



R. DENI MUHAMMAD DANIAL & KOKOM KOMARIAH

## Kepemimpinan yang Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah

**RESUME:** Peranan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) sangat besar dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja, dan peningkatan ekspor. UKM lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi dibandingkan dengan perusahaan skala besar, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal, sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi. Peranan UKM harus diimbangi dengan kepemimpinan yang efektif di dalamnya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja UKM di masa yang akan datang. Penelitian ini memiliki target khusus berupa lahirnya model kepemimpinan yang efektif bagi UKM. Dengan ditemukannya model kepemimpinan yang efektif ini, diharapkan seluruh UKM dapat menerapkannya, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan alat analisis statistik berupa SEM (Structural Equation Modeling), yang digabung dengan metode kualitatif untuk mengkonfirmasi hasil statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "Kepemimpinan yang efektif" berpengaruh terhadap "Kinerja UKM". Penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan yang efektif khusus untuk UKM. Kepemimpinan yang efektif akan tercipta jika memiliki tiga unsur berupa hubungan pimpinan dan bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pimpinan. Akhirnya, direkomendasikan agar Pemerintah Daerah memanfaatkan potensi UKM yang memilih "Hubungan pimpinan dan bawahan" dalam menciptakan "Kepemimpinan yang efektif" untuk dapat meningkatkan "Kinerja UKM".

**KATA KUNCI:** Kepemimpinan; Efektivitas; Kinerja; Usaha Kecil dan Menengah; Pemerintah Daerah.

**ABSTRACT:** "Effective Leadership in Improving Performance of Small and Medium Enterprises". The role of SMEs (Small and Medium Enterprises) can be seen in terms of providing a business opportunity, jobs, and increased exports. SMEs are able to survive longer than large-scale enterprises in facing the economic crisis, because they have the unique characteristics. The characteristics are more flexible and able to utilize local resources, so that they can be relied upon to support the economic security. The role of SMEs should be balanced with leadership effectiveness, so it can improve the performance of SMEs in the future. This study has a specific target such as the appearance of a leadership effectiveness model for SMEs. With the discovery of the leadership effectiveness model, it is expected that all SMEs can implement the model and improve their performance. The research method applied in this research is quantitative method by using statistical analysis tools, such as SEM (Structural Equation Modeling), combined with qualitative method to confirm the statistical results. The results of the research show that the "leadership effectiveness" takes effect on the "performance of SMEs". This research creates output of leadership effectiveness model for SMEs. Leadership effectiveness will be created if it contains three elements, they are leader and subordinate relationship, task structure, and strength of leader position. Finally, it is recommended that local governments take advantage of the SMEs' potential that choose "Leadership and subordinate relations" in creating "Effective leadership" to improve "SME performance".

**KEY WORD:** Leadership; Effectiveness; Performance; Small and Medium Enterprises; Local Government.

**About the Authors:** R. Deni Muhammad Danial dan Kokom Komariah adalah Dosen pada Program Studi Administrasi Bisnis UMMI (Universitas Muhammadiyah Sukabumi), Jalan R. Syamsudin No.50 Kota Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia. Untuk kepentingan akademis, penulis bisa dihubungi dengan alamat email: [rmdanial@gmail.com](mailto:rmdanial@gmail.com) dan [ko2mpuspa@yahoo.com](mailto:ko2mpuspa@yahoo.com)

**Suggested Citation:** Danial, R. Deni Muhammad & Kokom Komariah. (2017). "Kepemimpinan yang Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah" in *SOSIOHUMANIKA: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, Volume 10(2), November, pp.209-222. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press and UNIPA Surabaya, ISSN 1979-0112.

