

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

- Penanggung Jawab : Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
- Ketua Penyunting : Putu Herry Sunarya, SE, MM
- Wakil Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
- Penyunting Pelaksana : Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si  
Dr. Sri Setyo Iriani, SE., M.Si  
Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si  
Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM  
Nadia Aandimitra, SE, M.SM  
Musdholifah, SE, M.Si
- Mitra Bestari : Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw)  
Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa)  
Prof. Dr. Muslich Anshori(Unair)  
Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair)  
Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta)  
Budiono, SE, M.Si (ISEI)
- Administrasi dan Sirkulasi : Widyastuti, S.Si, M.Si  
Nindria Untarini SE, M.Si  
Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : unindria@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 3 No. 1 Agustus 2010**

## DAFTAR ISI

1. Model Kepemimpinan Situasional pada Perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo)  
**Sentot Imam Wahjono** **1-14**
2. Analisis Segmentasi Psikografis dan Sensitivitas Harga Konsumen Rumah Makan di Kabupaten Sidoarjo  
**Luxi Ika Lestari & Saino** **15-33**
3. Analisis Kinerja Keuangan PT. BNI (Persero) Tbk Sebelum dan Sesudah Melakukan *Seasoned Equity Offerings*  
**Nancy Ika Ervina & Musdholifah** **34-48**
4. Pengaruh Kualitas Layanan Jasa terhadap *Word Of Mouth* dengan Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Antara (Studi pada Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah Surabaya)  
**Deasy Prameswari & Anik Lestari A** **49-65**
5. Pengaruh *Store Image* Terhadap Persepsi Kualitas *Private Label* Carrefour “Paling Murah” di Carrefour Golden City Mall Surabaya  
**Inge Yunita Pramestya & Widyastuti** **66-83**
6. Pengaruh Persepsi Pelanggan tentang Bauran Pemasaran terhadap Loyalitas Penggunaan Ponsel Pasca Bayar Esia Surabaya  
**Nindria Untarini** **84-100**
7. Tingkat Persaingan pada Industri Tembakau dan Dampaknya terhadap Petani Tembakau (Studi Kasus Industri Tembakau Madura)  
**Bondan Satriawan** **101-111**
8. Analisis Pengaruh Kebijakan Harga Kebutuhan Pokok terhadap Indeks Harga Kebutuhan Pokok di Propinsi Jawa Timur Pasca Lumpur Lapindo  
**Agung Listiadi** **112-124**

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA  
PERUSAHAAN KELUARGA  
( KASUS UKM DI SENTRA INDUSTRI WEDORO SIDOARJO )**

**SENTOT IMAM WAHJONO<sup>1</sup>**

E-mail:totim27@yahoo.com

**Abstract**

*Small and Medium Enterprises (SMEs) in general, grow and develop from the bottom armed with the spirit of entrepreneurship. After survived and developed into a company, usually a family company that is driven by human resources that have a family linkage to each other. As a family company that emphasizes harmony, need a central figure as a leader capable of moving the company effectively. The effectiveness of leadership in family firms in the model of situational leadership is largely determined by the adjustment of the maturity of the employees with the leadership style practiced. In the event of compliance hence could be expected would be easy to achieve corporate objectives include achieving sustained earnings growth that is sustainable. One indicator of leadership effectiveness is the satisfaction and performance improvement. Indicated satisfaction with the feeling satisfied and happy under certain circumstances surrounding the employees' daily work, including: how leaders deal with employees, provide fringe benefits, providing a space of expression, and others. This research examines the relationship between leadership effectiveness with satisfaction. Leadership model using the situational leadership theory of Hersey-Blanchard. The results turned out to support the theory that there is a positive and significant relationship between leadership effectiveness and job satisfaction.*

**Keywords:** *situational leadership, leadership effectiveness, satisfaction, entrepreneurship.*

**PENDAHULUAN**

Wedoro adalah sebuah desa di kabupaten Sidoarjo yang letaknya berbatasan dengan kota Surabaya. Sebagai desa, Wedoro telah berkembang dari desa pengrajin sepatu menjadi desa pusat penjualan sepatu sandal. Wedoro adalah salah satu dari 3 desa di kabupaten Sidoarjo yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten sebagai Desa Pengrajin Unggulan selain Tanggulangin (tas dan koper), dan Ngingas (logam).

Perkembangan Wedoro dan beberapa daerah lain di Jawa Timur menarik perhatian pemerintah pusat untuk mendirikan Pusat Perkulakan Sepatu (PPS) di Mojokerto. Pendirian PPS ini dimaksudkan untuk mendorong peningkatan kinerja industri sepatu, sehingga dengan demikian mempermudah akses pasar. Alasan pemilihan Jawa Timur sebagai *pilot project* pendirian PPS, adalah karena Jawa Timur merupakan propinsi penghasil alas kaki dan sepatu ke-empat terbesar di Indonesia setelah DKI, Jabar dan Jateng. Pangsa pasar Jawa Timur saat ini sebesar 11% dengan sumbangan terhadap devisa mencapai USD 180 juta. Industri alas kaki yang padat karya sangat penting bagi perekonomian karena termasuk salah satu dari 10 produk utama ekspor non migas (Jawa Pos, 11 Oktober 2007, hal. 9).

Akhir-akhir ini perkembangan perdagangan dan pembuatan sepatu dan sandal di Wedoro mengalami kelesuan, terutama setelah membanjirnya produk sepatu dan sandal dari China yang dijual dengan harga yang lebih murah dan model yang lebih bervariasi. Kondisi ini diperparah dengan kecenderungan biaya operasional dan bahan baku yang semakin naik dan tinggi. Kenaikan biaya operasional terutama dipicu oleh kenaikan tarif listrik multiguna. Kondisi ini menyebabkan banyaknya pengusaha yang tergolong Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berpindah dari sektor pengrajin (industri) ke sektor perdagangan (Jawa Pos, 18 Agustus 2007, hal. 9).

Kondisi ini tentu sangat mengkhawatirkan, mengingat UKM di Wedoro tumbuh dari kegiatan pembuatan sepatu sandal (industri). Mereka lebih berpengalaman sebagai pengrajin daripada sebagai pedagang. Kebanyakan UKM di Wedoro berkembang menjadi perusahaan keluarga dengan basis industri. Apabila kondisi eksternal memaksa UKM Wedoro meninggalkan industri dan beralih ke sektor perdagangan dikhawatirkan akan terjadi penurunan aktivitas ekonomi. Mereka yang tidak terbiasa dengan suasana perdagangan yang dinamis akan mudah mengalami kerugian usaha dan pada akhirnya menjadi kebangkrutan.

