

**KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN PENGUSAHA  
INDUSTRI SKALA KECIL  
(STUDI DI BANDAR LAMPUNG)**

**Keumala Hayati dan Aida Sari**

Universitas Lampung

**ABSTRACT**

*This research is focused on management in small-scale industries in Bandar Lampung seen from entrepreneurs' leadership aspect consisting of technical, interpersonal, and conceptual skills. The success of management in the industries is inseparable from the leadership skills. Without these skills, it is anxious that gradually the industries might develop slowly and be difficult to adapt to the change and development of their environment.*

*This research is aimed at finding out leadership skills of the entrepreneurs in small-scale industries reflected in the employees' performance, satisfaction and commitment to the industries. The analysis unit was at small-scale processing industries in Bandar Lampung. The number of the samples was 63 units consisting of 26 food industries, 16 printing industries, and 21 furniture industries. The assessment of leadership skills and their influence on employees' performance, satisfaction and commitment was performed by giving questionnaires to the 371 employees. The standards used in the questionnaires were semantic differential scale and analysis tool using Structural Equation Modeling (SEM) with software Lisrel 8.30.*

*The research result shows that the leadership skills comprising technical, interpersonal and conceptual skills collectively influenced the employees' performance, satisfaction and commitment to the industries. While, individually, this can be seen as follows: 1) technical skill did not significantly influence their performance, satisfaction and commitment to the industries; 2) interpersonal skill significantly influenced their performance and satisfaction, except commitment; 3) conceptual skill significantly influenced their performance and commitment, except satisfaction. Furthermore, it was found that the employees' performance in small-scale industries in Bandar Lampung did not significantly influence their commitment, but their satisfaction significantly influenced their commitment to the industries. It also was found that the employees' satisfaction significantly influenced their performance.*

**Keywords:** *Leadership skills: technical skill, interpersonal skill, conceptual skill, Employees' performance, satisfaction, commitment, small-scale industries in Bandar Lampung.*

**PENDAHULUAN**

Pengembangan industri berskala kecil sangat diharapkan oleh pemerintah untuk menunjang perekonomian rakyat (Repelita IV

1994). Usaha kecil sebagai salah satu objek dalam pemberdayaan tidak terlepas dari potensi usaha kecil itu sendiri yang dapat dijadikan basis bagi pengembangan struktur

ekonomi secara keseluruhan, hasil estimasi pada tahun 1998 menunjukkan bahwa 5,4 juta pekerja di sektor nonkeuangan dirumahkan karena kondisi krisis, yaitu dari sektor jasa, pabrik dan konstruksi, sehingga tingkat pengangguran meningkat pada tahun 1999. Sekitar setengah dari pengangguran ini kemudian diserap ke dalam aktivitas ekonomi skala kecil terutama sektor informal (Tambunan, 2000).

Usaha kecil yang selama ini menjadi sorotan tidak terlepas dari masalah dan kendala yang meliputinya (Arsyad, 1988:38). Di antara kelemahan industri kecil di Indonesia adalah kurangnya kemampuan mengelola akibat dari kurangnya latihan dan pengembangan (Idrus, 1998:17). Menurut Gilmore (1997), pada masa sekarang ini pimpinan dituntut untuk mampu membawa bawahannya agar tetap waspada terhadap masa depan, eksplorasi masa depan merupakan sebuah peta harta karun yang menjadi tugas pimpinan untuk mencari jalan serta menghadapi tantangan dan mencari segala peluang yang ada disepanjang jalan.

Tugas manajer/pemimpin usaha kecil menurut Wiratmo (1996:74) dapat dikelompokkan dari dua fungsi yang berbeda namun masih berhubungan. Hal ini juga dikemukakan oleh Bales (1950) dan Banne & Sheats (1948) dalam Yukl (1998:7) bahwa tugas manajer/pemimpin dapat diidentifikasi dari dua fungsi, fungsi pertama adalah untuk mengorganisasi dan menstruktur kelompok tersebut dalam menyelesaikan tugasnya secara efisien, dan yang kedua adalah untuk mempertahankan hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis di antara para anggota agar dapat menyelesaikan tugas tersebut. Kepemimpinan kini dituntut untuk lebih partisipatif dengan bawahannya layaknya sebuah tim atau disebut juga dengan kepemimpinan tim (Horner, 1997).

Menurut Yukl (1998:214) ada tiga konsep keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*). Pertama, keterampilan teknis (*technical skill*)

berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik melakukan kegiatan bisnis. Kedua, keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*) berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Menurut Barrier (1999) keterampilan ini (*interpersonal skills*) yaitu melalui komunikasi (*communication*), akuntabilitas/pertanggung-jawaban (*accountability*) dan dapat dipercaya (*trust*). Ketiga, keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar, dan kepandaian dalam membentuk konsep. Jadi apabila manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik maka ia merupakan dinamisator, inovator, serta akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif akan lebih mudah menggali potensi yang ada dan mengembangkannya. Ini berarti sumbangsih manajer terhadap kelangsungan dan perkembangan serta pertumbuhan organisasi baik langsung maupun tidak langsung cukup besar.

Apabila manajer kurang bisa berperan secara positif, yang dengan demikian kurang efektif, maka kehadirannya justru akan menimbulkan *counter-productive*, kegelisahan, mematikan kreativitas dan merusak iklim kerja yang kondusif. Sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan perkembangan dan pertumbuhan organisasi serta menurunkan kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan meninjau secara seksama melalui suatu penelitian akan diperoleh informasi, data serta fenomena tentang keterampilan kepemimpinan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat digunakan untuk menunjang pengelolaan organisasi secara lebih baik dan tepat guna.

Menurut Tjakrawerdaja dalam Ikhsan (1994:31) permasalahan yang bersifat internal yang terdapat pada usaha kecil secara umum dapat diidentifikasi antara lain: keterbatasan pengembangan pasar; modal sendiri yang tidak mencukupi; kekurangmampuan dalam berorganisasi; lemahnya semangat kewira-

usaha; rendahnya keterampilan manajemen; terbatasnya penguasaan teknologi; dan kekurangmampuan dalam pengendalian mutu.

