

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN  
OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN CV. ANEKA USAHA  
DI GONDANGLEGI MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**Yusuf Anwar**

**(04410075)**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG**

**2008**

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN  
OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN CV. ANEKA USAHA  
DI GONDANGLEGI - MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
Yusuf Anwar  
(04410075)**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2009**

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN  
OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN CV. ANEKA USAHA  
DI GONDANGLEGI - MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)**

**Oleh:  
Yusuf Anwar  
(04410075)**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2009**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN  
OTORITER TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN CV. ANEKA USAHA  
DI GONDANGLEGI - MALANG**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**YUSUF ANWAR  
NIM : 04410075**

**Telah disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing**

**Retno Mangestuti, M. Si  
NIP. 150 327 255**

**Tanggal, 01 April 2009**

**Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang**

**Drs. H. Mulyadi, M.Pd. I  
NIP. 150 206 243**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN OTORITER  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
CV. ANEKA USAHA DI GONDANGLEGI - MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**YUSUF ANWAR**  
NIM : 04410075

**Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji  
Dan dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)**

**Tanggal, 13 April 2009**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**TANDA TANGAN**

- |  |                             |                                  |
|--|-----------------------------|----------------------------------|
| <b>1. Andik Rony Irawan M.Si</b>         | <b>(Ketua Penguji)</b>      | _____<br><b>NIP. 150 294 454</b> |
| <b>2. <u>Retno Mangestuti, M. Si</u></b> | <b>(Sekretaris Penguji)</b> | _____<br><b>NIP. 150 327 255</b> |
| <b>3. <u>Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I</u></b> | <b>(Penguji Utama)</b>      | _____<br><b>NIP. 150 206 243</b> |

**Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang**

**Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I**  
**NIP. 150 206 243**

## **SURAT PERNYATAAN**

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yusuf Anwar

NIM : 04410075

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi :

**PENGARUH PERSEPSI TIPE KEPEMIMPINAN OTORITER  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN CV. ANEKA USAHA  
DI GONDANGLEGI - MALANG**

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 01 April 2009

yang menyatakan,

Yusuf Anwar

NIM: 04410075



## PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya ini, untuk:*

*Ayahanda, yang selama ini telah memberikan pendidikan terbaik  
untukku*

*Mamaku tercinta, dengan segala curahan kasih sayang dan  
doanya atas keberhasilanku*

*Kakak-ku Imam S. dan Ma'sum S. yang telah memberiku contoh  
yang baik. (U are the best Brother in the World)*

*Adik-ku S. Hariati, contohlah apa yang baik dariku, meskipun  
aku tidak dapat menjadi contoh yang terbaik bagimu, semangat  
terus belajarmu ya?*

*Seluruh Keluarga di Malang yang telah memotivasiku  
Buat Bapak Abdulla'i, Bulek Nuriah, Paman Masyhuri, P.  
Sufaat, P. Mulyono, Mas Yuli, Mbak Anikhah, serta Adik Eni,  
Romli, wildan dan zahwa.*

*Tak lupa juga kepada semua teman-temanku di Kampus UIN,  
Ziyadatur Rohmah dan Suranti Wuri Handayani, Temen-temen  
kos di Sumbersari, Nawak2 Tumpang-Malang, juga konco2 di  
Kal-Bar, terimakasih atas semua kebaikannya yang telah kalian  
berikan.*

*Juga kepada Almamaterku tercinta.*

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Segala Puji Bagi Allah SWT, atas segala nikmat, Hidayah, dan Inayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan Judul “ **Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha Di Gondanglegi-Malang**”, tepat pada waktunya walaupun masih jauh dari kesempurnaan.

Sehubungan dengan selesainya Skripsi ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. DR H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Drs. H. Mulyadi, M.Pdi, selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang.
3. Bu. Retno Mangestuti, M. Si, selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan masukan dan motivasi yang luar biasa bagi penulis, semoga ilmu yang telah ditransfer pada penulis dapat bermanfaat.
4. Pak. Lubab dan Bu Iin yang telah membantu dalam proses Metodologi Penelitian, juga yang telah mau meluangkan waktunya memberikan penjelasan tentang proses analisa data pada penulis.
5. Seluruh Dosen Psikologi yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya pada saat perkuliahan.
6. Petugas Administrasi Fakultas Psikologi, P. Hilmy, P. Dur, dan P. Fadli atas bantuannya untuk mengurus keperluan administrasi Skripsi ini.
7. Kepada Pimpinan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang, yang telah memberikan kesempatan dan pengalaman bagi penulis pada saat melakukan penelitian, juga yang telah dengan senang hati menerima kedatangan penulis saat melakukan penelitian.

8. Bapak Nuri di Gondanglegi-Malang, yang telah membantu memberikan tempat kos ketika peneliti berada di tempat penelitian, juga telah memberikan pendidikan layaknya orang tua saya sendiri.
9. Ayahku M. Jazuli, terimakasih atas segala motivasinya baik secara material dan spiritual, atas nasehatnya yang bijaksana, dan atas semua kebaikan yang diberikan untuk-ku juga kakak dan adik-ku. Semoga aku bisa meneruskan perjuanganmu yang lebih baik.
10. Mamaku Kusnami, atas segala kerja kerasnya selama ini, semoga kebahagiaan dunia dan akhirat selalu bersama-mu dan sekeluarga kita.
11. Kakak-ku Imam Syafi'ie dan Ma'sum Syaury, yang telah memberikan tuntunan yang baik bagi adik-adikmu, semoga kalian diberikan petunjuk yang baik sehingga menjadikan keluarga kita semakin akrab, kuat iman dan taqwa.
12. Adikku Siti Hariati R. yang baru saja masuk di perguruan tinggi negeri UIN Malang, terimakasih atas segala kebaikannya, semoga adik diberikan kelancaran dan kemudahan dalam segala hal, terutama dalam menyelesaikan program S1.
13. Semua keluarga di Malang yang telah memotivasiku buat Bapak Abdulla'i, Bulek Nuriah, Paman Masyhuri, P. Sufaat, P. Mulyono, Mas Yuli, Mbak Anikhah, serta Adik Eni, Romli, wildan dan zahwa, terimakasih telah menemani kebersamaanku.
14. Temen-temen Kos di Sumbersari, buat Rikas, Wahyu, Sigit, Gunarso, Dolpin, Opik, Omar, Taufiq dan Putek, terimakasih atas semua bantuan dan supportnya.
15. Buat arek-arek club sepak bola "*Aremas Club*" di Tumpang-Malang, atas semua kebersamaan dan dukungannya ku ucapkan terimakasih.
16. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Skripsi ini.

Demikian skripsi ini dibuat, Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran serta kritik sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amien...

Akhir kata, *Wassalaamua'laikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*

Malang, 01 April 2009

Penulis

Yusuf Anwar

NIM: 04410075

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II : KAJIAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	12
1. Pengertian Persepsi.....	14
a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi.....	13
b. Proses Terjadinya Persepsi.....	16
c. Persepsi dalam Pandangan Islam.....	18
2. Pengertian Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	23
a. Pengertian Kepemimpinan.....	23
b. Tugas Pemimpin.....	26
c. Ciri-Ciri Pemimpin.....	33
d. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam.....	35
e. Pengertian Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	41
3. Pengertian Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	48
B. Kepuasan Kerja.....	49
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	49
2. Teori Kepuasan Kerja.....	52
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	57
4. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakepuasan Kerja.....	66
5. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja.....	69
6. Pandangan Islam Tentang Kepuasan Kerja.....	70
C. Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja.....	72
D. Hipotesis Penelitian.....	75
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>76</b>
A. Rancangan Penelitian.....	76

B. Identifikasi Variabel.....	77
C. Definisi Operasional .....	77
1. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	78
2. Kepuasan Kerja.....	78
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	78
1. Populasi.....	78
2. Sampel.....	79
E. Metode Pengumpulan Data.....	80
1. Metode Angket.....	80
2. Metode Observasi .....	80
3. Metode Interview (Wawancara) .....	81
4. Metode Dokumentasi .....	81
F. Instrumen Penelitian .....	82
G. Validitas dan Reliabilitas .....	90
1. Validitas .....	90
2. Reliabilitas .....	92
H. Analisa Data.....	94
1. Tingkat Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Dan Kepuasan Kerja.....	94
2. Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja karyawan.....	96
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>98</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	98
1. Sejarah Singkat CV. Aneka Usaha .....	98
2. Letak Geografis CV. Aneka Usaha .....	100
3. Struktur Organisasi .....	103
4. Kondisi Karyawan di Perusahaan .....	106
5. Demografi Responden .....	107
6. Usia .....	108
7. Latar belakang pendidikan.....	108
8. Lama bekerja.....	109
B. Validitas dan Reliabilitas .....	110
1. Validitas .....	110
2. Reliabilitas.....	112
C. Hasil Analisa Data.....	113
1. Deskripsi Tingkat Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter.....	113
2. Deskripsi Tingkat Kepuasan Kerja .....	114
3. Pengaruh Persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan Kerja..	115
D. Pembahasan.....	116
1. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter .....	116
2. Kepuasan Kerja.....	120
3. Pengaruh Persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan Kerja..	123
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>131</b>
A. Kesimpulan .....	131
B. Saran .....	132
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>137</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL	Hal
1. Skor Pernyataan Favorabel .....	85
2. Skor Pernyataan Unfavorabel .....	85
3. Blue Print Skala Persepsi tipe kepemimpinan otoriter.....	88
4. Blue Print Skala kepuasan kerja .....	89
5. Data Karyawan CV. Aneka Usaha Gondanglegi Malang.....	103
6. Jam Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha.....	106
7. Uji Validitas Angket Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter .....	111
8. Uji Validitas Angket Kepuasan Kerja Karyawan .....	111
9. Rangkuman Uji Reliabilitas .....	113
10. Mean dan Standar Deviasi Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter .....	114
11. Kategori Skor Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter .....	114
12. Mean dan Standar Deviasi Kepuasan Kerja .....	115
13. Kategori Skor kepuasan kerja.....	115
14. Hasil Regresi Pada SPSS 15.0 For Windows.....	116

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Hal
1. Bagan/ Skema Persepsi Dalam Pandangan Islam.....	22
2. Bagan/ Skema Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam.....	37
3. Bagan/ Skema Sifat-Sifat Pemimpin dalam Pandangan Islam .....	40
4. Bagan/ Skema Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam .....	72
5. Bagan/ Skema Rancangan Penelitian .....	77
6. Pemberian Nilai atau Skor .....	84
7. Rancangan Kerja Product Moment.....	91
8. Demografi Responden Berdasarkan Usia.....	108
9. Demografi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	108
10. Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	109
11. Tingkat Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter .....	120
12. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan .....	121
13. Prosentase Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	125
14. Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	129

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter
2. Angket Kepuasan Kerja
2. Data Hasil Penelitian Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter
3. Data Hasil Penelitian Kepuasan Kerja
4. Hasil Perhitungan Regresi Linear
5. Data-data Hasil Penelitian
6. Surat Izin Penelitian
7. Bukti Konsultasi
8. Observasi dan Wawancara
9. Dokumentasi Penelitian

## ABSTRAK

Anwar, Yusuf. 2009. "Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang", Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

Dosen Pembimbing : Retno Mangestuti, M. Si

Kata Kunci : Persepsi, Tipe Kepemimpinan Otoriter, Kepuasan Kerja.

---

Pemimpin sangat berperan dalam mengendalikan karyawan di dunia perusahaan maupun organisasi. Pemimpin yang bijak akan memberikan masa depan yang baik kepada karyawan dan perusahaan yang dikelolanya. Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, disamping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha didalam kehidupan organisasional maupun perusahaan. Selain itu, pemimpin merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pekerja untuk bekerja lebih produktif. Dari sini penulis terinspirasi untuk meneliti tentang "Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi - Malang".

Adapun tujuan Penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui Tingkat Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi - Malang. (2) untuk mengetahui Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi - Malang. (3) untuk mengetahui Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi - Malang.

Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian kuantitatif, dan jenis penelitiannya adalah penelitian regresional. Sampel diambil dari keseluruhan populasi yang berjumlah 45 orang. Pengambilan data menggunakan angket dengan skala Likert, dilengkapi dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 15,0 *for windows*.

Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa pada variabel Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter tergolong dalam kategori tinggi. Terbukti dari hasil yang diperoleh prosentase tinggi (100%), untuk kategori sedang dan rendah (0%) dari 45 karyawan. Pada variabel Kepuasan Kerja pada umumnya tergolong dalam kategori sedang. Terbukti dari 45 karyawan diperoleh 7 karyawan (15%) untuk kategori tinggi, 27 karyawan (60%) pada kategori sedang, dan 11 karyawan (25%) pada kategori rendah. Sedangkan persepsi tipe kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan memiliki prosentase 10,3% saja yang ditunjukkan dengan hasil sig. 0.103 pada output SPSS 15.0 *for windows*. Ini berarti, kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang tidak di pengaruhi oleh faktor kepemimpinan saja, akan tetapi banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan prosentase 89,7%.

## ABSTRACT

Anwar, Yusuf. 2009. "The Effect of Authoritative Leadership Type to Work Satisfaction of Employees in CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang", Thesis, Psychology Faculty – State Islamic University of Malang.

Advisor Lecturer : Retno Mangestuti, M.Si

Key Words : Perception, Authoritative leadership types, Work Satisfaction

---

---

A director has big role in steering employees in firm or organisation world. A wise director will bring his employees and factory to better future. Leadership is also an important role, even it can influence the effort of reaching objective which has decided before. The director needs other people, his employees to do jobs directly, beside needs media and infrastructure too. Effective leadership is a leadership that could raise, keep and develop organization or firm. Besides, the director is a factor to encourage employees to be more productive. From this side, the author was inspired to make research about "The Effect of Authoritative Leadership Type to Work Satisfaction of Employees in CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang".

The Objectives of this research are: (1) To know perception level of authoritative leadership types in CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang". (2) To know employee's satisfaction level in CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang". (3) To know the perception effects of authoritative leadership types to employees satisfaction in CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang"

This research uses quantitative research paradigm and the type of research is regression research. The samples are taken from whole population, 45 persons. The data is taken by using questionnaire with Likert scale and is supplemented with dialogue, observation and documentation. Validity and reliability test uses SPSS 15,0 for windows.

Due to the research, it can be known that in the variable of the perception of authoritative leadership type is categorically high. It is proven, in the level 100% for highest and 0% for medium and lowest. Generally, in the variable of work satisfaction, it is categorically medium. From 45 employees, 7 employees (15%) are on high categorization, 27 employees (60%) are on medium categorization and 11 employees (25%) are on low categorization. While the perception of authoritative type could give effect to employee's work satisfaction on just 10,3 %, showed by sig. 0.103 % on SPSS 15.0 for windows output. It means that employee's work satisfaction of CV. Aneka Usaha Gondanglegi – Malang is not influenced by only leadership factor but other factors could influenced employee's work satisfaction on the level 89,7%.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pemimpin sangat berperan dalam mengendalikan karyawan di dunia perusahaan maupun organisasi. Pemimpin yang bijak akan memberikan masa depan yang baik kepada karyawan dan perusahaan yang dikelolanya. Akan tetapi sebaliknya, jika pemimpin yang kurang bijak, hanya mementingkan dirinya akan berpengaruh besar terhadap kondisi fisik dan psikis karyawan dan perusahaannya.

Seorang pemimpin selalu berkomunikasi, menjalin hubungan baik diantara pemimpin lain maupun dengan bawahannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Joseph C. Rost. 1993 (dalam Safaria 2004: 3). Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang yang terjadi antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut. (Safaria 2004: 5).

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, disamping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha didalam kehidupan organisasional maupun perusahaan.

Bennis (dalam Kartono, 1982) memberi batasan kepemimpinan sebagai "... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*" (proses yang digunakan seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan). kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan (followers) agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut. Oleh karena pentingnya peranan kepemimpinan didalam kehidupan organisasional, ada pakar yang menyebut bahwa "*Leadership is getting things done by the others*". Seorang pemimpin di dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih dari pada bawahannya misalnya jujur, adil, bertanggung jawab, loyal, energik, dan beberapa kriteria-kriteria lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang kompleks, oleh karena berhadapan dengan kondisi-kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial dan pertimbangan politis.

Penelitian yang dilakukan Kirkpatrick dan Locke (1991: 260) di peroleh hasil bahwa ciri-ciri pribadi yang dianggap sebagai landasan bagi kepemimpinan

ialah dorongan semangat, motivasi, kejujuran dan integritas, keyakinan diri, intelegensi, pengetahuan dan fleksibilitas.

Selanjutnya Nida Hasanti (dalam Jurnal Ekonomi Bisnis 2003: 10-11), melakukan penelitian yang menghasilkan bahwa pemimpin yang tidak pernah melewati diri untuk selalu berinteraksi dengan bawahan, menjelaskan visi dan misi perusahaan dengan jelas dan sederhana, bertindak sebagai model yang nyata akan suatu penampilan terbaik, maka akan membuat karyawan yang dipimpin akan menunjukkan hasil yang diharapkan.

Secara umum ada enam tipe kepemimpinan, antara lain: *Visionary*, atau kepemimpinan dengan visi, yang mampu membawa orang pada tujuan impian bersama. Tipe ini dibutuhkan pada saat terjadinya ketidak pastian atau dibutuhkannya perubahan. *Coaching*, atau gaya pembinaan, yang lebih mengutamakan hubungan inter-personal seorang dengan seorang untuk mencapai tujuan organisasi, lebih pas untuk melestarikan keamanan. *Affiliate*, atau kepemimpinan kerja sama, yang lebih mengutamakan harmoni, sangat bagus untuk masa-masa susah dan memotivasi team yang sedang dalam krisis. *Democratic*, kepemimpinan demokrasi, mengedepankan pendapat dan pandangan semua orang, konsesus dan keinginan bersama adalah pendapat tertinggi. *Pacesetting*, kepemimpinan memacu kemajuan, sangat dibutuhkan untuk memotivasi team dalam mengejar ketinggalan atau untuk mencapai target yang luar biasa. *Commanding*, atau kepemimpinan otoriter, yang lebih umum dipakai untuk mengatasi kemelut internal. (Santoso, 2009). Pembahasan ini tipe kepemimpinan otoriter dijadikan sebagai variabel penelitian.

Berbagai-bagai dari tipe kepemimpinan tersebut, sudah pasti memiliki kelebihan dan kekurangan, begitu juga dengan tipe kepemimpinan otoriter. Penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak, sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain suasana kaku, tegang mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat timbulnya ketidakpuasan. Dalam hal ini Agrowal berpendapat bahwa kepemimpinan yang otoriter ternyata mengakibatkan rusaknya moral, peniadaan inisiatif, menimbulkan permusuhan, keluhan, absent, pindah kerja dan ketidakpuasan. Gaya kepemimpinan otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan. Anoraga, 2000: 189 (dalam Ali, 2003: 20).

Menurut Robbins, perilaku atasan merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya (dalam *posted by Denny*, November 2007).

Kepuasan kerja karyawan terjadi, biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan. Apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu maka berarti ia memiliki suatu harapan sehingga dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut, dan jika harapannya itu terpenuhi maka ia akan merasa puas. (Anoraga, 1992: 79).

Berbagai penelitian lintas bidang telah dilakukan oleh berbagai ahli dan praktisi untuk mengungkap kepuasan kerja. Para ahli itu berusaha untuk mencari faktor-faktor apa saja yang bisa menyebabkan orang mengalami kepuasan kerja, dan apa akibatnya yang akan terjadi pada orang yang telah mengalami kepuasan kerja. (Yuwono, dkk. 2005: 118-119).

Adapun masalah kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Berikutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan. (Kurniawati, 2006: 5).

Penelitian yang dilakukan oleh Fendi Suhariadi (2002), Seger Handoyo (2003), dan Budi Setiawan (2004) tentang tingkat kepuasan kerja karyawan PT.

Telkom Divre VII Makasar, mereka menggunakan tiga item yang mengungkap 15 faktor dari pekerjaan yang menjadi sumber dari kepuasan kerja. Alat ukurnya dinamakan ESS (*Employee Satisfaction Survey*), mengungkap 15 aspek kepuasan itu didasarkan pada 2 dimensi kepuasan dari Herzberg yaitu motivator dan hygiene. (Kurniawati, 2006: 6).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clypool (dalam As'ad 1991: 115), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian (dari atasan/pemimpin). Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor/ pemimpin, kondisi kerja dan gaji.

Proses terjadinya persepsi terhadap kepemimpinan otoriter pada karyawan CV. Aneka Usaha pada umumnya memberikan persepsi yang berbeda-beda terhadap atasannya, karena persepsi itu bersumber dari individu. Sebagaimana menurut Bimo Walgito (1985) mendefinisikan bahwa persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisasi atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktifitas yang *integrated* dalam diri individu, oleh karena itu seluruh pribadi yang ada dalam diri, individu ikut aktif berperan dalam persepsi.

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan terhadap karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang, persepsi tipe kepemimpinan otoriter berpengaruh pada antara lain banyak terjadinya karyawan yang *turn-over*, motivasi kerja, stress kerja, kepuasan kerja, semangat kerja, dan bagi perusahaan akan berpengaruh terhadap omset dan juga pada produktivitas. (Observasi &

Wawancara Agustus 2007 ketika PPL). Dalam penelitian ini, diambil kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.