Para pemimpin perusahaan keluarga UKM di Wedoro dituntut bekerja keras dan kreatif untuk

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya

dapat mempertahankan usahanya. Hal ini menjadi penting, karena keberlangsungan usahanya bukan hanya menjadi gantungan hidup keluarga inti (ayah, ibu dan anak) nya saja tetapi juga menjadi lahan mencari nafkah keluarga besarnya yang bekerja bersama di dalam perusahaan keluarga. Mereka adalah adik-kakak dari pihak ayah dan ibu (ipar) atau anak dari saudara ayah-ibu (keponakan). Mereka adalah komponen pembentuk perusahaan keluarga di UKM Wedoro.

Sesuai uraian di atas, timbul pertanyaan, apakah model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan keluarga di UKM Wedoro Sidoarjo

### Perusahaan Keluarga.

Perusahaan keluarga merupakan sesuatu yang penting. Di negara-negara Barat seperti di Amerika Serikat, pada awal 1990-an, perusahaan keluarga berjumlah lebih dari seperlima dari seluruh perusahaan, menyumbangkan 12% GDP dan mempekerjakan 15% angkatan kerja (Shanker dan Astrachan, 1996). Di Indonesia, dari hasil Sensus Ekonomi 1996 terdapat 16.426.933 perusahaan. Dari jumlah itu yang dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga sebanyak 82,44 persen (Sinar Harapan, 9 Pebruari 2002). Dengan asumsi-asumsi tertentu diperkirakan perusahaan keluarga memberi kontribusi yang cukup besar yaitu 30% dari GDP dan menyerap 70% angkatan kerja (Kompas, 24 Desember 2002).

Perusahaan keluarga pada umumnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (1) dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% (2) dirasakan sebagai perusahaan, (3) dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham (Westhead, 1997). Dalam perusahaan keluarga, terdapat tiga

kepentingan yang saling mempengaruhi, yaitu: 1) kepentingan bisnis, 2) kepentingan kepemilikan, dan 3) kepentingan keluarga. Ketiga kepentingan tersebut seringkali bersinggungan menimbulkan friksi yang bisa mengakibatkan sinergi beberapa komponen sehingga menghasilkan yang positif atau sebaliknya berakibat negatif (Hoover, 2000: 61).

Sebagai suatu entitas usaha, perusahaan keluarga juga harus tunduk pada kaidah-kaidah manajemen pada umumnya. Keberhasilan suatu usaha tidak terlepas dari peran pemimpin usaha. Yukl (2002, 347) melaporkan beberapa penelitian sebelumnya tentang peranan pemimpin dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Seperti, Weiner dan Mahoney (1981) mengatakan bahwa kepemimpinan berperan dalam peningkatan ROA (*return on assets*). Thomas (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan terhadap peningkatan *profit margin*. Barrick, Day, Lord, dan Alexander (1991) juga menemukan bukti bahwa *top executives* mempengaruhi kepuasan kerja organisasi.

Selanjutnya, faktor pemimpin sebagai penyebab keberhasilan usaha juga dikemukakan oleh Peter F. Drucker yang ditulis kembali oleh Hersey-Blanchard (1992, 98) yang menyatakan bahwa:

“Pemimpin merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitiannya bahwa dari 100 perusahaan yang baru berdiri, 50% gulung tikar pada dua tahun setelah pendirian dan hanya sepertiga yang bisa bertahan sampai tahun ke-lima dikarenakan kepemimpinan yang tidak efektif”.

Perusahaan keluarga tersebar dalam beberapa etnis, masing-masing mempunyai ciri tersendiri. Dalam etnis Cina terdapat beberapa karakteristik perusahaan keluarga seperti terlihat dalam tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Perusahaan Keluarga Cina**

1	Skala kecil dan struktur organisasi sederhana
2	Produk tunggal atau pasarnya terfokus
3	Kendali yang disentralisasi pada satu CEO dominan
4	Kepemilikan dan kendali pada keluarga
5	Kebudayaan organisasi paternalistik
6	Hubungan eksternal ke pemasok dan pelanggan melalui jaringan personal
7	Penghematan biaya dan efisiensi
8	Kemampuan pemasaran lemah terutama promosi citra merk
9	Hambatan pertumbuhan karena enggan berhubungan dengan manajer profesional
10	Fleksibilitas strategis berdasar adaptabilitas pembuat keputusan yang dominan.

Sumber : Redding, 1995.

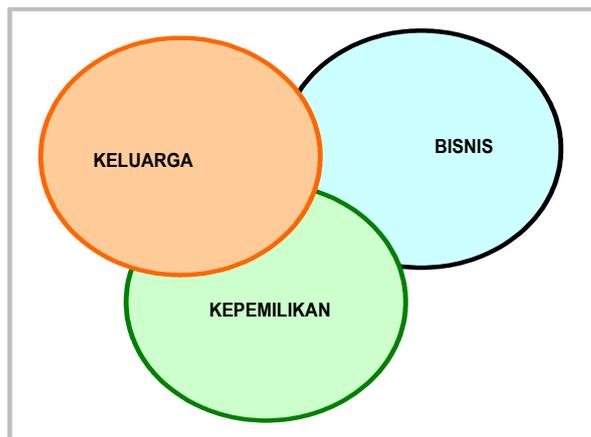
John Davis dan Morris Taguiri (Hoover, 2004: 61) menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 1, yaitu :

- (1) Keluarga, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
- (2) Bisnis, adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan

kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.

- (3) Kepemilikan, didasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan risiko, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

**Gambar 1.**  
**Tiga Elemen Bisnis Keluarga Taguiri**



Sumber : Hoover, 2000, hal. 61.

Dalam bisnis keluarga, ketiga elemen tersebut bercampur menjadi satu bahkan batas-batas diantara ketiganya kabur dan tak tampak. Banyak fungsi menjadi tumpang tindih sehingga sering terjadi ketegangan hubungan, tetapi banyak hal menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis keluarga

dimulai dari kaburnya batas-batas itu. Untuk menjamin dinamika bisnis keluarga tetap dalam posisi yang menguntungkan, maka perlu dipertegas aturan hubungan bisnis keluarga, seperti tergambar dalam tabel 2 berikut.

**Tabel 2.**  
**Matrix Aturan Hubungan Bisnis Keluarga Taguiri**

	<b>Keluarga</b>	<b>Bisnis</b>	<b>Kepemilikan</b>
<b>Mengukur Keberhasilan</b>	Harmoni	Produksi	ROI dan ROS ( <i>responsibility of stewardship</i> )
<b>Otoritas</b>	Kesetaraan	Tidak setara	Keduanya (setara dan tidak setara)
<b>Penghargaan Finansial</b>	Berdasarkan Keperluan	Berdasarkan Produktivitas	Berdasarkan apa yang diambil dan yang ditinggalkan.
<b>Lokus Pentingnya</b>	Individual aspirasi	Tujuan	Profitabilitas
<b>Aturan Inklusi</b>	Penerimaan tanpa kondisi	Tergantung pada kondisi	Berhak atukah diperoleh

Sumber : Hoover, 2000, hal. 64.