**Article Timeline:** Accepted (March 2, 2017); Revised (September 15, 2017); and Published (November 30, 2017).

## PENDAHULUAN

Ketika terjadi krisis moneter pada tahun 1997-1998, Indonesia menjadi satu dari tiga negara di dunia yang mampu bertahan dari terpaan krisis ekonomi global. Kuncinya, perekonomian nasional ditopang oleh UKM (Usaha Kecil dan Menengah), yang masih menggeliat saat krisis. UKM dapat menopang kekuatan perekonomian negara di dalam menghadapi krisis keuangan global yang dirasakan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Berkat UKM, perekonomian nasional masih tumbuh positif. Hampir 90 persen kegiatan usaha di Indonesia ternyata ditopang oleh UKM (Tambunan, 2002; dan BI, 2011).<sup>1</sup>

Pada waktu kondisi ekonomi tidak terkendali, perekonomian Indonesia tumbuh, walau tidak besar, yaitu 3-4 persen karena ditopang oleh UKM. Secara nasional, UKM mempunyai kedudukan, potensi, dan peranan yang sangat penting dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja, dan peningkatan ekspor. Dapat dilihat pula bahwa UKM mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal, sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi (Chotim & Handayani, 2001; Sudaryanto & Hanim, 2002; Prabowo & Wardoyo, 2003; dan Faeni, 2009).

Peranan UKM yang begitu besar dalam mendukung ketahanan ekonomi harus diimbangi dengan kepemimpinan yang efektif di dalamnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif, UKM tidak akan bermanfaat optimal dalam meningkatkan pembangunan ekonomi Indonesia. Bahkan beberapa peneliti menyimpulkan bahwa banyak pemimpin perusahaan berhasil memotivasi karyawannya untuk

menjadikan perusahaan memiliki daya saing melalui kepemimpinan yang efektif (Luftman, 2004; dan Bass & Riggio, 2006).

Apa yang membentuk efektivitas kepemimpinan ini adalah hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, terdapatnya struktur tugas yang jelas yang diperlihatkan dengan adanya standar terkait prosedur kerja dan hasil produksi, serta posisi pimpinan yang kuat yang bisa menentukan *sanksi* bagi yang melanggar sekaligus *rewards* bagi yang berprestasi. Efektivitas kepemimpinan inilah yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, dalam hal ini UKM (Sila & Ebrahimpour, 2005).

Kinerja UKM dapat dilihat tidak hanya pada faktor keuangan, namun juga dari faktor-faktor yang lainnya, seperti: loyalitas pelanggan, proses kerja perusahaan, dan dampak manajerial terhadap karyawannya. Dengan demikian, ciri dari UKM yang memiliki kinerja yang baik adalah sehat secara finansial, memiliki pelanggan yang senantiasa loyal pada perusahaan, proses kerja UKM yang terstandarisasi dan terkontrol, serta tindakan pimpinan yang berpengaruh baik terhadap karyawannya yang ditandai dengan bertambahnya inovasi dan pengetahuan mereka (Faeni, 2009; dan Tambunan, 2010).

Kinerja perusahaan yang baik ini tentu menjadi harapan semua UKM di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia. Namun, harapan selalu ada yang bertentangan dengan kenyataan. Kinerja UKM di Kabupaten Sukabumi memiliki beberapa permasalahan, yaitu: kondisi keuangan beberapa UKM yang kurang baik; UKM mengalami teror keluhan dari konsumen dan para pelanggannya; karyawan kurang memiliki inovasi; serta pengetahuan karyawan yang tidak bertambah, karena terjebak dengan rutinitas perusahaan (*cf* Rahmana, 2008; Anomsari & Mahmud, 2011; Kusdiana & Gunardi, 2014; Sumiati, 2015; dan Wilantara, 2016).

Dengan permasalahan kinerja ini, penulis menduga bahwa permasalahan muncul karena kepemimpinan yang tidak efektif. Oleh karena itu, penulis

<sup>1</sup>Lihat, misalnya, "Berkat UKM, Indonesia Tahan Krisis Ekonomi" dalam surat kabar *Kompas*. Jakarta: 20 November 2009. Tersedia secara online juga di: <http://ekonomi.kompas.com/read/2009/11/20/11111565/Berkat.UKM> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 28 Oktober 2016].

berusaha untuk melakukan penelitian terhadap efektivitas kepemimpinan untuk menemukan solusi atas kurang baiknya kinerja UKM di Kabupaten Sukabumi.

