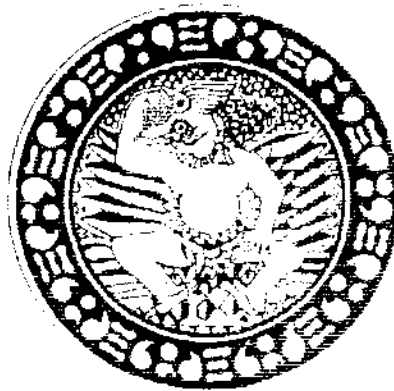


LESTER SAND  
JANUARI 2005  
FAMILY-JOINED BUSINESS ENTERPRISES

TE 33/05  
Wah  
P

TESIS

**PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN KELUARGA DI  
PT. EKA ESGEJE SURABAYA**



**MILIK**  
PERPUSTAKAAN  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
**SENTOI IMAM WAHJONO**  
NIM : 090214868-M

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

**TESIS**

**PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN KELUARGA DI  
PT. EKA ESGEJE SURABAYA**

**SENTOT IMAM WAIJONO  
NIM : 090214868-M**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

**PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN KELUARGA DI  
PT. EKA ESGEJE SURABAYA**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

**SENTOT IMAM WAHJONO  
NIM : 090214868-M**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS<sup>1</sup>AIRLANGGA  
SURABAYA  
10 September 2004**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Surabaya, .....27 Agustus..... 2004  
Bimbingan selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing,



Dra. Ec. Nuri Herachwati, MSi  
NIP. 191.999 630

TESIS TELAAH DISETUJUI  
Sesuai dengan Berita Acara Ujian Tesis, telah diperbaiki tanggal 7/10'04

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Airlangga



Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA  
NIP. 131.561 420



Telah diuji pada

Tanggal 10 September 2004

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi., MS.

Anggota :

1. Dra. Ee. Tietje Sumartini, MS.
2. Dra. Ee. Nurtjahja Moegni, MSi.
3. Dra. Ee. Praptini Yulianti, MSi.
4. Dra. Ee. Nuri Herachwati, MSi.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan syukur alhamdulillah terucap semata untuk Allah Tuhan seru sekalian alam, yang namaNya sering kusebut manakala banyak kesulitan datang mendera satu persatu, *Iyya kana' budu wa iyya kanasta'in*. Yang kami sendiri tak mampu untuk menyelesaikan seluruh proses dalam studi Magister ini. Penyelesaian tesis ini semata hanya karuniaNya semata, terimakasih ya Allah.

Terimakasih juga untuk Ibu Nuri Herachwati, Dra. MSi, yang dengan tekun, teliti dan kritis menyempurnakan tesis ini disela-sela waktunya yang terbatas sehubungan dengan persiapan studi doctoral di Inggris. Sebagai pembimbing tesis ini, pantaslah saya mengucapkan banyak terimakasih, semoga amal baik Ibu diterima dan dilipatgandakan oleh Allah illahi robbi dan dinilai sebagai amal jariyah yang tak terputus oleh waktu duniawi.

Dengan terselesaikannya tesis ini, tak lupa kami ucapkan terimakasih dengan tulus ikhlas kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga, Bapak Prof. Dr.Med. dr. H. Puruhito atas kesempatan untuk mengikuti Program Pascasarjana di Universitas Airlangga.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Bapak Prof. Dr. dr. H. Muhammad Amin; Asisten Direktur I bidang Akademik Bapak Prof. Dr. drh. Laba Mahaputra, MSc. ; Asisten Direktur II Dr. dr. Sunaryo, MS, MSc.; Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA.
3. Penguji proposal tesis ini, Bapak Prof. Drs. Ec. Budiman Chr., MSc., PhD., Ibu Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi, MSc., Ibu Dra. Ec. Praptini Yulianti, MSi., yang telah banyak menyempurnakan dan memberi masukan pada tanggal 24 April 2004.
4. PT Eka Esgeje, kepada Bapak H. Masfuk, SH pendiri sekaligus pemilik perusahaan yang saat ini menjabat sebagai Bupati Lamongan. Perkenalan kita di awal tahun 1997 yang difasilitasi oleh Bank Bukopin cabang Surabaya telah mengantarkan saya sebagai konsultan untuk "nukangi" sistem dan manajemen keuangan, meski hanya satu tahun dan terhenti karena "krismon". Bapak H. Abdul Mujib sebagai Direktur Utama, yang pada awal tahun 2001 meminta saya kembali untuk meneruskan pekerjaan "tukang" yang belum selesai. Meskipun awal 2002 pekerjaan sistem dan manajemen keuangan telah selesai dan berjalan dengan baik, beliau masih banyak melibatkan saya dalam manajemen umum dan SDM sampai September 2003, saat tugas-tugas perkuliahan tidak bisa "disambi" lagi. Bapak Drs. Ec. Nadir sebagai Direktur Keuangan, kawan satu "lichting" di FE Unair, yang dengan banyak meluangkan banyak waktu untuk "ngramesi" permasalahan perusahaan, yang dengannya kami sangat menikmati "sego bebek" Kapanjen yang luar biasa sedapnya. Pak R. Abdul

Hamid Azis, manajer SDM yang pengetahuan praktis ke personalianya sangat luas, darinya saya banyak belajar. Pak Kecuk Wakidi, SPd, manajer EDP yang banyak membantu dalam implementasi sistem sekaligus mengenali perilaku karyawan satu per satu secara spesifik, Pak Topo, manajer Pemasaran yang sering mengajak saya mengunjungi *counter-counter* dan mengenali karakteristik masing-masing pasar dan produk. Bu Sulistianah, ST, manajer Produksi; mbak Sumiyati, manajer Logistik; mbak Yuli, bagian pembelian yang energik; Erni, kasir yang "cerewet"; Lulul, SE. Ak, manajer Akuntansi; Yuli "pentel" penerima telepon yang banyak membantu informasi; Bowo, komandan satpam; serta seluruh karyawan baik yang berada di kantor pusat Jl. Kemayoran Baru 5, di pabrik Jl. Wonosari, dan di *counter-counter* yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

5. Keluarga besar Universitas Muhammadiyah Surabaya. Bapak Drs. H. Noto Adam, MM mantan rektor yang memberi rekomendasi sehingga saya dapat kuliah di PPS Unair; Bapak Dr. H. Zainuddin Maliki, MSi, rektor; Dr. Warsono, MS, pembantu rektor I, Dr. Eng. Ir. Imam Robandi, MT, pembantu rektor II; dan Drs. Mahsun Jayadi, MSi, pembantu rektor III, Bapak Drs. H. Lubis Arsyad Muthaher - dekan FE, dan teman-teman dosen di FE UMS, yang telah banyak mendorong sampai tesis ini selesai.
6. Rekan-rekan Pengurus Pimpinan Ranting Muhammadiyah Bagong, tempat saya diberi amanah menggerakkan persyarikatan ini sejak 2001. Juga rekan-rekan di Majelis Dikdasmen Pimpinan Cabang Muhammadiyah Ngagel Surabaya yang menyelenggarakan sekolah-sekolah unggulan di Surabaya (SDM 16 Kreatif BarataJaya, SDM 4 Pucang, SMPM 5 Pucang, SMAM 2 Pucang) tempat saya juga diberi amanah sebagai ketua Majelis sejak awal 2004 ini. Juga kepada para kepala sekolah yang telah memahami bahwa saya sering menjadikan mereka sebagai "sephia" terutama bila tugas-tugas memaksa dengan segera diselesaikan.
7. Rekan-rekan IMAN se-angkatan 2002/2003, mbak Didit Farida, dik Anggi, dik Yanti, yang masih setia bersahabat meski konsentrasi sering memisahkan kita. Ketua kelas Siswanto, Ilut, dan Tiwuk atas kebersamaannya berburu tesis di UGM dibantu mbak Nurul. Arrizal Unand dari Padang yang sering mengajak untuk meneguhkan hati supaya tesis segera selesai. Alhamdulillah berkat mereka semua saya dapat menyelesaikan keseluruhan program S2 ini dalam 2 tahun persis sesuai jadwal. Dan teman-teman lainnya Kasman Jombang, Wiwik Mojokerto, Basuki Solo, Meliza Perbanas, Rasyid Jayapura, Dewi, Djoko UnRam, Kiky dan Olive Unsrat dan Razaq Tadulako serta dukungan staff administrasi PPs IMAN mbak Rizka, Titik dan Susy.

Ucapan terimakasih, khusus saya sampaikan kepada istriku tercinta, Anna Marina, yang telah mendahului menyelesaikan studi S2 di IMAN pada Oktober 2003 yang lalu, sekaligus *pelempang* jalan bagi saya. Anak-anak ku Iwan Ozon (14), Rizki Oceano (12), dan Salman Bintang (7) yang dengan setia dan *nrimo* waktu waktu keluarga terpinggirkan karena tugas-tugas kuliah. Semoga kerja keras ini menjadi teladan yang membekas bagi perjalanan hidup kalian yang kelak lebih berat. Bapak/Ibu Imam Hoedi yang terus mendoakan untuk mendapatkan rizki yang lebih barokah dan toyib, dan Ibu mertua Hj. Amna, terimakasih sekali lagi, semoga mendapat balasan berlipat dari Allahu ta'ala.



## RINGKASAN

### **Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Keluarga di PT Eka Esgeje Surabaya**

Sentot Imam Wahjono

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keefektifan kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan keluarga. Sampel sebanyak 167 karyawan diambil secara *purposive random* dari total jumlah karyawan (319 orang) satu perusahaan keluarga generasi pertama di Surabaya. Keefektifan kepemimpinan menggunakan teori Hersey dan Blanchard, dimana, kepemimpinan menjadi efektif manakala terdapat kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dengan kematangan bawahan.

Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Sebelum diregresi, keefektifan kepemimpinan dipetakan terlebih dahulu dengan menyandingkan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan menurut bawahan dengan tingkat kematangan bawahan merurut atasan untuk masing-masing responden. Dengan menggunakan tabel peta keefektifan kepemimpinan Hersey dan Blanchard diketahui bahwa keefektifan kepemimpinan di PT Eka Esgeje tidak begitu efektif (tidak efektif 46%, kurang efektif 16%).

Meskipun kepemimpinan di PT Eka Esgeje tidak efektif namun kepuasan kerja karyawan baik (53% sangat baik, 16% baik). Sehingga penelitian ini menemukan bukti bahwa kepuasan kerja yang cukup tinggi bisa terjadi meskipun kepemimpinan tidak begitu efektif.

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan keluarga, meskipun pengaruhnya kecil ( $r^2 = 0,2053$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis awal dapat diterima, terbukti dari F hitung sebesar 105,28 dengan signifikansi sebesar 0,0000% lebih kecil dari 5%.

Penelitian ini membuktikan anggapan bahwa perusahaan keluarga berbeda dalam pengelolaan dibanding unit bisnis yang lain. Meskipun harus tunduk pada kaidah-kaidah manajemen pada umumnya, perusahaan keluarga mempunyai karakteristik sendiri yang membedakan dengan perusahaan bisnis lainnya.

## SUMMARY

### **The Effects of Leadership Effectiveness on Employee Satisfaction in the Family Business at PT Eka Esgeje Surabaya.**

Sentot Imam Wahjono

The objective of this study was to examine the effects of situational leadership effectiveness on employee satisfaction in family business. The method applied is the purposive random sampling involving 167 employee from one family business first generation that located at Surabaya. Leadership effectiveness base on Hersey and Blanchard theory, which, leadership become effective if only leadership style match with employee maturity.

The data was analyzed by using simple regression analysis. Before regression, leadership effectiveness was mapped between leadership style and employee maturity. Using the table of Hersey and Blanchard Leadership Effectiveness Map, can be proven that leadership effectiveness in PT Eka Esgeje was not effective (not effective 46%, poor effective 16%).

Even leadership in PT Eka Esgeje not effective but employee satisfaction is good (53% very-good, 16% good). This can be proven that good employee satisfaction might happened eventhough leadership not effective.

The study found evidence that the situational leadership effectiveness had a positive and significant effects on employee satisfaction in family business, even little effects ( $r^2 = 0,2053$ ), as proven by the value of  $F_{\text{Regression}}$  (105,28) with indicating probablity of the error is 0,0000% is less than 5%.

This study to responds the premis that family business is an unique business entity. Eventhough to obey the general principles of management, management in family business have own the characteristics to difference with the other business entity.

## ABSTRACT

### The Effects of Leadership Effectiveness on Employee Satisfaction in the Family Business at PT Eka Esgeje Surabaya.

Sentot Imam Wahjono

The objective of this study was to examine the effects of situational leadership effectiveness on employee satisfaction in family business. Data for this study were provided by 167 employee from one family business first generation that located at Surabaya. Leadership effectiveness base on Hersey and Blanchard theory, which, leadership become effective if only leadership style match with employee maturity.

The data was analyzed by using simple regression analysis. The study found two important results. First, the situational leadership effectiveness had a positive and significant effects on employee satisfaction in family business, even little effects ( $r^2 = 0,2053$ ). Second, high employee satisfaction might happened eventhough leadership not effective.

This study to responds the premis that family business is an unique business entity. Eventhough to obey the general principles of management, management in family business have own the characteristics to difference with the other business entity.

**Key words :** *Situational Leadership Effectiveness, Employee Satisfaction, Family Business.*

## DAFTAR ISI

Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terimakasih .....	viii
Ringkasan .....	ix
Summary .....	x
Abstract .....	xi
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	5
2.2 Teori Kepemimpinan .....	7
2.3 Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard ..	9
2.4 Kepuasan kerja .....	17
2.5 Kepemimpinan dan Kepuasan kerja .....	20
2.6 Perusahaan Keluarga .....	22
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>38</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	38
3.2 Hipotesis .....	39
<b>BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	40
4.2 Populasi, sampel, besar sampel, teknik sampel .....	40
4.3 Variabel Penelitian .....	42
4.4 Instrumen Penelitian .....	47
4.5 Lokasi dan waktu Penelitian .....	48
4.6 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data .....	49
4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data .....	50

BAB	5	ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN .....	54
	5.1	Data Penelitian .....	54
	5.2	Analisis dan Hasil Penelitian .....	63
BAB	6	PEMBAHASAN .....	75
BAB	7	PENUTUP .....	83
	7.1	Kesimpulan .....	83
	7.2	Saran .....	84
	7.3	Keterbatasan Penelitian .....	85

## DAFTAR TABEL

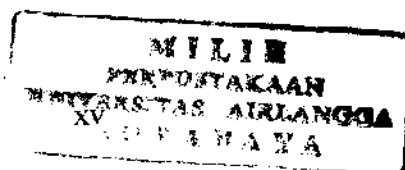
Tabel 2.1.	Peta Hubungan Kematangan dan Efektifitas Kepemimpinan .....	16
Tabel 2.2.	Karakteristik Perusahaan Keluarga Cina .....	29
Tabel 2.3.	Matrix Aturan Hubungan Etnis Keluarga Taguiri .....	31
Tabel 4.1.	Jumlah Sampel .....	41
Tabel 4.2.	Penilaian Keefektifan Kepemimpinan .....	46
Tabel 5.1.	Pernyataan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan .....	55
Tabel 5.2.	Kondisi Ketenagakerjaan .....	59
Tabel 5.3.	Pendidikan Terakhir Karyawan .....	60
Tabel 5.4.	Hasil Penyebaran Kuesioner .....	64
Tabel 5.5.	Profil Responden .....	65
Tabel 5.6.	Hasil Uji Reliabilitas .....	66
Tabel 5.7.	Hasil Uji Validitas .....	67
Tabel 5.8.	Gaya Kepemimpinan yang Dipraktikkan .....	68
Tabel 5.9.	Tingkat Kematangan Bawahan .....	69
Tabel 5.10.	Keefektifan Kepemimpinan .....	70
Tabel 5.11.	Nilai Keefektifan Kepemimpinan .....	70
Tabel 5.12.	Tanggapan Responden tentang Kepuasan kerja .....	71
Tabel 5.13.	Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard..	12
Gambar 2.2. 4 Fase Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard .....	13
Gambar 2.3. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard dihubungkan dengan kematangan bawahan .....	17
Gambar 2.4. Tiga Elemen Bisnis keluarga Taguiri .....	29

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT Eka Esgeje
- Lampiran 2 Kuesioner Data Diri Responden
- Lampiran 3 Kuesioner 1 Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 4 Kuesioner 3 Kepuasan kerja Karyawan
- Lampiran 5 Kuesioner 2 Tingkat Kematangan Karyawan
- Lampiran 6 Data Hasil Penelitian : Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 7 Data Hasil Penelitian : Kematangan Bawahan
- Lampiran 8 Data Hasil Penelitian : KeEfektifan Kepemimpinan
- Lampiran 9 Data Hasil Penelitian : KeEfektifan Kepemimpinan dengan  
Peta KeEfektifan Kepemimpinan
- Lampiran 10 Data hasil Penelitian : Kepuasan kerja responden 1-42.
- Lampiran 11 Data hasil Penelitian : Kepuasan kerja responden 43-88.
- Lampiran 12 Data hasil Penelitian : Kepuasan kerja responden 89-134.
- Lampiran 13 Data hasil Penelitian : Kepuasan kerja responden 135-167.
- Lampiran 14 Data hasil Penelitian : Kepuasan kerja (Rangkuman).
- Lampiran 15 Perhitungan Regresi Sederhana
- Lampiran 16 Grafik hasil Uji Normalitas.
- Lampiran 17 Surat Keterangan Penelitian.





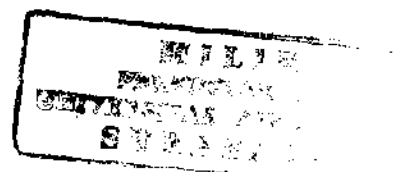
# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Perusahaan keluarga merupakan sesuatu yang penting. Di negara-negara Barat seperti di Amerika Serikat, berdasarkan definisi yang sempit secara komparatif, 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 Februari 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 kinerja. 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 kinerja 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".

Keefektifan kepemimpinan tergantung kesesuaian antara beberapa faktor: 1) perilaku tugas, 2) perilaku hubungan, dan 3) kematangan bawahan. Sementara itu, 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.

Dengan kondisi seperti di atas, timbul pertanyaan, apakah model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard mampu menjawab permasalahan kepemimpinan-kepuasan dalam perusahaan keluarga. Untuk menjawab pertanyaan itulah penelitian ini dilaksanakan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang di atas, maka permasalahan dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut : Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan keluarga generasi pertama?.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut Untuk mengetahui pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan keluarga generasi pertama.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan keluarga yang diteliti, bermanfaat untuk memperbaiki gaya kepemimpinan di perusahaan keluarga dan sebagai langkah untuk memperbaiki hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. Bagi perusahaan keluarga lain, sebagai pembanding untuk melakukan perbaikan kepemimpinan.
3. Bagi karyawan perusahaan keluarga, bermanfaat bagi penyadaran diri dan sarana pembelajaran untuk *continuous improvement* dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Bagi Program Pasca sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya, bermanfaat bagi sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan.
5. Bagi penelitian berikutnya, sebagai pemer kaya khasanah penelitian kajian-kajian manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, dan Perusahaan Keluarga.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. PENELITIAN TERDAHULU.

Menyusul penelitian tentang kepemimpinan sebelumnya yang telah dilakukan terutama oleh Ohio State University dan Michigan University, dan terutama karena terinspirasi gaya kepemimpinan tiga dimensi Reddin (1967), Hersey dan Blanchard (1992) menyimpulkan bahwa para pemimpin yang sukses menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kesiapan dan kematangan para pengikutnya untuk bekerja dalam situasi tertentu. Berdasarkan penelitian Hersey dan Blanchard tersebut, Blank dan kawan-kawan melakukan pengujian dengan sample 27 *hall director* dan 353 *resident advisors* di dua universitas. Hasil penelitian tersebut mendukung teori bahwa kematangan bawahan menentukan efektivitas kepemimpinan sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu Butler dan Rees melakukan penelitian di perusahaan yang menghasilkan kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang bekerja dengan manajer yang memiliki hubungan rendah tugas mencapai prestasi yang lebih baik. Zulkifli (1998) meneliti di lembaga semi bisnis yaitu Unit Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang, menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok adalah Partisipasi.