Managemen perusahaan oleh kepemimpinan yang otoriter juga sangat berdampak pada kepuasan kerja, antara lain dalam pemberian gaji. Sebagaimana teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidak puasan. Kajian yang dilakukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan. yang penting sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji yang dipersepsikan sebagai adil dirasakan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standard gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. (Munandar 2001: 357).

Akibat dari karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja, akan membawa nilai negatif bagi perusahaan selain pada diri karyawan sendiri. Sebagaimana menurut Robbins (1998) ketidak puasan kerja pada tenaga kerja/ karyawan dapat diungkap kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada empat cara mengungkap ketidak puasan karyawan:

1. Keluar (*exit*): ketidak puasan kerja diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

2. Menyuarakan (*voice*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Mengabaikan (*neglect*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesetiaan (*loyalty*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan. (Kurniawati , 2006: 26).

Ketidakpuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan adanya jam kerja yang penuh dan tidak sesuai dengan imbalan yang diberikan. Sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan, Jadwal masuk kerja karyawan dimulai jam 08.00 sampai jam 16.00, dan satu jam untuk waktu istirahat, yaitu jam 12.00 sampai jam 13.00 untuk shalat duhur. Dari jadwal seperti ini dapat diketahui bahwa karyawan sudah masuk kerja sebelum jam 08.00, istirahat kira-kira hanya 30 menit untuk shalat duhur dan makan siang, dan setelah itu harus kembali untuk bekerja. Setiap harinya pulang melebihi jam kerja yang telah ditentukan (16.00), sampai jam 17.00 menjelang maghrib. Apalagi bagi atasannya bahkan pulang sehabis maghrib (18.00). Ini dikarenakan masih banyak pekerjaan yang harus diselesaikan bagi setiap karyawan, dan yang menjadi masalah lagi bagi karyawan bahwa tambahan jam ini tidak dihitung dengan kompensasi (jam lembur), sehingga banyak

karyawan yang komplain terhadap atasan dan ini juga pengaruhnya terhadap *turn-over*. (Observasi & Wawancara 11- Desember-2008).

Selain itu juga ketidakpuasan kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan gaji yang minim dan pekerjaan yang terlalu banyak. Dari tempat penelitian dapat diketahui bahwa, pada saat jam kerja banyak karyawan yang mengeluh akan pekerjaan yang harus ditangani setiap harinya, juga dengan upah yang didapat. Mereka merasa bahwa upah yang diterimanya tidak sesuai dengan pekerjaannya, dan merasa keberatan dengan pekerjaan itu dengan gaji yang kurang seimbang (dibawah UMR), mereka banyak yang mengatakan bahwa bekerja di tempat itu hanya untuk sementara, bertahan sambil menunggu pekerjaan lain. Ini terbukti, bahwa kebanyakan karyawan CV. Aneka Usaha banyak yang keluar masuk setiap tahunnya (banyak terjadi *turn-over*). Ketika kami melakukan PKL (Praktik Kerja Lapangan) di CV. Aneka Usaha pada bulan agustus 2007, banyak kami kenal karyawan yang bekerja ditempat itu, akan tetapi setelah melakukan observasi sebagai perencanaan untuk melakukan penelitian pada bulan 11 desember 2008, dapat diketahui banyak karyawan baru. (Observasi & Wawancara 11 Desember 2008).

Kejadian seperti ini sudah lama diketahui oleh Bapak Nahruji sebagai Pimpinan Pusat CV. Aneka Usaha. Bapak Nahruji memiliki prinsip tersendiri dalam menjalankan usahanya. Ia mengatakan bahwa “meskipun banyak karyawan yang keluar, akan tetapi masih banyak juga kok yang mau masuk menggantikan dia. Jadi tidak ada permasalahan dalam Karyawan yang *turn-over* tersebut. (Wawancara Agustus 2007 ketika PPL).

Berdasarkan observasi dan wawancara diketahui kebanyakan karyawan baru di CV. Aneka Usaha datang dari luar wilayah Gondanglegi, dan Karyawan lama yang sudah keluar kebanyakan dari wilayah Gondanglegi sendiri. Dari sini dapat diprediksi bahwa masyarakat Gondanglegi sudah mengetahui banyak seluk-beluk kerja karyawan CV. Aneka Usaha sedangkan yang dari wilayah lain belum mengetahui. Sehingga sering terjadi *turn-over* karyawan setelah merasakan dan mengetahui cara kerja ditempat tersebut. (Observasi dan Wawancara 11 Desember 2008)

Berangkat dari latar belakang ini, Peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diketahui rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja Karyawan pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang?
3. Apakah ada pengaruh persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Tingkat Persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang.
2. Tingkat Kepuasan kerja Karyawan pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang.
3. Pengaruh persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang.

### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan ilmiah dan akan memperluas dunia ilmu pengetahuan dalam disiplin ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah serta dapat menambah wawasan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan Psikologi Industri. .
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan dibidang ilmu pengetahuan serta dibidang psikologi industri tentang persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja karyawan . Dan memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan yang bersangkutan sebagai salah satu pertimbangan untuk meningkatkan mutu Karyawan dan Pimpinan dalam Perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter

##### 1. Pengertian Persepsi

Persepsi atau dalam bahasa Inggris *perception* berasal dari bahasa Latin yaitu *percipere*, yang artinya menerima atau mengambil. Dalam arti sempit persepsi adalah penglihatan, bagaimana seseorang melihat sesuatu, sedang dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu. Leavit (dalam Ma'rufah, 2007: 11).

Matlin dan Solso berpendapat bahwa, persepsi adalah suatu proses penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki (yang disimpan didalam ingatan) untuk mendeteksi atau memperoleh dan menginterpretasi stimulus (rangsangan) yang diterima oleh alat indera seperti mata, telinga dan hidung. Secara singkat dapat dikatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses menginterpretasi atau menafsirkan informasi yang diperoleh melalui sistem alat indera manusia (Suharnan, 2005: 23).

Ansori (1996: 449) dalam kamus Psikologi mengatakan bahwa persepsi adalah kesadaran yang berdasarkan atas kenyataan intuitif atau kepercayaan terhadap sesuatu dengan segera (Ma'rufah, 2007: 11).

Para ahli perkembangan menganggap persepsi sebagai bagian untuk memahami input sensorik yang disambungkan ke otak oleh indera dan dihantarkan menuju susunan saraf pusat. Dengan kata lain, persepsi adalah

penerjemah otak atas informasi yang disediakan oleh semua indera fisik. Kumala Hadi (dalam Ma'rufah, 2007: 11).

Atkinson (1997: 201) berpendapat bahwa persepsi adalah proses dimana kita mengorganisasikan dan menafsirkan pola stimuli dalam lingkungan (Ma'rufah, 2007: 13).

Jalaluddin Rahmat (1998: 51) mengatakan persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi adalah memberi makna pada stimuli inderawi (sensori stimuli) (Ma'rufah, 2007: 13).

Bimo Walgito (1985) mendefinisikan bahwa persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisasi atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktifitas yang *integrated* dalam diri individu, oleh karena itu seluruh pribadi yang ada dalam diri, individu ikut aktif berperan dalam persepsi (Walgito, 2003: 54).

David Krech berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks yang menghasilkan suatu gambaran unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya. (Toha, 2002: 123).

Mifta Toha berpendapat bahwa persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya baik penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. (Toha, 2002: 138).

Utsman Najati mendefinisikan persepsi adalah fungsi yang penting dalam kehidupan, yang dengannya makhluk hidup mengerti apa yang akan menyakitinya,

hingga dengan iapun menjauhinya. Disamping itu juga mengerti apa yang bermanfaat bagi dirinya yang karenanya maka ia akan berusaha untuk mencapainya. (Ma'rufah, 2007: 13).

Berbagai pendapat para tokoh tentang teori persepsi di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan penafsiran, penglihatan, penilaian atau cara pandang seseorang dalam memberikan pengertian/ interpretasi terhadap sesuatu di lingkungan.

#### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

Menurut Bimo Walgito (dalam Ma'rufah 2007: 17-18), faktor penyebab timbulnya persepsi ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal.

##### **1. Internal**

Faktor internal ini adalah apa yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi persepsinya. Segi jasmani adalah faktor fisik dan kesehatan individu. Sebagai contoh apabila segi fisik dan kesehatan terganggu maka sedikit banyak akan mempengaruhi persepsinya. Sedangkan segi Psikologis mencakup didalamnya pengalaman, perasaan, kemampuan pikir, *internal frame of reference* dan motivasi.

Sedangkan Jalaludin Rahmat (1998:55) menyebutkan faktor internal dengan istilah faktor fungsional. Faktor fungsional merupakan pengaruh di dalam individu yang mengadakan persepsi dan faktor ini berasal dari dalam diri sendiri seperti kebutuhan, pengalaman masa lalu, dan hal-hal yang disebut faktor-faktor

personal suasana hati (*mood*) dan sifat-sifat individu. Karena karakteristik orang yang memberikan respon pada stimulus akan menentukan persepsi tersebut.

Lebih lanjut Rahmat (1998: 56) faktor internal meliputi :

- a. Faktor Biologis, yaitu persepsi yang dipengaruhi oleh kebutuhan seseorang.
- b. Faktor Sosiopsikologis, yaitu persepsi yang dibentuk dan dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah dialami sebelumnya dan akan membentuk nilai-nilai dalam individu.

## 2. Eksternal

Faktor eksternal ini meliputi stimulus dan lingkungan, dimana persepsi berlangsung, yaitu terdiri dari :

- a. Stimulus itu sendiri, kejelasan stimulus merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan seseorang melakukan persepsi tanpa distorsi.
- b. Lingkungan atau situasi khusus yang melatar belakangi proses persepsi. Obyek dan lingkungan yang melatar belakangi merupakan kebulatan yang sulit dipisahkan.

Faktor eksternal dengan struktural merupakan pengaruh-pengaruh yang berasal dari luar yaitu sifat stimulus fisik dan efektif syarat yang ditimbulkan pada sistem syaraf individu. (Rahmat 1998: 55).

Berbagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi tersebut, diharapkan agar dapat mengetahui faktor-faktor yang terjadi di tempat penelitian untuk dijadikan data sebagai proses penelitian.

### **b. Proses Terjadinya Persepsi**

Secara psikologis dikatakan bahwa tingkahlaku seseorang merupakan fungsi dari cara dia memandang. Oleh karena itu, untuk mengubah tingkahlaku seseorang, harus dimulai dengan mengubah persepsinya. Lebih lanjut Alex (dalam Ma'rufah, 2007: 20) mengatakan, dalam proses persepsi ada tiga komponen utama sebagai berikut:

1. Seleksi, adalah proses penyaringan oleh indera terhadap rangsangan dari luar, intensitas dan jenisnya dapat banyak atau sedikit .
2. Interpretasi, yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang. Interpretasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pengalaman masa lalu, sistem nilai yang dianut, motivasi, kepribadian, dan kecerdasan. Interpretasi juga bergantung pada kemampuan seseorang untuk mengadakan pengkategorian informasi yang diterimanya, yaitu proses mereduksi informasi yang kompleks menjadi sederhana.
3. Interpretasi dan persepsi kemudian diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku sebagai reaksi.

Comb (dalam Ma'rufah, 2007: 21) mengemukakan, dalam mempersepsi sesuatu tertentu, individu akan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Individu menghadapi stimulus dari suatu objek. Objek menimbulkan stimulus diterima alat indera atau reseptor. Proses ini dinamakan proses kealaman (fisik).

2. Individu menyadari bahwa dihadapannya ada stimulus, sehingga individu mengamati stimulus yang ada (berinteraksi). Kemudian dalam melaksanakan atau menerimanya ada yang langsung menghadapi objek ada yang tidak langsung dalam arti tidak berhadapan dengan objek (melalui informasi). Stimulus yang diterima oleh alat indera dilanjutkan oleh saraf sensorik ke otak. Proses ini dinamakan proses fisiologi.
3. Melalui pengetahuan yang dimiliki individu dapat mengenal objek yang dihadapi. Pada tahap ini tidak begitu menimbulkan perubahan yang berarti terhadap individu secara psikologis. Akibat stimulus yang diterima oleh alat indera terjadilah suatu proses di otak sehingga individu dapat menyadari apa yang ia terima dengan reseptor itu. Proses yang terjadi dalam otak atau pusat kesadaran dinamakan proses Psikologis.
4. Individu menanggapi serta berusaha menampilkan kembali apa yang mereka peroleh dari pengamatan. Pemunculan kembali sudah pasti tidak persis aslinya mengingat hal ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang berlaku baik dalam lingkungan maupun kelompok serta kondisi lainnya.
5. Individu menentukan suatu keputusan menerima atau menolak konsekuensinya.
6. Tahap terakhir dari proses persepsi adalah individu menyadari tentang apa yang diterima melalui alat indera atau reseptor. Proses ini merupakan proses terakhir dari persepsi dan merupakan persepsi yang sebenarnya. Respon sebagai akibat dari persepsi dapat diambil oleh individu dalam

berbagai macam bentuk kemudian individu melaksanakan keputusan yang diambil dengan segala konsekuensinya.

Setelah mengetahui berbagai proses terjadinya persepsi di atas, diharapkan dapat diterapkan untuk mendukung dalam proses penelitian agar selalu fokus pada tujuan penelitian yang telah ditentukan.

### **c. Persepsi dalam Pandangan Islam**

Proses persepsi didahului dengan proses penerimaan stimulus pada reseptor yaitu indera. Fungsi indera manusia sendiri tidak langsung berfungsi setelah dia lahir, akan tetapi ia akan berfungsi sejalan dengan perkembangan fisiknya. Sehingga ia dapat merasa atas apa yang terjadi padanya dari pengaruh - pengaruh eksternal yang baru dan mengandung perasaan -perasaan yang berbeda sifatnya. Hal inilah yang akhirnya membentuk persepsi dan pengetahuannya terdapat alam luar. (Najati, 2001: 135).

Alat indera yang dimiliki oleh manusia berjumlah lima macam yang biasa disebut dengan panca indera. Panca indera merupakan suatu alat yang berperan penting dalam melakukan persepsi, karena dengan panca indera inilah individu dapat memahami informasi menjadi sesuatu yang bermakna. Di dalam Al -Qur'an terdapat beberapa ayat yang maknanya berkaitan dengan panca indera yang dimiliki manusia, antara lain dalam QS. An-Nahl ayat 78, As-Sajdah ayat 9 dan Al-Fushshilat ayat 19-22, yaitu:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ  
وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾ (An-Nahl, 78)

Artinya: “Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibu mu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur”. (Departemen Agama: 1989: 678).

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ قَلِيلًا مَّا  
تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾ (As-Sajdah, 9).

Artinya: Kemudian dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya roh (ciptaan)-Nya dan dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati; (tetapi) kamu sedikit sekali bersyukur. (Depag. RI, 1989: 744).

وَيَوْمَ يُحْشَرُ أَعْدَاءُ اللَّهِ إِلَى النَّارِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴿١٩﴾ حَتَّىٰ إِذَا مَا جَاءُوهَا شَهِدَ عَلَيْهِمْ  
سَمْعُهُمْ وَأَبْصَرُهُمْ وَجُلُودُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٢٠﴾ وَقَالُوا لَجُلُودِهِمْ لِمَ شَهِدْتُمْ  
عَلَيْنَا قَالُوا أَنْطَقَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنْطَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ خَلَقَكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ  
﴿٢١﴾ وَمَا كُنْتُمْ تَسْتَتِرُونَ أَنْ يَشْهَدَ عَلَيْكُمْ سَمْعُكُمْ وَلَا أَبْصَرُكُمْ وَلَا جُلُودُكُمْ وَلَكِنْ  
ظَنَنْتُمْ أَنَّ اللَّهَ لَا يَعْلَمُ كَثِيرًا مِمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٢٢﴾ (QS. Al-Fushshilat: 19-22).

Artinya: 19. Dan (Ingatlah) hari (ketika) musuh-musuh Allah digiring ke dalam neraka, lalu mereka dikumpulkan semuanya.

20. Sehingga apabila mereka sampai ke neraka, pendengaran, penglihatan dan kulit mereka menjadi saksi terhadap mereka tentang apa yang Telah mereka kerjakan.

21. Dan mereka Berkata kepada kulit mereka: "Mengapa kamu menjadi saksi terhadap kami?" kulit mereka menjawab: "Allah yang menjadikan segala sesuatu pandai Berkata Telah menjadikan kami pandai (pula) berkata, dan Dia-lah yang menciptakan kamu pada kali pertama dan Hanya kepada-Nya lah kamu dikembalikan".

22. Kamu sekali-sekali tidak dapat bersembunyi dari kesaksian pendengaran, penglihatan dan kulitmu kepadamu bahkan kamu mengira

bahwa Allah tidak mengetahui kebanyakan dari apa yang kamu kerjakan .  
(Depag. RI, 1989: 775-776).

Maksud ayat di atas adalah: Manusia itu berbuat dosa dengan terang-terangan Karena mereka menyangka bahwa Allah tidak mengetahui perbuatan mereka dan mereka tidak mengetahui bahwa pendengaran, penglihatan dan kulit mereka akan menjadi saksi di akhirat kelak atas perbuatan mereka.

Kemudian, ada beberapa ayat di bawah ini mewakili tentang panca indera yang berperan dalam proses persepsi, antara lain:

a. Penglihatan

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يُزْجِي سَحَابًا ثُمَّ يُؤَلِّفُ بَيْنَهُ ثُمَّ يَجْعَلُهُ رُكَّامًا فَتَرَى الْوَدَّاقَ  
تَخْرُجُ مِنْ خِلَالِهِ وَيُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ جِبَالٍ فِيهَا مِنْ بَرَدٍ فَيُصِيبُ بِهِ مَنْ  
يَشَاءُ وَيَصْرِفُهُ عَنِ مَنْ يَشَاءُ يَكَادُ سَنَا بَرْقُهُ يَذْهَبُ بِالْأَبْصَرِ ﴿٤٣﴾

Artinya: "Tidaklah kamu melihat bahwa Allah mengarak awan, Kemudian mengumpulkan antara (bagian-bagian)nya, Kemudian menjadikannya bertindih-tindih, Maka kelihatanlah olehmu hujan keluar dari celah-celahnya dan Allah (juga) menurunkan (butiran-butiran) es dari langit, (yaitu) dari (gumpalan-gumpalan awan seperti) gunung-gunung, Maka ditimpakan-Nya (butiran-butiran) es itu kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan dipalingkan-Nya dari siapa yang dikehendaki-Nya. Kilauan kilat awan itu hampir-hampir menghilangkan penglihatan" (QS. An-Nuur: 43) (Depag. RI, 2000: 284).

b. Pendengaran

وَأُولَئِكَ اللَّهُ هَدَاهُمْ الَّذِينَ أُوتِيكَ أَحْسَنَهُ فَيَتَّبِعُونَ الْقَوْلَ يَسْتَمِعُونَ الَّذِينَ  
الْأَلْبَابِ أُولُوا هُمْ ﴿١٨﴾

Artinya: "Yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka Itulah orang-orang yang Telah diberi Allah petunjuk dan mereka Itulah orang-orang yang mempunyai akal" (QS. Az-Zumar: 18) (Depag. RI, 2000: 267).

c. Penciuman

وَالْحَبُّ ذُو الْعَصْفِ وَالرَّيْحَانُ ﴿١٢﴾

Artinya: "dan biji-bijian yang berkulit dan bunga-bunga yang harum baunya" (QS. Ar-rahman: 12) (Depag. RI, 2000: 425).

d. Perasaan

Menurut Kartono (1996: 87) "perasaan merupakan gejala psikis dengan tiga sifat khas, yaitu:

- Dihayati secara subyektif
- Pada umumnya berkaitan dengan gejala pengenalan,
- Dialami oleh individu dengan rasa suka atau tidak suka".

Adapun ayat yang dapat mewakili pada pengertian perasaan ini yaitu

Firman Allah,

إِذْ جَاءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ

الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا ﴿١٠﴾

Artinya: "(yaitu) ketika mereka datang kepadamu dari atas dan dari bawahmu, dan ketika tidak tetap lagi penglihatan(mu) dan hatimu naik menyesak sampai ke tenggorokan dan kamu menyangka terhadap Allah dengan bermacam-macam purbasangka" (QS. Al-Ahzab: 10) (Depag. RI, 2000: 334).