Masalah yang dihadapi pengusaha kecil adalah bagaimana kemampuan usaha kecil tersebut tetap *survive* di tengah perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif dengan memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang dimiliki usaha kecil itu sendiri, di antaranya adalah kemampuan pemimpinya (dalam hal ini wirausaha, pemilik usaha atau manajer) untuk berkiprah dalam suatu kompetisi dalam masa ekonomi krisis atau mungkin dalam persaingan yang tidak sehat sekalipun yang ada disekitarnya.

Berbeda dengan kondisi perusahaan besar, di mana personil untuk perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasannya terdiri atas beberapa orang, bagi usaha kecil, wirausaha adalah seorang yang merencanakan dan terlibat dalam pengawasannya. Bahkan ada usaha kecil di mana wirausahanya (pemilik usaha) bertindak sebagai pemimpin dan sekaligus menjadi manajer berperan pula sebagai pelaksana. Dalam hal ini, unsur kepemimpinan perlu mendapat penilaian khusus dan cermat (Subanar, 1998:17).

Penelitian ini dilakukan di Bandar Lampung. Kontribusi usaha kecil di Bandar Lampung sektor industri pengelolaan terhadap PDRB meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 1994 sebesar 3,27 persen mengalami kenaikan menjadi 3,53 persen pada tahun 1996 (Djauhar, 1999:42). Berdasarkan potensi usaha industri kecil pengolahan di Bandar Lampung, 60 persen sangat potensial untuk dikembangkan antara lain Industri makanan (keripik pisang, tahu dan tempe), industri minuman segar, industri kerajinan, industri bahan bangunan dan industri *furniture*/mebel, 30 persen potensial untuk dikembangkan berupa industri ikan asin dan *gypsum* dan hanya 10 persen yang kurang potensial untuk dikembangkan (Bangsawan, 2000:67).

Penelitian ini difokuskan pada industri skala kecil formal yang memiliki potensi

pengembangan terbesar tersebut, yaitu sektor industri pengolahan. Terdapat tiga jenis industri yang paling potensial yaitu subsektor industri makanan dan minuman, subsektor industri kayu dan mebel, subsektor industri kertas dan percetakan (Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, 2001), sehingga hasil penelitian diharapkan dapat digenerelisasikan pada industri-industri yang ada.

Keberhasilan usaha kecil sangat dipengaruhi oleh kemampuan wirausahanya yang juga sebagai pemilik perusahaan sekaligus bertindak sebagai pemimpin yang memimpin manusia dan memimpin usaha untuk bertindak sebagai manajer dalam mengelola, mengatur ataupun membuat rencana tentang laju perkembangan/pertumbuhan usahanya. Seorang wirausaha harus memiliki keterampilan dan modal. Keterampilan yang harus dimiliki oleh wirausaha untuk menjalankan kepemimpinannya secara efektif menurut Subanar (1998:26) meliputi keterampilan kepemimpinan (*leadership skills*), termasuk dalam hal ini adalah keterampilan manajerial (*managerial skills*), sedangkan kriteria yang ditekankan mengenai perilaku seorang pemimpin menurut Yukl (1998:6-7) keefektifannya diukur dari kepuasan, kinerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ukuran yang biasanya digunakan mengenai keefektifan pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut berhasil dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuannya.

## MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang (karyawan atau bawahan) atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Sujak, 1990:5). Sedangkan menurut Robbins (1996:47)

kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal maupun tidak formal) ke arah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Kepemimpinan (*leading*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberi perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan (Hellriegel & Slocum, 1992:467)

Penelitian yang dilakukan oleh Sadler-Smith *et al.* (2003) menunjukkan bahwa perilaku manajerial berhubungan dengan gaya wirausaha dan kinerja usaha kecil. Penelitian ini juga memisahkan antara gaya wirausaha dan gaya nonwirausaha. Kinerja (pertumbuhan perusahaan) yang tinggi berhubungan dengan gaya wirausaha yang dalam kaitannya dengan pengelolaan budaya dan visi, sedangkan pengelolaan kinerja usaha adalah gaya dari nonwirausaha.

Kepemimpinan kini dituntut untuk lebih partisipatif dengan bawahannya layaknya sebuah tim atau disebut juga dengan kepemimpinan tim (Horner, 1997). Kepemimpinan ini menurut Kozlowski, *et al.* (1995), dalam Horner (1997), meliputi saling membagi pengetahuan di antara tim, bertindak seperti seorang mentor, memberi instruksi bagi yang lain, memfasilitasi proses pembentukan kelompok, menyediakan informasi, memonitor kinerja, menjadi pembuka komunikasi, mempersiapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien. Dew (1995), dalam Horner (1997), mengidentifikasi beberapa keterampilan yang dibutuhkan oleh kepemimpinan yang bersikap demokratis tersebut, yaitu: kemampuan untuk membawa rapat (pertemuan) partisipatif; terampil dalam mendengarkan; kemampuan untuk mengatasi masalah; terampil dalam melakukan pengukuran; terampil dalam mengambil keputusan yang terpusat kepada kelompok; terampil

dalam mengajar (menjadi seorang guru); serta terampil dalam membentuk tim.

### Keterampilan Kepemimpinan

Yukl (1998:241) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*) menunjuk kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau berperilaku (*behavioral*) dengan suatu cara yang efektif dan ditentukan bersama oleh *learning* dan keturunan. Pendekatan yang paling banyak diterima untuk mengklasifikasi keterampilan manajerial adalah dalam kaitannya dengan sebuah taksonomi tiga keterampilan. Versi-versi yang sama dari taksonomi tersebut telah ditawarkan oleh Katz (1955) dan Mann (1965), dalam Yukl (1998: 214) kategori keterampilan tersebut dinyatakan sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis (*technical skill*) berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan bisnis.
2. Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*) berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Menurut Barrier (1999) keterampilan ini (*interpersonal skills*) yaitu melalui komunikasi (*communication*), akuntabilitas/pertanggungjawaban (*accountability*) dan dapat dipercaya (*trust*).
3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar dan kepandaian dalam membentuk konsep. Jelas bahwa *technical skills* khususnya memperhatikan benda, *interpersonal skills* memperhatikan manusia dan *conceptual skills* khususnya memperhatikan gagasan dan konsep.