Satrio (1997) meneliti hal yang sama di organisasi pemerintahan yaitu di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Malang, dengan sampel sebanyak 66 pegawai menemukan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi dan secara bersama-sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja kelompok.

Penelitian berikutnya dilakukan di anak perusahaan Pertamina yaitu PT Badak NGL Bontang Kalimantan Timur oleh Kusdiyanti (2001). Dengan sampel sebanyak 95 karyawan menemukan bahwa ke empat gaya kepemimpinan Hersey-Blanchard secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedang gaya kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Badak adalah gaya kepemimpinan Partisipasi.

Putra (2002) meneliti gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan pada PT. Solihin Jaya di Surabaya. Dengan teknik *cluster sampling* dari masing-masing departemen didapat 60 sampel, dengan analisis regresi linier sederhana, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara kesesuaian gaya kepemimpinan dengan komitmen karyawan.

Penelitian ini akan menganalisis pengaruh kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan perusahaan keluarga.

## 2.2. TEORI 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.

Secara berurutan, penelitian dan teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam pendekatan Sifat, Perilaku dan *Situasional-Contingency*. Pendekatan Sifat mengidentifikasi terdapatnya sifat-sifat yang menonjol yang terdapat pada diri pemimpin yang tidak atau kurang terdapat pada diri bawahannya sehingga mengarah pada kesimpulan bahwa Pemimpin itu memang dilahirkan dengan membawa faktor-faktor genetik. Pendekatan Perilaku membahas mengenai beberapa perilaku yang efektif dilakukan oleh Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, perilaku pemimpin bisa dipelajari sehingga bisa dibentuk dengan pembiasaan-pembiasaan yang disengaja. Pendekatan Perilaku mengantarkan kita pada suatu anggapan bahwa Pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan.

Keefektifan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang baik saja. Dalam kenyataannya kepemimpinan berlangsung dalam suatu interaksi nyata dan hidup antara Pemimpin dengan Bawahan yang berlangsung terus menerus dari hari ke hari dengan banyak sekali faktor lain di lingkungan kepemimpinan itu dijalankan. Kondisi yang serba berubah yang merupakan fungsi inheren dari sifat manusia yang mudah berubah mengantarkan pendekatan kepemimpinan pada pendekatan *Situasional-contingency*.

#### a. Gaya Kepemimpinan Situasional – *Contingency*

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.

### **2.3. TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY-BLANCHARD**

Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1988:169-189) 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.

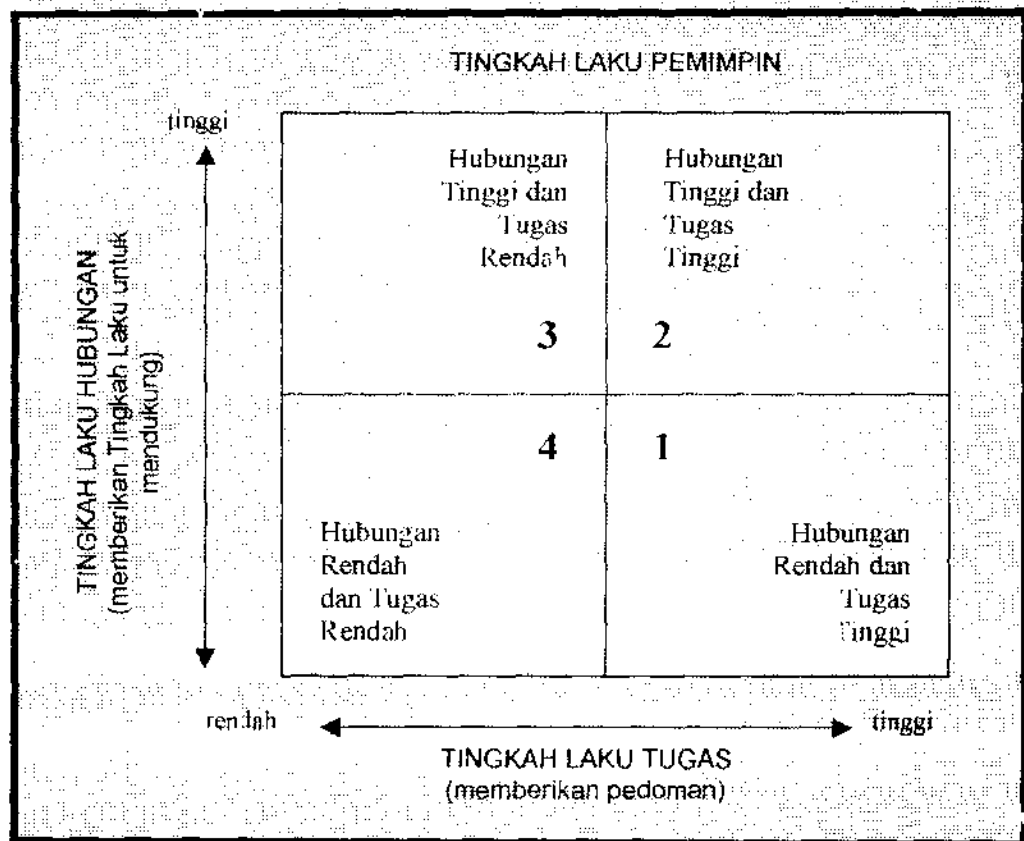
3. **Kematangan Bawahan**, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan bawahan terdiri dari dua (2) dimensi 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.

Keempat gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tersebut digambarkan dalam empat kuadran seperti terlihat dalam gambar 2.1 dibawah ini.

Gambar 2.1.  
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 2.1. dan 2.2).

**Gambar 2.2.**  
**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 instruksi 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 menjajakan tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dsb.
<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 partisipasi 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 (delegasi).

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 gambar 2.8. 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.

Gaya kepemimpinan situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan gaya kepemimpinan dinamis dan fleksibel. Motivasi, kemampuan dan pengalaman karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang berubah-ubah.

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 2.1. berikut.

Tabel 2.1.  
**PETA HUBUNGAN KEMATANGAN DAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN**

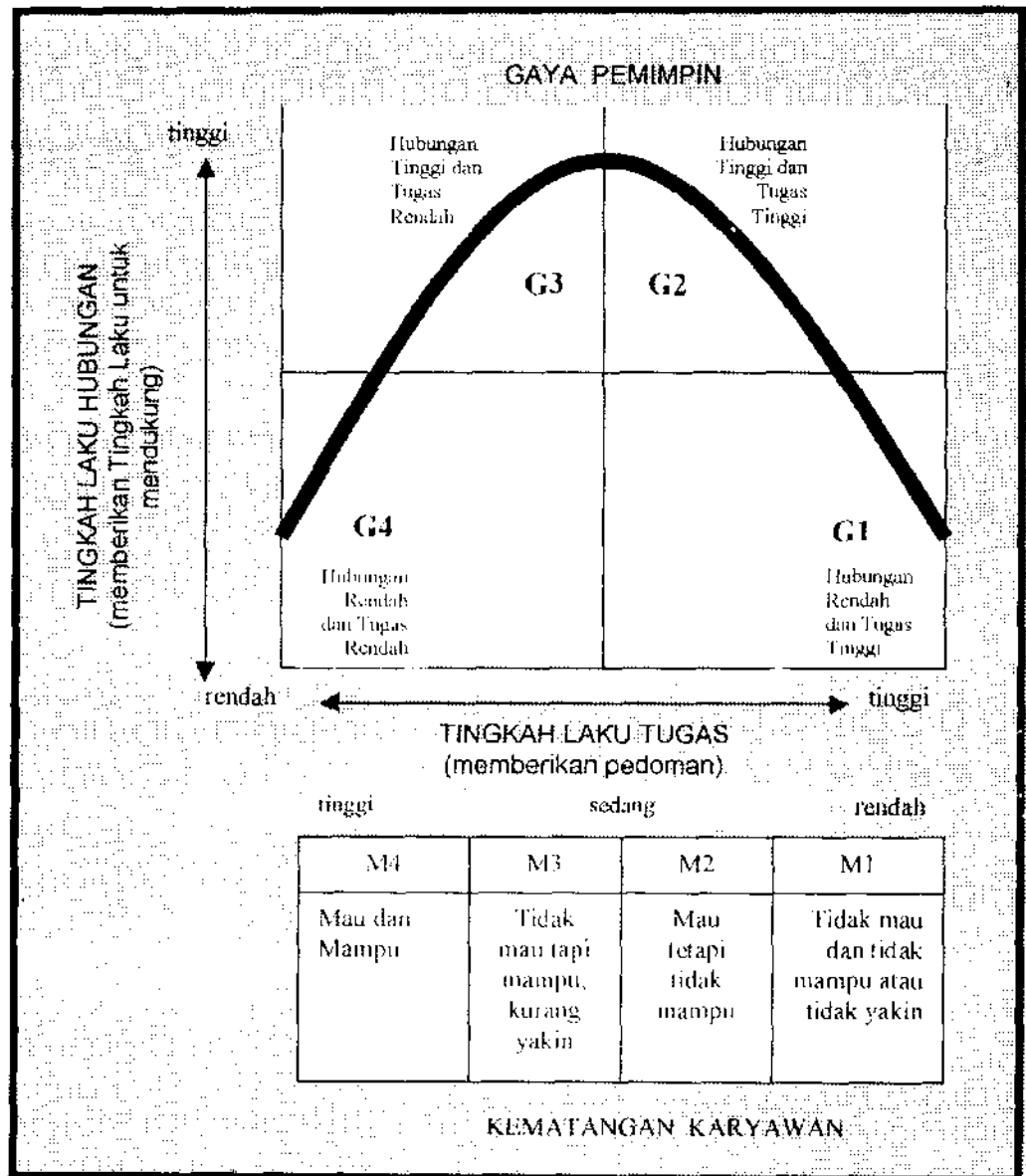
Kematangan	Gaya yang paling efektif	Gaya Yang efektif	Gaya yang cukup efektif	Gaya yang tidak efektif
M1 Rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Participating	G4 Delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 Telling at G3 participating	--	G4 Delegating
M3 Sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 Selling at G4 Delegating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

Sumber : Hersey dan Blanchard (1988:275).

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.



**Gambar 2.3.**  
**Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard dihubungkan dengan**  
**Kematangan bawahan**



Sumber : Stoller, 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.

## 2.4. KEPUASAN KERJA KARYAWAN

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, 1997). 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 it:elf*, 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, 1998). Kepuasan kerja sebagai variabel independen dapat dilihat pada pengaruh kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, kehadiran, dan *turn-over*. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dipandang sebagai variabel dependen adalah :

1. *Mentally challenging work* (pekerjaan yang secara mental menantang), karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai bagaimana mereka bekerja dengan baik. Karakteristik ungkapan ini membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menimbulkan kebosanan sebaliknya pekerjaan yang terlalu menantang akan mengakibatkan frustrasi dan perasaan gagal.
2. *Equitable reward* (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Bila gaji kelihatan adil berdasar tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja.
3. *Promotion*, kesempatan promosi tampaknya memiliki dampak terhadap kepuasan kerja (Luthans, 1997). Kebijakan promosi yang adil terhadap semua

karyawan dapat berdampak positif seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya.

4. *Supervisors*, kemampuan penyelia dalam memberikan bantuan teknik dan dukungan pada perilaku karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.
5. *Supportive working conditions* (kondisi kerja yang mendukung), karyawan akan bekerja dalam kondisi yang baik, menarik, dan bersih. Perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan fasilitas kondisi kerja yang baik supaya karyawan dapat bekerja dengan baik dan puas.
6. *Supportive colleagues* (rekan kerja yang mendukung), dukungan sosial rekan kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam penyelesaian tugas. Mempunyai rekan kerja yang mendukung merupakan sumber kepuasan kerja individual. Kelompok kerja yang baik dapat membuat kerja lebih menyenangkan.

## **2.5. KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA**

Pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah diteliti dalam 2 buah studi, satu terhadap penjabat gereja (Smith, Carson & Alexander, 1984) dan satunya terhadap pelatih bola basket dalam NBA (Pfeffer & Davis-Blake, 1986) dalam Yukl (2002: 347). Pada ke dua penelitian itu disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja hanya terjadi manakala pemimpin telah

bertindak efektif, meskipun dalam beberapa kasus efek terhadap kepuasan kerja hanya sedikit saja. Lebih jauh Day & Lord (1988) menindak lanjuti ke dua penelitian tersebut dan akhirnya menyimpulkan bahwa pemimpin dalam ke dua penelitian itu bukanlah top manajemen tetapi hanyalah *midle management* yang kekuasaannya dibawah pemilik dan general manager, maka para manajer dan pelatih bola basket tidak mempunyai pengaruh yang banyak seperti pada penentuan gaji pemain dan pencarian staff / pemain.

Lebih jauh Yukl (2002: 347) menyatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja masih sangat terbatas, demikian pula hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja memang masih banyak diperdebatkan. Day dan Lord (1988) menemukan bahwa beberapa hasil penelitian tentang pergantian kepemimpinan diremehkan karena permasalahan metodologi seperti kegagalan dalam mengoreksi dampak pada ukuran organisasi, kegagalan dalam mengoreksi dampak inflasi, dan kegagalan dalam memberi kecukupan waktu bagi pemimpin baru dalam memperbaiki kepuasan kerja .

Namun demikian, Weiner dan Mahoney (1981) telah menguji di 193 perusahaan pabrikan selama 19 tahun dan menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 44% varian dari laba sebagai persentase atas *assets (ROA)*. Thomas (1988) melakukan studi terhadap 12 perusahaan eceran (*retail*) di England selama 20 tahun dan menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 51% varian dalam *profit margin*. Barrick, Day, Lord, dan Alexander (1991) juga menemukan bukti

bahwa *top executives* mempengaruhi kepuasan kerja organisasi. Tampaklah bahwa kriteria kepuasan kerja yang sering digunakan oleh penelitian terdahulu adalah tingkat pengembalian harta perusahaan yang diterjemahkan sebagai *return on assets* (ROA) dan tingkat keuntungan atas penjualan atau *profit margin*. Penelitian-penelitian tersebut diatas meyakinkan bahwa keberadaan pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja perusahaan.

Selanjutnya Yukl (2002: 348) menyatakan bahwa pengaruh potensial seorang pemimpin terhadap kepuasan kerja sebagian tergantung kepada kekuasaan dan keleluasaan pemimpin tersebut dalam membuat perubahan-perubahan penting. Semakin berkuasa seorang pemimpin semakin berpengaruh terhadap kepuasan kerja perusahaan yang dipimpinnya. Demikian pula semakin leluasa pemimpin dalam mengoperasikan perusahaannya maka semakin berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja perusahaan yang dipimpinnya.

## **2.6. PERUSAHAAN KELUARGA**

Perusahaan Keluarga adalah bisnis yang dapat dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota keluarga. Sejumlah bisnis keluarga generasi kedua dan ketiga masih menganggap diri mereka sebagai bisnis keluarga karena kebanggaan keluarga dan keterikatan emosional bahkan ketika hanya salah seorang anggota keluarga saja yang terlibat dalam perusahaan.

Bahwa Perusahaan Keluarga merupakan suatu topik penelitian yang memerlukan kajian tersendiri, yang memang jelas berbeda dari penelitian manajemen perusahaan lain. Hal ini dikarenakan Perusahaan Keluarga melibatkan banyak emosi dari anggota-anggota perusahaan yang terlibat di dalamnya, juga karena adanya pertalian darah dari para pemiliknya. Selain itu, perusahaan keluarga di seluruh dunia ternyata memberikan kontribusi yang tidak kecil artinya bagi perekonomian negara masing-masing (Faustine, 2002).

#### 1. Pentingnya Perusahaan Keluarga

Dari hasil Sensus Ekonomi Indonesia 1996, terdapat 16.426.933 perusahaan yang ada di Indonesia. Jumlah perusahaan yang dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga adalah 82,44 persen (Sinar Harapan, 9 Februari 2002). Tentu data ini perlu discusuaikan lagi secara lebih akurat, melalui Sensus Ekonomi yang lebih teliti di masa mendatang, mengingat banyaknya perusahaan yang sudah tutup, akibat terjadinya krisis moneter 1997. Selain itu data perusahaan keluarga yang besar dan sangat besar (bahkan perusahaan konglomerasi) masih belum dimasukkan dalam penghitungan di atas. Contoh: HM Sampoerna, Jarum Kudus, Bakri Group, Medco, terlepas dari status legalnya sebagai perusahaan publik, dan juga terlepas dari keprofesionalismean-

nya dari segi manajemen, tetap dikenal semua orang sebagai perusahaan keluarga.

Meskipun belum ada angka resmi yang mencerminkan peranan perusahaan keluarga dalam perekonomian nasional, tapi Kompas (24 Desember 2002) melaporkan bahwa sumbangan perusahaan keluarga sebesar 30% dari GDP, berjumlah lebih dari separuh jumlah perusahaan di Indonesia, dan menyerap 70% angkatan kerja secara nasional.

## 2. Penelitian tentang Perusahaan Keluarga di Indonesia

Tidak banyak penelitian tentang Perusahaan Keluarga di Indonesia dalam khasanah literatur Indonesia. Tetapi patut dicatat bahwa, Grant Thornton Indonesia (perusahaan jasa konsultasi manajemen yang berpusat di Amerika Serikat dengan banyak cabang di banyak negara) telah meneliti 250 perusahaan keluarga di Indonesia (Majalah Eksekutif edisi no. 281 Januari 2002). Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga bergerak di bidang perdagangan besar dan eceran (36%). Kemudian disusul manufaktur dan distribusi (24%), jasa profesional (14%), dua jenis bidang usaha (13%), pertanian dan perikanan (4%), konstruksi (3%) keuangan dan real estate serta transportasi (2%), hotel dan hiburan serta jasa perusahaan (1%).

Dilihat dari omzetnya, perusahaan keluarga sebagian besar memiliki omzet kurang dari Rp 500 juta pertahun. Sebanyak 37% perusahaan keluarga mengelola



omzet kurang dari Rp 100 juta dan yang beromzet Rp 100-499 juta sebanyak 37%, yang mengelola omzet Rp 500 - 999 juta sebanyak 13%, kemudian yang beromzet sebesar Rp 1 - 9,9 miliar sebanyak 8% sedangkan yang mengelola omzet sebesar 10-99,9 miliar sebanyak 3% dan sebanyak 2% mengelola omzet lebih dari Rp 100 miliar.

Hal yang menarik adalah pada penelitian ini juga ditemukan sebagian besar (78%) perusahaan keluarga Indonesia dipegang oleh pendiri. Sementara generasi kedua dan ketiga hanya 5% dan 2% saja. Sisanya (17%) dipegang oleh bukan anggota keluarga. Kondisi demikian menunjukkan selain perusahaan keluarga Indonesia umumnya masih muda juga sangat rentan akan perubahan. Mereka (para pendiri) umumnya belum memiliki pengalaman ketika memulai bisnisnya. Meski demikian, perusahaan keluarga di Indonesia telah menunjukkan gejala membaik. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya anggota keluarga yang mempunyai pengalaman kerja terlibat dalam perusahaan. Dari penelitian itu disebutkan bahwa sebagian besar mereka yang bergabung dengan perusahaan keluarga telah bekerja di tempat lain (57%). Namun sayangnya, mereka kurang didukung oleh pendidikan yang cukup. Hal ini terlihat dari masih banyaknya mereka yang hanya lulusan sekolah menengah (30%) sedangkan yang lulusan universitas dan telah mengikuti jenjang pelatihan profesional masing-masing hanya 12% dan 1%. Padahal untuk dapat berkembang dengan baik, perusahaan harus ditopang oleh pengalaman dan pendidikan yang baik.

