ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang)

Disusun Oleh:

TENI SAHARA
1C1240348

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

2026

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang)

Disusun Oleh:

TENI SAHARA
1C1240348

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dosen Pembimbing

Drs. Dadan Hamdani, MM

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA

2026

LEMBAR PENGESAHAN

Judul	: Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan
Nama	: Teni Sahara
NRP	: 1C1240348
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui dan mengesahkan

Pembimbing I

Drs. Dadan Hamdani, MM

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Heri Nugraha, SE., MSi

Ketua Program Studi

Dr. Ami Purnamawati, Dra., Msi

PERNYATAAN MENGENAI LAPORAN SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul "Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan" adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir laporan akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Koperasi Indonesia.

Jatinangor, Agustus 2026

Teni Sahara
1C1240348

IKOPIN University

RIWAYAT HIDUP



Teni Sahara dilahirkan di Bandung, Jawa Barat, pada tanggal 02 Oktober 2002. Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara, putri dari pasangan Bapak Daday Saepudin dan Ibu Yuyun.

Adapun riwayat pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

1. SDN Cibenda (2009-2015)
2. MTs Al-Amin Tanjungsari (2015-2018)
3. SMK Perkasa 1 Sumedang (2018-2021)

Pada tahun 2022, penulis tercatat sebagai mahasiswi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Negara, Program Studi S1 Manajemen. Selanjutnya, pada tahun 2025 penulis melanjutkan studi dan tercatat sebagai mahasiswi pindahan di Universitas Koperasi Indonesia, Program Studi Sarjana Manajemen.

Selama menempuh masa perkuliahan, penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi maupun kemahasiswaan. Penulis pernah menjabat sebagai Bendahara Yayasan Sentra Qolbu Bil Qur'an Tangerang, serta aktif mengikuti Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Ikatan Voli Mahasiswa. Penulis juga tercatat pernah mengikuti kegiatan seminar, baik di dalam maupun di luar kampus, salah satunya yaitu Seminar Nasional Pendidikan dan Public Speaking. Selain kegiatan akademik dan kemahasiswaan, hingga saat ini penulis masih aktif berkegiatan di luar kampus sebagai Pengajar Tahsin di Yayasan Sentra Qolbu Bil Qur'an Tangerang (2021-2026).

ABSTRACT

***TENI SAHARA. 2026**. Analysis of Leadership Style in Enhancing Employee Work Motivation. A Case Study of the Fresh Milk Business Unit of the KSU Tandangsari Producers' Cooperative in Tanjungsari, Sumedang. under the supervision of Dadan Hamdani.*

KSU Tandangsari is a producers' cooperative established in 1970 and granted legal status on January 26, 1981, with 1,026 members. Its business units include the Fresh Milk Business Unit as the core business unit, SAPRONAK, Animal Health and Artificial Insemination, Dairy Cattle Farming, and Savings and Loans. The problem faced by the Fresh Milk Business Unit is a decline in employee work motivation, which is suspected to be related to the unit head's leadership style. Based on initial observations, the tendency toward a participatory leadership style was assessed as insufficient to maintain employee work motivation. This study aims to provide an overview of the implementation of leadership styles, employee work motivation, and efforts to improve it through leadership styles within this business unit.

This study employs a case study method with a quantitative descriptive approach. Data were collected through questionnaires, observations, interviews, and cooperative administrative documents. The study sample consisted of 18 employees selected using a census technique, while informants were selected purposively. The researcher measured respondents' responses using a five-point Likert scale and then analyzed them descriptively based on the indicators of the Leadership Style and Work Motivation variables.

The leadership style at the KSU Tandangsari Fresh Milk Business Unit was rated "Fairly Good" with a total score of 686; it is a combination of authoritarian, participative, and delegative styles that is not yet consistent, with employee engagement as the lowest-scoring indicator. Employee work motivation also falls into the "Fairly Good" category with a total score of 594, with intrinsic motivators performing better than extrinsic motivators. The researchers recommend five improvement measures: increasing employee engagement, optimizing selevtive supervision, improving communication, revising the reward system, and enhancing employee self-development programs.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Cooperative

IKOPIN University

ABSTRAK

TENI SAHARA. 2026. Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Studi Kasus pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang, di bawah bimbingan Dadan Hamdani.

KSU Tandangsari merupakan koperasi produsen yang berdiri pada tahun 1970 dan memperoleh badan hukum pada 26 Januari 1981, dengan anggota sebanyak 1.026 orang. Unit usaha yang dijalankan meliputi Unit Usaha Susu Segar sebagai unit usaha inti, SAPRONAK, Kesehatan Hewan dan Inseminasi Buatan, Peternakan Sapi Perah, serta Simpan Pinjam. Permasalahan yang dihadapi Unit Usaha Susu Segar yaitu penurunan motivasi kerja karyawan yang diduga terkait dengan gaya kepemimpinan kepala unit. Berdasarkan observasi awal, kecenderungan ke arah gaya partisipatif dinilai belum mampu mempertahankan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja karyawan, dan upaya meningkatkannya melalui gaya kepemimpinan pada unit usaha tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Data diperoleh melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumen kesekretariatan koperasi. Responden penelitian berjumlah 18 orang karyawan yang ditetapkan melalui teknik sensus, sedangkan informan ditentukan secara purposive. Peneliti mengukur tanggapan responden menggunakan skala Likert lima poin, kemudian menganalisisnya secara deskriptif berdasarkan indikator variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.