### **Kepemimpinan**

Pembicaraan mengenai teori kepemimpinan berawal dari adanya suatu kenyataan bahwa

seseorang lebih menonjol dibanding orang lain, seseorang lebih efektif dalam memimpin dibanding yang lain, seorang pemimpin yang telah

sukses memimpin tidak begitu sukses memimpin di tempat dan situasi yang berbeda. Kemudian muncul suatu kesadaran bahwa situasi kepemimpinan adalah interaksi positif antara sang pemimpin dengan bawahan yang dipimpin. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan sang pemimpin juga kesiapan dan kematangan bawahan dalam menjalankan arahan dan instruksi pemimpin.

Beberapa penelitian gaya kepemimpinan dengan pendekatan Sifat dan pendekatan Perilaku ternyata belum bisa menjawab pertanyaan “Kapan dan dibawah keadaan apa gaya kepemimpinan khusus lebih disukai dibanding yang lain?”, pertanyaan ini terlontar karena ternyata tidak dijumpai satupun sifat unggulan dan gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua orang, pada situasi dan kondisi yang berbeda. Gaya otoriter sangat cocok diterapkan di lingkungan militer namun sangat tidak cocok diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi.

Oleh karena itu beberapa peneliti mulai mencoba mencari faktor-faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Kalau disatukan, teori yang dihasilkan dari penelitian ini menyusun pendekatan kontingensi pada kepemimpinan. Pendekatan ini memfokuskan pada faktor-faktor berikut ini : a) Tuntutan Tugas, b) Harapan dan tingkah laku rekan setingkat, c) Karakteristik, harapan, dan tingkah laku karyawan, d) Budaya organisasi dan kebijakannya.

### **Teori Kepemimpinan Hersey-Blanchard**

Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2002:169-189) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor berikut:

1. **Perilaku tugas**, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dicitrakan dengan upaya untuk menetapkan struktur organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur penyelesaian masalah secara jelas dan rinci. Dimensi perilaku tugas dan indikator perilaku mencakup: (a) Penyusunan tujuan, (b) Pengorganisasian, (c) Penetapan batas waktu, (d) Pengarahan, (e) Pengendalian.
2. **Perilaku Hubungan**, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan

perilaku. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi : (a) memberikan dukungan, (b) mengkomunikasikan, (c) memudahkan interaksi, (d) aktif mendengarkan, (e) memberikan umpan balik.

3. **Kematangan Bawahan**, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan bawahan terdiri dari dua (2) dimensi yaitu : (a) yaitu matang karena mampu dalam arti mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas, (b) matang karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa yakin, dan termotivasi. Kemampuan menurut Hersey dan Blanchard adalah pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Sedangkan kemauan adalah suatu kepercayaan, keterikatan dan motivasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam suatu jenis pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa keyakinan terhadap diri sendiri. Mereka tidak memerlukan dorongan orang lain untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang pekerjaan tersebut.

Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan empat (4) gaya yaitu:

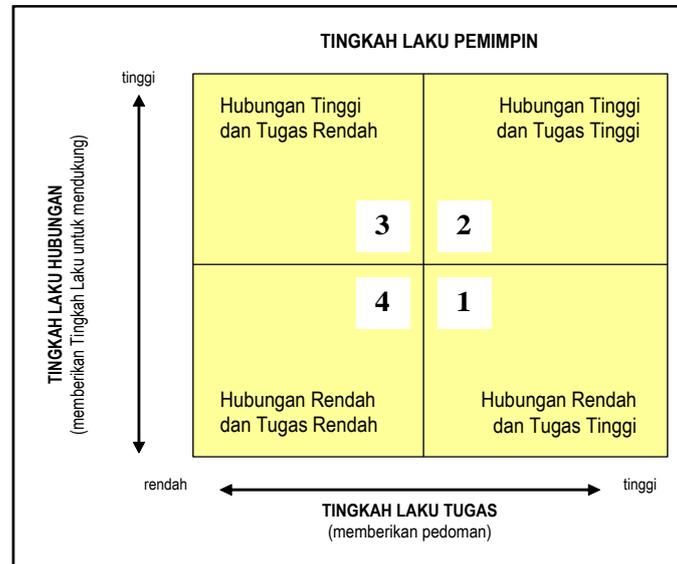
1. **Telling** (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja (instruksi) yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama
2. **Selling** (tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti (menjajakan). Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas.
3. **Participating** (rendah tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.
4. **Delegating** (rendah tugas dan rendah hubungan), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan

keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

kuadran seperti terlihat dalam gambar 2 dibawah ini.

Keempat gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tersebut digambarkan dalam empat

**Gambar 2.**  
**Gaya kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**



Sumber: Stoner, 1996, hal, 172, diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational: Utilizing Human Resources*, edisi ke 5, p. 173, hak cipta 1988.

Mereka yakin bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahannya bergeser melewati empat fase pada saat karyawan

berkembang, dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya (lihat gambar 2 dan tabel 3)

**Tabel 3.**  
**Empat Fase Gaya kepemimpinan Hersey-Blanchard**

Fase	Kesiapan Bawahan & Apa yang seharusnya dilakukan Manajer
<b>1</b>	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi <b>instruksi</b> dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
<b>2</b>	Setelah bawahan mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan bawahan pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus <b>menjajakan</b> tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dan sebagainya.
<b>3</b>	Dalam tahap ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya <b>partisipasi</b> bawahan yang melembaga.
<b>4</b>	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam tahap ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas & tanggung jawab ( <b>delegasi</b> ).

Sumber : dirangkum dari Stoner, 1996, hal. 171-172

Kematangan bawahan merupakan kombinasi dari kemauan dan kemampuan bawahan yaitu :

**a. Tingkat kematangan rendah (M1)**

Pada tingkat ini, bawahan tidak memiliki kemauan dan belum memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas. Tetapi mereka memiliki motivasi dan kepercayaan diri untuk mempelajari pekerjaannya (*an enthusiastic beginner*).

**b. Tingkat kematangan rendah ke sedang (M2)**

Bawahan sudah mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas meskipun rendah. Rendahnya kemauan bawahan ini karena tugasnya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula. Akhirnya bawahan mengalami penurunan semangat dan kemauan untuk belajar (*a disillusioned learner*).