Para pendiri perusahaan keluarga lebih senang membiarkan anaknya sekolah sesuai keinginannya. Hanya 24% saja yang mengkaitkan sekolah anaknya dengan kebutuhan perusahaan. Ini sedikit berbeda dengan tren di negara maju. Di dunia, sebanyak 27% perusahaan menghendaki anaknya mengambil jenjang pendidikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sedangkan di Jepang lebih besar lagi (30%).

### 3: Karakteristik Perusahaan Keluarga

Ciri-ciri perusahaan keluarga pada umumnya adalah bahwa perusahaan keluarga: (1) dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% (2) dirasakan sebagai perusahaan, (3) dikelola oleh orang-rang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham (Westhead, 1997). Sementara itu definisi keluarga sendiri belum ditarik garis tegas. Apakah yang dimaksud adalah keluarga kecil yang terdiri dari suami, istri dan anak-anak, ataukah keluarga menengah yang terdiri dari dua (2) tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga suami dan istri, ataukah keluarga besar yang terdiri dari tiga (3) tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga kecil suami dan istri dan ditambah seluruh anggota menengah ipar.

Tugiman (1995; 7) mengemukakan karakteristik perusahaan keluarga dalam konteks usaha kecil adalah (1) posisi kunci dipegang keluarga, (2) keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga, (3) tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat, (4) motivasi kerja tinggi, (5) tidak adanya kekhususan dalam manajemen. Memang dengan karakteristik ini, perusahaan keluarga sangat lentur terhadap perubahan lingkungan. Hal inilah yang menjadi alasan utama sebuah perusahaan keluarga cepat beradaptasi dan menemukan bentuk bisnis yang cocok dan dengan segera dapat meraih peluang dan sekaligus dapat menampik kendala yang ada. Keluwesan dan kecepatan menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah itu menyebabkan keberhasilan dan sekaligus kegagalan perusahaan keluarga. Seringkali keluwesan itu menyebabkan tumpang tindih tugas dan peran yang justru merupakan sumber konflik (Kepner, 1983; Lansberg, 1983; Dyer, 1986).

Pada titik ekstrim yang lain, karakteristik perusahaan keluarga, justru membuat perusahaan keluarga memilih strategi konservatif, bermain aman, bermain pada pasar yang kurang kompetitif yang pertumbuhannya lambat (Davis dan Stern, 1988). Sementara itu Donckels dan Fröhlich (1991: 159) setelah membandingkan banyak perusahaan keluarga di delapan negara Eropa menemukan bukti bahwa perusahaan keluarga secara konsisten menunjukkan jaringan yang lebih terbatas, kurang kerjasama, berkolaborasi atau melakukan sub-kontrak dengan perusahaan lain. Oleh karena itu Pery (2000: 121)

mengatakan bahwa sebagai konsekuensinya perusahaan tidak bisa memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi, cenderung stabil tidak dinamis. Berbeda dengan kondisi perusahaan keluarga di Cina dan negara-negara di Asia Timur dan Tenggara. Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele-tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk *survival*, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan dengan menabrak jenjang manajemen (Perry, 2000, 97). Lebih lanjut Harianto (1997: 145) menyatakan kondisi itu akan kondusif bagi perkembangan perusahaan keluarga. Berdasar kepercayaan itu, selain keputusan lebih cepat diambil, juga memupuk disiplin dan budaya amanah. Dengan menghilangkan jenjang manajemen yang ada, akan menempatkan setiap karyawan berada pada posisi yang setara dengan karyawan yang lain apapun jabatannya, sehingga menimbulkan komitmen yang lebih kuat. Hal ini juga memungkinkan pemilik memiliki "jendela yang dipercayai" dengan mana monitor perusahaan berjalan efektif. Sehingga kohesi yang diperoleh perusahaan keluarga orang-orang Cina membuatnya responsif pada peluang baru yang cocok dengan visi personal pemilik. Karakteristik perusahaan keluarga Cina dapat dilihat dalam tabel 2.2.

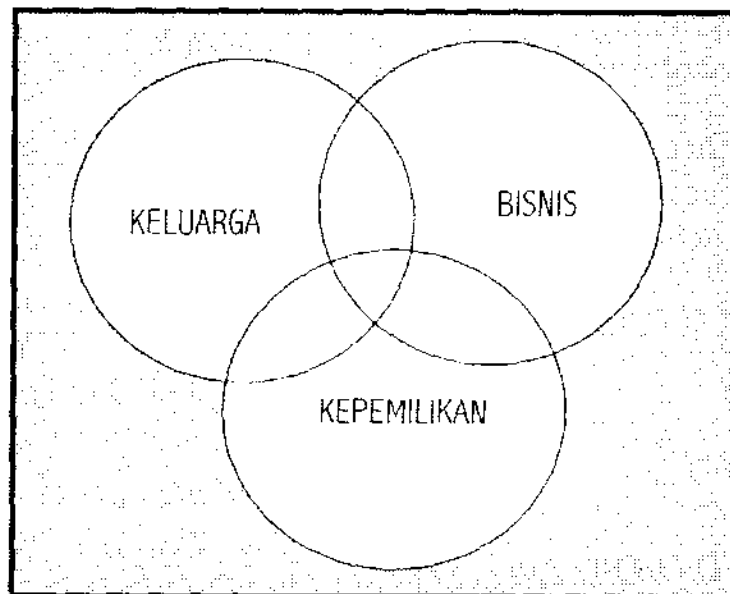
**Tabel 2.2.**  
**Karakteristik Perusahaan Keluarga Cina**

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.

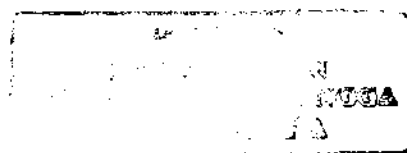
Sumber : Redding, 1995.

John Davis dan Morris Taguiri (Hoover, 2000: 61) menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 2.4. , yaitu :

**GAMBAR 2.4.**  
**Tiga Elemen Bisnis Keluarga Taguiri**



Sumber : Hoover, 2000, hal. 61.



- (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.

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. 3. berikut.

**Tabel 2.3.**  
**Matrix Aturan Hubungan Bisnis Keluarga Taguri**

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

Sumber : Hoover, 2000, hal. 64.

#### 4. Kepemimpinan dalam Perusahaan Keluarga.

Masalah kepemimpinan dalam perusahaan keluarga menjadi teramat penting terutama bila dikaitkan suksesi kepemimpinan. Tidak banyak perusahaan keluarga yang berhasil melanggengkan usahanya sampai pada generasi ke-empat. Oleh karena itu masalah regenarsi dalam Perusahaan Keluarga di Indonesia menjadi masalah yang krusial. Sebanyak 59% perusahaan menyatakan bahwa anaknya akan dijadikan generasi penerus di perusahaan keluarga, sebesar 27% akan memberikan kepada anaknya, jika anaknya memang menginginkan sedangkan 34% tidak menghendaki anaknya meneruskan usaha mereka. Mereka juga merasa penting untuk membuat anak mereka tertarik dengan produk dan pasar perusahaan (54%). Mereka yang menghendaki anaknya meneruskan usahanya lebih dikarenakan keinginan anaknya sendiri.

Untuk menjawab permasalahan regenerasi perusahaan keluarga, Mahmud, Aksa (2003) Presiden Direktur Bosowa Grup yang berkantor pusat di Makasar, mengatakan bahwa perusahaan keluarga agar tidak ragu-ragu menerapkan manajemen profesional sehingga dapat tertransformasikan sampai ke tingkat manajemen terbawah dari perusahaan, termasuk juga kepada para anggota keluarga di dalam perusahaan. Cara lain agar perusahaan keluarga dapat bertahan lebih dari satu generasi adalah dengan dengan mengubah perusahaan keluarga menjadi perusahaan terbuka (dengan *go public*) sehingga terbuka ruang kontrol publik terhadap perusahaan.

Penerapan manajemen profesional dalam perusahaan keluarga juga dipraktekkan dalam HM Sampoerna, pabrik rokok kretek besar yang berkantor pusat di Surabaya. Hal itu dimulai oleh Liem Swie Ling, anak Liem Seeng Tee yang meninggal tahun 1956. Berbeda dengan ayahnya yang selalu hadir dan mengawasi setiap sisi pembuatan rokok Dji Sam Soc, Liem Swie Ling memanfaatkan manajer-manajer profesional. Sebagai generasi kedua, Lim Swie Ling mampu dan mau bekerja sama dengan semua tingkatan karyawan dan manajemen untuk memajukan perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh upah tenaga pelinting rokok di sampoerna yang selalu paling tinggi di Jawa timur bahkan di seluruh Indonesia. Saat ini pemegang kendali HM Sampoerna adalah Michael Joseph Sampoerna, sejak 27 Juni 2001. Michael adalah generasi ke-empat yang telah disiapkan oleh ayahnya Putra Sampoerna (generasi ke-tiga, sukses dengan



rokok berkadat rendah nikotin dan tar yang menjadi trend, yaitu A-Mild) yang saat ini duduk sebagai Presiden Komisaris.

Langkah serupa juga diterapkan di Bank NISP. Presiden Direktur saat ini adalah Pramukti Surjaudaja, adalah generasi ke-tiga. *Go public* yang diterapkan di Bank NISP selain untuk menghindari kebangkrutan, juga karena adanya keyakinan para pendirinya bahwa suatu bank tidak mungkin dapat tumbuh dengan baik bila hanya dimiliki oleh satu keluarga saja. Selain karena faktor kecukupan modal yang disyaratkan dalam perbankan (CAR) juga karena keinginan untuk menghindari dominansi individu para keluarga pendiri dan mencegah terjadi *one man show*.

Menurut penelitian tersebut, hal yang paling dikhawatirkan oleh perusahaan keluarga di Indonesia adalah mengenai pengembangan bisnisnya. Sebagian besar (90%) pemilik perusahaan keluarga selalu bertanya apakah dirinya benar-benar perlu mengembangkan bisnisnya. Pertanyaan ini mengindikasikan bahwa orientasi perusahaan keluarga di Indonesia masih jangka pendek sifatnya. Mereka masih konvensional dalam mengelola bisnisnya dan belum berfikir pengembangan. Sebagian besar dari mereka lebih memilih tidak mengembangkan perusahaannya ketimbang harus berurusan dengan bank.

Hal ini disebabkan selain karena tidak memiliki rasa percaya diri juga karena mekanisme bank yang terlalu membebani. Misalkan saja masalah

jaminan yang jumlahnya bisa lebih besar dari pinjamannya. Padahal jika jaminan itu disita mereka tidak mempunyai apa-apa lagi.

Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja, seperti dalam kasus Surabaya Post, harian terkemuka yang terbit di Surabaya dengan cakupan wilayah edar seluruh Jawa Timur. Meskipun putra-putri pendiri (R. Abdul Azis dan istrinya) bersekolah tinggi di Amerika Serikat dengan gelar doktor ekonomi, tetapi tidak bisa menyelematkan perusahaan sehingga harus di pailitkan oleh Pengadilan Niaga di tahun 2002.

Berbeda dengan Surabaya Post. Thayeb Mohammad Gobel, pendiri National Gobel, menyiapkan Rachmat Gobel, anak ke-lima dan anak lelaki tertua. Gobel tua telah menyiapkan Rachmat sejak usia 8 tahun dengan sesering mungkin dilibatkan dalam suasana kantor dan pabrik di kawasan Cawang, Jakarta. Selain itu Rachmat juga disekolahkan bisnisd di Jepang (Chuo University) juga menjalani kerja magang di perusahaan keluarganya sendiri. Selepas dari kuliahnya di Jepang, Rachmat harus menjalani masa 6 tahun dengan bekerja mulai dari bawah sampai akhirnya memegang tampuk Direktur pada tahun 1990. Keputusan menyekolahkan Rachmat ke Jepang adalah visi cemerlang Gobel tua. Belakangan muncul banyak perusahaan baru hasil patungan dengan

perusahaan raksasa elektronik Jepang, Matsushita (tabloit bisnis Kontan, edisi 42/V, 16 Juli 2001).

Rhenald Kasali (harian Suara Pembaharuan, 27 November 2003) juga menguatkan pendapat Gobel. Seperti yang terjadi dalam proses pergantian kepemimpinan perusahaan yang sukses di PT Mustika Ratu, Tbk, dari BRA Mooryati Soedibyo ke anaknya Putri Koeswisnu Wardani juga didahului dengan mekanisme pemagangan yang sungguh-sungguh. Proses pemagangan itu dijalannya selama 5 tahun, dengan melibatkan pada pekerjaan yang berbeda-beda. Mulai dari bekerja di bagian pemasaran, kemudian pindah ke bagian keuangan, dengan perlakuan yang sama dengan karyawan biasa yang lain. Untuk menghindari terjadi tumpang tindih peran, dan adanya kemungkinan “gangguan” dari anggota keluarga Putri yang lain, maka sang Ibu memberikan “mainan lain” kepada anak-anak yang tak kebagian tongkat suksesi. Ada yang mengelola spa, untuk perawatan kecantikan tubuh, juga ada yang mengelola kontruksi yang sesuai dengan bakat dan pendidikan anak. Sedang anak yang lain yang tidak kebagian jabatan eksekutif tetap dilibatkan dalam menjaga bendera perusahaan dengan menempatkannya dalam jabatan komisaris.

##### 5. Kematangan Pemimpin Perusahaan Keluarga.

Kematangan Pemimpin dalam perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu pendidikan bisnis yang cukup (tinggi) dan pengalaman

bisnis yang memadai yang dimiliki pemimpin perusahaan keluarga (sesuai dengan lingkungan bisnis dimana perusahaan yang dipimpinnya berada). Sayangnya tingkat pendidikan pemimpin perusahaan keluarga di Indonesia tidaklah tinggi. Grant Thornton mencatat hanya 12% pemimpin perusahaan keluarga yang berpendidikan perguruan tinggi/akademi keatas. Beruntung kekurangan ini dapat dikompensasi oleh cukupnya kadar pengalaman pemimpin perusahaan keluarga. Grant Thornton mencatat 57% pemimpin perusahaan keluarga telah pernah bekerja pada perusahaan lain sebelum memimpin atau menggantikan posisi puncak generasi sebelumnya. Selain itu para pemimpin pengganti itu telah menjalani masa magang yang cukup sebelumnya.

Kematangan pemimpin perusahaan keluarga inilah yang mempengaruhi kematangan karyawannya. Pemimpin yang matang akan mampu memetakan kesiapan karyawan dalam bekerja dan sekaligus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Hersey-Blanchard, 1988). Pemimpin yang matang akan mampu mentransformasi gaya kepemimpinan ideal kepada karyawannya. Hal ini berarti kematangan karyawan merupakan refleksi kematangan pemimpin perusahaan keluarga.

Pemimpin perusahaan keluarga dengan pendidikan yang tinggi ditambah dengan banyaknya pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan-pelatihan manajerial tingkat lanjutan akan merekrut karyawan dengan tingkat pendidikan dan tingkat pengalaman yang tinggi pula. Demikian pula pemimpin perusahaan

keluarga dengan tingkat pendidikan tidak tinggi juga akan merekrut karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang juga tidak tinggi. Dan sebaliknya, karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang tinggi menjadi tidak nyaman dan tidak kerasan bekerja dalam pimpinan dan arahan pemimpin dengan tingkat pendidikan tidak tinggi. Karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi itu cenderung untuk keluar dan mencari tempat yang cocok.

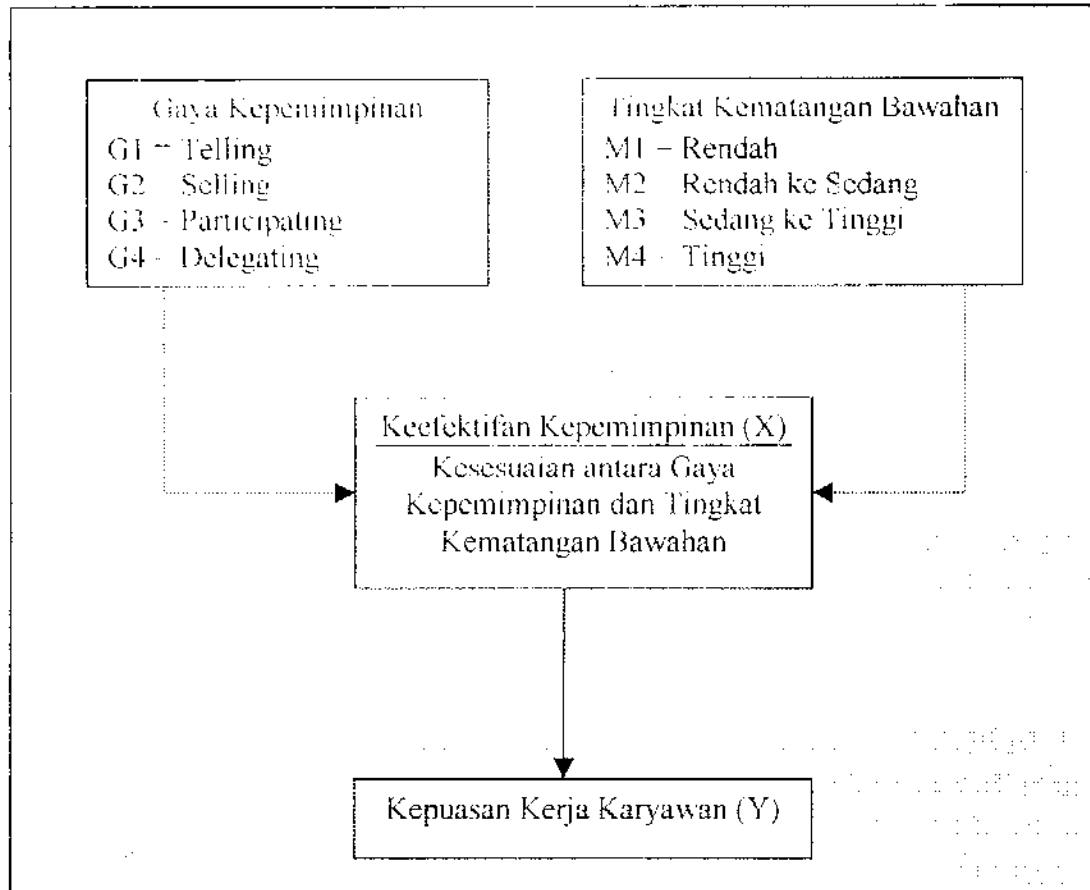
Tolok ukur karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang tinggi adalah tinggi profesionalitas. Karyawan yang profesional akan menjunjung tinggi kualitas pekerjaan, tepat waktu, memenuhi target yang telah disepakati bersama. Karyawan yang profesional juga sangat diharapkan dalam perusahaan keluarga, meskipun karyawan itu adalah keluarga sendiri. Bagi Syukur Pudjiadi, pemilik hotel Jayakarta Grup, kematangan pemimpin perusahaan keluarga tidak hanya berasal dari pendidikan dan pengalaman yang tinggi saja, namun seharusnya ditambah dengan kejujuran, keuletan, dan tidak serakah (Kompas, 28 Agustus 2003). Perpaduan antara ilmu dan moral yang tinggi itulah profesionalitas.

Betapapun keluarga itu penting dalam rangka menjaga harmoni, namun untuk pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan harus mendahulukan profesionalitas sebagai cerminan dari pelaksanaan bisnis yang sehat (Masfuk: 2002, 112).

## BAB 3

# KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### 3.1. Kerangka Konseptual



Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari pola perilaku pemimpin pada saat mempengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah tercapainya peningkatan kepuasan kerja perusahaan. Penerapan 4 gaya kepemimpinan situasional yang tepat dengan tingkat kematangan dan kesiapan karyawan diyakini dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan, dan keefektifan kepemimpinan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan uraian Latar Belakang dan Rumusan Masalah serta Tinjauan Pustaka di atas, maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut : "Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keefektifan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Keluarga".

