG BOGOR  
Telp. (021) 8757609, (0251) 864 2880

---

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini, Pimpinan Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Eneng Dwi Hastuti  
NPM : 021114052  
Fakultas : Ekonomi

Mahasiswa tersebut benar-benar telah melakukan penelitian di Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong Bogor guna penulisan skripsi yang berjudul:

**Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter Dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Usaha Sejahtera Cibinong-Bogor)**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, kemudian untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 10 Mei 2018

Pimpinan



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER  
DENGAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM USAHA  
SEJAHTERA CIBINONG-BOGOR)**

**Kuisisioner Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter  
(untuk diisi oleh karyawan)**

**Petunjuk Pengisian**

Pada pertanyaan dibawah ini, anda dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan keadaan atau kondisi yang sebenarnya, dengan cara melingkari pada pilihan jawaban yang tersedia.

**Identitas Responden**

Nama : .....

Usia : .....

Alamat : .....

Jenis Kelamin : a. Pria            b. Wanita

**Petunjuk Pengisian :**

a. Berilah tanda check list (√) pada kolom jawaban yang tersedia dan sesuai menurut pendapat Saudara.

b. Keterangan pengisian kuesioner:

SS            = Sangat setuju

S             = Setuju

N             = Netral

TS            = Tidak setuju

STS          = Sangat tidak setuju

Lampiran 2

**GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Pusat wewenang pada pimpinan</b>						
1	Tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan					
2	Karyawan tidak boleh menolak tugas yang diberikan oleh pimpinan					
3	Setiap Jangkah yang saya kerjakan ditentukan oleh pimpinan					
4	Apabila tugas yang dikerjakan belum selesai, karyawan tidak diperbolehkan untuk istirahat					
5	Pimpinan mengambil keputusan sewenang-wenang					
<b>Mengatur dan mendikte karyawan</b>						
6	Pimpinan tidak mau mendengarkan ide kreatif yang disampaikan karyawannya					
7	Pimpinan mengatur pekerjaan yang dikerjakan Karyawannya					
8	tidak boleh mengerjakan pekerjaan lain selain yang ditentukan oleh pimpinan					
9	Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman					
10	Pimpinan tidak memberikan toleransi apabila saya datang terlambat					
<b>Pimpinan tidak memberikan kesempatan karyawan dalam pengambilan keputusan</b>						
11	Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan					
12	Pimpinan dalam tindakan menggunakan pendekatan yang menganut unsur paksaan dan hukuman					
13	Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan dengan deadline yang ditetapkan, dan disertai award dan punishment					

14	Pimpinan ikut serta dalam permasalahan kerja					
15	Pimpinan memberikan kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan caranya sendiri					
	<b>Penentu imbalan atas kerja karyawan</b>					
16	Pimpinan menyamaratakan penghargaan yang diberikan antara karyawan yang berprestasi dan yang biasa-biasa saja					
17	Pimpinan dalam memberikan bonus mendasarkan pada prestasi kerja bawahannya					
18	Karyawan tetap melaksanakan sesulit apapun pekerjaannya					
19	Pimpinan memaksakan pekerjaan diluar kemampuan saya					
20	Pimpinan memberikan kelonggaran dalam melakukan pekerjaan.					

## KINERJA KARYAWAN

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Kualitas hasil kerja</b>						
1	Karyawan bekerja keras secara optimal sesuai dengan kemampuan					
2	Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
3	Karyawan bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
4	Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan					
5	Berusaha meminimalisir kesalahan kerja					
<b>Kuantitas hasil kerja</b>						
6	Hasil pekerjaan yang karyawan lakukan, telah memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan					
7	Besar presentase jumlah pekerjaan yang dapat karyawan selesaikan dalam sehari lebih 90%					
8	Karyawan mementingkan jumlah produk daripada kualitas produk					
9	Karyawan berusaha mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan					
10	Saya bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan					
<b>Ketepatan waktu</b>						
11	Karyawan menjalankan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan					
12	Karyawan menjalankan pekerjaan dengan disiplin waktu dengan baik					
13	Karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat waktu					
14	Dalam bekerja, Karyawan tersebut memanfaatkan waktu bekerja					
15	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan					
<b>Inovasi</b>						
16	Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan					
17	Karyawan menunjukkan kreatifitas					