**c. Tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3)**

Pada tingkatan ini, bawahan sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak mau dan/atau ragu untuk menggunakan kemampuannya. Bawahan kurang percaya diri atas keberhasilannya dalam melaksanakan tugas seorang diri (*a reluctant contributor*).

**d. Tingkat kematangan tinggi (M4)**

Pada tingkat ini, bawahan berada pada titik kepercayaan diri tertinggi. Bawahan merasa mampu dan mau melaksanakan tugas karena yakin dapat melaksanakan tugas dengan baik. Bawahan merasa senang untuk menerima tugas (*a peak performer*).

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa Keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara (empat) gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan. Dalam tabel 4 berikut dapat dilihat bagaimana kesesuaian antara penerapan gaya kepemimpinan yang cocok dengan melihat kesiapan atau kematangan (*maturity*) bawahan digambarkan dengan kurva perspektif yang berbentuk lonceng yang bergerak melalui empat kuadran kepemimpinan secara dinamis dan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (yang didasarkan pada perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin) yang sesuai dengan kematangan bawahan bergerak dari tingkat kematangan bawahan yang rendah menuju tingkat kematangan bawahan yang tinggi.

**Tabel 4.**  
**Peta Hubungan Kematangan dan Keefektifan Kepemimpinan**

Kematangan	Gaya yang paling efektif	Gaya Yang efektif	Gaya yang cukup efektif	Gaya yang tidak efektif
M1 Rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Participating	G4 Delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 Telling at G3 participating	--	G4 Delegating
M3 Sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 Selling at G4 Delegating	--	G1 Telling
M4 Tinggi	G4 Delegating	G3 Participating	G2 Selling	G1 Telling

Sumber : Hersey dan Blanchard (2002:275).

Jadi keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktikkan pemimpin dengan kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidaksesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan. Kaitan tingkat kematangan dengan gaya kepemimpinan yang efektif, terlihat dalam tabel 4. Bila gaya yang dipakai memadai, bukan hanya akan menaikkan kepuasan kerja karyawan tapi juga membantu mengembangkan karyawan secara profesional. Jadi manajer dituntut untuk pandai mengubah gaya kepemimpinannya secara terus menerus.

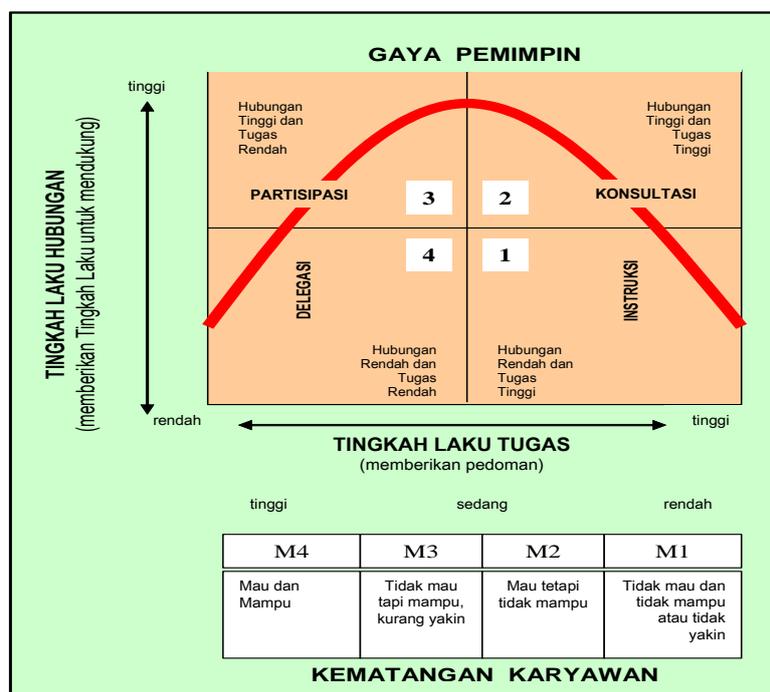
Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthans, 2006). Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Davis & Nestrom (1985; dalam Indriantoro, 1993) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap organisasi harus memantau kepuasan kerja, karena hal itu akan mempengaruhi tingkat kehadiran, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan dan komplain, serta masalah-masalah organisasional lainnya.

Terdapat tiga penyebab utama kepuasan kerja, yaitu; 1) faktor organisasional (seperti: gaji, peluang promosi, *work itself*, kebijakan dan kondisi pekerjaan), 2) faktor kelompok (seperti:

*coworkers* dan *supervisors*), 3) faktor personal (seperti: kebutuhan, aspirasi dan *instrument benefits*). Kepuasan kerja individu dalam kelompok kerja akan dipengaruhi oleh coworkers dan supervisor mereka. Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai variabel dependen atau sebagai variabel independen (Robbins, 2003). Kepuasan Kerja sebagai variabel independen dapat dilihat pada pengaruh kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, kehadiran, dan *turn-over*.

**Gambar 3.**  
**Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**  
**dihubungkan dengan Kematangan bawahan dan**  
**Kepuasan Kerja Karyawan**



**Hipotesis**

Berdasarkan uraian Latar Belakang dan Rumusan Masalah serta Tinjauan Pustaka di atas, maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut: “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dengan kepuasan kerja karyawan menggunakan perusahaan keluarga di UKM Wedoro Sidoarjo”.

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan keluarga UKM di Wedoro yang masih beroperasi (toko masih buka, pengrajin masih memproduksi). Perusahaan keluarga yang masih beroperasi sebanyak 40

perusahaan dari 156 perusahaan yang terdaftar terakhir di Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Sidoarjo tahun 2004. Dari 40 perusahaan keluarga UKM tersebut tercatat sebanyak 220 orang karyawan. Survey lapangan dilakukan secara bergelombang / bertahap yaitu tahap pertama hari Sabtu, Minggu dan Senin pertengahan bulan. Tahap kedua hari Selasa, Rabu, Kamis, dan Jumat pada akhir bulan saat pegawai swasta menerima pembayaran gaji/upah, dan tahap ketiga pada hari Rabu, Kamis, Jumat, Sabtu, dan Minggu, pada tanggal muda / awal bulan saat pegawai negeri sipil / militer menerima gaji.

Banyaknya sampel didasarkan pada tabel penentuan sampel dengan populasi tertentu dengan taraf kesalahan 5% yang dikembangkan

dari rumusan Isaac dan Michael (Sugiyono, 2006: 63) yaitu sebanyak 140 orang. Teknik pengambilan sampel ditentukan berdasarkan persentase masa kerja karyawan yang bekerja di perusahaan keluarga di UKM Wedoro. Lamanya masa kerja atau pengalaman kerja adalah salah satu indikator kematangan karyawan yang merupakan unsur penting dalam pembahasan kepemimpinan model Hersey-Blanchard.