## BAB 4

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasarkan pada paradigma positivisme yang bersifat *logico-hypotheco-verifikatif* dengan berlandaskan pada asumsi mengenai obyek empiris. Asumsi ilmu pertama, bahwa obyek atau fenomena dapat diklasifikasikan menurut sifat, jenis, struktur, bentuk, dan warnanya. Berdasarkan asumsi ini, maka peneliti memfokuskan penelitiannya pada sebagian dari konteks bisnis berupa variabel tertentu dari suatu obyek penelitian, yaitu kepemimpinan. Asumsi ilmu kedua, adalah determinisme (hubungan sebab-akibat). Asumsi ini menyatakan bahwa setiap gejala ada yang menyebabkan. Maka, jika seorang pimpinan tidak efektif, demikian itu pasti ada sebabnya.

#### 4.2. Populasi, sampel, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel.

Penelitian ini merupakan penelitian *survey*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian *survey* adalah individu. Oleh karena itu unit analisisnya adalah karyawan perusahaan keluarga sebagai individu.



Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1999: 72). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Eka Esgeje sebanyak 319 orang, data per 30 Juni 2004.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1999: 73). Banyaknya sampel didasarkan pada tabel Penentuan Sampel dengan Populasi tertentu dengan taraf kesalahan 5% yang dikembangkan dari rumusan Isaac dan Michael (Sugiyono, 1999: 81) yaitu sebanyak 167 orang. Metode yang digunakan adalah *purposive random sampling* dimana penentuan sampel dilakukan dengan mengambil secara acak dari masing-masing departemen dengan tujuan agar setiap karakteristik populasi terwakili, sebagai berikut :

Tabel 4.1.  
Jumlah Sampel

<i>No.</i>	<i>Departemen</i>	$\Sigma$ <i>Karyawan</i>	$\Sigma$ <i>Sampel</i>
1	Produksi	60	20
2	Pemasaran	195	116
3	Logistik	20	10
4	Personalia & Umum	22	11
5	Administrasi & Keuangan	22	10
	<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>167</b>

Sumber : Data diolah

### 4.3. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat satu (1) variabel bebas (X) yaitu : Keefektifan Kepemimpinan. Sedang variabel tergantung (*dependent*) sebanyak satu (1) yaitu Kinerja Perusahaan Keluarga sebagai variabel Y. Agar tidak menimbulkan pengertian yang beragam tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, berikut diuraikan definisi masing-masing variabel sebagai berikut :

#### 4.3.1. Variabel Bebas (X) : Keefektifan Kepemimpinan,

Variabel ini ditunjukkan dengan adanya kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Kematangan Bawahan, adalah kondisi dimana kepemimpinan seseorang dapat diterima oleh bawahannya sehingga bawahannya mau dan mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pengertian kepemimpinan ini berasal dari teori kepemimpinan Hersey-Blanchard (gambar 2.3). Kepemimpinan menjadi efektif jika terdapat kesesuaian antara kesiapan dan kematangan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan pemimpin (tabel 2.1).

##### a. Gaya Kepemimpinan

Adalah gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey Blanchard. Gaya kepemimpinan ini merupakan kombinasi antara perilaku Tugas dan perilaku Hubungan, dengan indikator sebagai berikut :

##### a. Perilaku Tugas

1. Penyusunan tujuan pekerjaan bawahan
2. Pembagian tugas kepada bawahan yang sesuai dengan kedudukan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan *Selling* (Menjajakan – G2), yaitu perilaku pemimpin yang menyediakan arahan dan supervisi hampir secara keseluruhan, dengan perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan, berada di kuadran kedua.
3. Gaya Kepemimpinan *Participating* (Partisipasi – G3), yaitu perilaku pemimpin yang bersifat suportif dan tidak direktif, dengan perilaku rendah tugas dan rendah hubungan, berada di kuadran ketiga.
4. Gaya Kepemimpinan *Delegating* (Delegasi – G4), yaitu perilaku pimpinan yang memberi pelimpahan wewenang kepada bawahan, tidak memberikan petunjuk dan pengawasan ketat karena percaya dan jarang menemui karyawan, dengan perilaku rendah hubungan dan rendah tugas, dan berada di kuadran keempat.

#### b. Tingkat Kematangan Karyawan

Tingkat kematangan karyawan ditunjukkan dalam dua dimensi tingkat yaitu; kemampuan dan kemauan karyawan. terdapat empat (4) tingkat kematangan karyawan yang merupakan kombinasi dari kemauan dan kemampuan. Data diperoleh dari tanggapan atasan sebagai responden yang terdiri dari 5 manajer (masing-masing manajer Produksi, manajer Pemasaran, manajer Logistik, manajer Personalia dan Umum, serta manajer Administrasi dan Keuangan) tentang tingkat kematangan karyawan dengan indikator kondisi yang paling mendekati tingkat kematangan karyawan saat itu, yaitu:

1. Belum berpengalaman atau kurang memiliki kemampuan dan masih takut mengambil tanggung jawab (M1)
2. Mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tapi masih takut mengambil tanggung jawab (M2)
3. Sudah mempunyai kemampuan tapi masih ragu-ragu untuk mengambil tanggung jawab (M3)
4. Berkemampuan, kompeten, dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab (M4).

Sedang untuk mengukur tinggi-rendahnya kematangan karyawan melalui indikator sebagai berikut :

- (1) Kemampuan untuk menyusun tujuan yang tinggi tetapi masih terjangkau, lebih menekankan prestasi individual dibanding imbalannya, memperhatikan umpan balik atas pelaksanaan tugas
- (2) Bertanggung jawab
- (3) Berpendidikan dan/atau berpengalaman

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan adalah merupakan derajat keefektifan kepemimpinan. Untuk itu masing-masing kesesuaian tersebut dibuatkan penilaian sebagai berikut :

1. Kesesuaian gaya efektif pertama diberi nilai 4
2. Kesesuaian gaya efektif kedua diberi nilai 3

3. Kesesuaian gaya efektif ketiga diberi nilai 2
4. Kesesuaian gaya efektif keempat diberi nilai 1

Atau sesuai dengan tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2.  
Penilaian Kefektifan Kepemimpinan

G1 M1 = 4	G2 M1 = 3	G3 M1 = 2	G4 M1 = 1
G2 M2 = 4	G1/G3 M2 = 3	-	G4 M2 = 1
G3 M3 = 4	G2/G4 M3 = 3	-	G1 M3 = 1
G4 M4 = 4	G3 M4 = 3	G2 M4 = 2	G1 M4 = 1

Sumber : Haersey Blanchard, (1988:275)

#### 4.3.2. Variabel Terikat (Y) : Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian ini merujuk pada pengertian kepuasan kerja (Luthans, 1997) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya, juga Davis & Nestrom (1985; dalam Indriantoro, 1993) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan karyawan diukur dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) seperti dalam lampiran 4. Versi MSQ yang dipakai dalam penelitian ini adalah yang *short-form* yang terdiri dari 20 item, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah responden dalam mengisi.

Tinggi rendahnya skor dengan menggunakan skala interval yang diukur berdasarkan jumlah skor yang diperoleh karyawan atas respon terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner. Rentang skala yang digunakan adalah mulai angka 1 sampai dengan angka 5, dengan kriteria sebagai berikut :

Angka 1 menunjukkan sangat tidak puas

Angka 2 menunjukkan tidak puas

Angka 3 menunjukkan cukup puas

Angka 4 menunjukkan puas

Angka 5 menunjukkan sangat puas

#### 4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah serangkaian pertanyaan berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur:

##### 4.4.1. Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang dipraktekkan pemimpin, diajukan 4 pertanyaan yang diharapkan dijawab oleh bawahan yang menjadi responden. Bawahan diharapkan melingkari salah satu jawaban yang paling mendekati benar, yaitu gaya kepemimpinan mana yang dipraktekkan oleh atasannya, apakah G1, G2, G3, ataukah G4.



#### 4.4.2. Kematangan Bawahan

Untuk mengetahui kematangan bawahan, diajukan 4 pertanyaan yang bila dijawab dengan benar oleh atasan akan dapat menunjukkan tingkat kematangan bawahan. Atasan diharapkan melingkari salah satu jawaban yang paling mendekati benar, yaitu tingkat kematangan bawahan mana yang dimiliki oleh bawahannya, apakah M1, M2, M3, ataukah M4.

#### 4.4.3. Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk mengetahui Kepuasan kerja karyawan, akan diajukan duapuluh (20) pertanyaan / kuesioner untuk menilai kepuasan karyawan (*MSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaire*).

Kesahihan atau validitas instrumen penelitian harus diuji dengan Uji Validitas Konstruk (*construct validity*) dengan teknik korelasi "*product moment*" yaitu mengkorelasikan unsur dengan itemnya .

#### 4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah di PT Eka Esgeje Surabaya dan direncanakan penelitian ini berlangsung dalam 3 bulan. Untuk memahami lebih jauh karakteristik responden yang berada di luar Surabaya, observasi dilakukan pada counter-counter di Jogja, Bandung, Jakarta, Jember dan Madiun.

#### 4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam berbagai cara yaitu :

##### 1. Studi Pendahuluan

Penjajagan dilakukan kepada pimpinan perusahaan. Tidak didapatkan banyak kesulitan mengingat kedekatan peneliti dengan pemilik perusahaan. Pimpinan perusahaan sangat antusias membantu penelitian ini. Segala data yang diperlukan seperti data sekunder berupa data yang telah dilaporkan oleh perusahaan dalam bentuk daftar karyawan, daftar mutasi & rolling karyawan, daftar absen, daftar karyawan berprestasi, konduite, daftar pelatihan karyawan, struktur organisasi, dan sejarah perusahaan, disediakan oleh pimpinan perusahaan.

##### 2. Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari buku, skripsi, tesis, jurnal, majalah, koran/harian, dan karangan/artikel yang berhubungan dengan penelitian ini, seperti yang tertera dalam daftar pustaka yang sangat berguna dalam mendudukan masalah dan upaya mencari penyelesaiannya.

##### 3. Studi Lapangan

Dilakukan dengan terjun langsung ke obyek penelitian yaitu perusahaan dengan menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada seluruh



karyawan. Sebelum kuesioner dikirim, peneliti mengumpulkan informasi mengenai responden dengan melakukan identifikasi calon responden melalui wawancara dengan bagian personalia. Agar sampel yang diambil betul-betul mewakili populasi, maka teknik penentuan sampel dilakukan dengan *purposive random sampling* untuk menjamin bahwa setiap area spesifik terwakili. Pendistribusian kuesioner disesuaikan dengan petunjuk teknis dari personalia. Ciri-ciri sampel yang diambil adalah berstatus karyawan tetap, dan mempunyai masa kerja lebih dari satu tahun.

#### 4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data.

Dari data yang dikembalikan oleh responden, sebanyak sampel yang telah ditetapkan sebelumnya akan diolah. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah :

##### 4.7.1. Regresi Linier Sederhana

Dilakukan dengan bantuan program komputer yang terdapat dalam paket program Excel under Windows 98. Pilihan Excel diambil karena kemampuan pengolahan data statistiknya tidak kalah dengan software statistik seperti SPSS, MINITAB dan sebagainya (Santoso, 2001: 8), selain karena peneliti telah familiar dengan program Excel. Dalam hal ini menggunakan program bantu khusus perhitungan Statistik dengan menambahkan menu bantu Add-Ins... pada menu utama Tools. Rumus umum Regresi Linier adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja karyawan

X = Efektifitas kepemimpinan

a = konstanta

b = intercept / koefisien regresi

Koefisien regresi menunjukkan arah perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas dan variabel terikat, sedang tanda negatif menunjukkan arah yang berlawanan.

#### 4.7.2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t dengan tingkat signifikansi 5%, uji nilai t adalah pengujian hipotesis yang dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat secara individu, maka uji t yang digunakan adalah pengujian dua (2) sisi.

##### 1. Uji hipotesis nilai a

$$T = \frac{a}{SE.a}$$

Dimana :

a = konstan / intercept

SE.a = standar error dari a

$H_0 : a = 0$  artinya konstanta intercept bukan merupakan estimator yang signifikan atau dengan kata lain apabila kinerja karyawan adalah konstan maka keefektifan kepemimpinan dianggap konstan atau statis.

$H_1 : a \neq 0$  artinya konstanta intercept merupakan estimator yang signifikan atau dengan kata lain apabila kinerja karyawan adalah tidak konstan (berubah) maka keefektifan kepemimpinan dapat dianggap tidak konstan secara statistik.

## 2. Uji hipotesis nilai b

$$T = \frac{b}{SE.b}$$

Dimana :

b = koefisien regresi

SE.b = standar error regresi

$H_0 : b = 0$  artinya parameter  $\beta$  bukan merupakan estimator yang signifikan atau dengan kata lain keefektifan kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

$H_1 : b \neq 0$  artinya parameter  $\beta$  merupakan estimator yang signifikan atau dengan kata lain keefektifan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4.7.1. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi parsial digunakan untuk mencari nilai  $r^2$  yaitu nilai yang menggambarkan besar kecilnya perubahan keefektifan kepemimpinan yang dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan,  $r^2$  terletak antara 0 dan 1 atau  $0 \leq r^2 \leq 1$ .

Koefisien determinasi :

- a. Bila  $r^2 = 1$ , artinya perubahan keefektifan kepemimpinan dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan adalah 100%.
- b. Bila  $r^2 = 0$ , artinya perubahan keefektifan kepemimpinan tidak dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan sama sekali.

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Data Penelitian

##### a. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Eka Esgeje ( selanjutnya disebut PT Eka/ perusahaan) adalah perusahaan yang bergerak dibidang perhiasan dan aksesoris. Perusahaan yang mempunyai visi “Menjadikan setiap orang dewasa memakai Eka-swasa dengan bangga” seperti tertera dalam tabel 5.1. Selain mempunyai tenaga produksi sendiri juga melibatkan kelompok –kelompok perajin yang tersebar di sentra-sentra industri perhiasan, dengan pola kemitraan inti-plasma. Sampai saat ini, plasma yang bekerja bersama perusahaan mencapai 40 plasma.

##### b. Sejarah Perusahaan

Perusahaan didirikan pada tahun 1989 dari sebuah *workshop* kecil di jalan Kemayoran Budidayan 1/9 Surabaya, dengan hanya satu daerah pemasaran yaitu Surabaya, dan barang – barangnya dipasok dari produsen dan pengrajin. Sedangkan pabrik di jalan Wonosari Lor 147 -147 A dibangun pada tahun 1991, seiring dengan meningkatnya permintaan yang sekaligus sebagai tonggak awal kemitraan inti plasma dengan para perajin disentra – sentra kerajinan perhiasan di Jawa Timur.

Pada tahun 1997, perusahaan memulai menempati kantor baru di Jalan Kemayoran Baru No. 5 Surabaya, yang menjadi kantor pusat yang juga dilengkapi dengan ruang pameran perhiasan dan aksesoris, yang diberi nama *Eka Graha Jewelry & Accessories Center*.

**Tabel 5.1.**  
**Pernyataan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.**

<b>Visi</b>	Menjadikan setiap orang dewasa memakai Eka-swasa dengan bangga.
<b>Misi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Produk - Mencapai atau meningkatkan kepemimpinan yang jelas diseluruh Indonesia dalam kategori produk produk asesoris yang terbuat dari bahan pengganti emas atau sejenisnya dan kami memilih untuk bersaing.</li> <li>☉ Pelanggan - Melayani kebutuhan konsumen kami dalam asesoris berbahan pengganti emas dengan harga terjangkau dan dengan kebanggaan.</li> <li>☉ Karyawan - Menyejahterakan karyawan yang memungkinkan mampu mengembangkan kemampuan individu dalam lingkungan yang utuh, menantang, memberikan imbalan, dan penuh kerjasama, serta menawarkan kesempatan untuk kemajuan kariernya.</li> <li>☉ Pemegang Saham - Memelihara pendapatan perusahaan yang kuat ke jangannya dan dimiliki oleh manajer sebagai keuntungan yang masuk akal. Memberikan penegmbalian yang bersaing kepada penilik saham dalam jangka panjang.</li> <li>☉ Masyarakat - Mematuhi hukum dan peraturan yang bisa dan patut diterapkan dimana dan kapan saja serta mampu menyumbang kepada masyarakat dimana kami beroperasi dalam menangani persoalan sosial secara bertanggung jawab.</li> </ul>
<b>Tujuan</b>	Mencapai tingkat pertumbuhan laba bersih 20 persen per tahun untuk lima tahun mendatang

Sumber : Wahjono, 2003, Rencana Pemasaran Strategis 2004, PT Eka Esgeje.

Perusahaan didirikan oleh Masfuk, SH., pengusaha yang berangkat dari wirausahawan kecil. Dengan melepaskan profesi dosen, dan pengacara, bahkan peluang sebagai hakim, beliau memilih merintis usaha sendiri hingga berdirilah cikal bakal PT. Eka. Terpilihnya beliau sebagai Ketua ASEPHI Jawa Timur (Asosiasi Eksportir dan Produsen Handicraft) dalam mengkoordinasi seluruh

perajin se Jawa Timur (Forum Komunikasi & Kemajuan Usahawan Serantau) serta sebagai ketua Kompartemen Industri & Perdagangan HIPPI (Himpunan Pengusaha Pribumi Indonesia) Jawa Timur, Pembina KADINDA (Kamar Dagang dan Industri Daerah) Jawa Timur, adalah bukti pengakuan para usahawan Surabaya dan Jawa Timur atas keberhasilan pengelolaan PT Eka.

Saat ini yang bersangkutan sedang menjabat sebagai Bupati Kabupaten Lamongan sehingga operasional perusahaan sehari-hari diserahkan kepada kakak kandungnya yaitu H. Abdul Mudjib sebagai Presiden Direktur yang membawahi semua staff dan karyawan, seperti yang tergambar dalam struktur organisasi, dalam lampiran 1.

Guna mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan mengadakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Merancang (*design*), Membuat (*manufacturing*), memperbaiki dan memelihara segala peralatannya yang ada.
- b. Melaksanakan pekerjaan konsultasi tentang rancangan (*design*) kerajinan monel, perak, emas dan swasa.
- c. Menyelenggarakan usaha lain yang mendukung untuk kemajuan kerajinan monel, perak, emas dan swasa.

### c. Produksi

Perusahaan memproduksi aneka kerajinan perhiasan baik dari bahan monel, swasa maupun perak yang berupa cincin pria dan wanita, kalung, anting/giwang, gelang dan aneka macam *souvenir* seperti: tempat perhiasan, liontin, dan gantungan kunci. Selain menggunakan mesin perusahaan juga mengandalkan tenaga trampil pengrajin, karena banyak produk (terutama pesanan) memerlukan kreatifitas manusia. Bahan baku sebagian besar didapat dari dalam negeri, hanya beberapa logam khusus sebagai logam pencampur dan bahan-bahan kimia didatangkan dari luar negeri khususnya Jerman. Bahan baku emas didapatkan dari PT Antam, sedang logam kuningan, tembaga, dan logam lainnya, didapat dari berbagai sumber. Sedang batu dan permata sebagian didapat dari Thailand dan Malaysia, sementara batuan domestik seperti akik, mirah, kecubung, safir banyak didapat dari Pacitan dan Tufungagung. Hiasan dari hasil laut seperti kulit kerang didapat dari Pasir Putih Situbondo.