	dalam bekerja					
18	Karyawan bekerja dengan cara yang biasa pegawai lain kerjakan					
19	Karyawan memunculkan ide yang timbul dari dirinya dalam menyelesaikan tugas					
20	Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya, tanpa menunggu perintah dari atasan					
	<b>Kompetensi</b>					
21	Karyawan menunjukkan pengetahuan dalam bekerja					
22	Skill yang karyawan miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
23	Pekerjaan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya					
24	Saya memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang saya kerjakan					
25	Karyawan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi					

**Lampiran 3**

**DATA UJI VALIDITAS KUESIONER  
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER**

Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah
1	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	91
2	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	81
3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	93
4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	91
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	86
6	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	89
7	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	93
8	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	84
9	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
10	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	84
11	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	93
12	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	97
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	98
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	97
15	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	74
16	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	71
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	96
18	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	81
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	97
20	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	81
21	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	91
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
23	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	90
24	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	89
25	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94
26	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	84
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	95
28	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	94
29	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	98
30	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	85

**Lampiran 4**

**DATA UJI VALIDITAS KUESIONER  
VARIABEL KINERJA KARYAWAN**

Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Jumlah
1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	3	5	106
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	102
3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	119
4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	114
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	101
6	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	103
7	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	119
8	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	96
9	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	118
10	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	103
11	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	119
12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	122
13	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	120
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	123
15	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	101
16	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	111
17	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	106
18	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	111
19	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	110
20	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	118
21	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	111
22	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	109
23	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	111
24	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	110
25	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	118
26	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	117
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	117
28	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	110
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	123
30	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	103

Lampiran 5

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN  
OTORITER

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	85.4333	47.082	.515	.884
VAR00002	85.2333	48.392	.483	.885
VAR00003	85.4667	48.395	.422	.887
VAR00004	85.1000	49.334	.440	.886
VAR00005	85.1333	48.257	.575	.883
VAR00006	85.4000	48.593	.426	.887
VAR00007	85.2667	48.064	.474	.886
VAR00008	85.3000	45.803	.801	.876
<b>VAR00009</b>	<b>85.2333</b>	<b>50.668</b>	<b>.289</b>	<b>.890</b>
VAR00010	85.0333	48.033	.652	.881
VAR00011	85.2667	46.892	.664	.880
VAR00012	85.2667	47.651	.520	.884
VAR00013	85.3667	47.275	.569	.882
VAR00014	85.0667	48.409	.676	.881
VAR00015	85.2333	48.047	.669	.881
VAR00016	85.2000	48.028	.529	.884
VAR00017	85.3667	45.964	.618	.881
VAR00018	85.3333	46.782	.532	.884
<b>VAR00019</b>	<b>85.5333</b>	<b>50.809</b>	<b>.161</b>	<b>.896</b>
VAR000	85.3333	49.954	.501	.890

20				
----	--	--	--	--

Lampiran 6

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA KARYWAN  
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	107.1667	52.351	.457	.869
VAR00002	107.2000	53.131	.368	.872
VAR00003	107.2667	52.271	.525	.868
VAR00004	107.2000	53.338	.388	.871
VAR00005	107.2000	53.614	.407	.871
VAR00006	107.0333	52.723	.568	.867
VAR00007	107.0667	54.616	.283	.874
VAR00008	107.2000	54.786	.212	.876
VAR00009	107.2000	52.993	.384	.872
VAR00010	107.3333	48.299	.810	.857
VAR00011	107.1000	52.369	.462	.869
VAR00012	107.1333	53.085	.422	.870
VAR00013	107.2000	53.545	.417	.871
VAR00014	107.2000	52.097	.486	.869
VAR00015	107.3333	54.575	.215	.876
VAR00016	107.3667	51.275	.549	.867
VAR00017	107.3000	55.045	.218	.875
VAR00018	107.2333	52.047	.550	.867
VAR00019	107.2333	52.254	.468	.869
VAR00020	107.2333	50.185	.598	.865