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Versi MSQ yang dipakai dalam penelitian ini adalah yang *short-form* yang terdiri dari 20 item, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah responden dalam mengisi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengingat penelitian ini didesain resiprokal, dalam arti memerlukan pendapat secara berbalasan untuk satu variabel penelitian maka responden karyawan akan didampingi dengan pengusaha yang dipilih untuk dijadikan sampel. Terpilih 35 pengusaha yang dijadikan responden. Pengusaha akan diminta pendapatnya tentang kematangan masing-masing responden yang menjadi karyawannya.

Pengusaha yang dijadikan responden mempunyai latar usaha yang berbeda. Empat orang pengusaha adalah pengrajin, artinya usahanya adalah memproduksi sepatu dan sandal saja. Hasil produksinya dijual ke beberapa saudara dan temannya di toko-toko di kawasan perdagangan Wedoro atau dijual ke luar, dalam hal ini ke pasar Turi (sebagian besar) dan ke pasar-pasar lainnya. Dua pengusaha lagi berstatus ganda, selain sebagai pengrajin yang memproduksi sepatu dan sandal, juga berdagang dengan memiliki stand toko di kawasan perdagangan Wedoro. Sisanya (29 pengusaha atau 83%) adalah pengusaha pedagang. Banyaknya unsur pedagang ini, kemungkinan disebabkan oleh naiknya harga bahan baku dan biaya-biaya operasional. Kondisi ini ternyata tidak diimbangi dengan kenaikan daya beli masyarakat, sehingga pada saat yang bersamaan pengrajin sepatu dan sandal Wedoro sulit menaikkan harga jual sepatu dan sandal produksi mereka. Apalagi akhir-akhir ini banyak produk impor dari China. Kondisi-kondisi inilah yang memaksa pengusaha beralih dari pengrajin menjadi pedagang. Pendapat ini diperkuat oleh Shahputra, wakil Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Jawa Timur (Jawa Pos, 18 Agustus 2007: 9).

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh atasan dan yang dinilai oleh bawahan dalam penelitian ini didominasi oleh gaya kepemimpinan

Telling (G1 = Instruksi) sebanyak 55 responden atau 39% dan Selling (G2=Menjajakan) sebanyak 37 responden atau 26%, dan berikutnya gaya kepemimpinan Participating (G3=Partisipasi) sebanyak 30 orang atau 21% dan gaya kepemimpinan Delegating (G4=Delegasi) sebanyak 18 orang atau 13%.

Hal ini berarti bahwa menurut responden karyawan, para pengusaha yang merupakan atasan langsungnya, rata-rata menerapkan gaya kepemimpinan instruksional. Pemimpin dalam hal ini adalah pengusaha sering memberi petunjuk dan arahan tentang apa, bagaimana melakukan pekerjaan. Arahan itu seringkali rinci dan bersifat teknis. Supervisi secara spesifik itu diperlukan karena para karyawan umumnya mempunyai tingkat pendidikan yang rendah (74% responden adalah berpendidikan dasar – SD dan SMP). Sedang masa kerja mereka belum lama (67% mempunyai masa kerja kurang dari 3 tahun). Sementara itu usia responden kebanyakan (87%) berada di bawah 30 tahun. Kondisi ini adalah cocok dengan kenyataan bahwa kebanyakan pengusaha menerapkan kendali (pengawasan/control) yang ketat kepada karyawannya. Hal ini untuk menjamin bahwa apa-apa yang di instruksikan benar-benar dilaksanakan oleh karyawannya.

### Tingkat Kematangan Bawahan

Tingkat Kematangan Bawahan yang dinilai oleh atasan dalam penelitian ini didominasi oleh tingkat kematangan yang rendah ke sedang (M2) sebanyak 50 responden atau 36% dan berturut-turut tingkat kematangan rendah (M1) sebanyak 37 responden atau 26%, kemudian tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3) sebanyak 35 orang atau 25% dan terakhir tingkat kematangan tinggi (M4) sebanyak 18 orang atau 13%.

Pemimpin atau para pengusaha baik pengrajin maupun pedagang sepatu dan sandal di Sentra Industri Kecil Wedoro, menganggap bahwa kebanyakan karyawannya berada pada tingkat kematangan rendah dan rendah ke sedang. Kematangan karyawan yang rendah ini ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dan rendahnya kemauan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan oleh sikap karyawan yang lebih banyak menunggu “diperintah” oleh pemimpin untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Banyak diantara karyawan yang lebih menyukai bersantai-santai dan bermalas-malasan apabila tidak “ditunggu” atau tidak dilihat oleh pemimpin. Tipe karyawan dengan kematangan rendah ini biasanya dipengaruhi oleh

latar karakteristik individual karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai ciri-ciri seperti: berpendidikan rendah (pendidikan dasar), mempunyai masa kerja rendah (kurang dari 3 tahun), dan berusia muda (kurang dari 30 tahun) mempunyai kecenderungan untuk berperilaku sebagai karyawan dengan tingkat kematangan rendah. Ternyata profil mayoritas responden menunjukkan karakteristik karyawan dengan tingkat kematangan rendah dan rendah ke sedang. Karyawan pada umumnya mempunyai tingkat pendidikan yang rendah (74% responden adalah berpendidikan dasar – SD dan SMP). Sedang masa kerja mereka belum lama (67% mempunyai masa kerja kurang dari 3 tahun). Sementara itu usia responden kebanyakan (87%) berada di bawah 30 tahun.

### Keefektifan Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi efektif manakala Gaya kepemimpinan (selanjutnya diberi notasi G) yang dipraktekkan oleh atasan dan dinilai oleh bawahan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan (selanjutnya diberi notasi M) yang

dinilai oleh atasan. Kriteria penentuan ke efektifan kepemimpinan merujuk pada tabel Hersey-Blanchard (2002: 75). Kepemimpinan yang paling efektif terjadi manakala bertemu M1 G1, M2 G2, M3 G3, M4 G4, sedang kepemimpinan efektif terjadi manakale bertemu M1 G2, M2 G1, M2 G3, M3 G2, M3 G4, dan M4 G3. Sementara itu, kepemimpinan menjadi cukup efektif manakala bertemu M1 G3, dan M4 G2. Dan akhirnya, kepemimpinan menjadi tidak efektif manakala bertemu M1 G4, M2 G4, M3 G1, dan M4 G1.