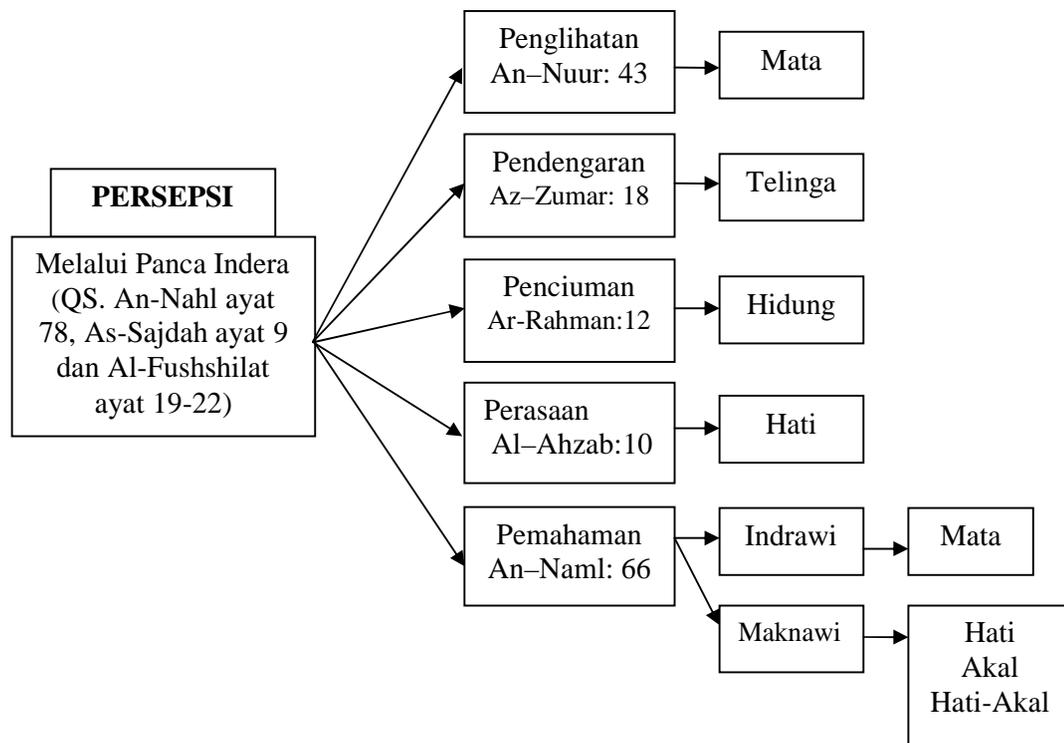
## e. Pemahaman

بَلِ أَدْرَاكَ عِلْمُهُمْ فِي الْآخِرَةِ بَلِ هُمْ فِي شَكٍّ مِّنْهَا بَلِ هُمْ مِّنْهَا عَمُونَ ﴿٦٦﴾

Artinya: "Sebenarnya pengetahuan mereka tentang akhirat tidak sampai (kesana) malahan mereka ragu-ragu tentang akhirat itu, lebih-lebih lagi mereka buta daripadanya". (QS. An-Naml: 66) (Depag. RI, 2000: 305).

Setelah mengetahui beberapa ayat yang telah dijelaskan di atas, dapat digambarkan pada skema berikut ini:

**Gambar 1**  
**Skema Persepsi Dalam Pandangan Islam**



Sehingga dapat diketahui, Persepsi dalam pandangan Islam adalah suatu proses kognitif yang dialami individu dalam memahami informasi baik melalui pancaindera, seperti mata untuk melihat, telinga untuk mendengar, hidung untuk

penciuman, hati untuk merasakan, dan pemahaman dengan indera mata ataupun pemahaman dengan hati dan akal.

## 2. Pengertian Tipe Kepemimpinan Otoriter

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *Leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerjasama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen, bahkan dapat dinyatakan, kepemimpinan adalah inti dari manajemen. (Institut Seni Indonesia Surakarta, 2005)

Menurut Kartono (1985), Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu.

Sedangkan H. Koontz dan Cyril (As'ad, 1989: 4), mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Hal senada juga telah dikemukakan oleh FE. Fiedler bahwasannya kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (As'ad, 1989: 4;3)

Seorang yang mempunyai kedudukan tertentu dan berada diatas kedudukan orang lain dalam suatu kelompok pada dasarnya ialah seorang pemimpin. Dalam menduduki posisi tertentu, seorang dapat memperolehnya dengan cara non formal. Seorang Pemimpin tidak selamanya memerlukan sebutan secara formal, karena secara non formal telah memiliki pengaruh dan pengikut dalam Masyarakat secara alamiah. Seorang pemimpin agama misalnya ia mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap para pengikutnya, sehingga setiap ucapannya dan aturan lain yang tidak tertulis dari Pemimpin Agama selalu ditaati oleh seluruh pengikutnya termasuk anggota masyarakat lainnya (Sudriamunawar 2006: 1-2).

Menurut Henri Fairchaild (dalam Anoraga, 1995: 90 -91) Pemimpin dalam arti yang luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur. Menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain atau melalui prestise, kekuatan atau posisi.

Definisi kepemimpinan yang lain masih dari Anoraga (1995: 91) dikemukakan oleh Boone dan Kurtz (1984) yang mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang spesifik.

Stogdill mengatakan, bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan (Wahjosumidjo, 1984: 21).

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. (Keating, 1986: 9).

Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bernat mengemukakan bahwa pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan dari para anggota kelompok. Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan yang harus dimiliki dibandingkan dengan anggota lainnya. Dengan demikian, kelebihan-kelebihan inilah mereka menjadi berwibawa sehingga dipatuhi oleh para pengikutnya. Kelebihan yang dimiliki tersebut beraneka ragam diantaranya adalah kelebihan moral atau akhlak, semangat kerja, kecerdasan, keterampilan dan keuletan. (Sudriamunawar 2006: 1-2).

Humphill berpendapat bahwa, kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan (Wahjosumidjo, 1989: 21).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan seseorang dalam mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Berdasarkan sikap-sikap pemimpin dan dari cara mereka menjalankan kepemimpinan, dikenal adanya beberapa tipe kepemimpinan, antara lain kepemimpinan pribadi, kepemimpinan non-pribadi, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan kebapakan dan kepemimpinan

karismatis. Penelitian ini akan mengambil tipe kepemimpinan otoriter sebagai variabel penelitian.

#### **b. Tugas Pemimpin**

Kepemimpinan lebih mendasarkan diri pada pengaruh dan jarang sekali menggunakan paksaan dalam mengarahkan orang-orang. bawahan harus diperdayakan. Seorang pemimpin harus memberikan stimulasi, dorongan, tantangan dan memenuhi kebutuhan bawahan akan partisipasi, bukan sebaliknya menggunakan hadiah, hukuman dan paksaan untuk menggerakkan bawahan mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin adalah menimbulkan antusiasme, ketertarikan, semangat juang, dan menumbuhkan spirit melalui proses identifikasi, modeling, bukan hanya pada memberikan hadiah atau hukuman. Kotter 1996 (dalam Safaria 2004: 29).

Tanggung jawab utama seorang pemimpin ialah mencapai sasaran organisasi, meskipun demikian mereka tidaklah mungkin berbuat demikian bila mereka tidak juga memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pengikutnya. Fungsinya sebagai pemimpin, wajib memiliki daya tarik emosional yang membangkitkan dalam diri orang lain hasrat untuk mengikutinya. Para pemimpin akan sanggup memimpin jika dapat mempengaruhi orang secara efektif melalui masa waktu yang panjang. Sebagian besar pimpinan yang jatuh umumnya karena sudah tidak mempunyai lagi kemampuan mempengaruhi orang lain, hal ini disebabkan sudah tidak ada lagi rasa percaya diri yang dipimpinya. (Sudriamunawar, 2006: 27).

Menurut Anoraga dan Suyati (1995: 95-96), bahwa tugas seorang pemimpin secara garis besar ada tiga macam yaitu:

1. Memberikan struktur terhadap situasi yaitu menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.
2. Mengendalikan tingkahlaku kelompok, yaitu mengawasi, memantau tingkahlaku kelompok atau individu yang mungkin dapat merugikan kelompok.
3. Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya. Juga memberikan informasi ke bawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan kelompok.

Terry (dalam Institut Seni Indonesia Surakarta. 2005), menyebutkan adanya 8 syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang baik, yaitu memiliki:

1. Kekuatan atau energi

Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan lahiriah dan rohaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berfikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

2. Penguasaan emosional

Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa.

3. Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan  
Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya.
4. Motivasi dan dorongan pribadi, yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja.
5. Kecakapan berkomunikasi: kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan.
6. Kecakapan mengajar: pemimpin yang baik adalah guru yang mampu mengajar dan memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk, menerangkan yang belum dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah.
7. Kecakapan bergaul: dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan. Sebaiknya bawahan juga bersedia bekerja dengan senang hati dan sukarela untuk mencapai tujuan.
8. Kemampuan teknis kepemimpinan: mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lain-lain untuk tercapainya tujuan. Seorang pemimpin harus menguasai baik kemampuan managerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinya.

Masalah kepemimpinan berdasarkan falsafah Panca Sila, Jenderal Soeharto (dalam Institut Seni Indonesia Surakarta. 2005), menyimpulkan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu kesadaran beragama dan beriman teguh
2. Hing ngarsa sung tulada, yaitu memberi suri-tauladan yang baik di hadapan anak buah.
3. Hing madya mangun karsa, yaitu bergiat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat (anak buah).
4. Tut Wuri handayani, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah.
5. Waspada purba wisesa, yaitu mengawasi dan berani mengoreksi anak buah.
6. Ambeg parama arta, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. Prasaja, yaitu bertingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan
8. Satya, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping.
9. Hemat, yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.
10. Sifat terbuka, yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan, dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya.

11. Penerusan, yaitu kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tugas dan tanggung jawab serta kedudukan kepada generasi muda guna diteruskannya.

Dunia pewayangan dan pustaka lamapun seringkali mempelajari sifat-sifat yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Misalnya seperti yang diajarkan oleh Resi Abiyasa kepada Ksatriya Arjuna dalam kisah-kisah Mahabarata: Heneng, Hening, Heling, dan Hawas:

1. Heneng artinya tenang

Seorang pemimpin harus memiliki sifat tenang dalam menghadapi segala persoalan. Jika mudah gelisah maka anak buah pun akan menjadi gelisah. Dengan ketenangan segala persoalan akan lebih mudah dihadapi.

2. Hening artinya cipta

Seorang pemimpin harus memiliki ide, prakarsa, dan kreatif.

3. Heling artinya ingat atau sadar

Seorang pemimpin harus selalu ingat kepada orang-orang yang dipimpinnya atau kepada rakyat.

4. Hawas artinya waspada

Seorang pemimpin harus selalu waspada terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi. (Institut Seni Indonesia Surakarta. 2005)

Selanjutnya berikut ini 8 sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diajarkan oleh Sri Rama kepada Wibisana ketika hendak menjadi raja di Alangka menggantikan Rahwana kakaknya. Dalam dunia pewayangan ke-8 sikap atau *laku* ini disebut dengan 'Hasta Brata', meliputi :

### 1. Surya Brata

Surya artinya matahari. Maksudnya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti matahari yang dapat memberikan penerangan kepada dunia. pemimpin harus mampu memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan organisasi. Cakap berkomunikasi dan mengajar bawahan untuk menjelaskan segala yang belum dimengerti.

### 2. Bayu Brata

Bayu artinya angin, yang memberikan kesejukan kepada siapapun saat udara panas. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami perasaan dan kehendak serta pikiran anak buah, bersikap ramah tamah dan memiliki budi yang tinggi, sehingga dapat memberikan kesejukan kepada segenap bawahannya.

### 3. Indra Brata

Indra artinya hujan, yang memberikan kesuburan. Maksudnya seorang pemimpin harus dapat mengusahakan dan menjamin kesejahteraan lahir dan batin orang-orang yang dipimpinya.

### 4. Dhana Brata

Dhana artinya harta atau kekayaan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan harta kekayaan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama dan bukan hanya untuk kepentingan sendiri. Sebaliknya pemimpin bahkan harus memberikan contoh sikap hidup dan cara hidup yang sederhana.

#### 5. Sasi Brata

Sasi artinya bulan, yang dapat membuat senang siapa saja yang menatapnya. Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang membuat dirinya disenangi oleh orang-orang yang dipimpinya. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara pemimpin menyenangkan dan menghargai bawahannya (anak buah)

#### 6. Yama Brata

Yama artinya jiwa. Pemimpin harus tegas dalam menegakan keadilan seperti halnya Dewa Yama yang tanpa ragu-ragu dan tanpa pandang bulu mencabut jiwa (jika perlu) mereka yang salah. Siapa yang salah wajib dikenai hukuman yang setimpal dengan menegakan keadilan.

#### 7. Pasa Brata

Pasa adalah senjata dewa Baruna yang tak pernah meleset mengenai sasarannya. Maksudnya dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus berdasarkan pertimbangan dengan melihat fakta-fakta, bijaksana, sehingga tepat mengenai sasarannya.

#### 8. Agni Brata

Agni artinya api, artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti api yang memberikan kehangatan kepada anak buah, membangkitkan semangat bekerja yang berapi-api. (Institut Seni Indonesia Surakarta. 2005).

Dari perbandingan-perbandingan yang diberikan di atas, tampak betapa tinggi sifat-sifat atau syarat-syarat yang dituntut bagi seorang pemimpin. Di dalam kenyataan memang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memenuhi sifat-sifat tersebut secara sempurna. (Anoraga dan Suyati, 1995: 95-96).

### c. Ciri-Ciri Pemimpin

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang berhasil menurut Empu Prapanca (dalam Sudriamunawar, 2006: 3-4), adalah:

1. Wijnana – bersikap bijaksana
2. Mantra wira – sebagai pembela Negara sejati
3. Wicaksanang naya – bijaksana, kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan
4. Matanggwan – mendapat kepercayaan bawahan
5. Satya bakti haprabu – loyal pada atasan
6. Wakjnana – pandai berpidato dan diplomatis
7. Sajjawopasama – tidak sombong, rendah diri, manusiawi
8. Dhirottsaha – bersifat rajin dan kreatif
9. Tan lanana – bersifat gembira, periang
10. Disyacitta – jujur dan terbuka
11. Tan satrisna – tidak egois
12. Masihi samatha bhuana – bersifat, cinta alam
13. Ginong pratidina – tekun menegakkan kebenaran
14. Sumantri – sebagai abdi Negara yang baik
15. Anayakan musuh – mampu membinasakan lawan

Stogdill dalam bukunya “*Personal Factor Associated With Leadership*” (dalam Sudriamunawar, 2006: 3), menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan yaitu:

1. Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian dan kemampuan menilai.
2. Prestasi: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga juga atletik, dan lain-lain.
3. Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi: aktif, memiliki sosialibilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan punya rasa humor.
5. Status: meliputi kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi, populer dan tenar.
6. Situasi: meliputi mental, status, keterampilan, kebutuhan, interest, objektif dan sebagainya.

Sedangkan Earl Nightingale dan Whitt Schult, dalam bukunya “*Creative Thinking–How To Win Ideas*” 1965 menuliskan kemampuan pemimpin (yang harus dimiliki) ialah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (individualisme).
2. Besar rasa ingin tahunya dan cepat tertarik pada manusia serta benda-benda.
3. Multi-terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, daya adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun tidak berhenti.

8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet dan realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, di bimbing oleh idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi yang besar.

Setelah mengetahui ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin di atas, maka akan dapat memberikan gambaran kepada kita agar tetap fokus bahwa kepemimpinan sebagai variabel dalam penelitian ini.

#### d. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Banyak disebutkan didalam Al-Qur'an maupun hadist Nabi tentang kepemimpinan dengan menggunakan sebutan Umara', Amir, Khalifah, dan lain sebagainya. Dalam hal ini pengertian Kepemimpinan sebagaimana firman Allah SWT. Dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا

تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (dalam Aini, 2003: 26).

Al-Qur'an telah menerangkan bahwa pemimpin itu adalah orang yang kuat/ mampu, memiliki kelebihan layaknya seorang pria yang memimpin keluarganya, sebagaimana dalam surat An-Nisaa ayat 34, yaitu:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ

Aritnya: Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah Telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita). (Sya'rawi, 1992: 340).

Menurut Fakih (2001: 29) sifat ideal pemimpin dalam perspektif Islam adalah:

1. Harus mampu memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri sebelum mengendalikan orang lain.
2. Memiliki kemampuan managerial yang baik karena seorang pemimpin itu harus disiplin dari orang-orang dengan kualitas yang terbaik.
3. Memiliki konsep relasi yang baik karena seorang pemimpin harus mampu berbagai perbedaan yang ada ditengah-tengah masyarakat.
4. Visinya adalah Al-Qur'an, misalnya adalah menegakkan kebenaran.
5. Memiliki sikap tawadhu' dan mawas diri dalam mengemban amanah Allah, karena pada prinsipnya didepan lembaga formal tapi yang lebih penting lagi dihadapan Allah SWT.

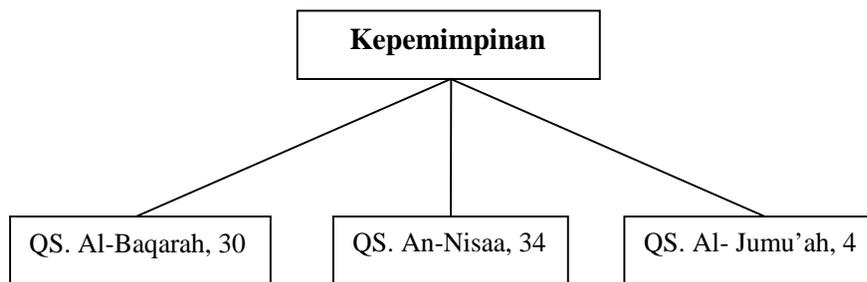
6. Memiliki sifat *Siddiq* (benar), *Amanah* (dapat dipercaya), *Tabligh* (menyampaikan apa adanya), *Fathonah* (pandai), serta menyadari sepenuhnya bahwa Allah mengaruniakan kemampuan yang berbeda-beda bagi setiap orang serta menerima dengan rasa syukur dan ikhlas. sebagaimana dalam QS. Al- Jumu'ah: 4.

ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴿٤﴾

Artinya: Demikianlah karunia Allah, diberikan-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya; dan Allah mempunyai karunia yang besar. (Aini 2003: 28).

Setelah mengetahui beberapa ayat di atas, maka dapat digambarkan pada skema berikut ini:

**Gambar 2**  
**Skema Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam**



Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang dimilikinya, adapun sifat-sifat pemimpin telah dijelaskan dalam Al-Qur'an antara lain:

1. Memiliki ilmu yang luas, dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 247, yaitu:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ  
 الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ اللَّهَ  
 اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن  
 يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٢﴾

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

2. Memiliki sifat adil, dalam Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 42. yaitu:

سَمْعُونََ لِلْكَذِبِ أَكْثَرُونَ لِلسُّحْتِ ۚ فَإِن جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُم ۖ أَوْ اعْرِضْ  
 عَنْهُمْ ۗ وَإِن تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَن يَضُرُّوكَ شَيْئًا ۗ وَإِن حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ ۚ  
 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٤٢﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang suka mendengar berita bohong, banyak memakan yang haram[418]. jika mereka (orang Yahudi) datang kepadamu (untuk meminta putusan), Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka, atau berpalinglah dari mereka; jika kamu berpaling dari mereka Maka mereka tidak akan memberi mudharat kepadamu sedikitpun. dan jika kamu memutuskan perkara mereka, Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka dengan adil, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang adil. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

Ajaran agama islam menerangkan, seorang pemimpin yang berbuat adil kepada bawahannya maka akan mendapatkan tempat yang tinggi kedudukannya

(dalam Adnan 2006), sebagaimana yang dijelaskan dalam Hadist Rasulullah S.A.W:

سَبْعَةٌ يَظِلُّهُمُ اللَّهُ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ:

Artinya: Di antara tujuh orang yang akan Allah naungi dibawah naungan -Nya pada hari dimana tidak ada naungan kecuali naungan -Nya adalah pemimpin/ penguasa yang adil (H.R Bukhori).