### Kinerja

Simamora (1995:327) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya

secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Keluaran yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun nonfisik. Penilaian hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktur, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 1999:55).

Bittle & Newstrom dalam Rasul (1997:4) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja akan dapat berguna untuk: mendorong pekerja agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar kinerja. Sebagai bahan penelitian bagi manajemen apakah mereka telah bekerja dengan baik. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk meningkatkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sadler-Smith *et al.* (2003) menunjukkan bahwa perilaku manajerial berhubungan dengan gaya wirausaha dan kinerja usaha kecil. Penelitian ini juga memisahkan antara gaya wirausaha dan gaya nonwirausaha. Kinerja (pertumbuhan perusahaan) yang tinggi berhubungan dengan gaya wirausaha yang dalam kaitannya dengan pengelolaan budaya dan visi. Sedangkan pengelolaan kinerja usaha adalah gaya dari nonwirausaha.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahardiana (2001) menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara keterampilan kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Namun keterampilan kepemimpinan tersebut hanya dilihat dari aspek keterampilan antarpribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu keterampilan komunikasi, akuntabilitas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis pertama penelitian ini sebagai berikut:

H1: Keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual

yang dimiliki pengusaha industri skala kecil Bandar Lampung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawannya

### Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2000:104) pada dasarnya kepuasan karyawan merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu.

Kepuasan kerja menunjukkan sikap pribadi seseorang, sehingga kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan tiap-tiap karyawan jelas berbeda dan penilaian atas sikap puas dan tidak puas pun bersifat subjektif tergantung siapa yang menjalaninya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh wirausaha (*self-employed*) lebih besar daripada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena mereka memiliki *self efficacy* yang lebih besar daripada karyawan (Bradley & Roberts, 2004).

Hasil penelitian menunjukkan peningkatan upah dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (bila faktor-faktor lingkungannya lainnya dianggap tetap seperti: *human capital formation*, masalah-masalah moral, promosi pada pekerjaan yang berbeda dan lain-lain). Karyawan yang menerima peningkatan upah atau promosi yang lebih tinggi akan memberi aspirasi yang lebih tinggi, karena itu mereka akan bekerja lebih keras dari karyawan lainnya untuk tetap memenuhi standar yang dituntut, karena kesuksesan yang telah diperoleh dari karir sebelumnya (Grund, 2001).

Yukl (1998:30) menyebutkan bahwa pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang dilihat dari keterampilan kepemimpinan lebih merupakan

pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang/hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk merubah tingkah laku dengan jalan mempengaruhi dan meyakinkan para pengikut atau bawahan.

Berdasarkan penjabaran tersebut serta penelitian yang dilakukan oleh Mahardiana (2001) maka hipotesis kedua penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual yang dimiliki pengusaha industri skala kecil Bandar Lampung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Komitmen**

Komitmen menurut Schermerhorn, Hunt & Osbon (1991:55), Randal (1990) dalam Newstrom & Davis (1993:198) adalah tingkat seseorang mengenal secara mendalam dan merasa sebagai bagian dari organisasi. Untuk menggerakkan komitmen karyawan dapat dilakukan melalui lima pendekatan (Lee: 1987): (1) *Understanding employee work value*; (2) *Communication job performance standards*; (3) *Lingking performance reward*; (4) *Providing effective performance evaluations*; dan (5) *offering support for managers an supervisory*.

Berdasarkan kelima pendekatan tersebut komitmen akan muncul apabila ada pemahaman nilai kerja, komunikasi standar prestasi kerja dan hubungannya dengan *reward* serta adanya dukungan kepada manajer dan

supervisor. Berbagai pemahaman komitmen tersebut pada dasarnya menekankan pada hubungan karyawan dan perusahaan yang dapat menimbulkan sikap komitmen dari karyawan. Karyawan yang komit dapat dikatakan akan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan sehingga bersedia menerima dan mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000b:6) terhadap 430 karyawan pada perusahaan yang berbeda di Uni Emirat Arab, menunjukkan komitmen organisasi menjadi perantara antara perilaku kepemimpinan, kepuasan dan kinerja karyawan

Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketiga penelitian ini sebagai berikut:

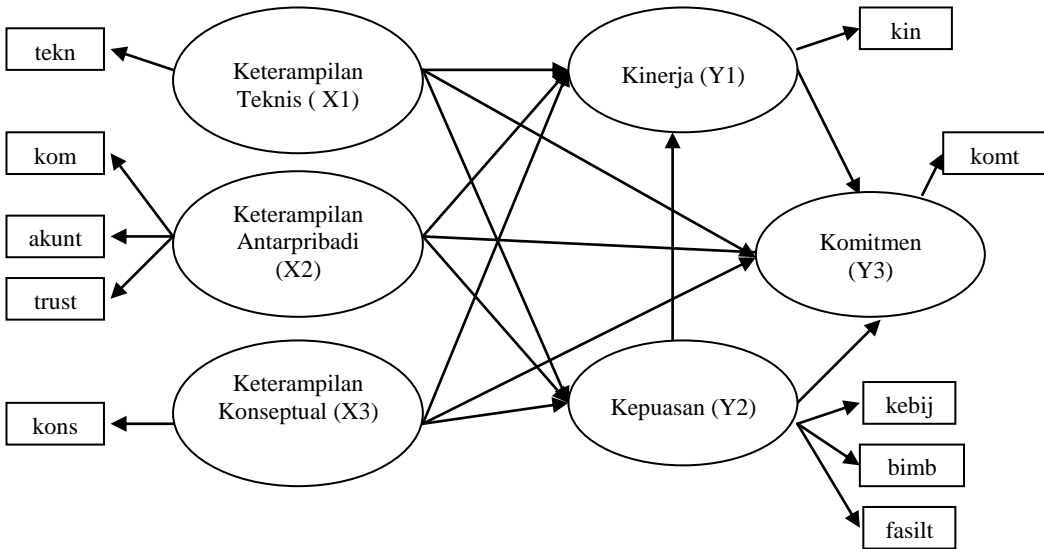
H3 : Keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual yang dimiliki pengusaha industri skala kecil Bandar Lampung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000b:567) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan dan kinerja karyawan juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Yousef, 2000a). Dengan demikian hipotesis selanjutnya adalah:

H4 : Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan industri skala kecil Bandar Lampung

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerjanya

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Konseptual

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional variabel

#### 1. Variabel Bebas (*Independent variabel*)

Kepemimpinan pada perusahaan industri skala kecil merupakan variabel bebas (*independent variabel*). Keterampilan kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau berperilaku (*behavioral*) dengan suatu cara yang efektif dan ditentukan bersama oleh *learning* dan keturunan. Keterampilan kepemimpinan terdiri dari;

##### 1) Keterampilan teknis (X1).

Dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang khusus dari unit organisasi.

##### 2) Keterampilan antarpribadi (X2)

Keterampilan ini memperlihatkan keterampilan hubungan antara manusia dalam hal ini adalah karyawan di perusahaan.

##### 3) Keterampilan konseptual (X3)

Keterampilan konseptual menunjukkan kemampuan analitis, berpikir logis, serta kemampuan mereformasi konsep.

#### 2. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

1) Kinerja karyawan (Y1) yaitu refleksi seberapa baik seseorang memenuhi permintaan dari sebuah pekerjaan, terdiri dari perilaku kerja dan hasil kerja.

##### 2) Kepuasan karyawan (Y2)

Merupakan kepuasan karyawan terhadap kebijakan dalam hal hubungan manusiawi, kepuasan dalam hal kebijakan pemberian tugas serta kepuasan karyawan berkaitan dengan pengawasan.

##### 3) Komitmen karyawan (Y3)

Komitmen merupakan bentuk ikatan yang kuat antara karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan rela bekerja untuk perusahaan berdasarkan nilai-nilai yang dipegang bersama.

**Sampel**

Penelitian ini diterapkan pada industri skala kecil yang ada di Bandar Lampung, oleh karena banyaknya jenis industri, maka hanya difokuskan kepada tiga jenis industri yaitu mebel, industri makanan dan industri percetakan.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* (SRS) dengan besar sampel tiap subpopulasi (industri) tidak sama. Rumusan yang digunakan untuk memperoleh sampel adalah (Umar, 2000:115-119).

$$n = \frac{L \sum Ni^2 \sigma_i^2}{Ni^2 D + \sum Ni \sigma_i^2}$$

Di mana:

$L$  = jumlah strata

$B$  = batas maksimal simpangan yang diterima dalam estimasi (*bound of error*)

Rumus untuk mengetimasi mean  $\mu$  :

$$D: \frac{B^2}{4}$$

Sedangkan rumus untuk sampel masing-masing subpopulasi (industri) adalah;

$$f_i = \frac{Ni}{N}$$

Di mana:

$N$  = populasi keseluruhan

$N_i$  = populasi masing-masing industri

$f_i$  = *sample fraction*, sampel untuk masing-masing subpopulasi (industri).

Perhitungan sampel dapat dilihat pada Tabel 1.

Dari hasil perhitungan diperoleh sample sebesar  $n = 63$  unit usaha. Rinciannya dapat dilihat pada Tabel 2.

Dari Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung diperoleh bahwa jumlah karyawan pada tiap-tiap unit usaha berkisar 4-8 orang. Dengan demikian jumlah seluruh reponden dari seluruh unit usaha diperkirakan berkisar 250-500 orang responden.

**Tabel 1.** Perhitungan Sampel pada Industri kecil

Jenis Industri (subpopulasi)	$N_i$	$\sigma_i$	$N_i^2 \sigma_i^2$	$N_i \sigma_i^2$	$f_i = \frac{N_i}{N}$
Percetakan	82	3	20172	246	0,26
Mebel dan alat rumah tangga	101	5	51105	505	0,33
Makanan dan minuman	126	5	79380	630	0,41
Jumlah ( $\Sigma$ )	309		150557	1381	

**Tabel 2.** Rincian Unit Usaha pada Industri Kecil

Jumlah sampel ( $f_i \times n$ )	Jenis Industri
$n_1 = 0,26 \times 63 = 16$	unit usaha dari industri percetakan
$n_2 = 0,33 \times 63 = 21$	unit usaha dari industri mebel
$n_3 = 0,41 \times 63 = 26$	unit usaha dari industri makanan
Jumlah : 63	Unit usaha secara keseluruhan



### Instrumen Pengukuran

Adapun bentuk kuesioner adalah skala *Semantic Differential* dengan peringkat 1 s/d 7, di mana 1 = sangat setuju/sangat puas sedangkan 7 = sangat tidak setuju/sangat tidak puas. Kuesioner disebarikan kepada kedua pihak pimpinan dan karyawan. Kuesioner yang diberikan kepada pimpinan untuk menilai kinerja karyawannya masing-masing, sedangkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan untuk menilai keterampilan kepemimpinan dari pimpinan (pemilik usaha) mereka masing-masing. Tiap-tiap usaha rata-rata memiliki karyawan berkisar 4 s/d 8 orang, mempertimbangkan jumlah karyawan yang relatif sedikit dari tiap-tiap unit usaha, maka penelitian ini mengambil seluruh karyawan pada masing-masing usaha sebagai sampel untuk menilai keterampilan kepemimpinan dari pimpinan mereka. Dari penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan pada 63 pengusaha, responden dapat mengembalikan sebanyak 371 kuesioner. Hal ini dikarenakan adanya karyawan yang tidak masuk kerja atau sudah keluar (tidak bekerja lagi) pada saat dilakukan pengumpulan data.