Penelitian ini penulis batasi hanya untuk satu jenis UKM, yaitu UKM Industri Logam. Studi kasus pada UKM Industri Logam ini diharapkan dapat mewakili seluruh UKM yang ada di Kabupaten Sukabumi. Karena UKM Industri Logam ini merupakan UKM unggulan dari lima jenis UKM, yang terdiri dari: batu aji; kerajinan alat peraga PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini); pengolahan logam; serta manisan buah dan pindang ikan. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

**Tinjauan Teoritis.** Kajian mengenai perkembangan riset teori kepemimpinan bisa dibagi menjadi tiga hal. Menurut I Gusti Ayu Manuati Dewi (2009), yang pertama adalah teori sifat pemimpin atau *traits theory*; kemudian perilaku pemimpin atau *behavioral theory*; dan kepemimpinan situasional atau *situational leadership* (Dewi, 2009). Teori sifat pemimpin ini mencoba memaparkan pemimpin dan kepemimpinan dilihat dari sifat-sifat yang ada atau melekat pada diri seseorang. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksudkan dalam pendekatan teori sifat pemimpin ini dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai pemimpin. Aktivasinya dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, atau melaksanakan kepemimpinan, dengan sendirinya akan lekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimilikinya (Dewi, 2009; dan Tambunan, 2010).

Selanjutnya adalah pendekatan kepemimpinan menurut teori perilaku. Penekanan yang semula diarahkan kepada sifat pemimpin, maka sekarang diubah kepada perilaku atau gaya yang dianut oleh pemimpin tersebut. Berdasarkan teori ini, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terdapat penekanan pada suatu gaya kepemimpinan terbaik atau *one best way*. Dengan demikian, *traits* dan *behavioral theory* memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan faktor-faktor

situasional untuk menentukan efektivitas kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif tidak cukup hanya memiliki kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin. Oleh karena itu muncullah teori yang ketiga, yaitu kepemimpinan situasional. Terakhir adalah teori yang didasarkan pada faktor situasi atau teori situasional (Dewi, 2009; dan Thoha, 2012).

Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, menurut Muh Hizbul Muflihah (2008), kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau diambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota (Muflihah, 2008). Pada situasi tersebut, bawahan masih belum tahu banyak dan pengalamannya masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

Dalam kondisi sebagaimana di atas, pemimpin perlu memberikan penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan oleh anggota secara jelas, terperinci, dan mudah dipahami. Jika hal ini tidak dilakukan – artinya pemimpin membiarkan anggotanya untuk bekerja sendiri, tanpa adanya penjelasan tugas – maka tindakan yang dilakukan oleh anggota tidak bisa terarah dan cenderung keluar dari tujuan yang telah ditetapkan (As'ad, 1982; Rivai & Mulyadi, 2009; dan Thoha, 2012). Tindakan pemimpin yang seperti ini jelas membuang-buang tenaga, waktu, dan biaya yang ada.

Apabila situasi atau kondisi anggota dalam keadaan cukup baik, sudah terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun, misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat (As'ad, 1982; Rivai & Mulyadi, 2009; dan Thoha, 2012).

Tri Mardiana (2003) dan Tony Wijaya (2006) menyatakan beberapa faktor penting situasional, yang mempengaruhi keefektifitasan kepemimpinan, yakni: kualitas hubungan pemimpin-bawahan, tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, dan kekuatan posisi pemimpin (Mardiana, 2003; dan Wijaya, 2006). Hal tersebut sesuai dengan dasar yang dikemukakan oleh F.E. Fiedler (1970), sebagaimana juga dikutip oleh Stephen P. Robbins (2006), bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada faktor situasional. Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dan tuntutan situasi (Fiedler, 1970; dan Robbins, 2006).