3. Rendah diri terhadap orang yang mengikuti, dalam Al-Qur'an Surat Asy-Syura ayat 215, yaitu:

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾

Artinya: Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

4. Berbuat baik kepada sesama, dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 6, yaitu:

النَّبِيُّ أَوْلَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنفُسِهِمْ وَأَزْوَاجُهُ أُمَّهَاتُهُمْ وَأُولُو الْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ إِلَّا أَنْ تَفْعَلُوا إِلَىٰ أَوْلِيَآئِكُمْ مَعْرُوفًا كَانَ ذَٰلِكَ فِي الْكِتَابِ مَسْطُورًا ﴿٦﴾

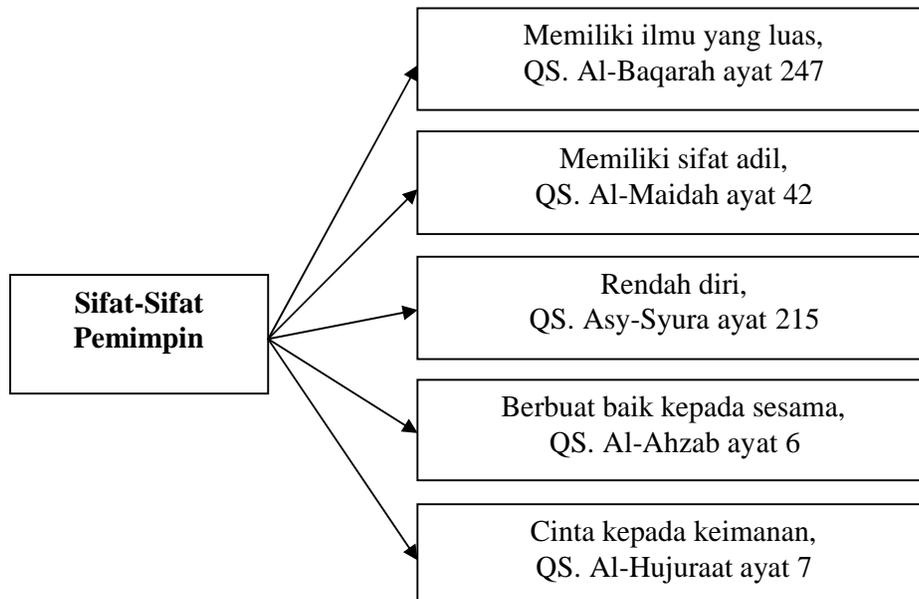
Artinya: Nabi itu (hendaknya) lebih utama bagi orang-orang mukmin dari diri mereka sendiri[1200] dan isteri-isterinya adalah ibu-ibu mereka. dan orang-orang yang mempunyai hubungan darah satu sama lain lebih berhak (waris -mewarisi) di dalam Kitab Allah daripada orang-orang mukmin dan orang-orang Muhajirin, kecuali kalau kamu berbuat baik[1201] kepada saudara-saudaramu (seagama). adalah yang demikian itu Telah tertulis di dalam Kitab (Allah). (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

5. Cinta kepada keimanan, dalam Al-Qur'an Surat Al-Hujuraat ayat 7, yaitu:

وَأَعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ حَبَّبَ إِلَيْكُمُ الْإِيمَانَ وَزَيَّنَهُ فِي قُلُوبِكُمْ وَكَرَّهَ إِلَيْكُمُ الْكُفْرَ وَالْفُسُوقَ وَالْعِصْيَانَ أُولَئِكَ هُمُ الرَّاشِدُونَ ﴿٧﴾

Artinya: Dan Ketahuilah olehmu bahwa di kalanganmu ada Rasulullah. kalau ia menuruti kemauanmu dalam beberapa urusan benar-benarlah kamu mendapat kesusahan, tetapi Allah menjadikan kamu 'cinta' kepada keimanan dan menjadikan keimanan itu indah di dalam hatimu serta menjadikan kamu benci kepada kekafiran, kefasikan, dan kedurhakaan. mereka Itulah orang-orang yang mengikuti jalan yang lurus. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

**Gambar 3**  
**Skema Sifat-Sifat Pemimpin dalam Pandangan Islam**



Tentang kepemimpinan dalam pandangan islam diatas, dapat kita ketahui bahwa pemimpin (*Khalifah/ Umara'/ Amir*) merupakan orang yang diberikan kepercayaan dalam hal memimpin atas kelebihan yang dimilikinya dan

bertanggung jawab yang besar atas apa yang telah dilakukannya sebagai se orang pemimpin, dan akan mendapatkan imbalan/ yang setimpal atas apa yang telah dikerjakannya.

#### e. Pengertian Tipe Kepemimpinan Otoriter

Istilah kepemimpinan sebagai terjemahan dari *leadership* sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa devinisi lain dihubungkan dengan kualitas kepribadian Pemimpin, dan ada pula yang dihubu ngkan dengan fungsinya sebagai pemimpin.

Tipe kepemimpinan otoriter menurut Triantoro Safaria (2004: 52-53) mengemukakan-gaya ketundukan otoritas atau gaya kerja (*authority compliance*). Pemimpin jenis ini ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap penyelesaian tugas dan produksi, dan amat kurang memperhatikan kebutuhan manusia. Pemimpin jenis ini sangat menghargai keputusan yang telah dibuatnya. Ia sangat memperhatikan penyelesaian tugas secara efektif dan efisien. Pemimpin jenis ini cenderung akan memperhatikan ide, gagasan, dan pendapatnya, meskipun dilaksanakan dengan cara yang memaksa. Bila timbul konflik, ia cenderung membela dirinya sendiri, memenangkan posisinya, dan memu nculkan konflik baru melalui argumentasi baru. Pemimpin jenis ini menuntut kepatuhan dan ketundukan dari bawahannya, dan tidak mau memberikan kekuasaannya melalui pendelegasian tugas.

Boone dan Kurtz (dalam Anoraga: 1995: 111) mendefinisikan tipe kepemimpinan adalah cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk

memimpin orang lain. Ada beberapa yang datang menentukan gaya kepemimpinan yaitu: pemimpin itu sendiri, orang yang dipilih dan situasi.

Pemimpin dalam situasi kerjasama, ia berusaha mengamati peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu, apalagi dipengaruhi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan (Anoraga, 1995: 113).

Pemimpin dilihat dari segi persepsinya (Siagian 1994: 31), seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat tinggi akan mendorongnya memutar balikkan kenyataan yang sebenarnya, sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Misal, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otoriter akan menterjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahannya, padahal sesungguhnya kesetiaan para bawahan itu didasarkan kepada ketakutan, bukan kesetiaan.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimum pada tugas dan perhatian minimum pada hubungan atasan-bawahan, seperti perilaku tidak tepat terhadap bawahan. pemimpin tipe ini tidak percaya dengan orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada tugas jangka pendek (Luthans, 1981: 436). Lebih ringkasnya Thoha (1999: 275) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian yang maksimal terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja. (Ali: 2003: 17).

Definisi lain tentang gaya kepemimpinan otoriter dikemukakan oleh Julitriarsa dan Suprihanto (1998: 81) bahwa gaya kepemimpinan otoriter yaitu suatu tipe dimana pemimpin selalu menganggap bahwa kekuasaan yang sah adalah miliknya, sehingga ia menganggap bahwa hak untuk memerintah atau menindak orang lain ada di tangannya. Adapun Gerungan (1996: 131) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pemimpin yang memastikan apa yang akan dilakukan kelompok dan anggota kelompok tidak diajak untuk turut menentukan langkah-langkah pelaksanaan atau perencanaan kegiatan-kegiatan. (Ali: 2003: 17).

Tipe pemimpin yang berorientasi terhadap produksi (tipe otokrat/ otoriter), tipe seperti pemimpin ini kebalikannya dari *Missionary*, tipe pemimpin otokrat sifatnya otoriter, sombong, keras kepala, perhatian terbesar hanya terhadap produksi, sedangkan perhatiannya terhadap sumber daya manusianya sangat rendah (Fera, 2006: 24).

Tipe kepemimpinan otoriter/ *Authoritarian* adalah tipe kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Antoni 200 – 55k).

Pemimpin dalam usaha menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik, biasanya menggunakan cara tertentu yang mungkin antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain akan berbeda. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan seorang pemimpin terhadap orang yang dipimpin, dan memberikan

suatu gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang sedang dijalankannya. Pemimpin mempengaruhi sifat, kebiasaan, temperamen, wa tak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tirkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dengan orang lain. Gaya hidupnya itu pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya (Antoni 200 - 55k).

Tipe otoriter disebut juga tipe kepemimpinan *authoritarian*. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa ke lompok. Batasan kekuasaan dari pemimpin otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Bawahan hanya bersifat sebagai pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak. Ide Bagus (Posted 31 mei 2008).

Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan diantara anggota kelompoknya diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diberikan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dib atasi, sehingga tidak diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya. Pengawasan bagi pemimpin yang otoriter hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya. Mereka melaksanakan inspeksi, mencari kesalahan dan meneliti orang - orang yang dianggap tidak taat kepada Pemimpin, kemudian orang - orang tersebut diancam dengan hukuman, dipecat, dsb. Sebaliknya, orang - orang yang berlaku taat dan

menyenangkan pribadinya, dijadikan anak emas dan bahkan diberi penghargaan. Ide Bagus (Posted 31 mei 2008).

Masih dari Ide Bagus tentang kepemimpinan otoriter, kekuasaan berlebih ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada pengawasan langsung. Selain itu, dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis. Ide Bagus (Posted 31 mei 2008).

Kepemimpinan otoriter merupakan tipe kepemimpinan dimana pemimpin menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Kepemimpinan semacam ini sering dianggap berbahaya dan banyak mengandung resiko. (Institut seni Indonesia Surakarta, 2005).

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter:

1. Menuntut ketaatan penuh dari bawahan
2. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan
3. Bernada keras dalam memberikan perintah atau instruksi
4. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahannya.

Sikap menonjol yang ditunjukkan seorang pemimpin yang otoriter:

1. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi seperti mesin dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.

2. Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, meningkatkan pelaksanaan tugas dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan.
3. Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan tersebut diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja (Siagian, 1994:35) .

Seperti apa yang diungkapkan oleh Haryono Sudria munawar (2006: 24), bahwa tipe *otokratis* atau *otoritarian* dapat pula disebut “tukang cerita”. Pemimpin *otokratis* biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan.

Otoriter atau *otokratis* yang baik (*benevolent autocrat*), jika pemimpin memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja, tipe ini memiliki ciri tertib, sistematis dan disiplin, sehingga terkesan ahli dalam berorganisasi karena rasa ketertibannya yang tinggi. (Sudriamunawar, 2006: 22).

Otokrat (*autocrat*) yang tidak efektif jika pemimpin memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Tipe ini memiliki ciri diktator, sombong, keras kepala sehingga terkesan ingin menang sendiri. (Sudriamunawar, 2006: 23).

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak, tidak ada pembagian wewenang maupun permintaan saran/

pendapat oleh pemimpin kepada bawahan, dimana pemimpin lebih mengutamakan pelaksanaan tugas daripada hubungan atasan bawahan. (Ali, 2003: 18).

Menurut Hadari dan Nawawi (2000) kepemimpinan otoriter memiliki aspek-aspek pemberian instruksi, pengawasan, kebebasan berinisiatif dan berkefektifitas, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan kepercayaan terhadap orang lain, dengan keterangan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan tugas merupakan kegiatan terpenting. Untuk itu orang-orang yang dipimpin harus diberi instruksi-instruksi agar melaksanakan tugas-tugasnya.
2. Pelaksanaan tugas tidak boleh keliru, salah atau menyimpang dari instruksi, oleh karena itu harus dikontrol secara ketat. Sanksi atau hukuman dijadikan alat agar orang-orang yang dipimpin berusaha melaksanakan tugasnya tanpa membuat kekeliruan, kesalahan dan penyimpangan.
3. Inisiatif dan kreativitas orang-orang yang dipimpin dimatikan karena dipandang akan menyimpang dari instruksi.
4. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi, baik antara pemimpin dengan orang yang dipimpin.
5. Kurang mempercayai orang lain, termasuk anggota kelompok/ organisasinya. (dalam Ali, 2003: 19)

Kesimpulan dari uraian di atas dapat diketahui bahwa, kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menentukan kekuasaan tunggal, segala keputusan berada di tangan pemimpin, kepemimpinan memberikan perhatian yang maksimal terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja. Dengan aspek-aspek pemberian instruksi, pengawasan, kebebasan berinisiatif dan berkeaktifitas, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan kepercayaan terhadap orang lain.

### **3. Pengertian Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Persepsi merupakan penafsiran, penglihatan, penilaian atau cara pandang seseorang dalam memberikan pengertian/ interpretasi terhadap sesuatu di lingkungan.

Hadari dan Nawawi (2000) memberikan devinisi kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menentukan kekuasaan tunggal, segala keputusan berada di tangan pemimpin, kepemimpinan memberikan perhatian yang maksimal terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja. Dengan aspek-aspek pemberian instruksi, pengawasan, kebebasan berinisiatif dan berkeaktifitas, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan kepercayaan terhadap orang lain (dalam Ali, 2003: 19).

Persepsi tipe kepemimpinan otoriter dengan demikian merupakan penafsiran, penilaian atau cara pandang karyawan terhadap kepemimpinan yang menentukan kekuasaan tunggal, segala keputusan berada di tangan pemimpin, kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimal terhadap tugas dan

minimum terhadap hubungan kerja. Dengan aspek-aspek pemberian instruksi, pengawasan, kebebasan berinisiatif dan berkreaitifitas, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan kepercayaan terhadap orang lain.

## **B. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Sangat beragam para tokoh mendefinisikan kepuasan kerja, namun inti dari semua definisi itu adalah sama. Menurut Stephen P. Robbins (2003: 30) kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya yang mereka yakini untuk seharusnya diterima.

Kofach (dalam Yuwono, 2006: 118) menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih dikenal sebagai komponen dari komitmen organisasi mempunyai arti sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat dari telah sesuaiannya nilai-nilai diri dengan pekerjaan bahkan telah diaplikasikan dengan baik.

Siegel dan Lane (dalam Kurniawati, 2006: 11) menerima batasan yang diberikan oleh Locke, yaitu: bahwa kepuasan kerja adalah : *“the appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job values are congruent with or help fulfill one’s basic needs”*. Secara singkat, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Dari penjelasan tersebut Locke menyimpulkan adanya dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-

nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan-pemenuhan kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kemudian Hoppeck (dalam Kurniawati, 2006: 11) menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Keith Davis (dalam Mangku 1993: 68) mengemukakan: kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan Wexley dan Yulk mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *“is the way an employee feels about his her job”* atau cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Kowell dan Dipbooye (dalam Sunyoto, 2004: 349) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Anoraga dalam penelitiannya terdapat definisi kepuasan kerja, diantaranya:

- a. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskannya
- b. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan
- c. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja
- d. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah “*security feeling*”/ rasa aman dan mempunyai segi-segi:
  1. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
  2. Segi sosial Psikologi, diantaranya kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan penghargaan, berhubungan dengan masalah pengawasan serta berhubungan pergaulan antara karyawan dengan karyawan, dan karyawan dengan atasannya.

Selanjutnya dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan pekerjaannya. Jadi terminasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. (Kurniawati, 2006: 12).

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan diukur berdasarkan teori kepuasan kerja menurut porter,

locke, adams, herzberg (dalam as'ad, 1999: 105). Aspek -aspek kepuasan kerja karyawan adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas, dan satisfiers yang akan diukur melalui skala kepuasan kerja. ( Sintawati, 2003: 36).

Kepuasan kerja menurut Pandji Anoraga merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikis. (Anoraga, 1992: 81)

Berbagai pendapat para ahli di atas bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang memiliki aspek -aspek kepuasan kerja karyawan adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas, dan satisfiers yang akan diukur melalui skala kepuasan kerja.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain:

### a. Teori Pertentangan (*Ciscrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai:

- 1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang dia terima.
- 2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara kaseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat

pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Misalnya untuk seseorang tenaga kerja, satu aspek dari pekerjaannya (peluang untuk maju) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan lain (penghargaan), maka untuk tenaga kerja tersebut kemajuan harus dibobot lebih tinggi dari pada penghargaan.

Menurut Locke (1998) seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya hasil keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seseorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contohnya, seorang yang berkepribadian *type workaholic* atau seseorang yang kecanduan kerja tidak akan senang jika mendapat waktu libur tambahan.

b. Model dari Kepuasan Bidang/ Bagian (*Racet Satisgaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model lowler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari pekerjaan mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Contoh persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honorarium yang seharusnya ia terima berdasarkan unjuk kerjanya dengan persepsikan tentang honorarium yang secara aktual ia terima. Jika individu mempersepsikan jumlah

yang ia terima sebagai lebih besar dari pada yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya jika ia mempersepsikan bahwa yang ia terima kurang dari yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa tidak puas.

Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan perbandingan bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara actual mereka terima tergantung dari hasil keluaran secara actual mereka terima dan hasil keluaran yang dipersepsikan orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri.

Cara menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kerja Lawler memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai-pentingnya bagi individu, ia kemudian mengombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot kedalam satu skor total.

c. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perpektif yang berbeda secara mendasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*).

Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemasalahan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Di

hipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih yang asli akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun sedemikian dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lama.

Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu-kewaktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai. (Munandar, 2004: 355).

d. Teori Kebutuhan (*Need Theori*)

Sebelum membahas mengenai kebutuhan berprestasi, seharusnya kita mengetahui dahulu mengenai teori kebutuhan dari tokoh Psikologi, dalam hal ini difokuskan pada teori Maslow. Hal tersebut disebabkan karena prestasi yang muncul pasti berakar dari motivasi yang dimiliki seseorang. Jadi dapat dianalogkan bahwa seorang pemimpin akan lebih mampu memotivasi bawahannya dan dia selalu berusaha untuk memenuhinya.

Teori kebutuhan dari Maslow memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga yang paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya.

Apalagi seperangkat kebutuhan telah terpenuhi maka kebutuhan tersebut tidak lagi berfungsi sebagai motivator. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1) *Physiological needs* (kebutuhan fisik)

Kebutuhan dasar untuk menunjang kebutuhan manusia, yaitu pangan, sandang, papan dan seks. Apabila kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan dapat memotivasi manusia dalam hal apapun.

2) *Safety needs* (kebutuhan rasa aman)

Merupakan kebutuhan akan terbebaskannya diri dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi/ harta.

3) *Social needs* atau *affiliation needs* (kebutuhan akan sosialisasi)

Karena mempunyai dasar sebagai makhluk social, manusia membutuhkan interaksi dan pergaulan dengan sesamanya juga sebagai bagian dari kelompok.

4) *Esteem needs* (kebutuhan penghargaan)

Manusia sangat membutuhkan penghargaan dirinya oleh orang lain, yaitu kebutuhan merasa berharga dan juga dihargai oleh orang lain.

5) *Self actualization needs* (kebutuhan perwujudan diri)

Kebutuhan untuk mengembangkan dirinya dan menjadi orang yang sesuai dengan yang dicita-citakan.

Adapun mengenai teori prestasi (*achievement needs*), Mc. Clelland mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Hubungannya dengan teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat ditengarai dari beberapa hal, antara lain:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. (Mangkunegara, 1993: 71).

Harold E. Burt (dalam Anoraga, 1992: 82-83), juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
  1. Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan
  2. Faktor psikis dan kondisi kerja
  3. Hubungan social diantara karyawan
  4. Sugesti dari teman sekerja
  5. Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor-faktor individual
  1. Sikap
  2. Umur
  3. Jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:

1. Keadaan keluarga karyawan
2. Rekreasi
3. Pendidikan

Berikut ini ada lima faktor kepuasan kerja ditinjau faktor ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan, gaji dan penyelia (Kurniawati, 2006: 18), yaitu:

1. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap kendali kerja, kemajmukan dan kreativitas. Ad a satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidak puasan kerja. (Kurniawati , 2006: 18).

Menurut Munandar (2001: 357) ada lima ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untu k berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut adalah:

- a. Keragaman keterampilan (*skill variety*)

Banyaknya ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

b. Jati diri tugas (*task identity*).

Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

c. Tugas yang penting (*task significance*).

Tingkat sejauh mana tugas pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan kerja sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain dilingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

d. Otonomi

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidak tergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak tergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

e. Umpan balik

Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

## 2. Gaji penghasilan. Imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*)

Siegel dan Lane mengutip kesimpulan yang diberikan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja, yaitu bahwa para sarjana psikologi telah secara transisional dan salah meminimasi pentingnya uang sebagai penentu kepuasan kerja. Ternyata, menurut hasil penelitian yang dilakukan Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Kajian yang dilakukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan. Yang penting sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji yang dipersepsikan sebagai adil dirasakan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standard gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Hezberg memasukkan gaji/ imbalan kedalam faktor kelompok hygiene. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika dirasakan tinggi atau dirasakan sesuai dengan harapan, maka istilah hezberg adalah tenaga kerja tidak lagi tidak puas. Artinya ada dampak pada motivasi kerjanya.

### 3. Penyelia (Manager)

Lock memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan Penyelia. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhannya didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

Penyelia merupakan salah satu faktor juga dari kelompok *hygiene* dari Herzberg. Namun jika para penyeliaan dilakukan oleh atasan yang memiliki ciri-ciri pemimpin yang transformasional maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

### 4. Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitannya dengan pekerjaan lain. Terjadi diverensiasi pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangan selanjutnya, corak interaksi antar pekerjaan tumbuh berbeda-beda. Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan tugas pekerjaannya memperoleh pasukannya (bahan dalam bentuk tertentu) dari tenaga kerja lain. Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya.

Sekelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka

(kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak gugus kendali mutu yang merupakan problem solving team.

#### 5. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruang yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja. (Sunyoto, 2001: 357).

Chiseli dan Brown (dalam Anoraga, 1992: 84), mengemukakan bahwa faktor-faktor dibawah ini juga dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan
- b. Pangkat
- c. Masalah umur
- d. Jaminan financial dan jaminan sosial
- e. Mutu pengawasan

Masih dalam Pandji Anoraga (1992: 84), menurut Anthoni, ada faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Harus menyukai pekerjaan. Bagaimana mungkin individu menyukai pekerjaannya, jika merasa sebel dan kes el menghadapi pekerjaan.

- b. Berorientasi mencapai prestasi yang tinggi. Kalau dapat setinggi mungkin, dengan patokan: “*the sky is the limit*”. Individu akan senang dalam bekerja dan mencapai kepuasan kerja jika merasa puas dengan hasil yang dicapai.
- c. Harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi hendaknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang menjengkelkan atau dengan sikap pesimis.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dalam peranannya membarikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (dalam As’ad 1991: 114) sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan .
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan keluarga, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakata.
- c. Faktor utama, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerja, ketepatan didalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Selain Moh. As’ad (1991: 114), Gilmer juga memberikan pendapat tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai faktor penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn-over*.
- f. Faktor intrinsik pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dan akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja. Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dan pension, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clypool 1978 (dalam As'ad 1991: 115), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji.

As'ad (1991: 116), merangkum faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. Faktor finansial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diatas dapat kita ketahui bahwa faktor-faktor tersebut berasal dari pekerja sendiri (faktor dari dalam) dan dari pengaruh lingkungan kerja (faktor dari luar).