Proses produksi Eka-swasa pada umumnya dibagi dalam dua kelompok, yaitu kelompok *Casting* yang bertumpu pada mesin dan *Handmade* yang mengandalkan kerajinan tangan. Kelompok *handmade* mempunyai karyawan lebih banyak yaitu 42 orang dibanding kelompok *Casting* hanya 18 orang. Secara singkat proses produksi sebagai berikut :

- Mengidentifikasi bahan baku yang diperlukan
- Menggambar atau desain produk
- Pemotongan bahan baku seperti lantakan/batangan swasa dan sel/kerang



- Pemanasan/di oven untuk dimasukan ke mesin breeders
- Pembentukan lempengan dan kawat
- Pembentukan barang, seperti cincin, gelang dan sebagainya
- Pengelasan barang, pemasangan permata
- Penghalusan barang, misal dengan mengamplas
- Pemolesan dengan menggunakan batu hijau
- Pencucian dengan tujuan pengontrolan, pengawetan warna
- Pemeriksaan final, penyerahan ke kantor pusat

#### d. Pemasaran

Pemasaran produk swasa dilakukan sendiri dengan membuka counter-counter di pusat-pusat perdagangan (mall dan plaza) di kota-kota besar khususnya di Jawa, sedang untuk pemasaran di luar Jawa dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan para pedagang setempat sebagai agen penjualan. Armada pemasaran (*sales force*) perusahaan tersebar di 25 kota besar di Jawa, menempati 54 counter di pelbagai mall, plaza, dan toko-toko besar. Setiap counter dilayani oleh 2-4 *sales* yang berjaga bergantian (*shift*) dan beberapa counter dalam satu kota di supervisi oleh seorang supervisor. Beberapa supervisor dibina oleh seorang head area. daerah pemasaran Jawa dibagi dalam 7 area yaitu: Surabaya, Jatim, Jateng, Jogja, Jabar, Jakarta, dan Banten. Semua aktivitas pemasaran ini dikomando oleh seorang Manajer Pemasaran.

Khusus untuk produk-produk perak lebih banyak di ekspor dengan media *electronic business* lewat *website* nya: <http://www.ekasilver.com> terutama ke negara-negara Eropa dan Jepang.

c. **Sumber Daya Manusia.**

Jumlah karyawan perusahaan sebanyak 319 orang, 94 orang diantaranya karyawan kontrak yang belum diangkat sebagai karyawan tetap. Karyawan kontrak terbanyak di departemen pemasaran, yaitu sebanyak 80 orang. Hal ini mengingat karakteristik pemasaran yang dinamis. Kondisi ketenagakerjaan dapat dilihat di tabel 5.2. Terdapat 5 departemen yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan pemasaran diluar kapasitas produksi pabrik sendiri, perusahaan juga membina 40 plasma pengrajin yang tersebar di Porong, Bangil, Mojokerto, Pandaan, dan Tempeh Lumajang. Masing-masing plasma beranggotakan 5 sampai 10 orang pengrajin.

**Tabel 5.2.**  
**Kondisi Ketenagakerjaan**

No	Departemen	Karyawan Tetap	Karyawan Tak Tetap	Jumlah Karyawan
1	Produksi	50	10	60
2	Pemasaran	125	80	205
3	Logistik	18	2	20
4	Personalia & Umum	20	2	22
5	Administrasi & Keuangan	22	0	22
	<b>Jumlah</b>	<b>225</b>	<b>94</b>	<b>319</b>

Sumber : Data karyawan, Juli 2004.

Kualitas tenaga kerja ditinjau dari segi pendidikan terakhir yang dimiliki oleh karyawan terlihat dalam tabel 5.3. dibawah ini.

**Tabel 5.3.**  
**Pendidikan Terakhir karyawan**

Lulusan	Banyaknya	Persentase
Sarjana SI	17	5.3
Diploma	15	4.7
SLTA	180	56.4
SLTP	85	26.7
SD	17	5.3
Tidak tamat SD	5	1.6
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Data karyawan, Juli 2004, diolah.

Dalam upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia perusahaan bekerjasama dengan beberapa dinas dan kantor pelatihan dengan mengirim karyawan potensial untuk ditingkatkan ketrampilan, keahlian, sikap, dan sifat produktif sehingga senantiasa terjadi proses pembelajaran terus-menerus. Selain itu perusahaan juga menyediakan tempat bagi pemegang terutama dari SMSR (Sekolah Menengah Seni keRajinan) selain untuk memenuhi tuntutan sosial dan edukasi juga dalam rangka memancing kreatifitas baru dari perajin muda. Upaya-upaya ini menunjukkan keberhasilannya ketika 2 desain perusahaan yang dikirim dalam Standarisasi Desain Nasional untuk kerajinan *hand made* Oktober 2003, berhasil dikukuhkan sebagai 10 besar desain terbaik perhiasan *hand made* terbaik.

Perusahaan juga meningkatkan ketrampilan dan keahlian manajerial untuk para supervisor dan manajer dengan jalan mengirim karyawan ke pelatihan, workshop, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh Bank

BRI, Dinas Tenaga Kerja Propinsi Jawa Timur, Kadir Jawa Timur, konsultan Jepang JICA, Dinas UKMK Propinsi Jawa Timur, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur, Pemerintah Kota Surabaya, dan lainlain.

Keselamatan dan kesehatan kerja juga diperhatikan oleh perusahaan dengan menyediakan fasilitas pencegah kecelakaan kerja seperti masker, kaos tangan, sepatu boots, cattle-pack, kacamata hitam anti api, pemadam kebakaran ringan, hydrant di pabrik, juga penyediaan makanan pelengkap kesehatan seperti bubur kacang hijau setiap hari Sabtu dan susu sapi setiap hari Rabu. Kenyamanan tempat kerja juga diperhatikan dengan menjaga sirkulasi udara, kebersihan tempat kerja, dan kebersihan peralatan kerja.

Upaya pemeliharaan kesejahteraan karyawan selain dilakukan secara normatif, dalam arti memenuhi seluruh ketentuan yang tertuang dalam Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) seperti gaji terendah saat ini sama dengan Upah Minimum Kota Surabaya Rp 556.300,00. Selain itu perusahaan juga menyediakan fasilitas perumahan bagi karyawan dengan bebas menempati mess dan rumah dinas perusahaan. Seluruh karyawan diikutkan program Jamsostek dan beberapa karyawan diikutkan program pemeliharaan kesehatan yang lebih baik dari Jamsostek.

#### f. Logistik

Untuk mendistribusikan produk ke beberapa kota, dibentuklah departemen Logistik. Departemen ini bertugas tidak hanya mengirim tetapi juga melakukan sortir untuk kontrol mutu. Fungsi strategis dari departemen ini adalah kelangsungan suplai barang dagangan tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, dan tepat ukuran dan model. Dalam pelaksanaan tugas, departemen ini bekerja sama dengan perusahaan jasa kurir untuk mengirim barang, khusus untuk pengiriman barang jarak dekat, departemen ini mengirim sendiri.

#### g. Keuangan

Manajemen Keuangan dilakukan secara terpusat. Setiap supervisor yang membawahi beberapa counter, wajib menyetorkan hasil penjualannya setiap hari ke rekening perusahaan di bank yang dibuka khusus per kota (cabang). Kecuali hasil penjualan hari Sabtu, Minggu, dan hari libur. Untuk membiayai kegiatan cabang dan counter yang biasanya dapat diperkirakan sebelumnya, dipakai sistem budget. Setelah budget diajukan oleh supervisor di akhir bulan, maka Manajer Keuangan akan menyediakan sejumlah dana yang disetujui ke dalam rekening bank khusus untuk kegiatan operasional. Uang hasil penjualan tidak diperbolehkan dipakai untuk kegiatan operasional.

Rekapitulasi penjualan yang dilakukan oleh Departemen Keuangan setiap bulan atas penjualan masing-masing sales, dijadikan dasar sebagai

perhitungan bonus dan insentif yang dibayarkan pada bulan berikutnya. Demikian pula rekapitulasi hasil produksi masing-masing karyawan produksi dan pengrajin juga dijadikan dasar perhitungan bonus dan insentif produksi.

Hasil kegiatan keuangan setiap bulan dilaporkan secara internal ke Direksi dalam bentuk laporan keuangan bulanan dalam bentuk Neraca, Laporan Laba/Rugi dan Laporan Arus Kas. Laporan tersebut dilengkapi dengan laporan manajemen lainnya seperti Laporan Penjualan, Laporan Produksi, Laporan Pengiriman Barang sebagai bahan rapat bulan manajer.

## 5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

Dari sejumlah 225 orang karyawan tetap, hanya 10 orang yang belum mempunyai masa kerja 1 tahun. Sehingga kuesioner disebarkan kepada 215 karyawan dari seluruh departemen yang memenuhi persyaratan yaitu sebagai karyawan tetap dan mempunyai masa kerja lebih dari 1 tahun. Syarat ini sengaja ditetapkan untuk tujuan keakuratan analisis. Dengan status sebagai karyawan tetap, karyawan cenderung untuk berpendapat obyektif dalam menilai kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam rangka menilai kinerja perusahaan. Sedangkan masa kerja minimal 1 tahun diharapkan memberi waktu yang cukup bagi karyawan untuk menilai kepemimpinan dan sekaligus dinilai kematangannya oleh atasannya.

Dari 215 kuesioner yang dikirim, 201 kembali (*response rate* = 93,5%), 180 diantaranya diisi lengkap sehingga bisa dianalisis, namun untuk tujuan penelitian ini yang dianalisis hanya sebanyak 167 sesuai dengan banyaknya sampel yang telah ditetapkan (tabel 4.1.).

**Tabel 5.4.**  
**Hasil Penyebaran Kuesioner**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	215	100.0
Kuesioner yang kembali	201	93.5
Kuesioner kembali dan lengkap	180	83.7
Kuesioner yang dipakai sampel	167	77.7

a. Profil Responden

Gambaran umum mengenai responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 5.5. Profil responden tersebut terdiri dari jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, masa kerja, kepangkatan, dan status pernikahan. Secara umum dapat dilaporkan bahwa mayoritas responden adalah wanita (65,9%), berusia 26-30 tahun (41,9%), berpendidikan terakhir tamat SMA (61,0%), mempunyai masa kerja antara 1 sampai 5 tahun (49,7%), berada pada level kepangkatan karyawan pelaksana (79,0%), dan berstatus belum menikah (76,0%).

**Tabel 5.5.**  
**Profil Responden**

Profil	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	◊ Pria	57	34.1
	◊ Wanita	110	65.9
		167	100.0
Umur	◊ 20-25 tahun	42	25.1
	◊ 26-30 tahun	70	41.9
	◊ 31-40 tahun	43	25.7
	◊ >40 tahun	12	7.3
	167	100.0	
Pendidikan	◊ SD	5	3.0
	◊ SMP	50	30.0
	◊ SMA	102	61.0
	◊ Sarjana	10	6.0
	167	100.0	
Masa kerja	◊ 1-5 tahun	83	49.7
	◊ 6-10 tahun	69	41.3
	◊ >10 tahun	15	9.0
	167	100.0	
Kepangkatan	◊ Pelaksana	132	79.0
	◊ Supervisor	30	18.0
	◊ Manajer	5	3.0
	167	100.0	
Status Perkawinan	◊ Menikah	40	24.0
	◊ Belum Menikah	127	76.0
	167	100.0	

Sumber : data, diolah.

#### b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 25 responden sebagai *try-out* untuk menguji kehandalan dan kesahihan instrumen, bila dari *try-out* tersebut instrumen sudah sesuai dengan yang seharusnya, maka instrumen sudah baik dan valid (Arikunto, 1998: 161).



Pengujian Reliabilitas penelitian ini menggunakan metode Alpha Cronbach, karena skornya bukan 1 dan 0 (Arikunto, 1998: 192).

Nilai Alpha seperti yang ditunjukkan dalam tabel 5.6., semuanya bernilai diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh instrumen adalah handal (*reliable*).

**Tabel 5.6. Hasil Uji Reliabilitas.**

Unsur	Alpha	Keterangan
X	0.6483	Handal
Y	0.6946	Handal

Sumber : lampiran

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan unsur dengan item-itemnya dengan menggunakan korelasi *product-moment* yang dikemukakan oleh Pearson, bila signifikansi lebih kecil dari 5% (0,05) maka instrumen tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas ditunjukkan oleh tabel 5.7. Dari tabel 5.7. terlihat bahwa seluruh item mempunyai nilai signifikansi lebih kecil dari 5% sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid.

**Tabel 5.7.**  
**Hasil Uji Validitas.**

Unsur	Item	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
X	X 1	0.3687	0.0044	Valid
	X 2	0.3306	0.0040	Valid
	X 3	0.6649	0.0082	Valid
	X 4	0.5799	0.0071	Valid
	X 5	0.6833	0.0083	Valid
	X 6	0.6029	0.0072	Valid
	X 7	0.5149	0.0061	Valid
	X 8	0.3202	0.0039	Valid
Y	Y 1	0.2870	0.0034	Valid
	Y 2	0.5456	0.0067	Valid
	Y 3	0.5294	0.0064	Valid
	Y 4	0.4550	0.0079	Valid
	Y 5	0.5113	0.0063	Valid
	Y 6	0.3306	0.0040	Valid
	Y 7	0.3649	0.0082	Valid
	Y 8	0.5799	0.0074	Valid
	Y 9	0.6833	0.0083	Valid
	Y 10	0.2649	0.0075	Valid
	Y 11	0.5799	0.0083	Valid
	Y 12	0.4833	0.0072	Valid
	Y 13	0.6029	0.0061	Valid
	Y 14	0.5149	0.0039	Valid
	Y 15	0.3687	0.0067	Valid
	Y 16	0.3306	0.0064	Valid
	Y 17	0.3649	0.0079	Valid
	Y 18	0.5799	0.0061	Valid
	Y 19	0.3649	0.0079	Valid
	Y 20	0.5799	0.0061	Valid

Sumber : lampiran

### c. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan yang dipraktekkan oleh atasan dan yang dinilai oleh bawahan dalam penelitian ini didominasi oleh gaya kepemimpinan Telling (G1

= Instruksi) sebanyak 74 responden atau 44% dan Delegating (G4=Delegasi) sebanyak 49 responden atau 29%, dan berikutnya gaya kepemimpinan Participating (G3=Partisipasi) sebanyak 23 orang atau 14% dan gaya kepemimpinan Selling (G2=Menjajakan) sebanyak 21 orang atau 13%, seperti terlihat dalam tabel 5.8. dan selengkap terdapat pada lampiran 6.

**Tabel 5.8.**  
**Gaya Kepemimpinan Yang Dipraktekkan**

Gaya Kepemimpinan	Jumlah Responden	Persentase
G1 = Telling (Instruksi)	74	44%
G2 = Selling (Menjajakan)	21	13%
G3 = Participating	23	14%
G4 = Delegating	49	29%
<b>Jumlah</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

Sumber : Pengolahan Kuesioner, lampiran 6.

#### d. Tingkat Kematangan Bawahan

Tingkat Kematangan Bawahan yang dinilai oleh atasan dalam penelitian ini didominasi oleh tingkat kematangan yang rendah (M1) sebanyak 65 responden atau 39% dan berturut-turut tingkat kematangan rendah ke sedang (M2) sebanyak 44 responden atau 26%, kemudian tingkat kematangan tinggi (M4) sebanyak 32 orang atau 19% dan terakhir tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3) sebanyak 26 orang atau 16%, seperti terlihat dalam tabel 5.9. dan selengkapnya terdapat pada lampiran 7.

**Tabel 5.9.**  
**Tingkat Kematangan Bawahan**

Tingkat Kematangan Bawahan	Jumlah Responden	Persentase
M1 = Rendah	65	39%
M2 = Rendah ke sedang	44	26%
M3 = Sedang ke tinggi	26	16%
M4 = Tinggi	32	19%
Jumlah	167	100%

Sumber : Pengolahan Kuesioner, lampiran 7.

#### e. Keefektifan Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi Efektif bila Gaya Kepemimpinan yang dipraktekkan oleh atasan dan dinilai oleh bawahan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan yang dinilai oleh atasan. Derajat keefektifan kepemimpinan 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 5.10. dan lampiran 8 dan 9.

**Tabel 5.10.**  
**KeEfektifan Kepemimpinan**

		Gaya Kepemimpinan				
		G1	G2	G3	G4	Total
Kematangan Bawahan	M1	9 5%	1 1%	18 11%	37 22%	65 39%
	M2	29 17%	11 7%	0 0%	4 2%	44 26%
	M3	17 10%	0 0%	5 3%	4 2%	26 16%
	M4	19 11%	9 5%	0 0%	4 2%	32 19%
	Total	74 44%	21 13%	23 14%	49 29%	167 100%

Sumber: Kuesioner yang diolah, lampiran 8.

Setelah di nilai, didapat hasil bahwa 62% Kepemimpinan di PT. Eka Esgeje tidak (kurang) efektif, 20% efektif, dan sisanya 17% paling efektif. Selengkapnya seperti dalam tabel 5.11.

**Tabel 5.11**  
**Nilai KeEfektifan Kepemimpinan**

	1 Tidak Efektif	2 Kurang Efektif	3 Efektif	4 Paling Efektif	Total
Jumlah	77	27	34	29	167
Persentase	46%	16%	20%	17%	100%

Sumber : 5.10 dan 5.11, lampiran 9.

#### f. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja karyawan diukur dengan mengajukan 20 pertanyaan tentang kepuasan karyawan, dengan rentang 5 tingkat jawaban dimana jawaban 1 berarti sangat tidak baik dan jawaban 5 berarti sangat baik kinerja karyawannya. Dari 167 jawaban kuesioner yang diolah bernilai rata-rata 3.87, hal ini berarti kepuasan kerja karyawan PT Eka Esgeje tergolong baik. Selengkapnya dalam tabel 5.12 berikut:

**Tabel 5.12.**  
**Tanggapan Responden tentang Kepuasan Kerja Karyawan**

Pertanyaan nomor	JAWABAN				
	1 = STB	2 = KB	3 = CB	4 = BAIK	5 = SB
1	1	5	4	12	145
2	11	42	55	59	59
3	1	7	42	64	52
4	7	19	6	12	123
5	18	26	8	5	110
6	1	16	33	61	56
7	4	10	22	56	75
8	7	19	21	53	67
9	18	19	14	41	74
10	31	27	5	11	91
11	34	33	3	15	81
12	25	41	11	17	73
13	72	54	16	7	18
14	0	0	2	16	149
15	0	0	1	9	157
16	36	43	17	13	147
17	33	42	6	15	58
18	36	21	15	16	71
19	25	27	18	20	79
20	25	27	18	20	77
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>420</b>	<b>286</b>	<b>518</b>	<b>1.762</b>

Sumber : lampiran 14.

Keterangan :

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

### g. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor keefektifan kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT Eka Esgeje. Berikut hasil pengujian analisis Regresi Linier Sederhana disajikan dalam tabel 5.13.

**Tabel 5.13.**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Sederhana**

	Coefficients	Beta	t-Stat	Signif t
Intercept	3,2859	0,0689	47,3212	6,5E-98
X	0,1516	0,0336	10,2607	2,0E-19
Multiple R			0,4531	
R Square			0,2053	
Adjusted R Square			0,1948	
F			105,2840	
Signifikansi F			2,0E-19	

Sumber : lampiran 15.

Dari tabel diatas dapat disusun persamaan Regresi sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3,2859 + 0,1516 X$$

Hal ini berarti :

- Intercept (a) sebesar 3,2859 artinya apabila variabel keefektifan kepemimpinan (X) konstan, maka diprediksikan Kepuasan kerja karyawan (Y) tidak mengalami perubahan sebesar 0,1516. Atau Kepuasan kerja karyawan PT Eka Esgeje sebesar 3,2859 satuan bila tidak dipengaruhi oleh keefektifan kepemimpinan.

- b. Koefisien regresi untuk keefektifan kepemimpinan (X) sebesar 0.1516, berarti jika keefektifan kepemimpinan (X) naik sebesar 1 satuan nilai, maka Kepuasan kerja karyawan akan meningkat menjadi 3.5891. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif keefektifan kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

#### h. Analisis Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

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

Besarnya R Square ( $R^2$ ) atau Koefisien Determinasi adalah sebesar 0,2053 atau 20.53%. Artinya Kepuasan kerja karyawan (Y) PT Eka Esgeje dipengaruhi oleh KeEfektifan Kepemimpinan (X) sebesar 20,53%. Sedangkan sisanya 79,47% dipengaruhi oleh unsur lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Semakin tinggi nilai  $r^2$  maka semakin baiklah model tersebut.

#### i. Uji Hipotesis

Dari tabel 5.13. diketahui bahwa F hitung sebesar 105,2840 dengan signifikansi F sebesar 0,00000, 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 5.13. menunjukkan nilai t-Stat untuk unsur X sebesar 47,3212 dengan signifikansi t sebesar 0,0000 atau sebesar 0 % karena signifikansi t lebih kecil dari 5% maka Keefektifan Kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y).