Derajat keefektifan kepemimpinan diberi nilai bertingkat-tingkat sebagai berikut :

- ✦ Tidak Efektif               diberi nilai 1
- ✦ Cukup Efektif             diberi nilai 2
- ✦ Efektif                     diberi nilai 3
- ✦ Paling Efektif            diberi nilai 4

Setelah dipertemukan antara hasil kuesioner gaya kepemimpinan yang dipraktekkan yang diisi oleh bawahan sebagai responden dengan tingkat kematangan bawahan yang diisi oleh atasan untuk masing-masing responden, maka didapat tingkat keefektifan kepemimpinan. Selengkapnya terlihat dalam tabel 5.

**Tabel 5**  
**KeEfektifan Kepemimpinan**

		GAYA KEPEMIMPINAN					TOTAL
		G1	G2	G3	G4		
<b>KEMATANGAN BAWAHAN</b>	<b>M1</b>	27 19%	4 3%	3 2%	3 2%	<b>37</b>	<b>26%</b>
	<b>M2</b>	22 16%	26 19%	0 0%	2 1%	<b>50</b>	<b>36%</b>
	<b>M3</b>	6 4%	5 4%	21 10%	3 2%	<b>35</b>	<b>25%</b>
	<b>M4</b>	0 0%	2 1%	6 4%	10 7%	<b>18</b>	<b>13%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b> <b>39%</b>	<b>37</b> <b>26%</b>	<b>6</b> <b>4%</b>	<b>18</b> <b>13%</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber: Kuesioner yang diolah.

Mencermati tabel 5 dan setelah dinilai, didapat hasil bahwa 60% Kepemimpinan para pengusaha perusahaan keluarga di Sentra Industri Kecil Wedoro Paling Efektif, 29% Efektif, 4 % Cukup Efektif, dan sisanya 8% Tidak Efektif.

### Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan mengajukan 20 pertanyaan kepada karyawan tentang kepuasan kerja, dengan rentang 5 tingkat jawaban dimana jawaban 1 berarti sangat tidak baik dan jawaban 5 berarti sangat baik. Dari 140 jawaban kuesioner yang diolah bernilai rata-rata 3,59, hal ini berarti kepuasan kerja karyawan yang bekerja di perusahaan keluarga di Sentra Industri Kecil Wedoro tergolong baik.

Pada umumnya responden menjawab antara cukup baik dan baik atas kondisi pekerjaan di tempat kerjanya masing-masing. Ini berarti mereka cukup puas. Kepuasan kerja terjadi pada masalah-masalah:

1. Cara pemimpin menangani karyawannya (pertanyaan nomor 5). Meskipun kondisi karyawan berbeda-beda dalam hal latar pendidikan, masa kerja, usia, dan status perkawinan, namun karyawan merasa puas dengan penanganan pimpinan. Pemimpin bisa menyesuaikan cara dan gaya kepemimpinan dengan karakteristik dan spesifikasi karyawan. Nilai kepuasan karyawan terhadap cara penanganan pemimpin adalah 4,33.

2. Kelanggengan tempat kerja (pertanyaan nomor 7). Responden yakin bahwa tempat kerjanya bisa diharapkan untuk menopang kehidupannya dalam jangka panjang. Karyawan cukup yakin bahwa tempat kerjanya tidak akan bangkrut, atau kalau toh bangkrut, pimpinannya dapat mencarikan tempat kerja yang sesuai dengan keahliannya. Nilai kepuasan untuk kelanggengan tempat kerja adalah 4,02.
3. Kesempatan memberitahu orang lain tentang apa yang harus dikerjakan (pertanyaan nomor 10). Responden merasa terdapat cukup kebebasan yang diberikan pengusaha dalam mengajari dan mentransfer ilmunya kepada teman sejawatnya. Kebebasan mentransfer ilmu dan kemudian memindahkan keahlian dan ketrampilan kepada teman sejawat ini memberikan kepuasan tersendiri. Suasana ini mengukuhkan kembali situasi keguyuban dalam kelompok yang ternyata merupakan kebutuhan tersembunyi (laten) dari kebanyakan karyawan sebagai makhluk sosial. Nilai kepuasan untuk ini mencapai 4,13.
4. Kesempatan untuk mengembangkan diri dari pekerjaan ini (pertanyaan nomor 14). Hal ini terjadi karena suasana yang terjadi di kebanyakan perusahaan keluarga di SIK Wedoro yang informal dan cukup egaliter. Tidak terdapat spesialisasi dan pembagian kerja yang ketat. Sehingga setiap karyawan mempunyai kesempatan yang luas untuk mempelajari bagian lain dari serangkaian tugas-tugas yang ada dalam perusahaan. Nilai kepuasan untuk ini adalah 4,45.
5. Kesempatan untuk mengembangkan metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas (pertanyaan nomor 16). Pemimpin tidak menuntut cara penyelesaian tugas yang kaku. Pada umumnya pemimpin perusahaan keluarga adalah tumbuh dari pengalaman berwirausaha, sehingga mereka cukup paham tentang bagaimana harus mengerjakan sesuatu, cukup paham tentang risiko, dan cukup paham tentang pentingnya keberanian dalam mencoba cara dan metode yang baru serta berbeda dari yang biasanya. Nilai kepuasan untuk ini adalah 4,14.

**Tabel 6.**  
**Tanggapan Responden tentang Kepuasan Kerja Karyawan**

Pertanyaan nomor	JAWABAN					Rerata
	1 = STB	2 = KB	3 = CB	4 = BAIK	5 = SB	
1	23	41	19	11	46	3,11
2	1	10	36	45	48	3,92
3	39	34	37	27	3	2,44
4	39	52	16	9	24	2,48
5	9	7	5	27	92	4,33
6	10	9	10	55	56	3,99
7	4	11	20	48	57	4,02
8	8	20	20	44	48	3,74
9	15	18	14	37	56	3,72
10	10	7	6	49	68	4,13
11	15	22	3	36	64	3,80
12	13	20	13	37	57	3,75
13	15	17	27	35	46	3,57
14	8	7	2	20	103	4,45
15	59	29	30	7	15	2,21
16	10	9	19	16	86	4,14
17	22	26	46	25	21	2,98
18	13	15	19	44	49	3,72
19	14	19	23	30	54	3,65
20	13	18	23	29	57	3,71
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>391</b>	<b>388</b>	<b>631</b>	<b>1.050</b>	<b>3,59</b>

Sumber: data diolah.

**Keterangan :**

STB = Sangat Tidak Baik, KB = Kurang Baik, CB = Cukup Baik, SB = Sangat Baik.

Sementara itu ketidakpuasan terjadi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda (pertanyaan nomor 3). Kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda memang tidak diperlukan dalam perusahaan keluarga

jenis ini. Di bidang industri pembuatan sepatu dan sandal yang bersifat *mass production* meskipun masih dibuat dengan tangan manusia tetaplah menuntut pengerjaan dengan prosedur tertentu yang telah ditentukan. Demikian juga di bidang perdagangan sepatu dan sandal, meskipun masih membuka peluang tawar menawar tetapi prosedur penjualan telah dibakukan oleh pengusaha. Jadi sulit untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda. Nilai ketidak puasan untuk pertanyaan ini adalah 2,44.