Gaya kepemimpinan di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari berada pada kriteria Cukup Baik dengan total skor 686, merupakan kombinasi gaya otoriter, partisipatif, dan delegatif yang belum konsisten, dengan keterlibatan karyawan sebagai indikator terendah. Motivasi kerja karyawan juga berada pada kriteria Cukup Baik dengan total skor 594, dengan faktor motivator (intrinsik) lebih baik dibandingkan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Peneliti merekomendasikan lima upaya perbaikan, yaitu peningkatan keterlibatan karyawan, optimalisasi pengawasan yang selektif, perbaikan komunikasi, pengusulan kembali sistem reward, dan peningkatan program pengembangan diri karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Koperasi

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allahh subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Judul yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan April 2026 sampai bulan Agustus 2026 ialah "Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang)"

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana S1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Koperasi Indonesia (IKOPIN University). Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Dadan Hamdani, MM. selaku pembimbing yang yang telah membimbing dan banyak memberi saran, serta masukan dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
2. Ibu Dra. Hj. Lely Savitri Dewi, M.Si. selaku Penelaah Koperasi dan Ibu Dra. Ucu Nurwati, SE., M.Si. selaku Penelaah Konsentrasi yang telah memberikan masukan, saram, dan arahan.
3. Bapak Atep Okky Rubianto, S.Pt., Ibu Aan Marliani Hasanah, A.Md. beserta seluruh karyawan Unit Susu Segar yang telah membanntu selama pengumpulan data.

4. Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) yang telah memberikan beasiswa KIP Kuliah selama empat tahun masa perkuliahan (2022-2026).
5. Bapak Prof Ir. Agus Pakpahan, M.S., Ph.D. selaku Rektor Universitas Koperasi Indonesia.
6. Bapak Dr. Heri Nugraha, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
7. Ibu Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si. selaku Ketua Prodi Manajemen.
8. Bapak Jaka Sudewa, SE., MM selaku dosen wali.
9. Bapak/Ibu dosen dan Staff Program Studi S1 Manajemen Universitas Koperasi Indonesia yang telah membantu dalam proses pembelajaran selama kuliah dan memfasilitasi segala keperluan serta informasi selama kuliah.
10. Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya sehingga penulis dapat berada pada titik ini.
11. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang selalu menjadi teman berbagi cerita dan solusi saat menghadapi kesulitan baik selama perkuliahan maupun penulisan skripsi.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Jatinangor, Agustus 2026

Teni Sahara

DAFTAR ISI

Halaman

RIWAYAT HIDUP ..... **i**

ABSTRACT ..... **iii**

ABSTRAK ..... **iv**

KATA PENGANTAR ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **vii**

DAFTAR TABEL ..... **x**

DAFTAR GAMBAR ..... **xii**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang Penelitian **1**

1.2 Identifikasi Masalah **12**

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian **13**

1.3.1 Maksud Penelitian 13

1.3.2 Tujuan Penelitian 13

1.4 Kegunaan Penelitian **13**

1.4.1 Aspek Teoritis 13

1.4.2 Aspek Praktis 14

BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Masalah **15**

2.1.1 Pendekatan Perkoperasian 15

2.1.2 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia 24

2.1.3 Pendekatan Gaya Kepemimpinan 28

2.1.4 Pendekatan Motivasi Kerja 31

2.1.5 Penelitian Terdahulu 33

2.1.6 Kerangka Berpikir 35

2.2 Metode Penelitian **36**

2.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan 36

2.2.2 Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel) 37
2.2.3 Sumber Data dan Cara Menentukannya 40
2.2.4 Teknik Pengumpulan Data..... 42
2.2.5 Analisis Data..... 43
2.2.6 Tempat Penelitian 49
2.2.7 Jadwal Penelitian 49

BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

3.1 Keadaan Umum Organisasi..... 50
3.1.1 Sejarah Terbentuknya Koperasi..... 50
3.1.2 Struktur Organisasi Koperasi..... 53
3.2 Keanggotaan Koperasi 58
3.3 Kegiatan Usaha dan Permodalan Koperasi 60
3.3.1 Divisi Usaha Susu Segar..... 61
3.3.2 Divisi Usaha Sarana Produksi Peternakan (SAPRONAK)..... 63
3.3.3 Pelayanan Kesehatan Hewan dan Inseminasi Buatan (IB)..... 64
3.3.4 Divisi Usaha Peternakan dan Jasa Sapi Perah 65
3.3.5 Divisi Usaha Simpan Pinjam 66
3.3.6 Permodalan Koperasi..... 68
3.4 Implementasi Jati Diri Koperasi 74