#### **4. Dampak Dari Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak dari perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. (Kurniawati, 2006: 26). Antara lain:

- a. Dampak terhadap produktivitas

Awal mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak mendukung penelitian ini. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya hanyalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn-over*)

Poter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih seponatan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari penelitian ditemukan adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja.

Sters dan Rhodes mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk mendatang pada pekerjaan.

Menurut Robbins (1998) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja/ karyawan dapat diungkap kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada empat cara mengungkap ketidakpuasan karyawan:

1. Keluar (*exit*): ketidakpuasan kerja diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

2. Menyuarakan (*voice*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Mengabaikan (*neglect*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesetiaan (*loyalty*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

c. Dampak terhadap kesehatan

Beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Dari kajian longitudinal disimpulkan bahwa ukuran - ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menurut penggunaan efektif dari kecakapan - percakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor - skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Terdapat dugaan bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan

mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

sehingga dapat diketahui bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan antara lain berdampak pada produktivitas, ketidak hadirannya, keluarnya karyawan, meninggalkan pekerjaan, terhadap kesehatan dan juga banyak hal-hal yang lain.

## 5. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek yang diukur dalam kepuasan kerja pada penelitian ini didasarkan pada teori-teori kepuasan kerja menurut Porter, Locke, Adam, dan Herzberg (dalam Sintawati, 2003: 20-21) yaitu:

a. Kesesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

b. Rasa adil

Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

c. Hilangnya perasaan tidak puas

Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

d. Satisfiers

Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Setelah mengetahui aspek-aspek yang diukur dalam kepuasan kerja maka akan dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja di CV. Aneka Usaha sebagai subjek penelitian.

## 6. Pandangan Islam Tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam pandangan islam telah banyak disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat Al-Baqarah ayat 286 yaitu:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Asy Sya'rawi, 1992: 61).

Selanjutnya dalam Al-Qur'an Surat Al-Hadid ayat 23, yang menjelaskan agar manusia tidak merasa sedih atas apa yang belum didapatkan dan tidak selalu merasa gembira dan tidak sombong, yaitu:

لِكَيْلَا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا بِمَا آتَاكُمْ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ

فَخُورٍ ﴿١٣﴾

Artinya: (Kami jelaskan yang demikian itu) supaya kamu jangan berduka cita terhadap apa yang luput dari kamu, dan supaya kamu jangan terlalu gembira terhadap apa yang diberikan-Nya kepadamu. dan Allah tidak menyukai setiap orang yang sombong lagi membanggakan diri (Asy Sya'rawi, 1992: 133).

Masih dengan ayat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yaitu QS.

Yunus ayat 7:

إِنَّ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا وَرَضُوا بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاطْمَأَنَّنُوا بِهَا وَالَّذِينَ

هُمْ عَنْ آيَاتِنَا غٰفِلُونَ ﴿٧﴾

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang tidak mengharapkan (Tidak percaya akan) pertemuan dengan kami, dan merasa puas dengan kehidupan dunia serta merasa tenteram dengan kehidupan itu dan orang-orang yang melalaikan ayat-ayat kami. (Departemen Agama RI). (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

Sedangkan kerja sendiri dapat diartikan usaha atau perbuatan manusia yang akan didapatkan akibat atau imbalan dari apa yang telah di kerjakan tersebut, sebagaimana pada QS. Al-Insiquaaq ayat 6, yaitu:

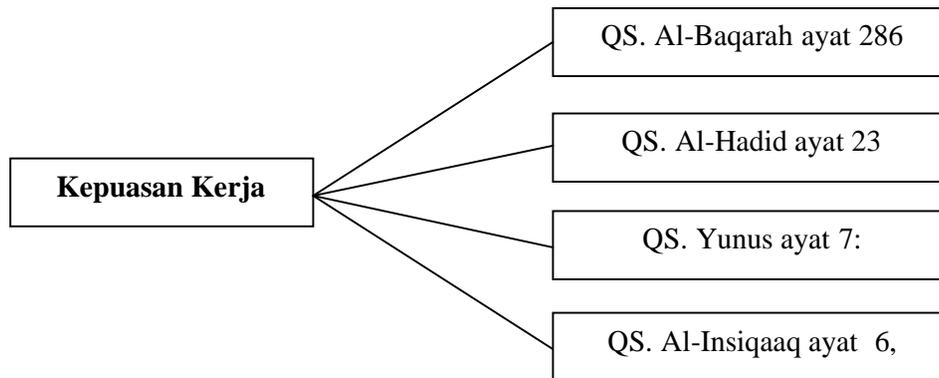
يٰۤأَيُّهَا الْاِنْسٰنُ اِنَّكَ كَادِحٌ اِلٰى رَبِّكَ كَدًا فَمَلِقِيْهِ ﴿٦﴾

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya kamu Telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui -Nya. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

(Maksudnya: manusia di dunia Ini baik disadarinya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya. dan tidak dapat tidak dia akan menemui Tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik.)

Berbagai ayat yang telah dijelaskan, dapat digambarkan pada skema berikut ini:

**Gambar 4**  
**Skema Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam**



Kempulkan dari ayat-ayat di atas bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan buruk maupun perbuatan yang baik. Perbuatan apa saja yang luput dari tujuan manusia tidak baik jika merasa berduka cita, dan juga tidak dikehendaki terlalu gembira terhadap apa yang telah didupatkannya, karena dengan terlalu gembira (gembira yang melampaui batas) akan menyebabkan kesombongan, ketakaburan dan lupa kepada Allah.

### **C. Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan Kerja**

Berbeda-beda seseorang dalam mempersepsikan terhadap segala sesuatu, karena persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisasi atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktifitas yang *integrated* dalam

diri individu, oleh karena itu seluruh pribadi yang ada dalam diri, individu ikut aktif berperan dalam persepsi. Bimo Walgito (dalam Ma'rufah, 2007: 13).

Pemimpin dalam usaha menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik, biasanya menggunakan cara tertentu yang mungkin antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain akan berbeda. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan seorang pemimpin terhadap orang yang dipimpin, dan memberikan suatu gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang sedang dijalankannya. Pemimpin mempengaruhi sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dengan orang lain. Gaya hidupnya itu pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya (Antoni 200 - 55k).

Tipe kepemimpinan otoriter, tidak lepas dari ciri khas yang dimiliki oleh individu untuk mengatur bawahannya sehingga keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang dianggapnya terbaik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Antoni bahwa tipe kepemimpinan otoriter/ *Authoritarian* adalah tipe kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Antoni 200 - 55k).

Tipe kepemimpinan yang otoriter akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang termasuk didalamnya adalah kepuasan kerja. Dampak dari tipe kepemimpinan otoriter selain mempengaruhi kepuasan kerja juga mempengaruhi antar lain bagi karyawan, banyak terjadinya *turn-over*, motivasi kerja, stres kerja,

semangat kerja, dan bagi perusahaan sendiri akan berpengaruh terhadap omset dan juga pada produktivitas. (observasi dan wawancara, agustus 2007).

Agrawal berpendapat bahwa penerapan kepemimpinan yang otoriter ternyata mengakibatkan rusaknya moral, peniadaan inisiatif, menimbulkan permusuhan, keluhan, absent, pindah kerja dan ketidakpuasan (Ali, 2003: 20).

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara Pimpinan dengan sesama karyawan. Juga mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial (dengan sesama karyawan dan atasan/ Pimpinan) didalam maupun diluar kerja. Tiffin (dalam As'ad, 2003: 102).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clypool (dalam As'ad 1991: 115), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian (dari Atasan/ Pemimpin). Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, Supervisor (Pemimpin), kondisi kerja dan gaji.

Sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Rohimah bahwa, setiap individu dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, terdiri dari faktor yang berasal dari dalam diri manusia (faktor internal), yang meliputi motivasi, persepsi, dan emosi. Serta faktor yang berasal dari luar diri manusia (faktor eksternal), yaitu lingkungan kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan di dalam perusahaan (Rohimah, 2005; 1).

Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan lebih berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan terhadap kinerja. (Setiawan, 2008: 24).

Menurut Robbins, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya (dalam *posted by Denny*, November 2007).

Sehingga dapat diketahui pengaruh dari kepemimpinan otoriter sangat berdampak pada kepuasan kerja, karena kepuasan kerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan dalam hal antara lain pemberian gaji, kondisi lingkungan kerja, prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, pujian, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, adanya jaminan/ tunjangan bagi karyawan, ada kejelasan dalam penempatan kerja (tidak serabutan), dan jam kerja yang sesuai.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh negatif persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi – Malang.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah rancangan dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga penelitian akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian serta mengungkapkan petunjuk empirik mengenai relasi dalam masalah tersebut. Rancangan penelitian berkaitan dengan analisis statistik sehingga dapat menentukan tes statistik yang tepat guna. Pada dasarnya permasalahan penelitian adalah terletak dalam bentuk hipotesis. (Kerlinger, 2000: 183).

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dimana data-data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan teknik kuantitatif yaitu pengolahan data kuantitatif (data yang berbentuk angka-angka) dengan menggunakan metode statistik. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian. (Iqbal, 2004: 98).

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka dari mulai pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya (Arikunto, 2006: 12). Dari jenis data masalah yang ingin dikaji, penelitian ini merupakan penelitian korelasi, dimana penelitian korelasi menurut Arikunto (2006: 37) adalah penelitian yang dimaksud untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih.

## B. Identifikasi Variabel

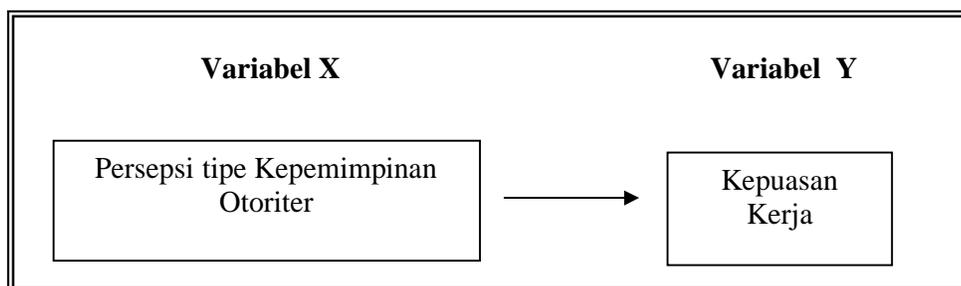
Variabel diartikan sebagai suatu konsep yang mempunyai variasi atau keragaman. Sedangkan konsep itu sendiri adalah penggambaran atau abstraksi dari suatu fenomena atau gejala tertentu. Konsep tentang apapun jika memiliki ciri-ciri yang bervariasi atau beragam dapat disebut sebagai variabel. Jadi variabel adalah segala sesuatu yang bervariasi (Winarsunu, 2002: 23).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel bebas (X): Persepsi tipe kepemimpinan otoriter
2. Variabel terikat (Y): Kepuasan kerja

Adapun rancangan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 5**  
**Rancangan Penelitian**



Gambar: Pengaruh Persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi Malang.

## C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Agar variabel dapat diukur dan diamati, maka setiap konsep yang ada dalam permasalahan atau hipotesis harus disusun definisi operasional (Zainuddin, 2000: 24). Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan

bagaimana caranya mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama (Singarimbun & Effendi, 1995: 40). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter

Persepsi tipe kepemimpinan otoriter adalah penafsiran, penilaian atau cara pandang karyawan terhadap kepemimpinan yang menentukan kekuasaan tunggal, segala keputusan berada di tangan pemimpin, kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimal terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja. Dengan aspek-aspek pemberian instruksi, pengawasan, kebebasan berinisiatif dan berkeaktifitas, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan kepercayaan terhadap orang lain.

#### 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan diukur berdasarkan teori kepuasan kerja. Aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain: kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas, dan satisfiers yang akan diukur melalui skala kepuasan kerja.

### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### 1. Populasi

Populasi adalah seluruh individu yang dimaksudkan untuk diteliti dan nantinya akan digeneralisasikan. Generalisasi adalah suatu cara pengambilan

kesimpulan terhadap kelompok individu yang lebih luas jumlahnya berdasarkan data yang diperoleh dari sekelompok yang lebih sedikit jumlahnya. (Winarsunu, 1996: 12).

Populasi adalah keseluruhan Subjek penelitian (Suharsimi, 1998). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi yang berjumlah 45 orang, baik dibagian gudang, kanvas, pertokoan dan kasir.

## 2. Sampel

Sampel adalah sejumlah individu yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi dan merupakan bagian dari populasi. (Winarsunu, 1996: 12)

Arikunto (1991: 107) berpendapat bahwa untuk menentukan banyaknya sampel, jika subyeknya kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semuanya. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi.

Menurut Arikunto, apabila subjek populasi dalam penelitian kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. (Arikunto, 2002: 112).

Sehingga teknik yang digunakan untuk menentukan sampel sebagai informan dalam penelitian ini adalah populasi sampling, yaitu keseluruhan dari jumlah karyawan CV. Aneka Usaha, baik yang ada di bagian gudang, pertokoan, kanvas, dan kasir. Dalam penelitian sampel yang digunakan adalah seluruh populasi yang ada (*populasi sampling*), yang berjumlah 45 karyawan.

## E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya, melalui pencatatan peristiwa-peristiwa, atau hal-hal, atau keterangan-keterangan, atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian (Hasan, 2002: 83).

Penelitian ini menggunakan empat metode pengumpulan data antara lain:

### 1. Metode Angket

Angket adalah serangkaian atau daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden agar memperoleh informasi dari responden tentang hal-hal yang ia ketahui (Bungin, 2006: 123).

Angket disini digunakan sebagai metode pengumpulan data untuk mengetahui pengaruh persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi Malang dengan menggunakan Skala Likert.

### 2. Metode Observasi

Observasi adalah kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Rahayu, 2004: 1).

Observasi yang dilakukan peneliti, adalah observasi non partisipan, yaitu observasi dimana pengamat berada diluar subjek yang diteliti dan tidak ikut dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan (Hasan, 2002: 87).

Observasi di sini, digunakan sebagai metode pengumpulan data untuk melihat bagaimana gejala-gejala yang tampak pada subjek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 3. Metode Interview (Wawancara)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam (Hasan, 2002: 85).

Wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara tidak berstruktur, yaitu pewawancara tidak menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian sebagai penuntun selama dalam proses wawancara (Hasan, 2002: 85).

Penelitian ini menggunakan wawancara untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan persepsi tipe Kepemimpinan Otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi -Malang.

### 4. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi/ dukumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2002: 206).

Metode dukumenter digunakan sebagai metode pengumpulan data untuk mengetahui tingkat pengaruh tipe Kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi -Malang.

## F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi (dalam Hasan, 2002: 76), Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah:

### 1. Angket

Angket adalah sejumlah pertanyaan yang tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Angket dapat dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen (Arikunto, 2002; 128).

Penskalaan pada angket menggunakan skala *Likert*. Pada model Likert ini perangsangnya adalah pernyataan, dimana indikator variabel dijadikan titik tolak untuk menyusun daftar yang berisi serangkaian pernyataan tertulis (aitem -aitem), yang akan dijawab dan diisi oleh tiap subjek. Respon yang diharapkan diberikan oleh subjek nantinya adalah taraf kesetujuan atau ketidaksetujuan (Suryabrata, 2005: 186).

Berdasarkan hasil data yang diperlukan, dan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi serta tujuan penelitian, maka jenis data pada penelitian ini adalah data interval yaitu data yang berupa angka skala yang batas variasi nilai satu dengan yang lainnya sudah jelas, sehingga jarak atau intervalnya dapat dibandingkan secara matematis, oleh karena batas-batas variasi nilainya arbiter (angka nolnya tidak mutlak) (Winarsunu, 1996: 9).

Agar mendapatkan data yang benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian, maka digunakan metode skala *likert* dengan karakteristik sebagai alat ukur Psikologis (Azwar, 1999: 103) yaitu :

- a. Stimulus berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkapkan indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan. Dalam hal ini meskipun subjek yang diukur memahami pertanyaan atau pernyataan, namun dia tidak dapat mengetahui jawaban dalam pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Sehingga jawaban yang diberikan akan tergantung pada interpretasi subjek terhadap pertanyaan atau pernyataan tersebut dan jawabannya lebih bersifat proyektif, yaitu berupa proyeksi dari perasaan atau keperibadian.
- b. Skala psikologi selalu berisi banyak item. Jawaban subyek terhadap item merupakan sebagian dari banyak indikasi mengenai atribut yang diukur, dan kesimpulan akhir sebagai suatu diagnosa baru dapat dicapai apabila semua item telah direspon.
- c. Respon subyek tidak diklasifikasikan benar atau salah. Semua jawaban dapat diterima, dengan catatan diberikannya secara jujur dan sungguh-sungguh. Jawaban yang berbeda akan diinterpretasikan secara berbeda pula.

Skala Likert meliputi pernyataan-pernyataan yang bersifat favourabel dan pernyataan-pernyataan yang bersifat unfavourabel. Pernyataan favourabel adalah pernyataan yang mendukung atau memihak pada objek sikap, sedangkan pernyataan unfavourabel adalah pernyataan yang tidak mendukung atau memihak pada objek sikap. (Azwar, 1999: 98).

Skala tersebut dirancang berdasarkan metode likert dengan empat kemungkinan jawaban untuk setiap item sebagai berikut:

1. Pernyataan yang favourable:
  - a. Skor 4 di berikan untuk jawaban sangat setuju (SS)
  - b. Skor 3 di berikan untuk jawaban setuju (S)
  - c. Skor 2 di berikan untuk jawaban tidak setuju (TS)
  - d. Skor 1 di berikan untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)
2. Pernyataan yang unfavourable:
  - a. Skor 1 di berikan untuk jawaban sangat setuju (SS)
  - b. Skor 2 di berikan untuk jawaban setuju (S)
  - c. Skor 3 di berikan untuk jawaban tidak setuju (TS)
  - d. Skor 4 di berikan untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)

**Gambar 6**  
**Pemberian Nilai atau Skor**

Respon	No. Item	
	Favourable	Unfavourable
SS	4	1
S	3	2
TS	2	3
STS	1	4

Penilaian jawaban dengan menggunakan metode skala Likert, dimana terdapat 4 alternatif jawaban yang sudah disediakan oleh peneliti, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Adapun pemberian nilai yaitu atau skor dari jawaban responden adalah sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Skor Pernyataan Favorable**

No	Respon	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3
3	Tidak Setuju (TS)	2
4	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**Tabel 2**  
**Skor Pernyataan Unfavorable**

No	Respon	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	4
2	Tidak Setuju (TS)	3
3	Setuju (S)	2
4	Sangat Setuju (SS)	1

Peneliti meniadakan alternatif jawaban ragu-ragu atau netral ditengah dengan alasan sebagai berikut :

- a. Alternatif jawaban tengah mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memberikan jawaban, bisa juga diartikan netral.
- b. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ditengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu antara setuju dan tidak setuju.

- c. Penggunaan empat alternatif jawaban dimaksudkan untuk melihat kecenderungan pendapat responden ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban ditengah maka akan mengurangi banyaknya informasi yang akan dida pat dari responden (Hadi, 2000: 185).

Adapun dalam penelitian ini digunakan dua macam angket, yaitu angket persepsi tipe kepemimpinan otoriter yang merupakan adaptasi dari Ali, 2003: 29 (Skripsi Universitas Muhammadiyah Malang) dan angket kepuasan kerja karyawan yang merupakan adaptasi dari Sintawati, 2003: 20-21 (Skripsi Universitas Muhammadiyah Malang) beserta indikatornya dan telah dilakukan revisi, yaitu:

1. Indikator persepsi tipe kepemimpinan otoriter:

- a. Pemberian instruksi

Orang-orang yang dipimpin harus diberi instruksi-instruksi agar melaksanakan tugas-tugasnya karena pelaksanaan tugas merupakan kegiatan terpenting.

- b. Pengawasan

Pelaksanaan tugas tidak boleh keliru, salah atau menyimpang dari instruksi, oleh karena itu harus dikontrol secara ketat. Sanksi atau hukuman dijadikan alat agar orang-orang yang dipimpin berusaha melaksanakan tugasnya tanpa membuat kekeliruan, kesalahan dan penyimpangan.

- c. Kebebasan berinisiatif dan berkefektifitas

Inisiatif dan kreativitas orang-orang yang dipimpin dimatikan karena dipandang akan menyimpang dari instruksi.

d. Hubungan pemimpin dengan bawahan

Kurang memperhatikan hubungan manusiawi, baik antara pemimpin dengan orang yang dipimpin.

e. Kepercayaan kepada orang lain

Kurang mempercayai orang lain, termasuk anggota kelompok/organisasinya. Hadari dan Nawawi (dalam Ali, 2003: 29)

2. Indikator kepuasan kerja antara lain:

a. Kesesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

b. Rasa adil

Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

c. Hilangnya perasaan tidak puas

Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

d. Satisfiers

Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Porter, Locke, Adam, dan Herzberg (dalam Sintawati, 2003: 20 -21).