### Model dan Teknik Analisis Data

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan bantuan *software* LISREL 8.30. Teknik SEM memungkinkan dilakukan pengujian beberapa variabel dependen sekaligus dengan beberapa variabel independen (Hair *et al.*, 1995: 621). SEM juga alat analisis *multivariate* yang memungkinkan melakukan analisis serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. SEM memungkinkan untuk dilakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada di antara model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada suatu hubungan berubah menjadi variabel

independen dalam hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan memberikan pengaruh terhadap variabel independen berbeda secara berbeda pula (Hair *et al.*, 1995: 623). Adapun langkah-langkah dalam SEM adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi.
6. Evaluasi model.
7. Interpretasi dan modifikasi model.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis SEM (Hair *et al.*, 1995:639) adalah:

1. *Independent observations*.
2. Responden dipilih secara acak.
3. Hubungan antara variabel bersifat linear.
4. Distribusi data normal multivariate.
5. Tidak ada multikolinearitas antarvariabel independen.

Pendekatan analisis dan pengujian model dilakukan dengan menyesuaikan pengukuran model (indeks) dengan kecocokan struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyebaran Skor Penelitian

Untuk menilai arah kecenderungan jawaban atas variabel-variabel penelitian dapat dilihat melalui penyebaran skor variabel hasil penelitian. Skor variabel penelitian merupakan skor total dari variabel berdasarkan skala yang telah dipurifikasi. Statistik deskriptif seluruh skor variabel hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Kategori Variabel Penelitian Berdasarkan Jawaban Responden

Variabel	Mean Skor Variabel Penelitian	Mean Skor Variabel Jawaban Responden	Kategori
Keterampilan teknis	16	22,7	Bagus
Keterampilan antarpribadi	76	107,4	Bagus
Keterampilan konseptual	28	38,5	Bagus
Kinerja karyawan	16	21,6	Tinggi
Kepuasan karyawan	72	102,0	Tinggi
Komitmen Kerja	36	46,3	Tinggi

Pada Tabel 3 terlihat jawaban yang banyak dipilih responden berada di atas tengah-tengah kontinum masing-masing variabel penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kecenderungan yang positif mengenai keterampilan pemimpin di usaha kecil terhadap kinerja, kepuasan, dan komitmen karyawan.

#### Kesesuaian Model (Model Fit)

Kecocokan model atau *goodness-of-fit* penelitian ini dianalisis berdasarkan berbagai kriteria *goodness-of-fit*, yaitu pengukuran

kesesuaian matriks input observasi atau aktual (kovarians atau korelasi) dengan prediksi model yang diajukan (Hair *et al.*, 1995: 640). Kriteria pertama berdasarkan *Absolute Fit Measures* menunjukkan model penelitian ini dapat diterima pada indeks  $GFI \geq 0,90$ ,  $RMR < 0,05$  dan  $RMSEA < 0,10$ . Kriteria kedua berdasarkan *Incremental Fit Measures* atau *null* model menunjukkan penelitian ini dapat diterima pada indeks AGFI, IFI, NFI dan CFI  $\geq 0,90$ . Kriteria ketiga berdasarkan *Parsimonious Fit Measures* menunjukkan model penelitian ini juga dapat diterima (lihat Tabel 4).

**Tabel 4.** Pengukuran *Goodness-Of-Fit*

	<i>Goodness-of-Fit</i>	Indeks Model	Tingkat Kecocokan
1	<i>Absolute Fit Measures:</i> <i>Chi-Square</i> <i>Degrees of Freedom</i> <i>Significance level</i> <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> <i>Root Mean Square Residual (RMR)</i> <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	65.05 24 0.00 0.97 0.048 0.069	$\geq 0.90$ good fit $< 0.50$ good fit $< 0.10$ good fit
2	<i>Incremental Fit Measures</i> <i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i> <i>Incremental Fit Index (IFI)</i> <i>Normed Fit Index (NFI)</i> <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.92 0.97 0.96 0.97	$\geq 0.90$ good fit $\geq 0.90$ good fit $\geq 0.90$ good fit $\geq 0.90$ good fit
3	<i>Parsimonious Fit Measures</i> <i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i> <i>Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	0.51 0.42	Berkisar 0 s/d 1.0 (indeks semakin besar semakin baik)

Berdasarkan analisis *goodness-of-fit index* dapat disimpulkan bahwa *goodness-of-fit* yang dalam penelitian mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini dapat diterima dengan baik sehingga memungkinkan untuk dilakukan analisis atas parameter hasil estimasi. Analisis hasil dan uji hipotesis dapat dilihat pada Table 4.

Berdasarkan hasil dan uji hipotesis pada Tabel 5 maka konstruk pengaruh keterampilan kepemimpinan terhadap kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.

### Analisis Model Struktural

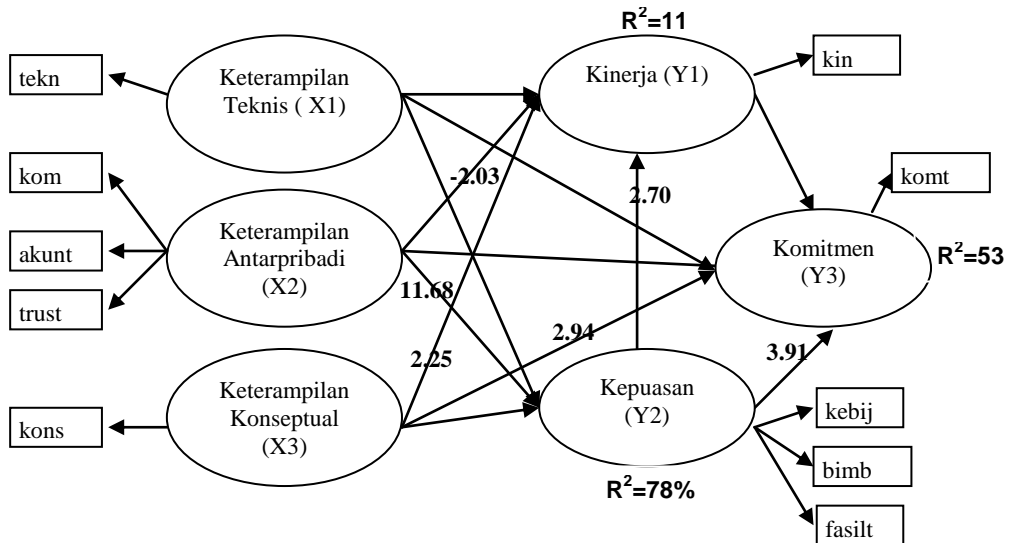
Berdasarkan Gambar 2 diperoleh hasil masing-masing hipotesis sebagai berikut:

#### 1.a. Analisis Pengaruh Keterampilan Teknis Terhadap Kinerja Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara keterampilan teknis pimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan teknis terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar -0,04 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -0,25 lebih kecil dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan teknis pimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

**Tabel 5.** Estimasi Parameter Terstandarisasi dalam Model Struktural

PARAMETER	ESTIMASI	T <sub>HITUNG</sub>	T <sub>KRITIS</sub>	KETERANGAN
Keterampilan teknis terhadap kinerja karyawan	-0.04	-0.25	1.98	Tidak Signifikan
Keterampilan antarpribadi terhadap kinerja karyawan	-0.54	-2.03	1.98	Signifikan
Keterampilan konseptual terhadap kinerja	0.32	2.25	1.98	Signifikan
Keterampilan teknis terhadap kepuasan karyawan	-0.07	-0.89	1.98	Tidak Signifikan
Keterampilan antarpribadi terhadap kepuasan karyawan	0.91	11.68	1.98	Signifikan
Keterampilan konseptual terhadap kepuasan karyawan	0.02	0.28	1.98	Tidak Signifikan
Keterampilan teknis terhadap komitmen karyawan	0.00	0.01	1.98	Tidak Signifikan
Keterampilan antarpribadi terhadap komitmen karyawan	-0.07	-0.38	1.98	Tidak signifikan
Keterampilan konseptual terhadap komitmen karyawan	0.29	2.94	1.98	Signifikan
Kinerja terhadap komitmen	0.06	0.71	1.98	Tidak signifikan
Kepuasan terhadap komitmen	0.68	3.91	1.98	Signifikan
Kepuasan terhadap kinerja	0.66	2.70	1.98	Signifikan



**Gambar 2.** Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan terhadap Kinerja, Kepuasan dan Komitmen Karyawan

### 1.b. Analisis Pengaruh Keterampilan Antarpribadi terhadap Kinerja Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan antarpribadi yang dimiliki pemimpin usaha kecil dengan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan antarpribadi pimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,54 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,03 lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Hal ini menggambarkan bahwa bagus atau tidaknya keterampilan antarpribadi pemimpin usaha kecil akan meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawannya.

### 1.c. Analisis Pengaruh Keterampilan Konseptual Terhadap Kinerja Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan konseptual yang dimiliki pimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan konseptual pimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,32 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$

sebesar 2,25 lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Artinya baik atau tidaknya keterampilan konseptual pemimpin usaha kecil berpengaruh signifikan terhadap bagus atau tidaknya kinerja karyawannya.

### 2.a. Analisis Pengaruh Keterampilan Teknis Terhadap Kepuasan Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara keterampilan teknis pemimpin usaha kecil terhadap kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan teknis pimpinan terhadap kepuasan karyawan yaitu sebesar -0,07 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -0,89 lebih kecil dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model tidak dapat diterima. Artinya bahwa baik tidaknya keterampilan teknis pemimpin usaha tidak akan meningkatkan atau menurunkan kepuasan karyawan.

### 2.b. Analisis Pengaruh Keterampilan Antarpribadi Terhadap Kepuasan Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara keterampilan antarpribadi pimpinan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan antarpribadi pimpinan kecil terhadap kepuasan karyawan yaitu sebesar 0,91 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 11,68 lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan antarpribadi pemimpin usaha kecil akan meningkatkan atau menurunkan kepuasan karyawan.

### 2.c. Analisis Pengaruh Keterampilan Konseptual Terhadap Kepuasan Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan konseptual pimpinan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan konseptual pemimpin usaha kecil terhadap karyawan yaitu sebesar 0,02 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,28 lebih kecil dari nilai  $t_{kritis}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan konseptual pemimpin usaha kecil tidak akan meningkatkan atau menurunkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan.

### 3.a. Analisis Pengaruh Keterampilan Teknis Terhadap Komitmen Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan teknis terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan teknis pemimpin usaha kecil terhadap karyawan yaitu sebesar 0,0 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,01

lebih kecil dari nilai  $t_{kritis}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan teknis pemimpin usaha kecil tidak akan meningkatkan atau menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

### 3.b. Analisis Pengaruh Keterampilan Antarpribadi Terhadap Komitmen Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan antarpribadi pimpinan terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan antarpribadi pemimpin usaha kecil terhadap karyawan yaitu sebesar -0,07 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,38 lebih kecil dari nilai  $t_{kritis}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan antarpribadi pemimpin usaha kecil tidak akan meningkatkan atau menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

### 3.c. Analisis Pengaruh Keterampilan Konseptual Terhadap Komitmen Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterampilan konseptual pimpinan terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur keterampilan konseptual pemimpin usaha kecil terhadap karyawan yaitu sebesar 0,29 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,94 lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya keterampilan konseptual pemimpin usaha kecil akan meningkatkan atau menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

#### 4. Analisis Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kinerja karyawan terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $B$ ) pada jalur kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,06 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0,71, nilai ini lebih kecil dari nilai  $t_{\text{kritis}}$ . Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan kinerja karyawan pada industri skala kecil tidak berpengaruh signifikan pada peningkatan atau penurunan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

#### 5. Analisis Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur kepuasan karyawan yaitu sebesar 0,68 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,91 lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya kepuasan karyawan pada industri skala kecil akan meningkatkan atau menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

#### 6. Analisis Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada Gambar 2 terlihat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi ( $\beta$ ) pada jalur kepuasan karyawan yaitu sebesar 0,66 dan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,70 lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam model dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya kepuasan karyawan pada industri skala kecil

akan meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan.

### PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan yang terdiri dari Keterampilan Teknis, Keterampilan Antarpribadi dan Keterampilan Konseptual Terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis hasil estimasi menunjukkan bahwa hubungan kausalitas keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual, ditemukan hanya satu variabel yang secara statistik tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel keterampilan teknis. Kombinasi pengaruh ketiga variabel keterampilan kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai  $R^2$  yang kecil yaitu 0,21. Ini berarti ketiga variabel perilaku keterampilan kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 21 persen sedangkan selebihnya yaitu sebesar 89 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

#### 2. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan yang terdiri dari Keterampilan Teknis, Keterampilan Antarpribadi dan Keterampilan Konseptual Terhadap Kepuasan Karyawan.

Analisis hasil estimasi menunjukkan bahwa hubungan kausalitas keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual ditemukan hanya satu variabel yang secara statistik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan yaitu keterampilan antarpribadi. Sedangkan keterampilan teknis dan keterampilan konseptual tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kombinasi

pengaruh ketiga variabel keterampilan kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan dapat dilihat dari nilai  $R^2$  sebesar 0,78. Ini berarti ketiga variabel perilaku keterampilan kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan sebesar 78 persen sedangkan selebihnya yaitu sebesar 22 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

### 3. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan yang terdiri dari Keterampilan Teknis, Keterampilan Antarpribadi dan Keterampilan Konseptual Terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ketiga estimasi hubungan kausal antara keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual, ditemukan hanya satu variabel yang secara statistik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan yaitu keterampilan konseptual. Sedangkan keterampilan teknis dan keterampilan antarpribadi tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kombinasi pengaruh ketiga variabel keterampilan kepemimpinan terhadap komitmen dapat dilihat dari nilai  $R^2$  sebesar 0,65. Ini berarti ketiga variabel perilaku keterampilan kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 65 persen sedangkan selebihnya yaitu sebesar 35 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

## IMPLIKASI BAGI TERBENTUKNYA KINERJA, KEPUASAN DAN KOMITMEN KARYAWAN

Banyak penelitian yang telah dilakukan pada usaha kecil menyangkut masalah pemasaran, permodalan, strategi bersaing dengan perusahaan besar dan tidak jarang yang melihat kelemahan-kelemahan usaha

kecil dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan pada industri kecil dari hasil penelitian terletak pada lemahnya pengelolaan SDM-nya. Lemahnya pengelolaan pada SDM inilah yang menjadi dasar tidak berhasilnya usaha kecil untuk tetap bertahan dalam dunia usaha. Keberhasilan usaha kecil tidak terlepas dari peranan pengusaha dalam mengelola dan menjalankan usahanya. Keberhasilan ini tidak terlepas dari terampil tidaknya pimpinan dalam penguasaan teknis, hubungan antarpribadi, dan kemampuan konseptualnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan keterampilan kepemimpinan kecenderungan positif untuk dikembangkan dalam dunia usaha di Indonesia khususnya industri kecil Bandar Lampung. Ketiga keterampilan tersebut berimplikasi terhadap kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Bila keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual dapat dikuasai dengan baik oleh pimpinan usaha kecil, maka akan berpengaruh baik kepada kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan terhadap usaha. Sebaliknya bila ketiga keterampilan ini tidak dikuasai dengan baik maka dapat menurunkan kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan terhadap usaha. Menurunnya kinerja, kepuasan dan komitmen berdampak pada menurunnya produktivitas usaha yang dapat diakibatkan oleh tingginya *turn over* karyawan. Dengan demikian salah satu solusi dalam meningkatkan kualitas manajerial usaha kecil adalah dengan mengasah keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual pimpinan usaha kecil.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan teknis tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan industri

skala kecil Bandar Lampung. Keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan antarpribadi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Sedangkan keterampilan konseptual berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen karyawan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kinerja karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan, tetapi kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterampilan kepemimpinan adalah sebesar 11 persen, komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh keterampilan kepemimpinan adalah sebesar 53 persen, sedangkan kepuasan karyawan adalah yang paling besar yang dipengaruhi oleh keterampilan kepemimpinan yaitu sebesar 78 persen.

### Rekomendasi

Pimpinan usaha harus terampil dalam penggunaan teknis operasi perusahaannya, tidak hanya cukup mengandalkan kemampuan yang telah dimiliki namun pengetahuan yang mendalam sehingga dapat ditemukan alat-alat yang dapat mempermudah dan mempercepat produksi. Pemimpin usaha juga harus terampil dalam menjalin hubungan manusiawi atau antarpribadi. Tidak hanya cukup dengan baiknya hubungan yang terjalin, tapi tugas dari pemimpin adalah bagaimana mempengaruhi SDM-nya untuk dapat mencapai tujuan dan komitmen terhadap perusahaan. Keahlian ini juga tidak hanya cukup dari pengetahuan sederhana yang dimiliki, tetapi perlu diasah secara keilmuan, hingga pimpinan usaha kecil tahu bagaimana cara bersikap dan mengambil tindakan dalam upaya mengarahkan orang-orang di dalam organisasinya. Selain itu yang tidak kalah penting adalah keterampilan konseptual usahanya, karena berkembang tidaknya usaha sangat tergantung dengan penguasaan konsep ini. Pengetahuan konseptual juga sangat perlu

diasah secara keilmuan karena ini terkait dengan pengetahuan pengelolaan modal, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia serta pengetahuan strategi perusahaannya.