2. Kesempatan untuk menjadi “seseorang” (pertanyaan nomor 4). Sejalan dengan ketidak puasan nomor 1 di atas maka sulit bagi karyawan untuk menjadi seseorang yang berbeda. Karyawan harus puas menjadi orang kebanyakan, dan ini menyebabkan ketidak

puasan. Ketidak puasan dalam hal ini bernilai 2,48.

3. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri (pertanyaan nomor 15). Pengusaha menganggap bahwa kebanyakan karyawan belum matang, karena memang rata-rata pendidikan karyawan rendah, masa kerja karyawan juga tidak lama, dan usia karyawan relatif muda (mayoritas dibawah 30 tahun). Ketidak puasan dalam hal ini bernilai 2,21.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro. Berikut hasil pengujian analisis regresi linier sederhana disajikan dalam tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana**

	Coefficients	Beta	t-Stat	Signif t
Intercept	3,2859	0,0689	47,3212	0,0005
X	0,6527	0,0336	10,2607	0,0003
R Square			0,8057	
Signifikansi F			0,0003	

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3,2859 + 0,6527 X$$

Hal ini berarti :

- a. Intercept (a) sebesar 3,2859 artinya apabila variabel keefektifan kepemimpinan (X) konstan, maka diprediksikan kepuasan kerja karyawan (Y) tidak mengalami perubahan sebesar 0,6527. Atau kepuasan kerja karyawan perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro sebesar 3,2859 satuan bila tidak dipengaruhi oleh keefektifan kepemimpinan.
- b. Koefisien regresi untuk keefektifan kepemimpinan (X) sebesar 0,6527, berarti jika keefektifan kepemimpinan naik sebesar 1 satuan nilai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat menjadi 0,6527. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif keefektifan kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Artinya ada hubungan searah antara keEfektifan dan kepuasan karyawan.

### Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besar kecilnya kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh keefektifan kepemimpinan.

Table 7 menunjukkan bahwa nilai R Square (R<sup>2</sup>) atau koefisien determinasi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,8057 atau 80,57%. Artinya kepuasan kerja karyawan (Y) perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro dipengaruhi oleh keefektifan kepemimpinan (X) sebesar 80,57%. Sedang sisanya 19,43% dipengaruhi oleh unsur lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> maka semakin baiklah model tersebut.

### Uji Hipotesis

Dari tabel di atas diketahui bahwa signifikansi F sebesar 0,0003. Nilai signifikansi F lebih kecil dari 5%, hal ini berarti konsep model keefektifan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (y) pada taraf signifikansi 5%. Jadi hipotesis yang menyebutkan bahwa model keefektifan kepemimpinan

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Uji t dilakukan atas variabel bebas untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, berikut akan dibahas uji t ; Dari tabel 7 menunjukkan nilai t-Stat untuk unsur X sebesar 10,2607 dengan signifikansi t sebesar 0,0003, karena signifikansi t lebih kecil dari 5% maka keefektifan kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

## Pembahasan

Tingginya keefektifan kepemimpinan pada penelitian ini (60% paling efektif dan 29% efektif) disebabkan karena kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dengan kematangan bawahan per individu responden.

Banyak responden yang berada pada tingkat kematangan M1 dan mendapatkan praktek gaya kepemimpinan G1 (19%), bawahan yang berada pada kematangan M2 dan menjumpai gaya kepemimpinan G2 (19%), dan selanjutnya M3 – G3 (15%) , M4 – G4 (7%). Menurut data hasil survey, Gaya kepemimpinan yang paling banyak dipraktikkan (tabel 6) berturut-turut: G1 (39%), G2 (26%), G3 (21%), G4 (13%), sementara itu struktur kematangan bawahan (tabel 7) agak berbeda, dimana responden paling banyak (36%) berada pada tingkat kematangan M2 dan kemudian berturut-turut M1 (26%), M3 (25%) dan M4 (13%). Meskipun demikian setelah dicocokkan satu per satu untuk mendapatkan peta keefektifan kepemimpinan sesuai dengan teori Hersey dan Blanchard (2002) ternyata kepemimpinan perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro sangat efektif .

Kepuasan karyawan juga cukup baik dengan rata-rata tingkat kepuasan 3,59 (tabel 6). Karyawan pada umumnya merasa sangat puas pada masalah-masalah: cara pemimpin menangani karyawannya, kelanggengan pekerjaan, kesempatan membantu orang lain, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan kesempatan untuk mengembangkan metode sendiri. Kepuasan inilah yang membuat para karyawan merasa betah bekerja di perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro meskipun rata-rata perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro bukanlah perusahaan besar yang menjanjikan karier yang jelas.

Keefektifan kepemimpinan perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro ternyata sangat berpengaruh terhadap penciptaan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan cukup tingginya intercept (0,6527) dan tingginya koefisien determinasi keefektifan

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu 80,57%. Hal ini berarti bahwa kepuasan karyawan sangat dipengaruhi oleh keefektifan kepemimpinan.

Tingginya tingkat kepuasan karyawan dalam penelitian ini diduga disebabkan oleh karakteristik sample, dimana 75% berpendidikan SMP ke bawah. Ganzach (1998) seperti yang ditulis oleh Wahjono (2004) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin kecil kepuasan yang dirasakan.

Hasil penelitian ini menemukan bukti bahwa dalam kondisi kepemimpinan yang efektif lah kepuasan kerja karyawan berada pada tingkat yang cukup tinggi. Dari hasil pengujian regresi diketahui bahwa pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar positif 65,27%. Hal ini berarti tingkat keefektifan kepemimpinan di perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro bila dinaikkan 1 satuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat 65,27%. Sehingga bila manajemen perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro dapat meningkatkan keefektifan karyawan 1 satuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat menjadi 3,2859 dan seterusnya.

Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Wahjono (2004) dan Kusdiyanti (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat tercipta meskipun kepemimpinan tidak efektif.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian Smith, Carson & Alexander (1984) dan penelitian Pfeffer & Davis-Blake (1986). Ke tiga peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja terjadi manakala pemimpin telah bertindak efektif. Perbedaan temuan itu mungkin disebabkan karena perbedaan pengambilan sampel penelitian, penelitian ini bertempat di perusahaan yang lebih banyak *profit oriented*, sementara ke dua penelitian diatas berada di wilayah yang lebih banyak *non profit oriented* (penelitian Smith, Carson & Alexander (1984) di gereja, sementara itu penelitian Pfeffer & Davis-Blake (1986) klub bola basket anggota NBA).