Ketika akan menyusun pernyataan, perlu dilakukan penyusunan (*blue print*) untuk merumuskan setepat mungkin ruang lingkup dan tekanan tes dan bagian-bagiannya, sehingga perumusan tersebut dapat menjadi petunjuk yang efektif bagi perakit soal. Adapun *Blue print* untuk Persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Blue Print Skala Persepsi**  
**tipe Kepemimpinan Otoriter**

Variabel	Indikator	Deskriptor	Favorable	Unfavorable
Persepsi tipe kepemimpinan otoriter	Pemberian Instruksi	Instruksi dari atasan tidak dapat dibantah, harus dilaksanakan tanpa kesalahan, tidak dapat dirubah, dan banyak kegiatan harus menunggu instruksi dari atasan.	1, 2, 21, 22	11, 12, 31, 32
	Pengawasan	Penyelesaikan tugas dibawah pengawasan ketat dari atasan, atasan selalu mengontrol pekerjaan, terus menerus mengawasi pekerjaan dan karyawan yang melanggar aturan akan diberikan sanksi/ hukuman	3, 4, 23, 24	13, 14, 33, 34
	Kebebasan Berinisiatif dan kreativitas	Atasan tidak memberikan kesempatan untuk menyumbangkan ide, kreatifitas karyawan tidak dihargai, karyawan kurang bebas berkreaitivitas, banyak pekerjaan inisiatifnya dari atasan, tidak memberi kesempatan untuk berkreaitifitas dan tidak mendapat kebebasan berinisiatif	5, 6, 25, 26 40, 41	15, 16, 35, 36 43, 44
	Hubungan pemimpin dengan bawahan	Hubungan atasan dengan karyawan tidak menyenangkan, tidak saling membantu, tidak peduli dengan kesusahan karyawan, bersikap masa bodoh pada kesulitan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan komunikasi dilakukan hanya masalah pekerjaan saja	7, 8, 27, 28 42	17, 18, 37, 38 45
	Kepercayaan terhadap orang lain	Atasan sering mendelegasikan tugasnya pada karyawan, tidak mau menyelesaikan masalah dengan bantuan karyawan, tidak mau melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan tidak mempercayai kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan	9, 10, 29, 30	19, 20, 39
<b>Total Item</b>			<b>23</b>	<b>22</b>

**Tabel 4**  
**Blue Print Skala**  
**Kepuasan Kerja**

Variabel	Indikator	Keterangan	Favorable	Unfavorable
Kepuasan kerja	Kesesuaian	Karyawan mendapatkan apa yang diinginkan, pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup, gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, dan tingkat pendidikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	1, 2, 17, 18 33	9, 10, 25, 26 37
	Rasa Adil	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk mengembangkan karier, kenaikan jabatan didasarkan pada prestasi kerja karyawan, proses rekrutment sudah melalui prosedur yang jelas, karyawan yang memiliki prestasi kerja mendapatkan penghargaan dan gaji ditetapkan berdasarkan peraturan yang jelas	3, 4, 19, 20 34	11, 12, 27, 28 38
	Hilangnya Perasaan Tidak Puas	Perusahaan memberikan keamanan pada karyawan saat bekerja, antara karyawan dan atasan terjalin komunikasi yang baik, perusahaan sangat memperhatikan keselamatan karyawan dalam bekerja, Tata ruang di tempat kerja membuat karyawan betah, Lingkungan kerja membuat semangat dalam menyelesaikan pekerjaan	5, 6, 21, 22 35	13, 14, 29, 30 39
	Satisfiers	Pekerjaan karyawan dihargai atasan, berinteraksi dengan teman-teman membuat senang dalam bekerja, karyawan saling menghormati, pimpinan memiliki sikap yang baik pada karyawan dan karyawan mendapat prestasi kerja,	7, 8, 23, 24 36	15, 16, 31, 32 40
<b>Total Item</b>			<b>20</b>	<b>20</b>

## G. Validitas dan Reliabilitas

### 1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukuran dapat mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur (Kerlinger, 2000: 730).

Sedangkan menurut Azwar (2000: 174) validitas adalah sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkap data dengan tepat akan tetapi juga harus bisa memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut (Azwar, 2007: 5-6).

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah atau valid, berarti memiliki validitas tinggi, demikian pula sebaliknya sebuah instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. (Arikunto, 2002: 144).

Menguji validitas menurut Winarsunu (1995: 74) digunakan teknik korelasi *product-moment* dari Person, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap butir dengan skor totalnya, yang dibantu dengan program SPSS 15.0 for windows.

Adapun rumus korelasi *product-moment* tersebut adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : korelasi *product-moment*

N : jumlah responden

X : nilai item

Y : nilai total pada angket

Apabila hasil korelasi aitem dengan total aitem satu faktor didapat probabilitas ( $p$ ) < 0,05 maka dikatakan signifikan dan butir-butir tersebut dianggap sah atau valid untuk taraf signifikan sebesar 5%. Sebaliknya, jika didapat probabilitas sebesar > 0,05, maka disebut tidak signifikan dan butir-butir dalam skala tersebut dinyatakan tidak sah atau tidak valid.

Cara yang digunakan untuk mengetahui korelasi antara kedua variabel yaitu variabel persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja, maka peneliti menggunakan rumus korelasi *product moment* yang dibantu dengan program SPSS 15.0 for windows. Penggunaan rumus ini karena peneliti menggunakan dua variabel dan fungsinya untuk mencari hubungan diantara keduanya.

**Gambar 7**  
**Rancangan Kerja Product Moment**

S	X	Y

**Keterangan:**

S : Subyek penelitian

X : Tipe kepemimpinan otoriter

Y : Kepuasan kerja

**2. Reliabilitas**

Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai derajat keajegan, keterandalan, keterpercayaan dan alat ukur dalam mengungkapkan gejala -gejala tertentu dari sekelompok subyek, walau dilakukan pada waktu yang berbeda (Azwar, 2000: 176).

Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar, 2000:178).

Sedangkan menurut Arikunto, Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. (Arikunto, 2002: 154).

Suatu alat ukur dikatakan reliabel, jika koefisien reliabilitasnya semakin mendekati angka 1,00. Jika koefisien reliabilitas = 1,0 berarti adanya konsistensi yang sempurna pada hasil ukur yang bersangkutan. Konsistensi yang sempurna seperti itu tidak dapat terjadi dalam pengukuran aspek -aspek psikologis dan sosial yang menggunakan manusia sebagai subjeknya, dikarenakan terdapatnya berbagai sumber *error* dalam diri manusia dan dalam pelaksanaan pengukuran yang sangat mudah mempengaruhi kecermatan hasil pengukuran. (Azwar, 2007: 9).

Cara menentukan reliabilitas dari setiap aitem pada penelitian ini menggunakan rumus *Alpha* yang dibantu dengan program SPSS 15.0 for windows. Penggunaan rumus ini dikarenakan skor yang dihasilkan dari instrumen penelitian merupakan rentangan antara beberapa nilai atau yang terbentuk dalam skala 1-4, 1-5, dan seterusnya, bukan dengan hasil 1 dan 0. Rumus *Alpha* tersebut adalah :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas

$k$  : banyaknya aitem atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian aitem

$\sum \sigma_1^2$  : varian total

Aplikasinya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ( $r_{xx}$ ) yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendahnya reliabilitas. (Azwar, 2007: 83).

Pengujian reliabilitas dari skala kepuasan kerja menggunakan SPSS versi 15.0 for windows, sehingga dapat diketahui status reliabilitas kedua skala tersebut.

## H. Analisa Data

Setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan data, kemudian data akan diolah. Pengolahan data yang diperoleh dari penelitian dimaksudkan sebagai suatu cara mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat dibaca (*readable*) dan dapat ditafsirkan (*interpretable*). (Azwar, 2004: 123).

Kegiatan pengolahan data dalam penelitian ini, diawali dari proses tabulasi, yaitu suatu proses pembuatan tabel induk yang memuat susunan data penelitian berdasarkan klasifikasi yang sistematis, sehingga lebih mudah untuk dianalisis lebih lanjut. Pada penelitian ini, proses tabulasi dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer, yaitu dengan memakai *Microsoft excel 2003*. Proses pemasukan data disesuaikan dengan kelompok dan kode variabelnya masing-masing kedalam suatu *data file*, yang dikenal sebagai proses *data entry* (Azwar, 2004: 123).

### 1. Tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja

Tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja pada sampel diketahui melalui data yang terkumpul dari skala yang digunakan, maka dalam perhitungannya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

#### a. Mencari mean:

$$M = \sum \frac{FX}{N}$$

#### b. Mencari deviasi rata-rata, varians dan deviasi standar:

$$1. \text{ Deviasi rata-rata} : \sum \frac{F(X - M)}{N}$$

$$2. \text{ Varians} : s^2 = \frac{\sum F(X - M)^2}{N - 1}$$

$$3. \text{ Deviasi standar } : s = \sqrt{\frac{\sum F(X - M)^2}{N - 1}}$$

Keterangan:

X : skor respon

F : frekuensi

M : rata-rata skor kelompok

s : deviasi standar skor kelompok

c. Menentukan Kategorisasi

Tujuan kategorisasi ini adalah menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur. Kontinum jenjang ini contohnya adalah dari rendah ke tinggi, dari paling jelek ke paling baik, dari sangat tidak puas ke sangat puas, dan sebagainya. Banyaknya jenjang kategorisasi diagnosis yang digunakan tidak melebihi lima jenjang tapi juga tidak kurang dari tiga jenjang (Azwar, 2007: 107)

Norma kategorisasi yang digunakan untuk mengetahui tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja adalah:

$$X < (\mu - 1,0\sigma) \quad \text{Rendah}$$

$$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma) \quad \text{Sedang}$$

$$(\mu + 1,0\sigma) \leq X \quad \text{Tinggi}$$

d. Analisis prosentase

Peneliti menggunakan analisis prosentase setelah menentukan norma kategorisasi dan mengetahui jumlah individu yang ada dalam suatu kelompok.

Rumus dari analisis prosentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P : prosentase

f : frekuensi

N : jumlah subjek

2. Pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan

Mengenai metode penelitian, ada beberapa metode penelitian seperti metode penelitian historis, deskriptif, *ex post facto*, dan eksperimen. Penelitian ini menggunakan jenis *ex post facto* (sesudah fakta) yang ditujukan untuk melihat dan mengkaji hubungan (dalam bentuk pengaruh) antara dua variabel, dimana variabel yang dikaji telah terjadi sebelumnya melalui perlakuan orang lain, sehingga peneliti tidak perlu melakukan manipulasi atau perlakuan dalam variabel bebas karena manipulasi telah terjadi oleh orang lain sebelum penelitian dilakukan (Sudjana, 2003: 54).

Agar dapat mengetahui pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan, peneliti menggunakan analisis regresi (anareg) linier sederhana. Anareg linier sederhana digunakan untuk menentukan dasar ramalan dari suatu distribusi data yang terdiri dari variabel kriterium (Y) dan satu variabel prediktor (X) yang memiliki bentuk hubungan yang linier. Adapun rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Nilai dari variabel terikat (*dependen*)

X = Nilai dari variabel bebas (*independen*)

a = Nilai konstanta

b = Koefisien regresi.

Penghitungan signifikansi persamaan regresi linear dilakukan dengan membandingkan harga F empirik dengan F teoritik yang terdapat pada tabel nilai F. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel X terhadap variabel Y, maka hasil perhitungannya dibandingkan dengan taraf signifikan 5%. Jika F hitung > F tabel:  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Jika F hitung < F tabel:  $H_0$  ditolak yaitu tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Adapun rumus untuk mencari F empirik atau F hitung menggunakan rumus:

$$F_{\text{reg}} = \frac{R_{\text{kreg}}}{R_{\text{kres}}}$$

Keterangan:

Freg = Harga F garis regresi

Rkreg = Rerata kuadrat garis regresi

Rkres = Rerata kuadrat residu

Untuk melakukan perhitungan dengan rumus-rumus di atas, peneliti menggunakan bantuan program SPSS (*statistical product and service solution*) 15.0 for windows.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat CV. Aneka Usaha**

Lokasi yang dijadikan penelitian ini adalah bertempat di CV. Aneka Usaha Gondanglegi Malang. Perusahaan Aneka Usaha adalah sebuah organisasi yang bergerak dibidang pemasaran dan memiliki tujuh cabang yang terdiri dari satu induk yang bergerak dibidang distribusi dan pemasaran serta sebagai induk dari tiga cabang pemasaran lainnya. CV. Aneka Usaha berdiri pada tahun 1990 didirikan oleh H. Nahruji yang juga sebagai manajer dari perusahaan tersebut, ini tergolong sebagai usaha pribadi yang cukup mapan. Bapak Nahruji memulai karirnya dengan mendirikan sebuah percetakan kartu nama, undangan, stampel dan jual alat-alat tulis kecil-kecilan.

Lambatlaun akhirnya usaha tersebut mulai berkembang khususnya usaha sebagai pedagang yang menjual berbagai produk atau bahan makanan. Usaha tersebut ternyata cukup berhasil, dan akhirnya beliau mengembangkan usahanya dalam bentuk mini market dengan menetapkan istrinya sebagai manajer keuangan dan sekretaris.

Perkembangan yang dialami oleh H. Nahruji dalam dunia perdagangan mendorong keinginan untuk mengembangkan usahanya lebih besar dan akhirnya pada tahun 1990 berdirilah CV. Aneka Usaha yang mulanya masih merupakan

sebuah tempat penjualan barang dengan sistem grosiran atau perunit dengan harga yang relatif murah.

Tahun 1993 berdirilah dua cabang marketing yang merupakan bagian dari Aneka Usaha tersebut dan juga bergerak dibidang yang sama yakni pemasaran, namun dengan adanya cabang tersebut, CV. Aneka Usaha berubah dengan cukup pesat yakni menjadi induk pemasaran dengan sistem distribusi serta menjadi induk dari dua pemasaran tersebut. Kedua cabang tersebut diberi nama Aneka Usaha Swalayan dan Aneka Usaha Grosir.

Usaha yang dilakukan Bapak Nahruji ternyata tidak berhenti sampai pada dua cabang tersebut, ia juga mencoba merintis usaha sebagai produksi rokok yang diberi nama perusahaan rokok Innova, namun usahanya dalam hal menghasilkan rokok ini kurang berhasil, selain disebabkan banyaknya persaingan juga disebabkan oleh faktor kurangnya kepuasan kerja pada karyawan yang dipekerjakannya yang berakhir pada *turn-over* atau pemberhentian secara bersamaan. Kegagalan dalam usaha rokok tersebut tidak membuat H. Nahruji patah semangat dalam hal bisnis, laki-laki lulusan bahasa Arab di Sekolah Tinggi Islam Negeri ini mencoba untuk terus mengembangkan usaha dagangannya dengan membangun satu cabang usaha lagi yang bergerak dibidang pemasaran pada tahun 1997 dan diberi nama Swalayan An-Nur.

Perusahaan CV. Aneka Usaha juga bergerak dibidang pemasaran sekaligus distribusi barang dengan menyalurkan barang dagangannya ke tiap-tiap unit yang merupakan cabang dari CV. Aneka Usaha tersebut. Barang-barang yang akan disalurkan terlebih dahulu dibagi sedemikian rupa dengan menyesuaikan

kebutuhan dari masing-masing unit atau cabangnya. Barang yang berada pada CV. Aneka Usaha tersebut didapat dari berbagai macam perusahaan. Artinya barang yang akan dijual oleh CV. Aneka Usaha tersebut diperoleh melalui sistem dagang dengan cara membeli barang dengan jumlah yang cukup besar dari pihak produsennya, kemudian dibayar dengan harga dan waktu pembayaran yang disepakati bersama oleh kedua belah pihak.

Bagian yang merupakan pusat kontrol serta pendistribusian barang disebut Indogrosir, dan dibagian ini hanya terdapat 10 karyawan yang dipekerjakan sebagai karyawan tetap dengan dipimpin langsung oleh manajer perusahaan, masing-masing adalah: Sekretaris, Bendahara 1, Bendahara 2, Supervisor yang berjumlah dua orang, karyawan HRD berjumlah dua orang, serta karyawan penjaga barang yang berjumlah tiga orang, sehingga untuk jumlah keseluruhan adalah sepuluh karyawan dalam satu organisasi yang merupakan induk dari tujuh cabang tersebut.

## **2. Letak Geografis CV. Aneka Usaha**

CV. Aneka Usaha terletak di Daerah Malang selatan, tepatnya di Gondanglegi jalan Hayam Wuruk No. 32, letak perusahaan tersebut cukup strategis dikarenakan letaknya tepat dekat pasar dan berada di pinggir jalan utama. Sedangkan cabang yang lainnya berada di masing-masing tempat yang berbeda.

Swalayan Aneka Usaha adalah salah satu pemasaran dari CV. Aneka Usaha yang terletak di Jalan Gajah Madah Gondanglegi Malang, dan juga merupakan salah satu tempat pemasaran barang yang dulunya tempat tersebut

dipakai sebagai usaha percetakan, sekarang perusahaan tersebut sudah memiliki tujuh cabang dengan dikepalai oleh manajer cabang atau kepala cabang dan selain itu adalah merupakan karyawan tetap.

Aneka Usaha Grosir merupakan salah satu unit cabang pemasaran yang dimiliki oleh CV. Aneka Usaha yang terletak di Jalan Sukarno Hatta Gondanglegi dengan menggunakan sistem mini market. CV. Aneka Usaha memiliki karyawan sebanyak 45 orang dan memiliki kepala staf yang bertanggung jawab penuh atas cabang tersebut. Letak dari salah satu cabang unit ini kurang bagus secara geografis, karena tempatnya terletak ditengah-tengah pusat perbelanjaan, sehingga jumlah konsumen yang datang tidak banyak.

Swalayan An-Nur II juga salah satu unit cabang dari CV. Aneka Usaha yang juga bergerak dibidang pemasaran barang sesuai dengan kebutuhan konsumen saat ini. Swalayan An-Nur menggunakan sistem pemasaran yang hampir tidak berbeda dengan cabang unit lainnya, sama-sama menjual barang dengan harga yang cukup murah. Jika konsumen membeli barang dengan volume besar maka harga barang akan berubah menjadi harga grosiran. Swalayan ini terletak cukup jauh dari ketiga swalayan yang berada di Daerah Bulu Lawang yang terletak di Jalan Kerebet dengan memiliki struktur organisasi dan manajemen yang lebih baik dari kedua cabang pemasaran lainnya.

Secara singkat CV. Aneka Usaha terletak di jalan Hayam Wuruk Kec. Gondanglegi Kab. Malang selatan, yang merupakan sebuah lembaga organisasi penyaluran atau distributor. Pusat pengendalian dan penyaluran barang pada Indo - Grosir yang datang dari pihak *Supplier*, merupakan sebuah sistem kerjasama antara

organisasi dalam dunia pemasaran untuk sebuah produk atau barang, yang mengandalkan sebuah bentuk analisis kebutuhan konsumen serta banyaknya barang yang terjual.

Saat ini lembaga tersebut telah berkembang pesat, hal ini terbukti dengan adanya 7 cabang dari CV. Aneka Usaha, diantaranya:

1. Aneka Usaha Indo-Grosir, yang merupakan pusat distribusi dan penyaluran barang.
2. Aneka Usaha Swalayan, yang merupakan unit pemasaran yang terletak di jalan Gajah Mada sebelah timur dari pasar, yang menjual berbagai produk dan kebutuhan konsumen.
3. Aneka Usaha Grosir, yakni berupa swalayan dengan menggunakan sistem penjualan secara grosiran, yang terletak di Jalan Kyai Mojo
4. Aneka Usaha Swalayan An-Nur, yakni sebuah pasar swalayan yang terletak di Bulu Lawang.
5. Aneka Usaha Mini Market, terletak di Jalan Soekarno Hatta Malang.
6. Swalayan Aneka Usaha yang berada di Jalan Hayam Wuruk No 9 Gondanglegi Malang.
7. Serta swalayan baru yang berada di Klayatan samping Universitas Kanjuruhan Malang yang diresmikan pada bulan Juli 2007.

Dari masing-masing unit tersebut terdapat satu pimpinan umum (PU) atau koordinator atau manajer unit.

### 3. Struktur Organisasi

Perusahaan CV. Aneka Usaha memiliki struktur organisasi sederhana yaitu menggunakan sistem manajemen Pimpinan secara langsung. Artinya CV. Aneka Usaha dengan tujuh cabang tersebut dikepalai oleh satu orang saja yang bertanggung jawab secara penuh atas seluruh unit cabang yang ada. CV. Aneka Usaha dikepalai oleh H. Nahruji yang bertindak selaku pemilik sekaligus pendirinya. Sehingga lama kelamaan CV. Aneka Usaha memiliki manajer keuangan yang bertanggungjawab secara penuh atas persoalan keuangan pada seluruh cabang dari CV. Aneka Usaha tersebut. Manajer keuangan tersebut langsung dipegang oleh Ibu Hartati, S.E yang sekaligus sebagai isteri H. Nahruji, kemudian selanjutnya adalah manajer dari masing-masing cabang CV. Aneka Usaha. Dari masing-masing cabang tersebut memiliki Staf Supervisor, Staf HRD, Bendahara, Security, Sopir, Kasir, Kuli barang serta Karyawan lainnya.