Kepemimpinan model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Lagi, F.E. Fiedler (1970) dan Stephen P. Robbins (2006) telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama atau kunci, yang menentukan keefektifan kepemimpinan (Fiedler, 1970; dan Robbins, 2006).

Ketiga dimensi tersebut adalah: *pertama*, hubungan pemimpin-bawahan, dimana hal ini menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu (*cf* Fiedler, 1970; Yukl, 1998; Robbins, 2006; dan Hughes, Ginnett & Curphy, 2009).

*Kedua*, struktur tugas, dimana terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator objektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin, karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga

kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya menjadi rendah (Fiedler, 1970; Yukl, 1998; Robbins, 2006; dan Hughes, Ginnett & Curphy, 2009).

*Ketiga*, kekuatan posisi pemimpin, dimana terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin; dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan (Fiedler, 1970; Yukl, 1998; Robbins, 2006; dan Hughes, Ginnett & Curphy, 2009).

Mengenai kinerja perusahaan, maka tidak ada kesepakatan umum tentang bagaimana cara mengukur kinerja suatu perusahaan (*cf* Bolman & Deal, 2003; LaRue, Childs & Larson, 2004; Scott & Davis, 2007; dan DeClerk, 2008). Namun, banyak pendapat mengenai penilaian terhadap kinerja sebuah perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu, dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian, penilaian kinerja perusahaan atau *companies performance assessment* mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja perusahaan atau organisasi berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996; Lingle & Schiemann, 1996; dan Brandon & Drtina, 1997).

Penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi, sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi (Karsam & Manurung, 2014). Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen dalam organisasi, yang meliputi: (1) perbaikan perencanaan; (2) perbaikan proses; dan (3) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan "perencanaan-proses-evaluasi" selanjutnya. Proses "perencanaan-proses-evaluasi" harus dilakukan secara terus-menerus atau *continuous process improvement*,

agar faktor strategik dan keunggulan bersaing dapat tercapai (Dinda, 2006).

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen (1997) menyatakan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran, yaitu: keuangan dan non-keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai (Hansen & Mowen, 1997). Menurut G.G. Dess & G.T. Lumpkin (2003) pula, ada dua pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu: pendekatan yang pertama adalah analisis ratio keuangan atau *financial ratio analysis*; dan pendekatan yang kedua adalah dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan atau *stakeholders' perspective* (Dess & Lumpkin, 2003). Dalam *financial ratio analysis* dapat dibedakan atas lima tipe, yaitu: *Short-term solvency or liquidity*; *Long-term solvency measures*; *Asset management or turn over*; *Profitability*; dan *Market value* (Dess & Lumpkin, 2003; dan Brigham & Houston, 2010).

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996). Konsep ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan, atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional, dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini juga memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, serta digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda, yaitu: (1) Perspektif Keuangan; (2) Perspektif Pelanggan atau *Customer*; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal; serta (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996; dan Brigham & Houston, 2010). Penjabaran perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

**Pertama, Perspektif Keuangan.** Perspektif ini dari awal pembuatan *Balanced Scorecard*

telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat *tangible*, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan, baik implementasi maupun pelaksanaannya, dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan tingkat likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas (Kaplan & Norton, 1996; Sabirin, 2001; Setyobudi, 2007; dan Brigham & Houston, 2010).

**Kedua, Perspektif Pelanggan atau Customer.** Dalam perspektif pelanggan, R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996) membagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu: (1) Kelompok pengukuran pelanggan utama atau *customer core measurement group*, yang terdiri dari ukuran: pangsa pasar atau *market share*, retensi pelanggan atau *customer retention*, akuisisi pelanggan atau *customer acquisition*, kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*, dan tingkat profitabilitas pelanggan atau *customer profitability*; serta (2) Diluar kelompok utama atau *beyond the core*, dimana nilai dari sebuah produk harus ditentukan dan ditonjolkan yang dominan (Kaplan & Norton, 1996). Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah atribut produk atau jasa (*product or service attribute*), hubungan pelanggan (*customer relationship*), serta citra dan reputasi (*image and reputation*).

**Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal.** Menurut R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996), dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut (Kaplan & Norton, 1996). Ada tiga prinsip dasar dari rantai nilai proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: (1) *Inovasi*, yang dilakukan dalam perusahaan biasanya oleh bagian riset dan pengembangan. Tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing, besarnya biaya, dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan; (2) *Proses Operasi*, yakni

tahapan dimana perusahaan berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan; serta (3) *Proses Penyampaian Produk atau Jasa*, yang meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual, dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya (Kaplan & Norton, 1996; dan Aditya, 2008).

**Keempat, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.** Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Lagi, R.S. Kaplan & D.P. Norton (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan, karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu: (1) kemampuan karyawan; (2) kemampuan sistem informasi; serta (3) adanya motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang kepada karyawan (Kaplan & Norton, 1996; dan Wardana, 2005).

Beberapa peneliti juga sudah melakukan kajian mengenai pengaruh positif kepemimpinan yang efektif terhadap kinerja perusahaan (Fiedler, 1970; Yukl, 1998; dan Sila & Ebrahimpour, 2005). Beberapa kajian terkait gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, secara umum, juga telah banyak dilakukan dan hasilnya positif (Robbins, 2006; Kouzes & Posner, 2007; Hughes, Ginnett & Curphy, 2009; dan Yukl, 2009).

Artinya, kinerja perusahaan, dalam hal ini UKM (Usaha Kecil dan Menengah), sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif. Kinerja UKM akan baik ketika UKM tersebut menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

## METODE

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Brannen, 1997; Sugiyono, 1999; Idrus, 2009; Zikmund *et al.*, 2010; dan Kurniawan & Puspaningtyas, 2016). Pendekatan kuantitatif dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal, yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel, dimana peneliti mencari tipe yang sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan tersebut (Ferdinand, 2000; dan Zikmund *et al.*, 2010).

Mengenai pendekatan kualitatif, pendekatan ini digunakan untuk mengkonfirmasi penelitian sebelumnya, yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif sangat penting untuk memperkuat penelitian kuantitatif, terutama terkait dengan penentuan model (Brannen, 1997; dan Idrus, 2009).

Populasi penelitian ini adalah pengrajin logam yang terdiri dari 584 unit UKM (Usaha Kecil dan Menengah), yang ada di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia. Dan untuk memenuhi syarat analisis dengan metode SEM (*Structural Equation Modeling*), maka sampel minimum sebanyak 100 UKM. Penelitian ini menetapkan sampel sebesar 110 responden, agar data yang didapat cukup representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM (Sugiyono, 1999; dan Zikmund *et al.*, 2010).

Teknik *sampling* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *stratified random sampling* (Brannen, 1997; Sugiyono, 1999; Idrus, 2009; Zikmund *et al.*, 2010; dan Kurniawan & Puspaningtyas, 2016). Pertimbangan untuk responden adalah para pemilik, manajer atau pimpinan perusahaan. Kemudian untuk kriteria sampel adalah perusahaan yang masuk kategori UKM, dengan umur perusahaan sama dengan atau lebih dari tiga tahun.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan kali ini, penulis menjelaskan analisis model pengukuran dan

**Tabel 1:**  
Analisis Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan yang Efektif

Dimensi	Factor Loading	R <sup>2</sup>	Error Variance	t-Hitung	t-Tabel	Keterangan
Hubungan pimpinan dan bawahan (X <sub>1</sub> )	3.222	0.752	3.432	11.44	1.98	Signifikan
Struktur tugas (X <sub>2</sub> )	1.274	0.523	1.482	8.76	1.98	Signifikan
Kekuatan posisi pemimpin (X <sub>3</sub> )	2.090	0.843	0.811	12.58	1.98	Signifikan
Construct Reliability	1					
Extracted Variance	1					