Meskipun demikian, penelitian ini konsisten dengan ke dua penelitian diatas dalam hal terdapatnya pengaruh positif antara keefektifan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini pengaruh itu 80,57%.

Sebagai perusahaan keluarga, perilaku karyawan perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro dalam menjalankan tugas

sehari-hari sangat lentur dan luwes. Terbukti dari jawaban kuesioner oleh responden tentang pertanyaan kepuasan kerja karyawan nomor 5, 7, 10, 14, 16 menunjukkan kearah kepuasan yang cukup tinggi yaitu 4,33, 4,02, dan 4,13, 4,45, 4,14. Pertanyaan nomor 5 adalah tentang cara pemimpin menangani karyawannya, pertanyaan nomor 7 adalah tentang kelanggengan pekerjaan. Pertanyaan nomor 10, 14, dan 16 menunjukkan kebebasan dan keleluasaan gerak yang dapat memancing kreatifitas karyawan. Hal ini sebagai bukti bahwa dalam perusahaan tidak begitu diterapkan prosedur dan standar kerja yang ketat. Karakteristik inilah yang menurut Tugiman (1995) merupakan keunggulan perusahaan keluarga.

Kebiasaan berkreasi dalam menyelesaikan tugas, kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri, dan keleluasaan untuk menggunakan metode sendiri tanpa terikat secara ketat dengan prosedur dan mekanisme perusahaan inilah yang menurut dugaan peneliti menyebabkan atasan "*under-estimate*" dalam menilai kematangan bawahannya. Sehingga atasan salah menilai, karyawan yang secara kasat mata dan menurut catatan personalia berada pada tingkat kematangan rendah tetapi mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Argumentasi ini mungkin dapat menjelaskan anomali teori Smith dkk (1984) dan Pfeffer dkk (1986) bahwa kepuasan kerja yang baik terjadi pada saat kepemimpinan efektif.

Menilik tingkat kepuasan karyawan dari segi penerimaan gaji dibandingkan dengan beban kerja karyawan, seperti tampak dalam jawaban responden di kuesioner kepuasan kerja karyawan pertanyaan nomor 13, tampak bahwa kepuasan karyawan tentang gaji yang diterima dibandingkan beban kerjanya pada tingkat yang cukup puas (3,57 dengan skala 5). Tingkat kepuasan yang cukup terhadap gaji/upah yang diterima di perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro ternyata mempengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan (3,59).

Gaji/upah yang diterima rata-rata karyawan perusahaan keluarga UKM di Sentra Industri Kecil Wedoro relatif lebih tinggi dari UMK Sidoarjo, hal ini sesuai juga dengan laporan media masa (Kompas, 19 Januari 2006). Hal ini sesuai dengan teori Davis dan Taguiri dalam Hoover (2000) yang menyatakan bahwa dalam perusahaan keluarga ukuran keberhasilan bukan pada produksi tapi lebih pada harmoni, sementara itu penghargaan finansial (gaji, insentif, bonus) pada perusahaan keluarga lebih didasarkan pada keperluan bukan pada produktivitas. Hal ini memerlukan penelitian lebih lanjut, mengingat

rata-rata pendapatan (gaji ditambah bonus dan insentif) karyawan sudah diatas UMR.

## KESIMPULAN

### Simpulan

Dari hasil analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis, yaitu bahwa terdapat pengaruh positif antara Keefektifan Kepemimpinan (variabel X) dengan Kepuasan kerja karyawan perusahaan keluarga (variabel Y) secara signifikan. Hal ini berarti bahwa model regresi yang digunakan pada penelitian ini dapat menjelaskan kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini menemukan bukti bahwa keefektifan kepemimpinan akan muncul manakala terjadikesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan..
3. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi sebagian besar disebabkan oleh kebiasaan kerja yang ditanamkan oleh pengusaha sehingga menimbulkan kreatifitas, keluwesan, loyalitas, suka menolong, dan suka memaafkan. Hal ini mengingat kecenderungan pergeseran nilai-nilai yang dianut karyawan seiring dengan perkembangan usaha perusahaan keluarga. Pada perusahaan keluarga nilai yang banyak dipegang oleh karyawan adalah nilai keutamaan diri (seperti loyalitas dan lain-lain).
4. Dalam penerapan model kepemimpinan di perusahaan keluarga perlu upaya mengkombinasikan elemen Keluarga, Bisnis, dan Kepemilikan.

### Saran

1. Untuk penelitian mendatang tentang topik ini hendaknya mengambil sampel yang lebih luas pada *setting* yang berbeda, sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.
2. Penelitian berikutnya dapat menggunakan model kepemimpinan yang lain (kharisma atau transformasional) dimana parameter kepuasan kerja karyawan menggunakan data kuantitatif seperti Profit margin, ROA, ROE, dan lain-lain.
3. Penelitian berikutnya dapat dilakukan pada perusahaan keluarga di SIK lainnya, sehingga dapat dibuktikan apakah pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan

keluarga proporsional pada besarnya kekuasaan dan keleluasaan pemimpin.

4. Ada baiknya bagi peneliti berikutnya mengambil sampel dengan karakteristik yang berbeda dengan penekanan pada perusahaan yang mempunyai karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

#### DAFTAR ACUAN

- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 2002, *Management of Organization Behavior*. Diterjemahkan oleh Agus Darma. Edisi IV. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hoover, Edwin A., Colette Lombard Hoover. 2004. *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*. edisi bahasa Indonesia. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Jawa Pos. 11 Oktober 2007
- Kompas, 24 Desember 2002.
- Kompas, 19 Januari 2006.
- Kusdiyanti, Heny. 2001. *Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Badak NGL. Co. Bontang Kalimantan Timur*. Program Pasca Sarjana. Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior* - edisi bahasa Indonesia © 2003. buku 1 dan 2, Penerbit Indeks. Jakarta.
- Shahputra, 2007, UKM Pilih Berdagang, *Harian Pagi Jawa Pos*, 18 Agustus.
- Sinar Harapan, 9 Pebruari 2002.
- Shanker, M.C. and Astrachan, J. 1996. Myths and realities: Family Business contribution to the US Economy – a Framework for assessing family business statistic. *Family Business Review* 9(2) 107-123.
- Stoner, James A.F., et al. 1996. *Manajemen*. Prenhalindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Wahjono, Sentot Imam. 2004. *Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Keluarga di Surabaya*. Tesis. Program Magister Manajemen. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Westhead, P. 1997. Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development* 9(2): 127-158.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.