**Tabel 5**  
**Data Karyawan CV. Aneka Usaha Gondanglegi Malang .**

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur utama	1 orang
2	Sekretaris umum	1 orang
3	Bendahara	3 orang
4	Manager cabang	3 orang
5	HRD	3 orang
6	Supervisor	3 orang
7	Administrasi	3 orang
8	Counter	2 orang
9	Gudang	2 orang
10	Pengadaan barang	7 orang

11	Komputerisasi	3 orang
12	Karyawan swalayan	11 orang
13	Security	3 orang
TOTAL		45 Karyawan

Tabel di atas menjelaskan mengenai tugas dari tiga belas kategori karyawan yang terdapat di CV. Aneka Usaha. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, penulis mencoba menggambarkan struktur organisasi yang memiliki bagian-bagian tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Direktur utama, yang bertugas memberikan wewenang dan mengatur seluruh cabang dari CV. Aneka Usaha yang ada.
- b. Sekretaris umum, yang bertugas mengatur segala keperluan administrasi yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut.
- c. Manager cabang, memiliki tugas sebagai penanggung jawab dari masing-masing cabang CV. Aneka Usaha.
- d. HRD, bertugas sebagai penjaringan karyawan dan mengevaluasi hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijakan karyawan dalam melaksanakan jenis pekerjaan.
- e. Supervisor, secara teknis supervisor di CV. Aneka Usaha tersebut bertindak sebagai teknisi mengembangkan perusahaan dan kadang juga bertindak sebagai HRD juga.
- f. Bendahara, memegang dan mengatur keuangan dari masing-masing unit berdasarkan ketentuan dari pihak Pimpinan utama CV. Aneka Usaha. Juga bertugas sebagai pengelola keuangan perusahaan, bagian ini mempunyai

tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pembayaran nota dan pengarsipan nota pembayaran tagihan.

- g. Bagian Administrasi, yang bertugas sebagai menerima nota kiriman barang, ACC dari bagian gudang, mengecek nota kiriman dan pembuatan cek/ bilyat giro.
- h. Bagian Counter, yang bertugas untuk mengawasi barang dan pengambilan PO *chek stok* barang dan *order* barang.
- i. Bagian Gudang, yang bertugas di bidang penyimpanan barang (gudang) dan juga mempunyai tugas untuk menerima, *cros-chek* nota dan fisik barang dengan sales.
- j. Bagian pengadaan barang, yang bertugas sebagai pengadaan barang yang meliputi konfirmasi conter, penambahan dan pengurangan barang, pengiriman barang, evaluasi stock dan ACC PO.
- k. Bagian komputerisasi, mempunyai tugas untuk pengisi file daftar barang yang masuk maupun yang keluar dan sekaligus mengontrol harga barang dan stock barang.
- l. Karyawan swalayan, hanya bertugas menjaga, melayani konsumen dan mengatur barang yang ada di dalam swalayan.
- m. Security, memiliki tugas menjaga keamanan dan ketertiban pada masing - masing Swalayan yang ada.

**Tabel 6**  
**Jam Kerja Karyawan CV. Aneka Usaha**

NO.	JENIS PEKERJAAN	JAM KERJA	KETERANGAN
1.	Bagian Gudang	07.00-16.30 WIB	
2.	Bagian Keuangan	07.00-14.00 WIB	
3.	Bagian Counter	07.00-16.00 WIB	Shiff -I
4.	Bagian Kasir	15.00-21.30 WIB	Shiff -II
5.	Bagian TO ( <i>take order</i> )	08.00-14.00 WIB	
6.	Bagian Kanvas	08.00-16.00 WIB	

#### 4. Kondisi Karyawan di Perusahaan

Suatu kunci kesuksesan seseorang dalam mencapai suatu tujuan adalah terletak pada kepuasan seseorang, baik dalam hal pekerjaan maupun yang lainnya. Jika individu tidak mendapatkan kepuasan dalam hal pekerjaannya maka individu akan berusaha untuk keluar dari lingkungan kerja yang menurutnya tidak nyaman.

Hasibun (2005: 2002) berpendapat bahwa karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Ia menjadi pelaku yang dapat mempengaruhi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap positif hendaknya harus selalu dibina dan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedemikian mungkin.

Sikap-sikap karyawan dikenal dengan kepuasan kerja, stres dan frustrasi yang dapat ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya.

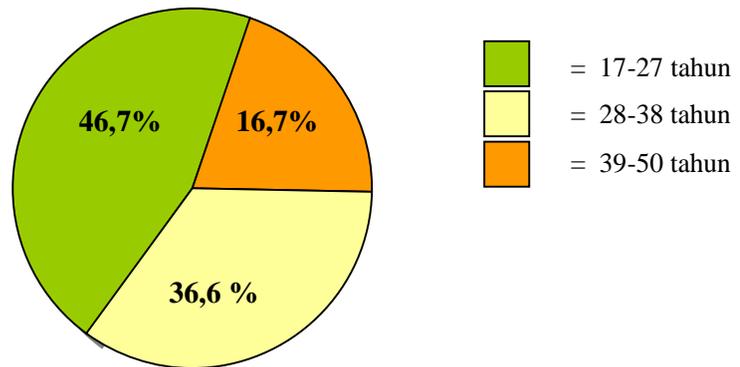
Hal hal inilah yang secara riil ditunjukkan pada perilaku kerja karyawan CV. Aneka Usaha. Kebijakan secara otoriter dari manajer utama CV. Aneka Usaha serta manajemen yang terkadang sering mengabaikan kebutuhan karyawan dan hanya menginginkan sebuah keuntungan yang besar tanpa memperdulikan kepuasan kerja karyawan, mulai dari sistem gaji, keselamatan kerja, peralatan yang kurang mendukung, jalinan komunikasi dan sebagainya. Sehingga permasalahan ini akan berujung pada kurangnya produktivitas kerja karyawan dan meningkatnya *turn-over*, karena tidak sedikit karyawan yang merasa kurang nyaman akibat disebabkan oleh faktor kurangnya perhatian pada tingkat kepuasan kerja yang nantinya akan berujung pada titik kejenuhan yang akhirnya banyak karyawan yang bolos kerja dan keluar dari pekerjaannya tanpa harus dikeluarkan terlebih dahulu oleh perusahaan tersebut. Padahal untuk mencari karyawan yang baru dibutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit, dan persoalan seperti ini secepatnya harus ditangani agar produktivitas kerja karyawan tidak semakin terpuruk.

## 5. Demografi Responden

Jumlah responden pada penelitian sebanyak 45 orang, dan semuanya didominasi oleh perempuan. Adapun diskripsi dari usia, latar belakang pekerjaan, dan lama bekerja dapat dilihat pada grafik berikut:

## a. Usia

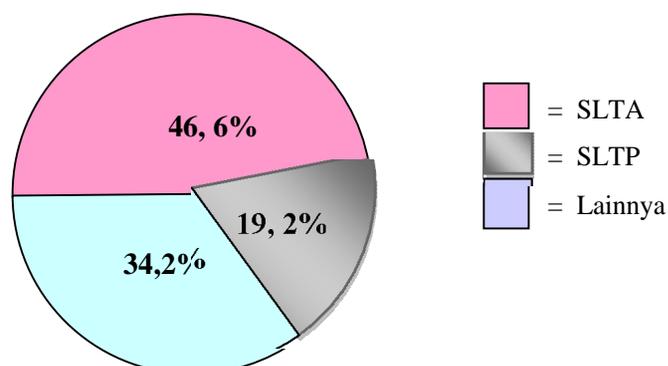
**Gambar 8**  
**Demografi Responden Berdasarkan Usia**



Berdasarkan grafik di atas, demografi responden berdasarkan usia sebanyak 27 orang berusia 17-27 tahun atau jika diprosentasekan sebanyak 46,7%. Sedangkan responden yang berusia 28-38 tahun sebanyak 14 orang atau jika diprosentasekan sebanyak 36,6%. Dan yang berusia 39-50 tahun hanya 4 orang atau jika diprosentasekan sebanyak 16,7%. Berdasarkan an perincian data tersebut dapat diketahui bahwa karyawan di CV. Aneka Usaha, usianya kebanyakan relatif masih muda, yaitu antara 17-27 tahun.

## b. Latar Belakang Pendidikan

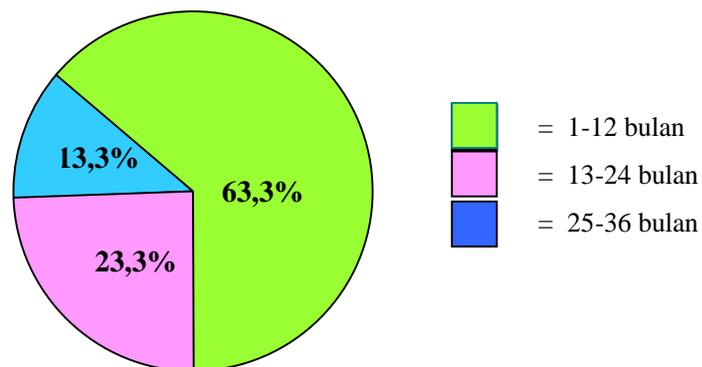
**Gambar 9**  
**Demografi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**



Berdasarkan grafik di atas, demografi responden berdasarkan latar belakang pendidikan mereka yaitu 23 orang berlatar pendidikan SLTA atau jika diprosentasekan sebanyak 46,6%. Sedangkan responden yang berlatar belakang SLTP berjumlah 4 orang atau jika diprosentasekan sebanyak 19,2%. Dan responden yang berlatar belakang lainnya (D1, D2, D3, dan S1 ) sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,2%. Berdasarkan perincian data tersebut dapat diketahui bahwa karyawan di CV. Aneka Usaha ini mayoritas berpendidikan sedang (SLTP), hal ini disebabkan karena pekerja disini dituntut untuk bekerja dengan kemampuan fisik selain kemampuan intelegensinya.

c. Lama Bekerja

**Gambar 10**  
**Demografi Responden**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**



Berdasarkan grafik di atas, bila dilihat dari lama bekerja sebanyak 31 responden telah bekerja selama 1-12 bulan atau jika diprosentasekan sebanyak 63,3%. Sedangkan responden yang bekerja selama 13-24 bulan hanya berjumlah 10 orang atau jika diprosentasekan sebanyak 23,3%. Dan yang terakhir mereka yang telah bekerja selama 25-36 bulan berjumlah paling banyak yaitu 4 orang atau

jika diprosentasekan sebanyak 13,3%. Berdasarkan perincian data tersebut dapat diketahui bahwa pekerja di CV. Aneka Usaha ini masih relative baru dalam bekerja. Mengingat bahwa perusahaan ini banyak terjadinya karyawan yang turn-over.

## **B. Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah atau valid, berarti memiliki validitas tinggi, demikian pula sebaliknya sebuah instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. (Arikunto, 2002; 144).

Penelitian ini pada pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 15.0 for windows. Terdapat 2 angket yang digunakan yaitu angket persepsi tipe kepemimpinan otoriter dan kepuasan kerja. Perincian hasil dari uji validitas yang telah dilakukan sebagai berikut:

#### **a. Persepsi tipe kepemimpinan otoriter**

Validitas persepsi tipe kepemimpinan otoriter dapat diketahui dengan menggunakan angket dengan jumlah aitem 45 butir. Dalam angket tersebut semua aitem valid karena telah diuji cobakan. Sehingga dari 45 aitem yang ada tidak mengikutsertakan aitem yang gugur. Perincian aitem-aitem tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 7**  
**Uji Validitas**  
**Angket Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**

No.	Indikator	Item valid	Item gugur	
1.	Pemberian Instruksi	1, 12, 14, 23, 25, 29, 40, 45	–	8
2.	Pengawasan	3, 10, 16, 18, 21, 33, 36, 39	–	8
3.	Kebebasan Berinisiatif dan berkeaktivitas	2, 5, 8, 11, 13, 19, 24, 26, 28, 31, 34, 38,	–	12
4.	Hubungan pemimpin dengan bawahan	6, 7, 17, 20, 30, 35, 41, 42, 43, 44,	–	10
5.	Kepercayaan terhadap orang lain	4, 9, 15, 22, 27, 32, 37	–	7
<b>Total</b>		<b>45</b>	–	<b>45</b>

b. Kepuasan kerja

Agar dapat mengetahui validitas kepuasan kerja, peneliti menggunakan angket dengan jumlah aitem 40 butir. Dalam angket tersebut semua aitem valid karena telah diuji cobakan. Sehingga dari 40 aitem yang ada meninggalkan item yang gugur. Perincian aitem-aitem tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8**  
**Uji Validitas**  
**Angket Kepuasan Kerja Karyawan**

No.	Indikator	Item valid	Item gugur	
1.	Kesesuaian	1, 2, 9, 10, 17, 18, 25, 26, 33, 37	–	10
2.	Rasa Adil	3, 4, 11, 12, 19, 20, 27, 28, 34, 38	–	10
3.	Hilangnya Perasaan Tidak Puas	5, 6, 13, 14, 21, 22, 29, 30, 35, 39	–	10
4.	Satisfiers	7, 8, 15, 16, 23, 24, 31, 32, 36, 40	–	10
<b>Total</b>		<b>40</b>	–	<b>40</b>

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang artinya keterpercayaan, keterdalaman, kejelasan, konsistensi dan kestabilan. Konsep reliabilitas adalah sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (Azwar, 1999: 180).

Suatu alat ukur dikatakan reliabel, jika koefisien reliabilitasnya semakin mendekati angka 1,00. Jika koefisien reliabilitas = 1,0 berarti ada ya konsistensi yang sempurna pada hasil ukur yang bersangkutan. Konsistensi yang sempurna seperti itu tidak dapat terjadi dalam pengukuran aspek-aspek psikologis dan sosial yang menggunakan manusia sebagai subjeknya, dikarenakan terdapatnya berbagai sumber *error* dalam diri manusia dan dalam pelaksanaan pengukuran yang sangat mudah mempengaruhi kecermatan hasil pengukuran. (Azwar, 2007: 9).

Reliabilitas alat ukur diuji dengan menggunakan teknik pengukuran *Alpha Chornbach* karena skor yang didapat dari skala psikologi berupa skor interval, bukan berupa 1 dan 0 (Arukunto, 2002: 171). Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas

$k$  : banyaknya aitem atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian aitem

$\sum \sigma_1^2$  : varian total

Setelah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan SPSS 15.0 for windows, diperoleh hasil yaitu 0,978 pada angket persepsi tipe kepemimpinan otoriter, dan diperoleh hasil yaitu 0,979 pada angket kepuasan kerja. Berikut uji Reliabilitas yang terangkum dalam tabel:

**Tabel 9**  
**Rangkuman Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Aitem	Jumlah Subjek	Alpha	Keterangan
X	45	45	0,978	Reliabel
Y	40	45	0,979	Reliabel

Tabel di atas dapat menunjukkan reliabilitas yang dicapai oleh angket persepsi tipe kepemimpinan otoriter sebesar 0,978, sedangkan reliabilitas yang dicapai oleh angket kepuasan kerja sebesar 0,979, sehingga instrumen ini dikatakan reliabel karena nilai reliabilitas yang dimiliki mendekati angka 1,00.

### C. Hasil Analisa Data

#### 1. Deskripsi tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter

Tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter dapat diketahui dengan cara membaginya menjadi tiga kategori: tinggi, sedang, dan rendah. Penentuan norma penilaian dapat dilakukan setelah diketahui nilai mean (M) dan nilai standar deviasi (SD). Nilai Mean dan standar deviasi dari angket persepsi tipe kepemimpinan otoriter sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Mean dan Standar Deviasi Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Persepsi tipe	Mean	Standar Deviasi
kepemimpinan otoriter	26,31	25,125

Berdasarkan hasil mean dan standar deviasi pada tabel diatas, maka dapat diketahui untuk skor masing-masing kategori sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Kategori Skor Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Kategori	Nilai	Jumlah	%
Tinggi	51, 435	45	100%
Sedang	1, 186 – 51,436	-	-
Rendah	< 1,185	-	-
Total			100%

Berdasarkan norma standar diatas, maka diperoleh prosentase 45 orang (100%) dalam kategori tinggi, sedangkan untuk kategori sedang dan kategori rendah tidak ada (0%). Sehingga dapat diperoleh bahwa tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter pada umumnya tergolong dalam kategori tinggi.

## 2. Deskripsi tingkat kepuasan kerja

Cara mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan, peneliti membaginya menjadi tiga kategori: tinggi, sedang, dan rendah. Penentuan norma penilaian dapat dilakukan setelah diketahui nilai mean (M) dan nilai standar deviasi (SD). Nilai Mean dan standar deviasi dari angket kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Mean dan Standar Deviasi Kepuasan Kerja**

Persepsi tipe	Mean	Standar Deviasi
kepemimpinan otoriter	112,42	32,472

Berdasarkan hasil mean dan standar deviasi pada tabel diatas, maka dapat diketahui untuk skor masing-masing kategori sebagai berikut:

**Tabel 13**  
**Kategori Skor kepuasan kerja**

Kategori	Nilai	Jumlah	%
Tinggi	144, 892	7	15%
Sedang	79, 949 – 144, 893	27	60%
Rendah	< 79, 948	11	25%
Total			100%

Berdasarkan norma standar diatas, maka diperoleh 7 karyawan (15%) untuk kategori tinggi, 27 karyawan (60%) pada kategori sedang, dan 11 orang (25%) pada kategori rendah. Sehingga dapat diperoleh tingkat kepuasan kerja karyawan pada umumnya tergolong dalam kategori sedang.

### **3. Pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja**

Agar dapat mengetahui pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan analisa regresi linear dengan bantuan SPSS 15.0 for windows. Dari hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi, maka ditemukan hasil sebagai berikut:

**Table 14**  
**Hasil Regresi Pada SPSS 15.0 For Windows**

<b>Regression</b>	<b>F</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>	<b>R square</b>
	<b>4.948</b>	<b>6.862</b>	<b>0.031</b>	<b>0.103</b>

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F berjumlah 4.948 dan untuk T sebesar 6.862. Sedangkan nilai sig. sebesar 0.031, ini menunjukkan bahwa pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan signifikan karena nilai sig. lebih kecil dari nilai 0,05. Karena jika nilai sig. lebih tinggi dari 0.05 dinyatakan tidak signifikan.

Untuk nilai R square sebesar 0.103 (10.3%), dengan demikian nilai R square tersebut menunjukkan bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh 10.3% terhadap kepuasan kerja. sedangkan untuk 89.7% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap variabel persepsi tipe kepemimpinan otoriter, didapatkan tiga kategori yang berbeda pada persepsi masing-masing setiap responden, yaitu kategori tinggi, sedang, dan rendah. Hasil yang diperoleh dari 45 aitem dari masing-masing responden berjumlah 45 karyawan dengan prosentase tinggi (100%) dari 45 karyawan, sedangkan untuk kategori sedang dan kategori rendah (0%). Sehingga dapat

diperoleh bahwa tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi umumnya tergolong dalam kategori tinggi.

Perhitungan ini dapat mengetahui bahwa pada umumnya karyawan mempersepsikan kepemimpinan otoriter tergolong tinggi. Ditunjukkan dengan adanya semua karyawan tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa mayoritas karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi memiliki persepsi yang sama tentang kepemimpinan perusahaan dalam hal tipe kepemimpinan otoriter.

Proses persepsi pada setiap orang melibatkan panca indra yang dimilikinya. Al-Qur'an menjelaskan dalam beberapa ayat yang maknanya berkaitan dengan panca indera yang dimiliki manusia, antara lain dalam QS. An-Nahl ayat 78, yaitu:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ  
وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: “Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur”. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

Oleh karena proses persepsi melibatkan pancara indra pada setiap individu (pendengaran, penglihatan dan hati), maka setiap orang akan berbeda-beda dalam mempersepsikan setiap apa saja yang dilihat, didengar dan dirasakannya. Meskipun stimulus yang sama datang pada seseorang, akan tetapi akan dipersepsikan berbeda-beda oleh setiap individu.

Perbedaan persepsi pada karyawan, dapat diakibatkan dari pengalaman karyawan. Pengalaman merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi seseorang pada saat melakukan persepsi. Pengalaman yang dimiliki oleh karyawan di CV. Aneka Usaha berbeda-beda antara karyawan satu dengan lainnya. Pengalaman yang dimiliki oleh setiap karyawan, biasanya akan membantu mereka dalam mempersepsikan stimulus yang baru. Seperti yang diungkapkan oleh Kartono: “bahwa apa yang kita amati sekarang ini senyatanya pernah kita amati/ kenal pada masa lalu, sehingga semakin banyak pengalaman yang dimiliki individu, maka ia akan lebih mudah mempersepsikan apa yang dilihatnya saat ini.

Perbedaan persepsi pada karyawan juga dikarenakan hanya merespon stimulus yang menarik individu, sebagaimana yang diungkapkan oleh Walgito (1985) bahwa tidak semua stimulus yang diterima individu akan direspon. Respon diberikan oleh individu terhadap stimulus yang ada persesuaian atau yang menarik individu. Dengan demikian maka yang dipersepsikan oleh individu selain tergantung pada stimulusnya juga tergantung kepada individu itu sendiri. Stimulus yang akan mendapat pilihan dari individu tergantung kepada bermacam-macam faktor, salah satu faktornya ialah perhatian dari individu yang merupakan aspek psikologis individu dalam mengadakan persepsi. (Ma'rufah, 2007: 15 -16)

Setiap karyawan menginginkan pemimpin yang adil dan bijaksana dalam menjalankan tugas, sehingga membuat karyawan memiliki pekerjaan yang aman, nyaman dalam bekerja sehingga kerasan dalam setiap menyelesaikan pekerjaan.