#### j. Uji Asumsi klasik

Uji asumsi klasik atas penelitian ini dilakukan untuk Normalitas.

Dari gambar yang diambil dari lampiran 16 terlihat bahwa gambar histogram menunjukkan bahwa data mendekati distribusi normal, atau data tidak terlalu tersebar hingga melanggar asumsi normalitas. Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Dengan membuat histogram dari data *Standardized Residual* dapat diketahui penyebaran data dari masing-masing variabel, apabila data tidak terlalu menyebar maka dapat dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas.

## BAB 6

### PEMBAHASAN

Rendahnya keefektifan kepemimpinan pada penelitian ini (62% tidak cukup efektif – tabel 5.11) lebih banyak disebabkan karena ketidak sesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dengan kematangan bawahan per individu responden. Banyak responden yang berada pada tingkat kematangan M1 tetapi hanya 5% yang mendapatkan praktek gaya kepemimpinan G1, bawahan yang berada pada kematangan M2 hanya 7% yang menjumpai gaya kepemimpinan G2, dan selanjutnya M3 – G3 3% , M4 – G4 2%. Menurut data, Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan (tabel 5.8) mempunyai struktur yang hampir sama dengan data kematangan bawahan (tabel 5.9). Namun setelah dicocokkan satu per satu untuk mendapatkan peta keefektifan kepemimpinan sesuai dengan teori Hersey dan Blanchard (1988) ternyata kepemimpinan PT Eka Esgeje tidak cukup efektif (tabel 5.10).

Sebagian besar responden dari departemen Pemasaran dan Produksi dinilai oleh atasannya berada pada tingkat kematangan yang rendah M1 tetapi menjumpai atasan yang mempraktekkan gaya kepemimpinan G4 (rendah tugas dan rendah hubungan). Direktur Utama dan para Manajer di dua departemen itu menganggap bahwa karyawan di dua departemen itu belum berpengalaman, tidak memiliki kemampuan oleh karenanya takut mengambil tanggung jawab.

Sebaliknya bawahan menganggap bahwa pemimpinnya (Direktur Utama dan para Manajer di dua departemen itu) tidak dan hampir tidak pernah memberikan arahan, petunjuk rinci bagaimana tugas dilaksanakan dan tidak pula banyak memberikan pengawasan.

Di sisi lain tingkat kepuasan kerja karyawan menunjuk pada angka yang cukup tinggi – 3.87, dari 5 skala dimana 5 berarti sangat puas atau tidak pernah terjadi karyawan berhenti bukan atas keinginan perusahaan.

Tingginya tingkat kepuasan karyawan dalam penelitian ini diduga disebabkan oleh karakteristik sample, dimana 94% berpendidikan SMA ke bawah. Ganzach (1998) seperti yang ditulis oleh Koemiati (2001) 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 tidak efektif pun kepuasan kerja karyawan bisa berada pada tingkat yang tinggi. Dari hasil pengujian regresi diketahui bahwa pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar positif 15.16%. Hal ini berarti tingkat keefektifan kepemimpinan di PT Eka Esgeje bila dinaikkan 1 satuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat 15.16%. Tingkat keefektifan kepemimpinan saat penelitian adalah 2,09 (lampiran 9). Sehingga bila manajemen PT Eka Esgeje dapat meningkatkan keefektifan

karyawan 1,18 maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat menjadi 3,5891 dan seterusnya.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian Kusdiyanti (2001) yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT Badak NGL Bontang.

Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Smith, Carson & Alexander (1984) dan penelitian Pfeffer & Davis-Blake (1986). Ke dua 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, meskipun pengaruh itu tidaklah besar. Dalam penelitian ini pengaruh itu hanya 15.16%.

Meskipun antara penelitian ini dengan ke dua penelitian tersebut terdapat perbedaan yaitu pemimpin yang diteliti pada Smith, dkk (1984) dan Pfeffer (1986) bukanlah top manajemen seperti yang dikatakan oleh Day & Lord (1988),

sementara itu sebagai obyek penelitian ini, pemimpin PT Eka Esgeje yang diteliti adalah direktur utama yang bukan pendiri, namun ditemukan hal yang sama yaitu pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan positif meskipun kecil tetapi signifikan.

Kecilnya pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan itu menurut dugaan peneliti disebabkan oleh terbatasnya kekuasaan dan keleluasaan pemimpin, dalam hal ini adalah kekuasaan dan keleluasaan pemimpin dalam penetapan kebijakan strategis dan pembuatan perubahan-perubahan penting. Di PT Eka Esgeje peranan pemilik dan pendiri perusahaan (Masfuk, SH) masih sangat kuat meskipun sejak tahun 2000 sudah menjabat sebagai pejabat publik (Bupati Lamongan). Meskipun Direktur Utama telah diganti oleh kakak kandungnya, namun kekuasaan terutama di bidang keuangan dan investasi tetap dipegang oleh Masfuk secara informal. Dugaan ini sejalan dengan pendapat Yuki (2002: 348) yang menyatakan bahwa pengaruh potensial seorang pemimpin terhadap kepuasan kerja sebagian tergantung kepada kekuasaan dan keleluasaan pemimpin tersebut dalam membuat perubahan-perubahan penting. Semakin berkuasa seorang pemimpin semakin berpengaruh terhadap kepuasan kerja perusahaan yang dipimpinnya. Demikian pula semakin leluasa pemimpin dalam mengoperasikan perusahaannya maka semakin berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja perusahaan yang dipimpinnya. Dengan demikian keleluasaan Direktur Utama juga tidak besar, sehingga untuk

kebijakan yang fundamental, seperti perekrutan pejabat manajer ke atas harus dengan persetujuan pemilik perusahaan, demikian pula dengan keputusan penyesuaian gaji, besaran bonus akhir tahun, pembelian mesin dan alat baru, pembelian gedung, sarana dan prasarana produksi dan pemasaran lainnya.

Keberadaan PT Eka Esgeje sebagai perusahaan keluarga tergolong unik. Sebagai perusahaan keluarga dimana posisi pemegang pucuk pimpinan "diwariskan" kepada keturunan langsung dari pendiri, seharusnya pengganti Direktur Utama PT Eka Esgeje sesaat ditinggalkan pendirinya adalah putra Masfuk, SH satu-satunya yaitu Eka Desianti yang saat ini masih kelas 1 SMP. Karena masih dibawah umur, maka posisi sebagai Direktur Utama diserahkan kepada kakak tertua Masfuk yaitu H. Abdul Mujib. Sehingga saat ini PT Eka Esgeje masih tergolong pada perusahaan keluarga generasi pertama.

Sebagai perusahaan keluarga, perilaku karyawan PT Eka Esgeje dalam menjalankan tugas sehari-hari sangat lentur dan luwes. Terbukti dari jawaban kuesioner Kepuasan kerja Karyawan nomor 14, 15, 16 rata-rata jawaban responden sangat tinggi masing-masing 4.88, 4.93, dan 4.88. Pertanyaan nomor 14, 15, dan 16 menunjukkan kebebasan dan keluasaan 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 berkrcasi 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.

Kesan sebagai perusahaan keluarga generasi pertama ditunjukkan pada tingginya derajat kepuasan kerja karyawan meskipun kepemimpinan berjalan tidak efektif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sangat loyal dengan pemilik perusahaan tanpa melihat keefektifan kepemimpinan. Karyawan PT Eka Esgeje lebih banyak mengapresiasi kebijakan-kebijakan yang ditawarkan langsung oleh pemilik yang lebih bersifat kemurah hatian, seperti pendekatan pribadi kepada beberapa karyawan kunci yang berdampak positif pada peningkatan loyalitas dan kepuasan karyawan ( yang secara berantai akan diceritakan kepada bawahan karyawan kunci sehingga mempengaruhi persepsi kepuasan karyawan ).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Zulfikar (2004) yang meneliti perusahaan keluarga generasi ke-empat yang berhasil mempertahankan diri dengan kepuasan kerja perusahaan yang tinggi yaitu PT HM Sampoerna. Zulfikar menemukan bukti bahwa pada perusahaan keluarga generasi ke-empat, nilai-nilai yang paling berpengaruh terhadap budaya perusahaan sehingga terus dapat mempertahankan kepuasan kerja perusahaan yang tinggi adalah Nilai-nilai Peningkatan Diri seperti kecakapan diri, kecerdasan, ambisi, kemampuan mempengaruhi, dan lain-lain. Bukan lagi terletak pada Nilai-nilai Kemurahan Hati seperti loyal, suka memaafkan, suka menolong, setia kawan, kasih sayang, bijaksana, keadilan sosial, dan lain-lain yang biasanya terjadi pada perusahaan keluarga generasi awal.

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 rendah (2,07 dengan skala 5). Relatif rendahnya tingkat kepuasan gaji di PT Eka Esgeje ternyata tidak mempengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan (3,87). 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. Diduga hal ini terjadi karena terjadinya ketidak seragaman pendapatan yang diterima karyawan untuk karyawan yang mempunyai kualifikasi sama.

## BAB 7

### PENUTUP

Setelah dilakukan analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian serta pengujian hipotesis pada penelitian ini sebagaimana telah diuraikan pada bab 5 dan bab 6, maka pada bab ini akan dibuat kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

#### 7.1. Kesimpulan

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. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa variabel keefektifan kepemimpinan (X) menjelaskan kepuasan kerja karyawan sebesar 20,53%. Hal ini berarti bahwa model regresi yang digunakan pada penelitian ini dapat menjelaskan kepuasan kerja karyawan, meski tidak besar.
2. Hasil penelitian ini menemukan bukti bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi bisa terjadi meskipun kepemimpinan tidak dalam kondisi yang efektif. Hal ini diduga disebabkan oleh atasan yang *under-estimate* dalam menilai kematangan karyawan.

3. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi sebagian besar disebabkan oleh kebiasaan kerja yang ditanamkan oleh pendiri sehingga menimbulkan kreatifitas, keluwesan, loyalitas, suka menolong, dan suka memaafkan. Hal ini mengingat kecenderungan pergeseran nilai-nilai yang dianut karyawan seiring dengan perkembangan generasi perusahaan keluarga. Pada perusahaan keluarga generasi ke-empat nilai yang banyak dipegang oleh karyawan bukan lagi nilai keutamaan diri (seperti loyalitas dan lain-lain) tetapi menjadi nilai peningkatan diri (seperti kecakapan diri, kecerdasan, ambisi, dan lain-lain).
4. Kompensasi (gaji, insentif, bonus) bukan merupakan hal pokok dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan keluarga, terbukti dari rata-rata derajat kepuasan kerja yang cukup tinggi (3,87) meskipun pada umumnya tingkat kepuasan karyawan tentang gaji berada pada tingkat yang rendah (2,07).
5. Dalam penerapan model kepemimpinan di perusahaan keluarga perlu upaya mengkombinasikan elemen Keluarga, Bisnis, dan Kepemilikan.

## 7.2. Saran

Dari hasil penelitian tersebut dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi patut dipertahankan meskipun loyalitas karyawan sebenarnya ditujukan pada pendiri perusahaan, namun manajemen perlu mencari cara cerdas untuk mengalihkan tujuan loyalitas itu kepada perusahaan bukan kepada pemilik perusahaan (terlembaga).

2. Perlu dipikirkan dan ditetapkan struktur gaji yang transparan dan memenuhi prinsip keadilan berdasarkan keseimbangan senioritas dan prestasi, untuk mengatasi kesenjangan antara kepuasan kerja karyawan yang tinggi dengan kepuasan karyawan tentang gaji yang rendah.

### 7.3. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan subyek penelitian yang terbatas. Peneliti hanya dilakukan pada satu perusahaan keluarga generasi pertama. Oleh karena itu hasil penelitian ini hendaknya diinterpretasikan dengan hati-hati karena penelitian ini menggunakan subyek yang terbatas atau homogen. 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 ini hanya menguji pengaruh keefektifan kepemimpinan (situasional-berbasis teori Haersey dan Blanchard) terhadap kepuasan kerja karyawan (berbasis parameter kualitatif - dengan menggunakan kuesioner kepuasan dan retensi karyawan) perusahaan keluarga generasi pertama. 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 ini dilakukan pada perusahaan keluarga generasi pertama dimana Direktur Utamanya bukanlah pendiri perusahaan (tetapi kakak kandungnya), sehingga kekuasaan dan keleluasaan Direktur Utama tidaklah besar. Penelitian berikutnya dapat dilakukan pada perusahaan keluarga generasi pertama yang masih dipimpin oleh pendiri, sehingga dapat dibuktikan apakah pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan keluarga proporsional pada besarnya kekuasaan dan keleluasaan pemimpin.
4. Penelitian serupa ini juga menarik untuk dilakukan pada perusahaan keluarga generasi ke dua, ke tiga, dan ke empat, untuk membuktikan dugaan peneliti terjadinya pergeseran nilai-nilai keunggulan dalam rangka mempertahankan keberadaan perusahaan sebagai entitas bisnis (Zulfikar, 2004).
5. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga generasi pertama dimana sebagian besar karyawannya berpendidikan tidak tinggi (94% SMA dan kebawah) sehingga persepsi tentang kepuasan sangat mempengaruhi persepsi tentang kepuasan kerja karyawan. Ada baiknya bagi peneliti berikutnya mengambil sampel dengan karakteristik yang berbeda dengan penekanan pada perusahaan yang mempunyai karyawan dengan tingkat pendidikan yang cukup tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian – suatu pendekatan praktek*, edisi revisi IV, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M., 1988, *Psikologi Industri*, edisi keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Budihardjo, Andreas., 2004, Hubungan antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Usahawan*. No. 03/TH. XXXIII Maret: 46-52.
- Davis, P and D. Stern, 1988, Adaptation, survival and growth of the family business: an integrated systems perspective, *Family Business Review*. 1(1): 69-85.
- Donckels, R. and Frohlich, E., 1991, Are family businesses really different? European experiences from STRATOS, *Family Business Review*. 4(2): 149-160.
- Dyer, WG., 1986, *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Faisal, Akbar, Taufik Hidayat, 2003, Anindya, Tumpuan Harapan Keluarga Bakrie?, *Majalah SWA* No.18/XVIII, 5 September.
- Faustine, Petrina, 2002, Perusahaan Keluarga dalam Perekonomian Negara, *Harian Sinar Harapan*, 9 Februari, hal. 2.
- Gunawan, Irwan, 2003, Syukur Pudjiadi, Kiat Bisnis Keluarga, *Harian Kompas*, 28 Agustus.
- Hani Handoko, 2000, *Manajemen*, edisi kedua, BPFE Yogyakarta,.
- \_\_\_\_\_, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi ke-dua, BPFE\_Yogyakarta,.
- Hariato, F., 1997, Business Linkages and Chinese Entrepreneurs in Southeast Asia, in T. Brook and H.V. Luong (eds) *Culture and Economy: The Shaping of Capitalism in Eastern Asia*, The University of Michigan Press, Ann Arbor:.

- Heidjrachman, Suad Husnan, 1996, *Manajemen Personalia*, edisi ke-enam, BPFE-Yogyakarta.
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 1992, *Management of Organization Behavior*. Diterjemahkan oleh Agus Darma. Edisi IV. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hoover, Edwin A., Colette Lombard Hoover, 2000, *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, edisi bahasa Indonesia, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Aksi Menjadi Strategi*, terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2003, Magang, Model Teraman Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga, *Harian Sore Suara Pembaharuan*, 27 November.
- Kepner, E., 1983, The Family and the Firm: a co-evolutionary perspective, *Organizational Dynamics*. 12(1): 39-60.
- Koemiati, 2001, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Bawahan yang dimoderasi oleh Locus of Control*, Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta..
- Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1980, *Management*, seventh edition, McGraw-Hill, Kogakusha.
- Kusdiyanti, Heny. 2001, *Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Badak NGL. Co. Bontang Kalimantan Timur*, Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Lansberg, I., 1983, Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institution Overlap, *Organizational Dynamics*. 12(1): 39-46.
- Lever-Tracy, C., 1992, Interpersonal Trust in Ethnic Business – Traditional, Modern or Postmodern?, *Policy Organization and Society* 5, Winter: 50-63
- Mardiana, Tri, Muafi, 2001, Studi Empiris Pengaruh Stressor terhadap Kinerja, *Jurnal Siasat Bisnis* No. 6 Vol.2, FE UII, Yogyakarta.
- Masfuk, 2002, *Orang Jawa Miskin Orang Jawa Kaya*, Penerbit Republika, Jakarta.

- Noe, WD., Thomas R., et al., 1994, *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*, USA; Richard D. Irwin, Inc.
- Partawidjaja, Djumyati, Titis Nurdiana, Cipta Wahyana, 2001, Anak Pisang itu telah Besar, Generasi kedua keluarga Gobel, *Kontan* edisi 42/V, 16 Juli.
- Putra, Indra Arya, 2002, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Komitmen Karyawan pada PT. Solihin Jaya di Surabaya*, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Reddin, William J., 1967, The 3-d Management Style Theory, *Training and Development Journal* 21. No.4 (April): 8-17.
- Redding, G., 1995, Overseas Chinese Network: understanding the enigma, *Long Range Planning* 28(1): 61-69.
- Saerang, Charles, 2002, *Generasi Ketiga Nyonya Meneer*, Tokoh Indonesia Dotcom (Ensiklopedia Tokoh Indonesia).
- Santoso, Singgih, 2001, *Aplikasi Excel dalam Statistik Bisnis*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schermerhorn, John R. Jr, 2000, *Management*, 5<sup>th</sup> edition – edisi bahasa Indonesia, , buku 1, Andi , Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Management*, 5<sup>th</sup> edition – edisi bahasa Indonesia, , buku 2, Andi , Yogyakarta,.
- 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.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1998, *Metode Penelitian Survey*, cetakan kesembilan, LP3ES, Jakarta.
- Stoner, James AF, et all, 1996, *Management*, 6<sup>th</sup> edition - edisi bahasa Indonesia, buku 1, Prenhalindo, Jakarta,.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Management*, 6<sup>th</sup> edition - edisi bahasa Indonesia, buku 2, Prenhalindo, Jakarta,.



- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Suprihanto, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, Iwan, 2002, *Strategi Membangun Bisnis Keluarga: Studi Kasus pada beberapa Perusahaan Ritel di Surabaya*, Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Susanto, AB., 1997, *Manajemen Aktual, topik-topik aktual manajemen dalam riak perubahan*, Penerbit Pt Grasindo, Jakarta.
- TaM, 2002, Potret Perusahaan Keluarga Indonesia, *Majalah Eksekutif* edisi No.281 Januari.
- Thoha, Miftah, 1983, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Penerbit CV Rajawali, Yogyakarta.
- Tugiman, 1995, *Peranan Usaha kecil dan Koperasi dalam Memanfaatkan Sisa Laba BUMN*, Penerbit Eresco, Bandung.
- Werther, William B Jr., Davis, Keith, 1993, *Human Resources and Personnel Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- 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.
- Zulfikar, Mochammad Reza, 2004, *Analisis Pengaruh Faktor Nilai-nilai Utama Karyawan terhadap Budaya Perusahaan PT. HM. Sampoerna, Tbk.*, Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.