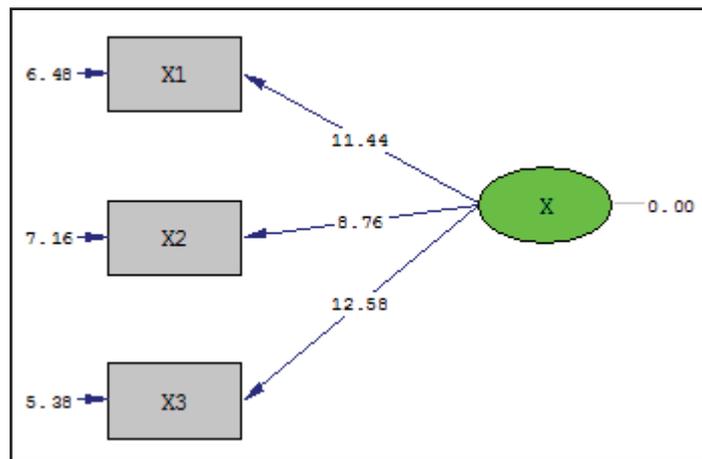
analisis model struktural (cf Sugiyono, 1999; Zikmund *et al.*, 2010; dan Ulum, Tirta & Anggraeni, 2014). Analisis tersebut adalah sebagai berikut:

Variabel kepemimpinan yang efektif ini diukur dengan tiga dimensi, yaitu: Hubungan pimpinan dan bawahan (X<sub>1</sub>); Struktur tugas (X<sub>2</sub>); dan Kekuatan posisi pemimpin (X<sub>3</sub>). Hasil perhitungan untuk koefisien jalur (*factor loading*) dari variabel kepemimpinan yang efektif terhadap ketiga dimensinya disajikan dalam bagan 1.

Hasil rangkuman analisis model pengukuran variabel kepemimpinan yang efektif, yang digunakan untuk menjelaskan ketiga dimensi secara lebih akurat, dianalisis dengan menggunakan koefisien jalur (cf Sarwono, 2007; dan Kusnendi, 2008), dan nilai t hitungnya disajikan dalam tabel 1.

Dari tabel 1 terlihat bahwa koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) memiliki nilai sebesar 1, yaitu lebih besar dari 0.700, sehingga dapat dinyatakan semua dimensi secara konsisten mengukur variabel laten “kepemimpinan yang efektif”. Nilai ini juga memberikan gambaran bahwa 100% keragaman dari variabel laten “kepemimpinan yang efektif” dapat direfleksikan oleh ketiga dimensi, yaitu: Hubungan pimpinan dan bawahan (X<sub>1</sub>); Struktur tugas (X<sub>2</sub>); dan Kekuatan posisi pemimpin (X<sub>3</sub>).

Selanjutnya, nilai koefisien *extracted variance*, yaitu sebesar 1, menunjukkan bahwa sebesar 100% keragaman dari ketiga dimensi ini dapat dijelaskan oleh variabel