Kaitannya dengan kepemimpinan yang adil telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 58, yaitu:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

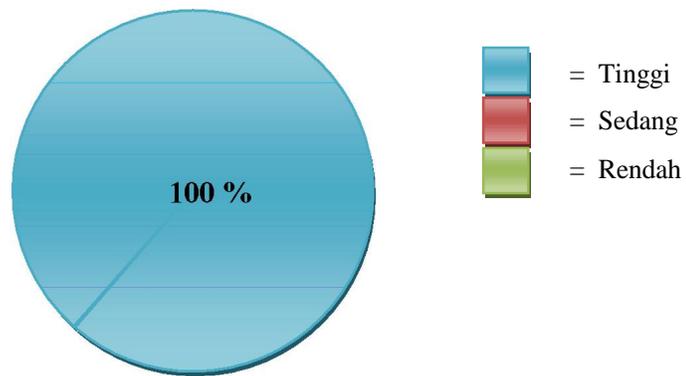
Ayat tersebut menjelaskan bahwa, diwajibkan bagi setiap pemimpin untuk selalu berbuat adil dan menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya. Sehingga tidak diperkenankan bagi seorang pemimpin semena-mena terhadap bawahannya dan menggunakan kekuasaannya dalam berbuat kemungkar.

Pemimpin bukanlah penguasa karena ia lahir bukan hendak semata menguasai, melainkan pemimpin dilahirkan untuk membimbing masyarakat menuju ketenteraman dan kemakmuran. Pemimpin yang hanya ingin memakmurkan masyarakatnya dengan segala macam cara, termasuk cara kekerasan yang diharamkan, jelas akan membawa petaka. Tentu saja, mencapai dan mempertahankan kekuasaan dengan cara kekerasan bukanlah jalan satu-satunya bagi seorang calon pemimpin atau pemimpin yang ingin terus berkuasa. Melainkan, dengan cara lembut pun kekuasaan bisa digenggam. Jalan lembut kekuasaan ini mawujud pada diplomasi, dialog atau negosiasi. Faktor penting dalam gaya kepemimpinan lembut ini adalah pengaruh terhadap objek kekuasaan. Jika objek itu adalah masyarakat, maka seorang pemimpin dengan gaya *softpower*

akan lebih memilih cara-cara damai dalam menyelesaikan berbagai masalah. (Rosdiansyah, 2009).

Lebih jelasnya tingkat persepsi tipe kepemimpinan otoriter pada 45 karyawan CV. Aneka Usaha dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 11**  
**Tingkat Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter**



Gambar di atas menjelaskan bahwa pada umumnya karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang memiliki tingkat persepsi tinggi terhadap tipe kepemimpinan otoriter dengan prosentase 100%, atau 45 karyawan yang mempersepsikan tipe kepemimpinan otoriter kedalam tingkatan tinggi.

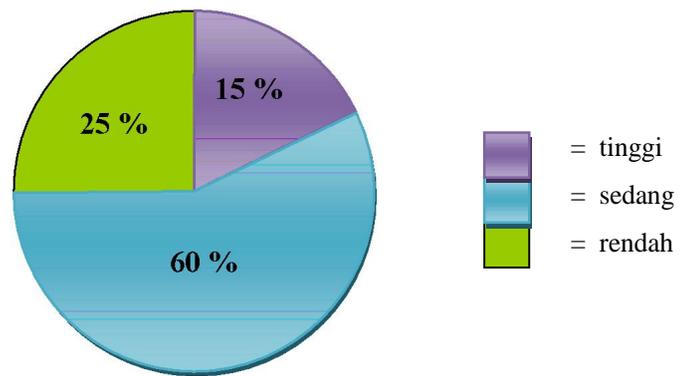
## 2. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja, didapatkan tiga kategori yang berbeda pada masing-masing setiap responden, yaitu kategori tinggi, sedang, dan rendah. Hasil yang diperoleh dari 40 aitem dari masing-masing responden berjumlah 45 karyawan diperoleh 7 karyawan (15%) untuk kategori tinggi, 27 karyawan (60%) pada kategori sedang, dan 11

karyawan (25%) pada kategori rendah. Sehingga dapat diperoleh tingkat kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi pada umumnya tergolong dalam kategori sedang.

Sehingga agar lebih jelasnya prosentase dari kepuasan kerja dari 45 karyawan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 12**  
**Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan**



Kepuasan kerja yang dimiliki oleh seseorang berbeda-beda, karena kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa faktor-faktor umum yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang antara lain:

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

- b. Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara karyawan dengan atasan, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya. As'ad (1991: 116).

Faktor-faktor diatas menunjukkan bahwa karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang ditekuninya jika faktor-faktor tersebut sesuai dengan keadaan dirinya dan apa yang diharapkannya dapat terpenuhi .

Ayat Al-Qur'anpun telah menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas jika mendapat apa yang diharapkannya terpenuhi seperti halnya kenikmatan. Ayat tersebut tertera dalam Al-Qur'an Surat At-taubat ayat 38, yaitu:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مَا لَكُمْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ أَنْفِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَتَأْقَلْتُمْ إِلَى الْأَرْضِ  
 أَرْضَيْتُمْ بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا مِنَ الْآخِرَةِ ۚ فَمَا مَتَّعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فِي الْآخِرَةِ إِلَّا  
 قَلِيلٌ ﴿٣٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apakah sebabnya bila dikatakan kepadamu: "Berangkatlah (untuk berperang) pada jalan Allah" kamu merasa berat dan ingin tinggal di tempatmu? apakah kamu puas dengan kehidupan di dunia sebagai ganti kehidupan di akhirat? padahal kenikmatan hidup di dunia Ini (dibandingkan dengan kehidupan) diakhirat hanyalah sedikit. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

Demikianlah banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja tersebut adalah faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial dengan atasan, dan dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan CV . Aneka Usaha di Gondanglegi bahwa kepuasan kerja karyawan pada umumnya pada tingkatan sedang yang dipengaruhi oleh atasan/ pemimpin.

### **3. Pengaruh Persepsi Tipe Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisa yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa nilai sig. sebesar 0.031, ini menunjukkan bahwa pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan signifikan karena nilai sig. lebih kecil dari nilai 0,05. Karena jika nilai sig. lebih tinggi dari 0.05 dinyatakan tidak signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisa yang telah dilakukan juga dapat diketahui bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter mempengaruhi kepuasan kerja karyawan memiliki prosentase 10,3% yang ditunjukkan dengan hasil sig. 0.103 pada output SPSS 15.0 for windows. Ini berarti, kepuasan kerja karyawan tidak di pengaruhi oleh

faktor kepemimpinan saja, akan tetapi banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan prosentase 89,7%.

Sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Harold E. Burt (dalam Anoraga, 1992: 82-83), Kepuasan kerja seseorang banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang tidak hanya daripada kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:

1. Hubungan langsung antara menager dengan karyawan
2. Faktor psikis dan kondisi kerja
3. Hubungan sosial diantara karyawan
4. Sugesti dari teman sekerja
5. Emosi dan situasi kerja

b. Faktor-faktor individual

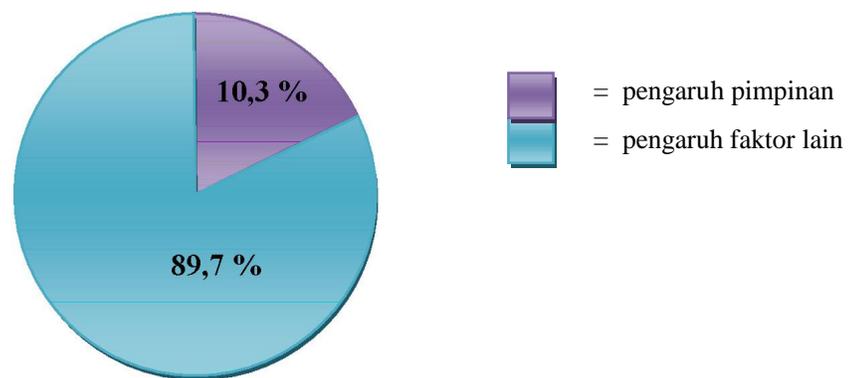
1. Sikap
2. Umur
3. Jenis kelamin

c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:

1. Keadaan keluarga karyawan
2. Rekreasi
3. Pendidikan

Akan lebih mudahnya, jika hasil analisa dari pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang dapat di lihat pada gambar sebagai berikut:

**Gambar 13**  
**Prosentase pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap**  
**kepuasan kerja karyawan**



Kepuasan kerja seseorang tercermin dengan adanya rasa syukur atas nikmat yang telah diberikan, sehingga rasa puas akan didapatkan dengan mensyukuri nikmat yang telah didapatkan meskipun nikmat itu berupa rizki yang didapatkan hanya sedikit. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Luqman ayat 12, dan Al-Qur'an Surat Asy-Syura' ayat 33 yaitu:

وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ

كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿١٢﴾

Artinya: Dan Sesungguhnya Telah kami berikan hikmat kepada Luqman, yaitu: "Bersyukurlah kepada Allah. dan barangsiapa yang bersyukur (kepada Allah), Maka Sesungguhnya ia bersyukur untuk dirinya sendiri; dan barangsiapa yang tidak bersyukur, Maka Sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji". (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

إِنْ يَشَأْ يُسْكِنِ الرِّيحَ فَيَظْلِلْنَ رَوَاكِدَ عَلَى ظَهْرِهِ ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ

شَكُورٍ ﴿١٣﴾

Artinya: Jika dia menghendaki, dia akan menenangkan angin, Maka jadilah kapal-kapal itu terhenti di permukaan laut. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaannya) bagi setiap orang yang banyak bersabar dan banyak bersyukur. (Ahmad, Al-Qur'an\_Indo: 2003).

Sehingga dari ayat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manusia diperintahkan untuk selalu bersabar dan bersyukur atas semua nikmat yang diberikan. Sehingga jika manusia dalam segala tindakan tidak diiringi dengan rasa bersabar dan bersyukur maka seseorang tidak akan merasa puas atas semua nikmat yang telah diberikan.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Cypool (dalam As'ad 1991: 115), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian (dari atasan/pemimpin). Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor/ pemimpin, kondisi kerja dan gaji.

Perlu diketahui, bahwa akibat dari karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja, akan membawa nilai negatif bagi perusahaan selain pada diri karyawan sendiri. Sebagaimana Hasil dari penelitian yang telah dilakukan banyak mendukung teori tentang dampak dari ketidakpuasan kerja. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. (Kurniawati , 2006: 26).

a. Dampak terhadap produktivitas

Tempat penelitian menunjukkan bahwa, adanya penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan berdampak pada penurunan produktivitas. Banyak orang mempersepsikan produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya hanyalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn-over*)

Poter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih seponatan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari tempat penelitian ditemukan adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja. Ketidakhadiran karyawan salahsatunya dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, begitu juga dengan *turn-over*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alasan utama karyawan yang keluar dari pekerjaan dikarenakan ketidakpuasan kerja, semakin tinggi ketidakpuasan kerja karyawan yang membuat karyawan tidak betah untuk bekerja maka semakin tinggi tingkat *turn-over*.

c. Dampak terhadap kesehatan

Beberapa bukti menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental, dari kajian longi tudinal disimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan. Terdapat dugaan bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan.

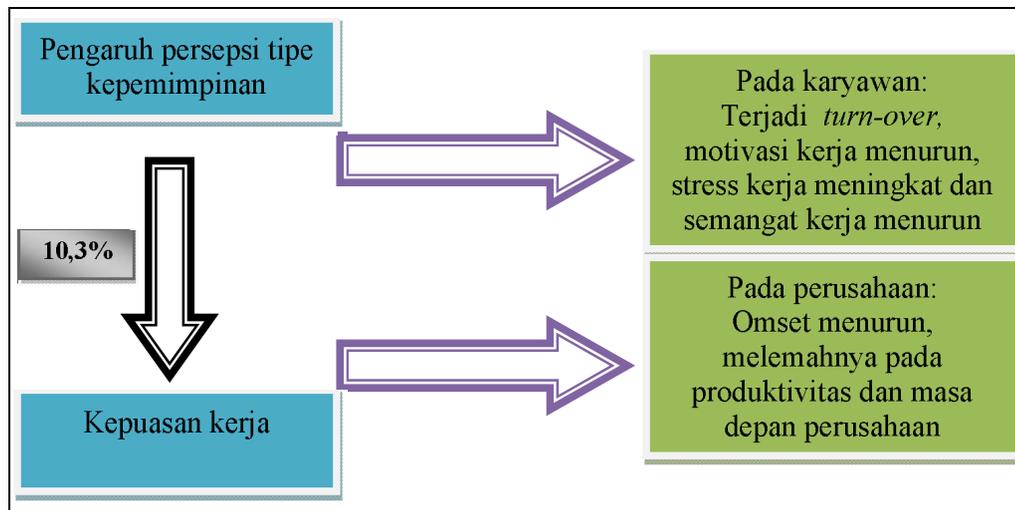
Menurut Robbins (1998) ketidak puasan kerja pada tenaga kerja/ karyawan dapat diungkap kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada empat cara mengungkap ketidak puasan karyawan:

1. Keluar (*exit*): ketidak puasan kerja diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*voice*): ketidak puasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Mengabaikan (*negleet*): ketidak puasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesetiaan (*loyalty*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk

menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Karena dengan adanya pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter yang memiliki prosentase 10,3% terhadap kepuasan kerja maka dapat berakibat pada antara lain banyak terjadinya karyawan yang *turn-over*, motivasi kerja menurun, stress kerja, semangat kerja menurun, dan bagi perusahaan akan berpengaruh terhadap omset menurun, melemahnya pada produktivitas dan juga masa depan perusahaan akan terancam. Kejadian seperti ini sesuai dengan kondisi di lapangan ketika dilaksanakan penelitian. (Observasi & Wawancara Agustus 2007 ketika PPL dan pelaksanaan penelitian pada hari minggu, 15 maret 2009 di CV. Aneka Usaha Gondanglegi-Malang).

**Gambar 14**  
**Pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan**



Gambar tersebut menunjukkan bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter memiliki prosentase 10,3% mempengaruhi kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi-Malang. Sehingga pada karyawan berakibat banyak terjadi *turn-over*, motivasi kerja menurun, stress kerja meningkat dan semangat kerja menurun. Sedangkan pada perusahaan sendiri mengakibatkan omset menurun, melemahnya pada produktivitas dan masa depan perusahaan yang kurang baik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diambil kesimpulan, bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter pada CV. Aneka Usaha di Gondanglegi umumnya tergolong dalam kategori tinggi. Ditunjukkan dengan hasil yang diperoleh dari masing-masing responden berjumlah 45 karyawan dengan prosentase 100% dari 45 karyawan dalam kategori tinggi, sedangkan untuk kategori sedang dan kategori rendah (0%).

Kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Usaha di Gondanglegi pada umumnya tergolong dalam kategori sedang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hasil analisis dari 40 aitem dari masing-masing responden berjumlah 45 karyawan diperoleh 7 karyawan (15%) untuk kategori tinggi, 27 karyawan (60%) pada kategori sedang, dan 11 karyawan (25%) pada kategori rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisa yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa nilai sig. sebesar 0.031.

Hasil analisa yang telah dilakukan juga dapat diketahui bahwa persepsi tipe kepemimpinan otoriter mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan prosentase 10,3%. Ini berarti, kepuasan kerja karyawan tidak di pengaruhi oleh

faktor kepemimpinan saja, akan tetapi banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan prosentase 89,7%.

## **B. Saran**

1. Bagi pihak Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan berbagai sumbangan untuk membantu meningkatkan kemampuan mahasiswa agar dapat menghadapi berbagai permasalahan selama dalam kegiatan pembelajaran.
2. Bagi Fakultas Psikologi UIN Malang penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk melakukan berbagai macam kegiatan yang bersangkutan terhadap berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran yang sama.
3. Bagi Perusahaan  
Perusahaan agar lebih memperhatikan kepuasan para pekerjanya, yaitu dengan cara memberikan perhatian khusus terhadap permasalahan yang dialami oleh karyawan, dan memberikan berbagai motivasi agar semua karyawan merasa senang ketika menyelesaikan pekerjaan di lingkungan kerjanya. Perlu dilakukan suatu upaya dalam mempertahankan omset dan produktivitas pekerja agar tidak menurun, seperti mengadakan rekreasi, memberikan tunjangan atau memberikan hadiah/ bonus bagi pekerja yang berprestasi.
4. Bagi Pekerja  
Diharapkan bagi semua karyawan dapat membangun hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan juga hubungan antar sesama karyawan,

dengan cara membangun hubungan yang baik dengan atasan maka karyawan akan mampu saling berkomunikasi dan saling bertukar pikiran, untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapinya. Dengan cara demikian maka diharapkan masa depan perusahaan dan karyawan akan berjalan lebih baik dan lebih maju.

#### 5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Oleh karena dalam penelitian ini pengaruh persepsi tipe kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja hanya 10,3% sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain, maka diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih maksimal karena hasil penelitian ini jauh lebih dari sempurna. Untuk itu peneliti dapat menambah jumlah sampel, menambah jumlah aitem-aitem yang valid dan juga variabel-variabel lain agar dapat lebih sempurna dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan persepsi tipe kepemimpinan otoriter dengan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Fauziah. 2006. *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja*. UIN Malang: Skripsi.
- Anoraga, Panji dkk. 1995. *Psikologi Industri Dan Sosial*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsini. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Dalam Praktek. Edisi Revisi VI*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Arlini Ali, Isra. 2003. *Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan Otoriter Atasan Terhadap Stress Kerja Karyawan*. UNMUH: Skripsi.
- As'ad, Moh. 1998. *Psikologi Industri*. Jakarta: Karunika Jakarta Universitas Terbuka
- As'ad, Moh. 1991. *Psikologi Industri (Edisi ke-Empat)*. Jakarta: Liberti Yogyakarta.
- Asy Sya'rawi, Mutawalli. 1992. *Anda Bertanya Islam Menjawab*. Jakarta: Gema Insani Pres.
- Atkinson, Rita dkk. 1991. *Pengantar Psikologi Jilid 1*. Jakarta: Interaksara.
- Azwar, Saifuddin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, Syaifuddin. 2007. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Agama RI. 2006. *Al-Hikmah Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Bandung: Penerbit Diponegoro
- Fahrudin, Ahmad, Dkk. 2003. *Al-Qur'an dan Terjemahannya Versi 1.2 Freeware*. [www.geocities.com](http://www.geocities.com), Al-Qur'an\_Indo
- Faqih, Aunur. 2001. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press,
- Fera N.N, Yeyen. 2006. *Persepsi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan (Divisi Agrowisata) Pada PT. Kusuma Satria Dinasari Wisata Jaya Batu-Malang*. UIN Malang: Laporan Penelitian Individu.

- Gerungan, WA. 2002. *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama
- Handoko, Hani. 1999. *Managemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hawari, Dadang. 1999. *Ilmu Kedokteran Jiwa Dan Kesehatan Jiwa*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Primayasa
- Institute Seni Indonesia Surakarta. 2005. *Kepemimpinan (Materi Bahan Ajar)*. [Direck@Stsi-Ska.Ac.Id](mailto:Direct@Stsi-Ska.Ac.Id)
- Kartono, Kartini. (1996). *Psikologi Umum*. Bandung: Mandar Maju.
- Kartono, Kartini. 2002. *Psikologi Sosial Untuk Managemen Perusahaan Dan Industri*. Jakarta: Raja Gravindo Persada.
- Keating, J. Charles. 1986. *Kepemimpinan (Teori Dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: Kanisius (anggota IKAPI).
- Koeswara. 1991. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Eresko
- Kurniawati P, Endah. 2006. *Tingkat Kepuasan Kerja Pada Karyawan UIN*. UIN Malang: Penelitian.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 1993. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Trigenda Karya.
- Mangkurat, Anwar Prabu, 2001, *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Ma'rufah, ST. 2007. *Persepsi Siswa Tentang Layanan Bimbingan Dan Konseling di SMAN 03 Batu*. UIN: Skripsi.
- Martoyo, Susilo. 1992. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Muhyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Najati, Utsman. (2001). *Jiwa Manusia dalam Al-Qur'an*. Jakarta: CV. Cendekia Muslim.

- Nurul Aini, Anti. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Stres Kerja Karyawan Berkepribadian Tipe A Di Perum Pegadaian Wilayah Malang*. UIN Malang: Skripsi.
- Rahayu, Iin Tri& Ardani, Tristriadi Ardi. (2004). *Observasi & Wawancara*. Malang: Bayumedia.
- Rahmat, Jalaluddin. 1984. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Riduwan. 2002. *Skala Pengukuran Variable-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rohimah, Fitri. (2005). *Hubungan antara Persepsi terhadap Kebisingan dan Persepsi terhadap Temperatur dengan Stress Kerja pada Pekerja di Bengkel Konstruksi dan Las "Nasional" Banyuwangi*. Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.
- Rosdiansyah. 2009. *Kepemimpinan Lembut nan Cerdik*. Surabaya: Readers Club.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Santoso, Tanadi. 2009. *Primal Leadership*. TanadiSantoso.com
- Sintawati, Febriana. 2003. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Malang*. UNMUH: Skripsi.
- Sudriamunawar, Haryono. 2006. *Kepemimpinan, Peran Serta Dan Produktivitas*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnan. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi
- Supardo, Susilo. 2005. *Kepemimpinan (Dasar-Dasar Dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: Andi Offset
- Suryabrata, Sumadi. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Walgito, Bimo. (2003). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.