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden dan Informan 84
4.2 Gaya Kepemimpinan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang 86
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Otoriter..... 87
4.2.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif..... 90
4.2.3 Gaya Kepemimpinan Delegatif..... 94
4.3 Motivasi kerja karyawan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang..... 100
4.3.1 Faktor Motivator (Intrinsik)..... 100
4.3.2 Faktor *Hygiene* (Ekstrinsik)..... 104

4.4 Upaya yang Harus Dilakukan dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan..... 111

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan..... 115

5.2 Saran-Saran 117

DAFTAR PUSTAKA..... 119

LAMPIRAN..... 121

IKOPIN University

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Divisi Usaha Susu Segar KSU Tandangsari... 4

Tabel 1. 2 Gaji dan Tiunjangan Karyawan Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari 6

Tabel 1. 3 Absensi Karyawan per Juni 2026 Divisi Produksi & Distribusi KSU Tandangsari 8

Tabel 2. 1 Operasionalisasi Variabel..... 37

Tabel 2. 2 Skala Pengukuran Jawabam 44

Tabel 2. 3 Pengukuran Setiap Indikator dari Motivasi..... 48

Tabel 2. 4 Pengukuran Setiap Indikator dari Gaya Kepemimpinan..... 47

Tabel 3. 1 Perkembangan Jumlah Anggota KSU Tandangsari Tahun 2021-2025..... 59

Tabel 3. 2 Produksi dan Pemasaran Susu Segar Tahun 2021-2025 62

Tabel 3. 3 Volume Penjualan Susu Segar ke Industri Pengolahan Susu (IPS) 63

Tabel 3. 4 Produksi dan Penjualan Makanan Ternak Tahun 2021-2025 64

Tabel 3. 5 Populasi Sapi Perah Milik KSU Tandangsari Tahun 2021-2025... 65

Tabel 3. 6 Populasi Sapi Perah Milik Anggota Tahun 2021-2025..... 66

Tabel 3. 7 Perkembangan Usaha Simpan Pinjam KSU Tandangsari Tahun 2021-2025..... 67

Tabel 3. 8 Perkembangan Permodalan KSU Tandangsari Tahun 2021-2025 69

Tabel 3. 9 Rasio Likuiditas KSU Tandangsari Tahun 2021-2025 71

Tabel 3. 10 Rasio Solvabilitas KSU Tandangsari Tahun 2021-2025..... 72

Tabel 3. 11 Rasio Rentabilitas KSU Tandangsari Tahun 2021-2025 73

Tabel 4. 1 Kriteria Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 84

Tabel 4. 2 Kriteria Responden Berdasarkan Jabatan..... 85

Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Mengenai Pengambilan Keputusan 87

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Mengenai Pemberian Perintah..... 88

Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Mengenai Pengawasan..... 89

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Mengenai Tanggung Jawab 90

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Mengenai Keterlibatan Karyawan 91

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Mengenai Komuniksi Dua Arah 92
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Mengenai Penghargaan Atas Kontribusi . 92
Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Mengenai Delegasi Terbatas..... 93
Tabel 4. 11 Tanggapan Responden Mengenai Pendelegasian Wewenang 94
Tabel 4. 12 Tanggapan Responden Mengenai Kemandirian Karyawan 95
Tabel 4. 13 Tanggapan Responden Mengenai Pengawasan Minimal..... 96
Tabel 4. 14 Tanggapan Responden Mengenai Intervensi Pemimpin..... 97
Tabel 4. 15 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan..... 98
Tabel 4. 16 Tanggapan Responden Mengenai Prestasi Kerja 100
Tabel 4. 17 Tanggapan Responden Mengenai Pengakuan..... 101
Tabel 4. 18 Tanggapan Responden Mengenai Pekerjaan Itu Sendiri..... 102
Tabel 4. 19 Tanggapan Responden Mengenai Tanggung Jawab 103
Tabel 4. 20 Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Diri 104
Tabel 4. 21 Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Organisasi..... 105
Tabel 4. 22 Tanggapan Responden Mengenai Supervisi Teknis 105
Tabel 4. 23 Tanggapan Responden Mengenai Hubungan Antarpribadi 106
Tabel 4. 24 Tanggapan Responden Mengenai Kondisi Kerja..... 107
Tabel 4. 25 Tanggapan Responden Mengenai Gaji 108
Tabel 4. 26 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja Karyawan 109

IKOPIN University

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir 35
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Koperasi Serba Usaha Tandangsari Tanjungsari 54
Gambar 3. 2 Proses Distribusi Ssu Murni KSU Tandangsari 61

IKOPIN University

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner 121
Lampiran 2 Pedoman Wawancara Semi Terstruktur..... 126
Lampiran 3 Saran Struktur Organisasi..... 127
Lampiran 4 Tabulasi Data 128

IKOPIN University