Baiknya keterampilan kepemimpinan, yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan antarpribadi dan keterampilan konseptual, akan berpengaruh kepada baiknya kinerja kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Baiknya kinerja karyawan pada industri kecil maka produk yang dihasilkan dapat berkualitas baik dan permintaan pasar dapat dipenuhi dengan baik. Kepuasan karyawan akan meningkat karena mereka merasa terjamin berada di dalam perusahaan dengan baiknya hubungan antarpribadi yang terjalin, adanya pemenuhan fasilitas-fasilitas yang lebih baik yang diperoleh seiring dengan meningkatnya pengetahuan pimpinan usahanya. Bila karyawan telah puas dan percaya dengan kemampuan bisnis pemimpin usaha, maka komitmen karyawan dapat ditingkatkan sehingga menghindari terjadinya perputaran karyawan yang tinggi. Perputaran yang tinggi akan melelahkan pimpinan usaha serta memboroskan waktu dan dana untuk memberikan pelatihan. Dengan semakin baiknya keterampilan yang berimplikasi kepada baiknya kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan pada industri kecil akan memudahkan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang sehingga perusahaan dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak lagi, sehingga dengan sendirinya memperluas lapangan kerja dan mengurangi pengangguran di masyarakat.

### Keterbatasan Penelitian

Walaupun hasil penelitian menunjukkan keterampilan kepemimpinan memberikan hasil yang baik kepada kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan, namun terdapat beberapa keterbatasan penelitian. *Pertama*, besarnya perbedaan komposisi responden pria dibandingkan wanita yang turut mempe-



ngaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu kontrol yang lebih ketat dalam penentuan responden diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik. *Kedua*, survei penelitian ini hanya pada keterampilan yang tersurat namun tidak mencakup keterampilan yang tersirat yang mungkin telah tertanam kuat dan membudaya di dalam perusahaan sehingga turut membentuk sikap dan perilaku. *Ketiga*, asumsi yang digunakan peneliti bahwa semua karyawan telah mengenal dengan baik instrumen penelitian. *Keempat*, instrumen penelitian yang digunakan, walaupun menunjukkan validitas dan reliabilitas namun dapat saja instrumen tersebut tidak cocok untuk menilai keterampilan kepemimpinan pengusaha industri skala kecil di Bandar Lampung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Undang-undang RI. no. 5. *Tentang Perindustrian, departemen Perindustrian, REPELITA Ke-empat Sektor Industri*. Buku III. Bab 6. 1994  
Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung. 2001
- Arsyad, Lincoln. 1988. *Ekonomi Pembangunan*. Bagian penerbit STIE YPKN Yogyakarta
- As'ad, Moh. 2000. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ke-lima. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bangsawan, Satria. 2000. *Pendataan (Baseline Survei) Potensi koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Bandar Lampung*. LP Universitas Lampung.
- Barrier, Michael. 1999. "Leadership Skill Employees Respect". *Nation's Business*. January 1999
- Bradley, Don E, dan James A Roberts. 2004. "Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority". *Journal of Small Business Management* 42 (1): 37.
- Djauhar, M. Faddel. 1999. *Penelitian dasar Potensi Ekonomi (Basic Economic Survei Daerah tingkat I Propinsi Lampung*. Bank Indonesia, LP Universitas Lampung.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan disertasi S-3*. Universitas Diponegoro.
- Gilmore, Thomas N. 1997. "Organizational learning and the leadership skill of time travel". *Journal of Management Development* 16 (4).
- Grund, Christian. 2001. "The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications". *Discussion Paper No. 387. November 2001 Bonn: University of Bonn and IZA*, This paper can be downloaded without charge at: <http://papers.ssrn.com/abstract=289100> An index to IZA Discussion Papers is located at: <http://www.iza.org/publications/dps/>
- Hair, Jr., Joseph F. dan Anderson, Rolph E. dan Tatham, Ronald L. & Black, William C. 1995. *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Hellriegel, Don, dan John W. Slocum, Jr., 1992. *Management*. 6<sup>th</sup> Edition. Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Horner, Melissa. 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management* 3 (4): 270-287.
- Idrus, Muh. Syafi'ie. 1998. "Small Enterprise Development Program (SEDP) Performance in Indonesia". *Disertasi (Ph.D)*. University of New England, Australia.
- Ilyas, Yaslis. 1999. *Kinerja. Teori, Penilaian dan Penelitian*. Cetakan pertama. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Mars. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Mahardiana, Lina. 2001. "Studi Tentang keefektifan Kepemimpinan Usaha Kecil Kerajinan Sandal di Kecamatan Waru

- Kabupaten Sidoarjo". *Tesis*, universitas Airlangga, Surabaya.
- Newstrom John W dan Keith davis. 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Ninth Edition, Mc Graw-Hill, Inc
- Rasul, Sjahrudin. 1997. *Pengukuran Kinerja Dalam Laporan Akuntabilitas Deputi Bidang Pengawasan*. Universitas Terbuka. Karunika. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, : Konsep Kontroversi Perilaku*, Jilid Dua, Edisi Terjemahan, Prenhallindo, Indonesia.
- Sadler-Smith, Eugene, Yve Hampson dan Ian Chaston, Beryl Badger. 2003. "Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance." *Journal of Small Business Management* 41 (1): 47
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. STIE YPKN. Yogyakarta.
- Steenkamp, J.E.M, dan H.C.M. Van Trijp. 1991. "The Use Of Lisrel in Validating Marketing Construct". *International Journal of Research in Marketing* 8: 283-299.
- Subanar, Harumurti. 1998. *Manajemen Usaha Kecil*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*. Cetakan Pertama. Rajawali Press, Jakarta.
- Tambunan, Tulus. 2000. "The performance of small enterprises during economic crisis: Evidence from Indonesia." *Journal of Small Business Management* 38 (4): 93
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber daya Manusia dalam organisasi*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Wiratmo, Masykur, 1996. *Pengantar Kewiraswastaan Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Yousef, DA, 2000a. "Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satsfaction and Performance in a non-Western Country." *Journal of Managerial Psychology* 15 (1): 6
- Yousef, DA, 2000b. "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitude Toward Organizational Change in a non-Western Setting." *Personnel review*. 29 (5): 567-592.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership In Organization)* Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa Yusuf Udaya. Prenhallindo. Jakarta.