VAR000 21	107.3667	51.964	.473	.869
VAR000 22	107.2667	52.133	.542	.867
VAR000 23	107.2667	54.202	.285	.874
VAR000 24	107.3333	52.161	.445	.870
VAR000 25	107.3667	52.930	.435	.873

**Lampiran 7**

**HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN  
OTORITER**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	18

## Lampiran 8

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA KARYWAN

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	20

**Lampiran 9**

**Jawaban Kuesioner Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Res P	Jawaban Kuesioner																		Tot al
	Nomor Item Pernyataan																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	78
2	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	78
3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	77
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	79
5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	75
6	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	73
7	3	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	77
8	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	74
9	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	80
10	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	81
11	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	82
12	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	76
13	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	80
14	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	72
15	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	5	75
16	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	77
17	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	79
18	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	74
19	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	82
20	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	80
21	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	78
22	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	82
23	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	79
24	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	83
25	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	80
26	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	75
27	4	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	76
28	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	78
29	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	66
30	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	79
31	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	80
32	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	77
33	3	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	76
34	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	73
35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	76
36	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	71
37	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	77
38	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	73
39	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	77

40	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	79
41	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	77
42	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	76
43	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	80
44	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	73
45	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	77
46	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	79
47	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	79
48	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	74

Lampiran 10

Jawaban Kuesioner Kinerja Karyawan

Res P	Jawaban Kuesioner																				T o t a l
	Nomor Item Pernyataan																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	86
2	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	89
3	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	87
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	3	5	5	88
5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	84
6	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
7	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	82
8	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	82
9	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	89
10	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	90
11	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	91
12	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	82
13	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	88
14	4	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	82
15	5	5	3	5	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	84
16	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	3	86
17	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	84
18	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	81
19	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	88

20	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	85
21	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	85
22	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3	4	84
23	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	84
24	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	90
25	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	91
26	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	81
27	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	85
28	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	90
29	4	5	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	81
30	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	88
31	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	89
32	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	89
33	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	83
34	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	81
35	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	80
36	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	82
37	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	81
38	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	80
39	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	87
40	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	85
41	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	85
42	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	4	3	5	4	86
43	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4	5	8

																					8
44	4	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	8 1
45	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	8 4
46	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3	8 4
47	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	8 5
48	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	8 2

**Lampiran 11****Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-rata
1	20	20	8	0	0	578	5,78
2	15	30	3	0	0	204	2,04
3	15	31	2	0	0	205	2,05
4	14	29	5	0	0	201	2,01
5	20	26	2	0	0	210	2,10
6	16	27	5	0	0	203	2,03
7	19	26	3	0	0	208	2,08
8	15	29	4	0	0	203	2,03
9	17	26	5	0	0	204	2,04
10	17	28	3	0	0	206	2,06
11	16	32	0	0	0	208	2,08
12	19	27	2	0	0	209	2,09
13	14	33	1	0	0	205	2,05
14	14	33	1	0	0	205	2,05
15	14	30	4	0	0	202	2,02
16	16	27	5	0	0	203	2,03
17	20	25	3	0	0	209	2,09
18	20	26	2	0	0	210	2,10

**Lampiran 12****Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan**

Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-rata
1	23	20	5	0	0	210	210
2	20	22	6	0	0	206	206
3	17	26	5	0	0	204	204
4	23	20	5	0	0	210	210
5	21	24	3	0	0	210	210
6	20	17	11	0	0	201	201
7	15	23	10	0	0	197	197
8	21	24	3	0	0	210	210
9	23	16	9	0	0	206	206
10	24	23	1	0	0	215	215
11	11	28	9	0	0	194	194
12	19	26	3	0	0	208	208
13	19	22	7	0	0	204	204
14	20	26	2	0	0	210	210
15	25	9	14	0	0	203	203
16	10	30	8	0	0	194	194
17	19	24	5	0	0	206	206
18	13	26	9	0	0	196	196
19	12	26	10	0	0	194	194
20	18	22	8	0	0	202	202