# LAMPIRAN



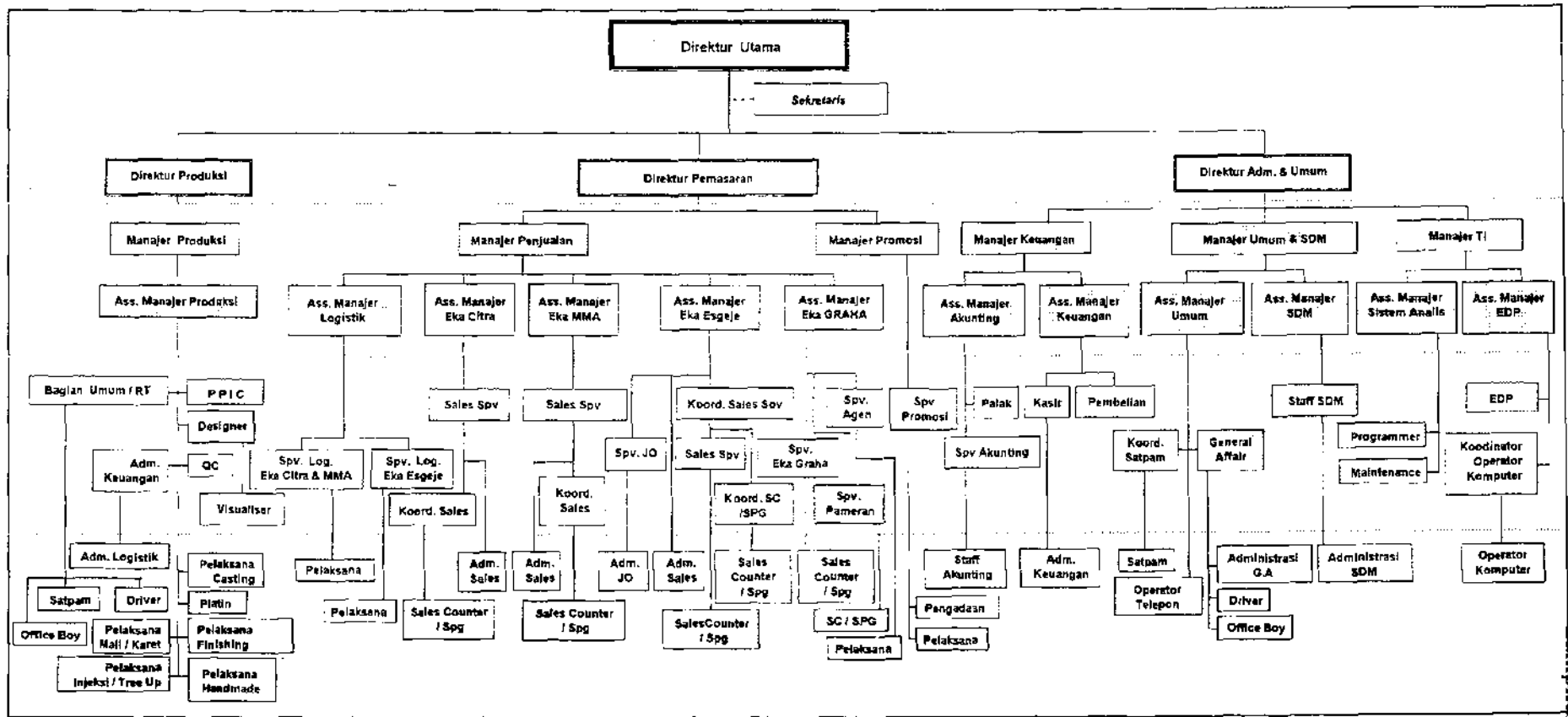
## STRUKTUR ORGANISASI

PT. EKA ESJEJE (Silver & Gold Jewelry)

Jl. Kemayoran Baru 5 Surabaya

Telp. 62-31-3552277 (Hunting) Fax. 62-31-3526270

http://www.ekasilver.com e-mail: sales@ekasilver.com



1 urdcture

**Kuesioner**  
**Data Diri Responden**

Nomor : .....

**A. Identitas Responden**

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin : a. Pria            b. Wanita
4. Jumlah anak : a. Satu            b. Dua            c. Lebih dari dua
5. Pendidikan terakhir, lulus :  
a. SD            b. SMP            c. SMA            d. Sarjana
6. Golongan kepangkatan Bapak/Ibu/Saudara :  
a. Karyawan pelaksana            b. Supervisor  
c. Manajer            d. Direksi
7. Pengalaman kerja : ..... tahun (mulai dari saat awal bekerja)
8. Masa kerja : di perusahaan ini ..... tahun  
di jabatan terakhir ..... tahun

**B. Petunjuk Pengisian.**

Mohon Bapak/Ibu/Saudara, kiranya sudi meluangkan waktu sejenak untuk mengisi pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat yang sebenarnya dan sejujurnya, dengan melingkari salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan situasi lingkungan pekerja. Jawaban Bapak / Ibu / Saudara / i sekalian sangat bermanfaat bagi penelitian kami, karena akan kami olah menjadi data dan informasi yang sangat berguna untuk perbaikan dan peningkatan manajemen perusahaan di masa yang akan datang. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara hanya untuk keperluan penelitian dan dijamin kerahasiaannya. Demikian, kami ucapkan terima kasih.

## **Kuesioner 1**

### **Gaya Kepemimpinan**

Pilih salah satu dari empat kondisi di bawah ini, manakah yang paling mendekati karakteristik gaya kepemimpinan atasan saudara saat ini, dengan melingkari angkanya.

**1. Tinggi tugas dan rendah hubungan (G1)**

- Sering memberi arahan, petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta pengawasan yang intensif pada saat pelaksanaan tugas.
- Tidak mengutamakan pada hubungan kedekatan emosional antara atasan dan bawahan tetapi lebih pada kedekatan untuk mengawasi dalam pelaksanaan tugas

**2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan (G2)**

- Masih sering memberikan arahan, petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta pengawasan yang intensif pada saat pelaksanaan tugas.
- Memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan kecil dalam pelaksanaan tugas.

**3. Rendah tugas dan tinggi hubungan (G3)**

- Percaya pada karyawan dengan memberikan tugas tanpa memberikan petunjuk secara rinci dan pengawasan yang intensif saat menjalankan tugas.
- Banyak memberikan dorongan dalam pelaksanaan tugas yang mulai berat agar lebih bersemangat dan percaya diri.

**4. Rendah tugas dan rendah hubungan (G4)**

- Memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan dan tidak banyak memberikan petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta tidak memberikan pengawasan yang intensif.
- Sangat percaya pada karyawan, jarang menemui walaupun bukan berarti tidak memperhatikan.

### Kuesioner 3

Lampiran 4

### Kepuasan Kerja Karyawan

Bapak/Ibu/Saudara dimohon men-cawang kolom yang sesuai. Nilai 1 berarti sangat tidak puas dan nilai 5 berarti sangat puas.

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Selalu bisa menjaga kesibukan					
2	Kesempatan mengerjakan tugas sendiri					
3	Kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
4	Kesempatan menjadi "seseorang" di lingkungan kerja					
5	Cara pimpinan saya menangani orang-orangnya					
6	Kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan					
7	Dalam hal tugas saya memberikan kelanggengan kerja					
8	Bagaiman pekerjaan saya memberikan pekerjaan yang langgeng					
9	Kesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain					
10	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan					
11	Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya					
12	Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dalam praktek					
13	Gaji saya dan banyaknya kerja yang saya lakukan					
14	Kesempatan untuk mengembangkan diri dari pekerjaan ini					
15	Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri					
16	Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas					
17	Kondisi pekerjaan					
18	Bagaimana teman sekerja saya bergaul satu sama lain					
19	Penghargaan/pujian yang saya peroleh karena mengerjakan tugas dengan baik					
20	Perasaan mencapai sesuatu yang saya peroleh dari pekerjaan					

**Kuesioner 2**  
**Tingkat Kematangan Karyawan**  
(diisi oleh atasan)

Nomor : .....

**A. Identitas Responden**

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita

Pilihlah salah satu dari empat kondisi dibawah ini, manakah yang paling mendekati karakteristik bawahan saat ini dengan melingkari angkanya.

1. Belum berpengalaman atau kurang memiliki kemampuan dan masih takut mengambil tanggung jawab (M1).
2. Mulai ada pengalaman, memiliki kemampuan tapi masih takut mengambil tanggung jawab (M2).
3. Sudah mempunyai kemampuan, menjadi ragu-ragu untuk mengambil tanggung jawab (M3).

Kompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab (M4).

**DATA HASIL PENELITIAN : GAYA KEPEMIMPINAN**

Respd.	Gaya Kp	Respd.	Gaya Kp	Respd.	Gaya Kp	Respd.	Gaya Kp
1	G2	41	G4	81	G4	121	G4
2	G4	42	G1	82	G1	122	G1
3	G4	43	G3	83	G4	123	G1
4	G4	44	G2	84	G1	124	G1
5	G1	45	G3	85	G1	125	G1
6	G1	46	G1	86	G1	126	G4
7	G1	47	G1	87	G4	127	G1
8	G1	48	G1	88	G4	128	G1
9	G3	49	G4	89	G4	129	G2
10	G1	50	G4	90	G4	130	G1
11	G4	51	G4	91	G4	131	G1
12	G3	52	G1	92	G2	132	G4
13	G1	53	G2	93	G4	133	G1
14	G4	54	G1	94	G1	134	G4
15	G1	55	G3	95	G1	135	G2
16	G2	56	G3	96	G1	136	G4
17	G1	57	G1	97	G4	137	G1
18	G1	58	G3	98	G4	138	G1
19	G1	59	G1	99	G4	139	G4
20	G4	60	G4	100	G4	140	G1
21	G4	61	G4	101	G1	141	G2
22	G4	62	G4	102	G2	142	G2
23	G3	63	G1	103	G4	143	G4
24	G1	64	G2	104	G1	144	G1
25	G2	65	G3	105	G1	145	G4
26	G1	66	G1	106	G1	146	G1
27	G3	67	G1	107	G4	147	G4
28	G1	68	G1	108	G1	148	G1
29	G1	69	G4	109	G1	149	G2
30	G4	70	G4	110	G2	150	G2
31	G4	71	G4	111	G4	151	G4
32	G4	72	G4	112	G4	152	G1
33	G3	73	G1	113	G1	153	G1
34	G1	74	G4	114	G1	154	G4
35	G2	75	G1	115	G1	155	G1
36	G1	76	G4	116	G4	156	G2
37	G1	77	G1	117	G1	157	G2
38	G1	78	G1	118	G1	158	G4
39	G4	79	G4	119	G2	159	G1
40	G4	80	G4	120	G4	160	G1
						161	G1
						162	G1
						163	G2
						164	G2
						165	G4
						166	G4
						167	G4

**Distribusi Frekuensi**

44%	<b>74</b>	<b>G1</b>
13%	<b>21</b>	<b>G2</b>
14%	<b>23</b>	<b>G3</b>
29%	<b>49</b>	<b>G4</b>
100%	<b>167</b>	<b>TOT</b>



## DATA HASIL PENELITIAN : KEMATANGAN BAWAH

Respd.	keMatang	Respd.	keMatang	Respd.	keMatang	Respd.	keMatang
1	M1	41	M1	81	M1	121	M1
2	M1	42	M2	82	M2	122	M3
3	M1	43	M1	83	M3	123	M4
4	M1	44	M2	84	M4	124	M4
5	M2	45	M1	85	M4	125	M4
6	M2	46	M4	86	M4	126	M1
7	M3	47	M4	87	M1	127	M2
8	M4	48	M4	88	M1	128	M2
9	M1	49	M1	89	M1	129	M2
10	M4	50	M1	90	M1	130	M4
11	M1	51	M1	91	M1	131	M4
12	M1	52	M2	92	M2	132	M1
13	M4	53	M2	93	M3	133	M4
14	M1	54	M4	94	M4	134	M1
15	M2	55	M1	95	M4	135	M4
16	M2	56	M1	96	M4	136	M1
17	M3	57	M4	97	M1	137	M2
18	M4	58	M1	98	M1	138	M2
19	M4	59	M4	99	M1	139	M3
20	M1	60	M1	100	M1	140	M4
21	M1	61	M1	101	M2	141	M4
22	M1	62	M1	102	M2	142	M4
23	M1	63	M2	103	M3	143	M1
24	M2	64	M2	104	M4	144	M2
25	M2	65	M1	105	M4	145	M1
26	M4	66	M4	106	M4	146	M2
27	M1	67	M4	107	M1	147	M3
28	M4	68	M4	108	M2	148	M4
29	M4	69	M1	109	M2	149	M4
30	M1	70	M1	110	M2	150	M4
31	M1	71	M1	111	M1	151	M1
32	M1	72	M1	112	M3	152	M2
33	M1	73	M2	113	M4	153	M2
34	M2	74	M3	114	M4	154	M3
35	M2	75	M4	115	M4	155	M4
36	M4	76	M1	116	M1	156	M4
37	M4	77	M4	117	M2	157	M4
38	M4	78	M4	118	M2	158	M1
39	M1	79	M1	119	M2	159	M2
40	M1	80	M1	120	M1	160	M2
						161	M3
						162	M4
						163	M4
						164	M4
						165	M1
						166	M1
						167	M1

## Distribusi Frekuensi

39%	65	M1
26%	44	M2
16%	26	M3
19%	32	M4
100%	167	TOT

DATA HASIL PENELITIAN : KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN

Respd	Gaya Kp	keMatangan	keEfektifan
1	G2	M1	3
2	G3	M1	2
3	G3	M1	2
4	G3	M1	2
5	G1	M2	3
6	G1	M2	3
7	G1	M2	3
8	G3	M3	4
9	G3	M1	2
10	G3	M3	4
11	G3	M1	2
12	G3	M1	2
13	G3	M3	4
14	G3	M1	2
15	G1	M2	3
16	G2	M2	4
17	G1	M2	3
18	G3	M3	4
19	G3	M3	4
20	G3	M1	2
21	G3	M1	2
22	G3	M1	2
23	G3	M1	2
24	G1	M2	3
25	G2	M2	4
26	G1	M3	1
27	G3	M1	2
28	G1	M3	1
29	G1	M3	1
30	G3	M1	2
31	G3	M1	2
32	G3	M1	2
33	G3	M1	2
34	G1	M2	3
35	G2	M2	4
36	G1	M3	1
37	G1	M3	1
38	G1	M3	1
39	G3	M1	2
40	G4	M1	1
41	G4	M1	1
42	G1	M2	3
43	G3	M1	2
44	G2	M2	4
45	G1	M1	4
46	G1	M3	1
47	G1	M3	1
48	G1	M3	1
49	G4	M1	1
50	G4	M1	1

Respd.	Gaya Kp	keMatangan	keEfektifan
51	G4	M1	1
52	G1	M2	3
53	G2	M2	4
54	G1	M3	1
55	G1	M1	4
56	G1	M1	4
57	G1	M3	1
58	G1	M1	4
59	G1	M3	1
60	G4	M1	1
61	G4	M1	1
62	G4	M1	1
63	G1	M2	3
64	G2	M2	4
65	G1	M1	4
66	G1	M3	1
67	G1	M3	1
68	G1	M3	1
69	G4	M1	1
70	G4	M1	1
71	G4	M1	1
72	G4	M1	1
73	G1	M2	3
74	G4	M2	1
75	G1	M3	1
76	G4	M1	1
77	G1	M3	1
78	G1	M4	1
79	G4	M1	1
80	G4	M1	1
81	G4	M1	1
82	G1	M2	3
83	G4	M2	1
84	G1	M4	1
85	G1	M4	1
86	G1	M4	1
87	G4	M1	1
88	G4	M1	1
89	G4	M1	1
90	G4	M1	1
91	G4	M1	1
92	G2	M2	4
93	G4	M2	1
94	G1	M4	1
95	G1	M4	1
96	G1	M4	1
97	G4	M1	1
98	G4	M1	1
99	G4	M1	1
100	G4	M1	1

Respd	Gaya Kp	keMatangan	keEfektifan
101	G1	M2	3
102	G2	M2	4
103	G4	M2	1
104	G1	M4	1
105	G1	M4	1
106	G1	M4	1
107	G4	M1	1
108	G1	M2	3
109	G1	M2	3
110	G2	M2	4
111	G4	M1	1
112	G4	M3	3
113	G1	M4	1
114	G1	M4	1
115	G1	M4	1
116	G4	M1	1
117	G1	M2	3
118	G1	M2	3
119	G2	M2	4
120	G4	M1	1
121	G4	M1	1
122	G1	M2	3
123	G1	M4	1
124	G1	M4	1
125	G1	M4	1
126	G4	M1	1
127	G1	M2	3
128	G1	M2	3
129	G2	M2	4
130	G1	M4	1
131	G1	M4	1
132	G4	M1	1
133	G1	M4	1
134	G4	M1	1
135	G2	M4	2
136	G4	M1	1
137	G1	M2	3
138	G1	M2	3
139	G4	M3	3
140	G4	M4	4
141	G2	M4	2
142	G2	M4	2
143	G4	M1	1
144	G1	M2	3
145	G4	M1	1
146	G1	M2	3
147	G4	M3	3
148	G4	M4	4
149	G2	M4	2
150	G2	M4	2
151	G4	M1	1
152	G1	M2	3
153	G1	M2	3
154	G4	M3	3
155	G4	M4	4
156	G2	M4	2
157	G2	M4	2
158	G1	M1	4
159	G1	M2	3
160	G1	M2	3
161	G1	M2	3
162	G4	M4	4
163	G2	M4	2
164	G2	M4	2
165	G1	M1	4
166	G1	M1	4
167	G1	M1	4

DISTRIBUSI FREKUENSI

PETA KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN

	G1	G2	G3	G4	TOTAL
M1	9	1	18	37	65
M2	28	11	0	4	44
M3	17	0	5	4	26
M4	19	9	0	4	32
TOTAL	74	21	23	49	167

	G1	G2	G3	G4	TOTAL
M1	5%	1%	11%	22%	39%
M2	17%	7%	0%	2%	26%
M3	10%	0%	3%	2%	16%
M4	11%	5%	0%	2%	19%
TOTAL	44%	13%	14%	29%	100%

**DATA HASIL PENELITIAN : KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN**

Respd.	keEfektifan	Respd.	keEfektifan	Respd.	keEfektifan	Respd.	keEfektifan
1	3	41	1	81	1	121	1
2	2	42	3	82	3	122	3
3	2	43	2	83	1	123	1
4	2	44	4	84	1	124	1
5	3	45	4	85	1	125	1
6	3	46	1	86	1	126	1
7	3	47	1	87	1	127	3
8	4	48	1	88	1	128	3
9	2	49	1	89	1	129	4
10	4	50	1	90	1	130	1
11	2	51	1	91	1	131	1
12	2	52	3	92	4	132	1
13	4	53	4	93	1	133	1
14	2	54	1	94	1	134	1
15	3	55	4	95	1	135	2
16	4	56	4	96	1	136	1
17	3	57	1	97	1	137	3
18	4	58	4	98	1	138	3
19	4	59	1	99	1	139	3
20	2	60	1	100	1	140	4
21	2	61	1	101	3	141	2
22	2	62	1	102	4	142	2
23	2	63	3	103	1	143	1
24	3	64	4	104	1	144	3
25	4	65	4	105	1	145	1
26	1	66	1	106	1	146	3
27	2	67	1	107	1	147	3
28	1	68	1	108	3	148	4
29	1	69	1	109	3	149	2
30	2	70	1	110	4	150	2
31	2	71	1	111	1	151	1
32	2	72	1	112	3	152	3
33	2	73	3	113	1	153	3
34	3	74	1	114	1	154	3
35	4	75	1	115	1	155	4
36	1	76	1	116	1	156	2
37	1	77	1	117	3	157	2
38	1	78	1	118	3	158	4
39	2	79	1	119	4	159	3
40	1	80	1	120	1	160	3
						161	3
						162	4
						163	2
						164	2
						165	4
						166	4
						167	4

<b>jumlah</b>	<b>349</b>
<b>rata-rata</b>	<b>2,09</b>

**Distribusi Frekuensi**

46%	<b>77</b>	<b>1</b>
16%	<b>27</b>	<b>2</b>
20%	<b>34</b>	<b>3</b>
17%	<b>29</b>	<b>4</b>
100%	<b>167</b>	<b>TOT</b>

DATA HASIL PENELITIAN : KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Respd	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y
1	5	4	5	2	2	5	2	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	4,05
2	5	5	4	5	3	4	5	2	1	1	2	2	2	5	5	5	3	2	2	2	3,25
3	5	5	5	5	5	4	3	2	1	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	3,30
4	5	3	3	5	3	3	4	2	2	2	1	1	2	5	5	5	4	2	2	2	3,05
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	2	2	4,25
6	2	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4,10
7	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4,35
8	5	4	5	2	1	2	4	4	4	5	2	2	2	5	5	5	2	1	1	2	3,15
9	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	3	3	3,60
10	5	5	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3	3,00
11	5	3	5	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	3,10
12	5	4	4	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	5	5	3	4	5	5	3,40
13	5	5	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	5	5	4	2	2	1	1	2,80
14	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	2	1	5	5	5	1	1	1	1	3,45
15	5	2	5	2	5	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	4,35
16	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4,10
17	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4,05
18	5	5	5	2	2	2	5	3	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	1	1	3,00
19	5	5	3	1	1	3	4	2	2	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	3,20
20	5	4	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	2	5	5	4	2	4	3	2	3,50
21	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	3,70
22	2	5	5	5	5	4	4	4	5	1	1	2	1	5	5	5	5	2	3	5	3,70
23	5	3	3	5	5	4	2	2	2	5	2	2	3	4	5	5	2	2	3	3	3,35
24	5	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	2	2	5	3,55
25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,55
26	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	2	1	3,90
27	4	4	5	4	5	5	3	3	3	5	4	3	5	4	5	4	3	2	5	3	3,95
28	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	1	5	1	4	5	5	1	1	1	1	3,50
29	5	5	5	5	5	1	4	4	4	1	1	1	1	5	5	4	3	5	5	3	3,45
30	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4,65
31	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	4,50
32	5	5	4	5	2	2	2	4	4	5	5	2	2	5	5	5	2	2	2	3	3,55
33	5	3	4	5	5	4	5	2	2	3	5	5	2	5	5	5	1	2	2	1	3,55
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4,80
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4,65
36	5	4	3	5	5	3	5	4	3	1	1	1	1	5	5	5	3	5	5	5	3,70
37	5	5	3	5	5	4	5	4	4	1	1	2	1	5	5	5	1	5	5	5	3,80
38	5	3	3	5	5	5	5	5	3	1	1	2	1	5	5	5	2	5	5	5	3,80
39	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	3	2	1	5	5	5	1	5	4	4	3,90
40	5	4	5	5	4	3	3	3	5	1	1	3	1	5	5	5	1	3	5	5	3,60
41	5	4	5	3	1	2	4	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	2	5	5	3,00
42	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4,70

43	5	2	3	5	5	4	4	4	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	3,20
44	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,70
45	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	1	2	1	5	4	5	2	2	5	3,75
46	5	5	4	5	5	5	3	5	4	2	2	3	1	5	5	5	3	2	3	3,65
47	4	5	5	4	5	2	4	1	1	4	4	5	1	5	5	5	1	1	5	3,60
48	5	5	2	5	5	5	4	3	4	2	1	1	1	5	5	5	2	2	4	3,50
49	5	2	3	5	5	3	4	3	5	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3,30
50	5	2	3	5	5	4	5	4	5	2	5	2	1	5	5	5	2	1	1	3,40
51	5	3	3	5	5	3	4	1	1	1	1	2	1	4	4	5	2	3	5	3,15
52	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	4,45
53	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,75
54	5	4	4	5	5	2	3	4	2	2	5	2	2	5	5	5	2	2	2	3,40
55	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	4	1	5	5	4	2	2	1	2	3,45
56	5	2	4	5	5	3	4	4	3	4	2	2	1	4	5	5	3	5	1	3,40
57	5	3	5	5	5	3	5	3	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3,35
58	5	5	5	4	5	2	1	1	1	5	5	4	1	5	5	5	2	1	4	3,50
59	5	3	5	5	5	5	1	5	0	0	2	2	1	5	5	5	1	1	1	3,10
60	5	4	4	5	4	4	5	5	5	1	2	4	1	5	5	5	1	1	1	3,40
61	5	4	4	3	5	5	3	4	1	5	5	5	1	4	5	5	1	1	1	3,60
62	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	3	1	5	5	5	1	1	1	3,55
63	5	5	4	5	1	5	3	5	5	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	4,20
64	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,75
65	5	5	3	5	5	3	4	3	1	2	1	2	4	5	5	5	3	4	3	3,55
66	5	4	3	5	5	4	4	3	4	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	3,20
67	4	3	4	4	5	4	4	4	4	1	4	1	1	5	5	5	3	1	1	3,25
68	5	4	3	5	5	5	1	4	4	1	1	3	1	5	5	5	1	1	1	3,10
69	5	4	3	5	5	4	4	4	3	0	0	1	1	5	5	5	1	2	3	3,25
70	5	5	4	5	1	3	5	5	4	2	1	1	1	5	5	5	2	3	3	3,40
71	5	4	4	5	1	3	4	4	4	2	1	1	1	5	5	5	5	1	1	3,30
72	5	3	4	5	3	3	3	5	5	4	5	5	1	5	5	4	1	1	1	3,35
73	5	5	5	5	2	5	2	2	2	5	2	5	1	5	5	5	5	5	5	4,05
74	2	3	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2,80
75	5	4	5	5	1	4	5	4	3	5	5	1	1	5	5	5	3	3	3	3,75
76	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	4	5	3,90
77	5	2	3	5	1	5	3	5	4	2	1	1	1	5	5	5	1	1	1	2,85
78	5	3	4	5	1	4	3	4	3	1	1	1	1	5	5	5	1	2	5	3,05
79	5	4	4	5	1	5	3	1	1	1	1	1	2	5	5	5	2	5	1	2,95
80	5	5	5	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3,25
81	5	5	4	4	2	3	3	3	4	5	4	2	2	5	5	5	2	2	3	3,65
82	4	5	3	2	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3,95
83	5	3	2	2	2	2	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	3,80
84	5	2	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	4	5	5	1	1	1	2,55
85	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	3	2	5	5	5	3	2	1	3,75
86	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	2	2	1	3,90
87	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	1	1	1	3,75
88	5	4	4	1	5	3	5	4	4	2	1	1	1	5	5	5	1	1	5	3,35

89	5	5	4	2	5	4	4	1	4	1	1	1	1	5	5	5	3	5	5	5	3,55
90	5	5	4	5	5	3	3	4	1	1	5	2	2	5	5	4	4	3	5	5	3,80
91	5	3	5	2	5	3	4	5	4	3	5	5	1	5	3	5	2	1	4	4	3,70
92	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,70
93	5	4	5	5	5	4	2	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	4	2	2	3,80
94	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	2	2	1	5	5	5	3	1	1	5	3,70
95	5	4	3	1	5	5	5	2	1	5	2	2	2	5	5	5	1	1	1	2	3,10
96	5	5	4	1	5	4	3	3	4	1	1	5	1	5	5	5	1	1	1	4	3,20
97	5	4	4	1	5	5	3	3	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3,50
98	5	5	5	1	5	4	4	3	4	1	2	2	1	5	5	5	1	1	1	5	3,45
99	5	4	4	2	5	3	3	4	3	2	2	2	1	5	5	5	4	5	3	3	3,50
100	2	3	3	2	4	4	3	3	4	2	5	5	2	5	5	5	2	2	2	2	3,25
101	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	2	5	5	4,36
102	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,70
103	5	5	4	5	5	4	4	4	4	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	3,15
104	5	4	4	5	5	3	5	4	2	2	2	4	2	5	5	4	4	5	2	2	3,70
105	5	3	5	5	2	3	4	2	3	2	2	2	2	5	5	5	5	4	3	3	3,50
105	5	3	2	5	2	3	5	4	3	5	3	5	2	5	5	5	2	2	2	2	3,50
107	4	3	3	4	2	4	4	5	5	2	4	3	2	5	5	5	2	2	2	5	3,55
108	5	4	3	5	5	5	3	4	3	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4,10
109	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4,20
110	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4,70
111	5	2	4	5	5	2	5	4	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	3,40
112	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	4,35
113	5	4	5	5	1	4	5	4	5	5	5	1	1	5	5	5	4	5	4	4	4,10
114	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4,70
115	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	4,35
116	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4,75
117	5	4	3	5	5	2	3	4	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4,30
118	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,60
119	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,75
120	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4,55
121	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	2	4,25
122	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4,55
123	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,65
124	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4,60
125	5	4	4	5	1	3	1	1	4	4	2	2	1	5	5	5	1	1	5	5	3,20
126	5	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	2	5	2	5	5	5	2	2	4	3,75
127	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4,45
128	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4,55
129	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
130	5	5	4	5	2	2	4	4	4	3	2	2	2	5	5	5	2	2	5	5	3,65
131	5	4	3	5	5	3	5	4	4	4	5	2	2	5	4	4	4	2	4	2	3,80
132	5	3	4	5	2	3	4	5	5	5	1	4	1	5	5	5	2	2	5	4	3,75
133	5	4	3	5	5	3	3	4	4	2	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4,05
134	5	4	1	5	2	4	4	5	1	2	5	2	2	5	5	5	2	2	5	5	3,70

135	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	4	1	1	4,10
136	5	4	2	5	1	4	5	5	5	5	4	2	1	5	5	5	2	5	4	4	3,90
137	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4,65
138	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4,60
139	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4,50
140	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4,45
141	5	3	2	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	5	3,55
142	4	4	3	5	1	4	5	5	4	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	1	3,30
143	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,75
144	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4,70
145	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4,55
146	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4,70
147	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,65
148	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4,55
149	5	5	3	5	5	4	5	4	1	1	1	5	1	5	5	4	4	5	5	5	3,90
150	5	4	4	5	5	3	4	5	1	1	1	1	1	4	5	5	5	4	5	5	3,65
151	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4,60
152	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4,70
153	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4,80
154	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4,60
155	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	2	5	5	5	4,00
156	5	3	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4,10
157	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	1	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4,20
158	5	4	4	5	2	4	3	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3	1	1	5	3,85
159	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4,60
160	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	4,50
161	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4,45
162	3	5	4	5	2	5	3	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3,90
163	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	1	4	1	1	3,95
164	5	3	4	5	1	3	4	5	5	4	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4,00
165	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	2	5	5	5	2	2	2	5	4,05
166	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5	5	2	5	5	5	4,30
167	2	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	4	2	4,05

**DATA HASIL PENELITIAN : KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y
Jml	796	663	657	726	664	656	689	655	632	599	574	573	346	815	824	815	515	550	582	598	646,45
Rerata	4,77	3,97	3,93	4,35	3,98	3,93	4,13	3,92	3,78	3,59	3,44	3,43	2,07	4,88	4,93	4,88	3,08	3,29	3,49	3,58	3,87
SD	0,69	0,93	0,89	1,22	1,52	0,99	1,01	1,17	1,42	1,71	1,71	1,59	1,29	0,36	0,27	0,33	1,61	1,66	1,66	1,55	0,55

Distribusi Frekuensi (Responden)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y	
1	1	0	1	7	18	1	4	7	18	31	34	25	72	0	0	0	36	33	36	25	349	
2	5	11	7	19	26	16	10	19	19	27	33	41	54	0	0	43	42	21	27	420		
3	4	42	42	6	8	33	22	21	14	5	3	11	16	2	1	0	17	6	15	18	286	
4	12	55	64	12	5	61	56	53	41	11	15	17	7	16	9	20	13	15	16	20	518	
5	145	59	52	123	110	56	75	67	74	91	81	73	18	149	157	147	58	71	79	77	1.762	
	167	167	166	167	167	167	167	167	166	165	166	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	3.335

Distribusi Frekuensi (%)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y
1	1%	0%	1%	4%	11%	1%	2%	4%	11%	19%	20%	15%	43%	0%	0%	0%	22%	20%	22%	15%	10%
2	3%	7%	4%	11%	16%	10%	6%	11%	11%	16%	20%	25%	32%	0%	0%	0%	26%	25%	13%	16%	13%
3	2%	25%	25%	4%	5%	20%	13%	13%	8%	3%	2%	7%	10%	1%	1%	0%	10%	4%	9%	11%	8%
4	7%	33%	39%	7%	3%	37%	34%	32%	25%	7%	9%	10%	4%	10%	5%	12%	8%	9%	10%	12%	16%
5	87%	35%	31%	74%	66%	34%	45%	40%	45%	55%	49%	44%	11%	89%	94%	88%	35%	43%	47%	46%	53%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



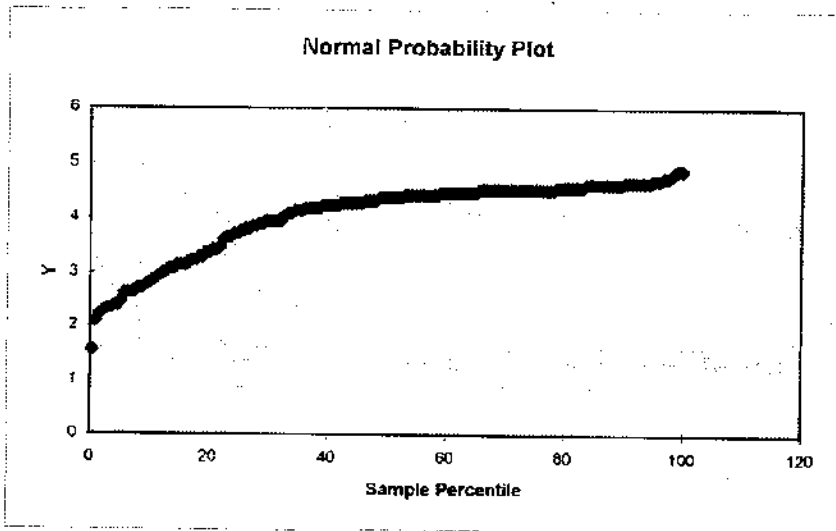
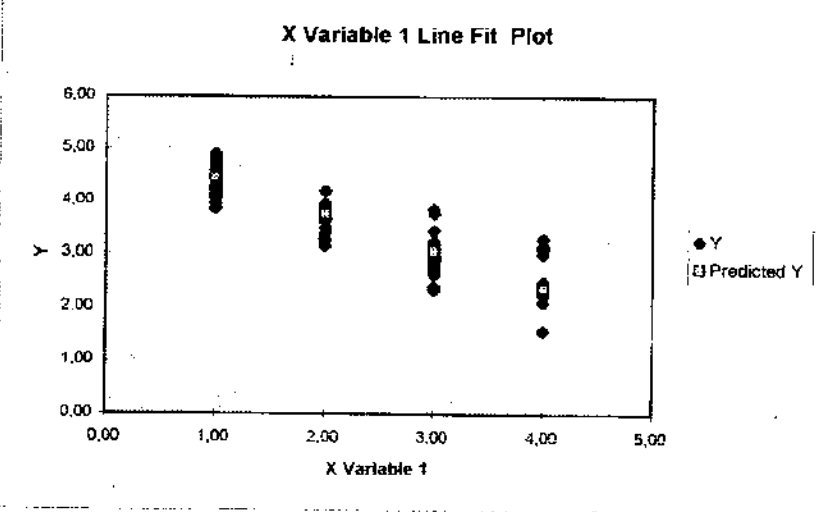
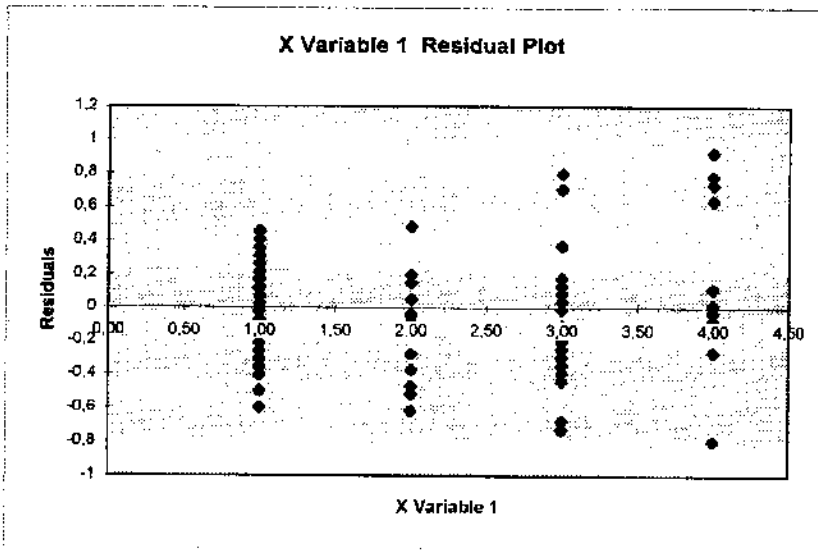
**SUMMARY OUTPUT**

Regression Statistics	
Multiple R	0,453124197
R Square	0,205321538
Adjusted R Square	0,194831201
Standard Error	0,427436546
Observations	167

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	19,23559751	19,23559751	105,2840004	2,04424E-19
Residual	165	30,14593011	0,182702001		
Total	166	49,38142762			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	3,295273375	0,068951629	47,82126606	5,5859E-93	3,126737201	3,39901957	3,126737201	3,39901957
X Variable 1	0,15569119	0,033678878	4,6079921	2,04424E-19	0,279072634	0,41206562	0,279072634	0,41206562

**MILIT**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**





## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : R. Abdul Hamid Azis

J a b a t a n : Manajer Personalia

Menerangkan bahwa :

N a m a : Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono

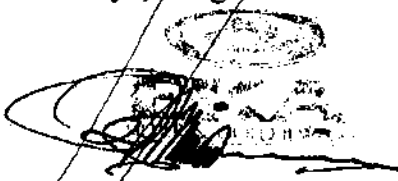
Mahasiswa : Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

NIM : 090214868-M

Telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis dengan topik bahasan kepemimpinan dan kinerja karyawan perusahaan keluarga dengan melakukan penyebaran kuesioner, observasi, dan wawancara dengan pejabat dan karyawan PT Eka Esgeje Surabaya selama 3 bulan (1 Mei – 31 Juli 2004)..

Demikian surat keterangan ini, besar harapan kami penelitian tersebut bermanfaat juga bagi perusahaan kami. Atas sumbangan pemikiran dan perhatian yang baik bagi perusahaan kami selama penelitian, kami mengucapkan terima kasih. Semoga sukses.

Surabaya, 2 Agustus 2004



R. Abdul Hamid Azis

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### DATA PERSONAL

Nama Sentot Imam Wahjono  
Tempat / tanggal lahir Surabaya, 27 Januari 1964  
Jenis kelamin Lelaki  
Status Menikah, istri : Anna Marina, Dra. Ak., MSi, 3 anak lelaki  
Iwan Ozon (14), Rizki Oceano (12), Salman Bintang (7)  
Alamat Jl. Bagong Masjid 9 C Surabaya – 60246  
Telephone Rumah ; 031- 501 8009  
Mobile ; 081 2358 7747  
e-mail Sentot\_I\_wahjono@yahoo.com

### DATA AKADEMIS

Perguruan Tinggi (S1) FE Jurusan Manajemen Unair Surabaya lulus 1987  
(S2) Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Unair lulus 2004

### RIWAYAT PEKERJAAN

September 1994 – Sekarang Dosen Tetap **Universitas Muhammadiyah Surabaya**  
Maret 2001 – Agustus 2002 Sekretaris Fakultas Ekonomi UMS.  
Juni 1997 – September 2003 Konsultan, **PT Eka Esgeje**, Surabaya  
Februari 1995 – Mei 2000 Konsultan, **Deloitte Touche**, Management & Tax Consultant  
Sept 1992 – Januari 1995 Finance Manager **PT Segoro Fiberindo Mulyo**, Surabaya  
Januari 1988 - Agustus 1992 Account Officer **Bank Bukopin** Cabang Sidoarjo – Surabaya

### LAIN-LAIN

Aktif di Persyarikatan Muhammadiyah, Departemen Ekonomi Pimpinan Wilayah Pemuda Muhammadiyah Jawa Timur (1990-1995), Ketua Pimpinan Ranting Muhammadiyah Bagong, Ngagel, Surabaya (2000-sekarang), Ketua Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Ngagel Surabaya (2004-sekarang).

Surabaya, 11 September 2004  
Hormat saya,

Sentot Imam Wahjono.