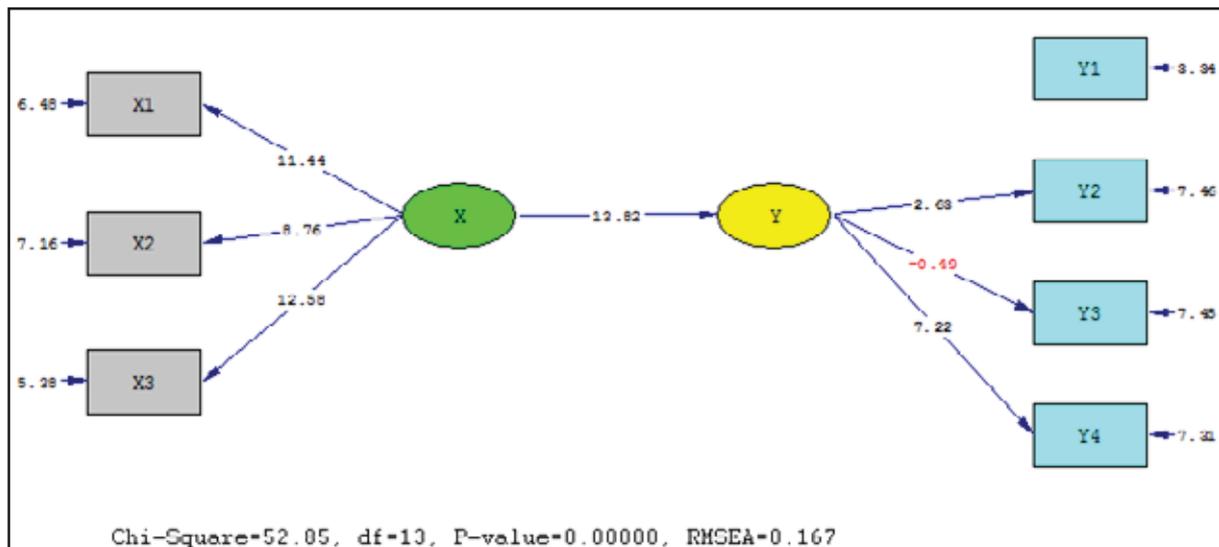


**Bagan 1:**  
Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan yang Efektif (*t-Student*)

laten “kepemimpinan yang efektif”. Dari ketiga dimensi ini terlihat dimensi yang paling mampu mengukur variabel laten “kepemimpinan yang efektif”, yang dianalisis secara rinci dari masing-masing dimensi, yakni:

*Pertama*, Dimensi Hubungan Pimpinan dan Bawahan (X<sub>1</sub>). Memiliki koefisien jalur sebesar 3.222, dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0.5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten “kepemimpinan yang efektif”. Koefisien reliabilitas R<sup>2</sup> sebesar 0.752 menyatakan bahwa sebesar 75.2% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten “kepemimpinan yang efektif”.

*Kedua*, Dimensi Struktur Tugas (X<sub>2</sub>). Memiliki koefisien jalur sebesar 1.274, dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang



Bagan 2:

Diagram Jalur Pengaruh Kepemimpinan yang Efektif terhadap Kinerja UKM (*t-Student*)

lebih besar dari 0.5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten “kepemimpinan yang efektif”. Koefisien reliabilitas  $R^2$  sebesar 0.523 menyatakan bahwa sebesar 52.3% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten “kepemimpinan yang efektif”.

*Ketiga*, Dimensi Kekuatan Posisi Pemimpin ( $X_3$ ). Memiliki koefisien jalur sebesar 2.090, dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0.5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten “kepemimpinan yang efektif”. Koefisien reliabilitas  $R^2$  sebesar 0.843 menyatakan bahwa sebesar 84.3% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten “kepemimpinan yang efektif”.

Adapun mengenai analisis model struktural, maka dijelaskan bahwa ianya merupakan tahapan lanjutan dari analisis model pengukuran dalam analisis yang menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*), atau dikenal dengan istilah SEM (Sugiyono, 1999; Zikmund *et al.*, 2010; dan Ulum, Tirta & Anggraeni, 2014). Berdasarkan hasil analisis model pengukuran dari tiap-tiap variabel penelitian dapat

digambarkan model lengkap (*basic model*) hubungan antar variabel penelitian dalam bentuk diagram jalur model struktural dan model pengukuran pengaruh dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Dalam penelitian kali ini, yang dimaksud analisis model struktural adalah “analisis pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap kinerja UKM atau Usaha Kecil dan Menengah”.

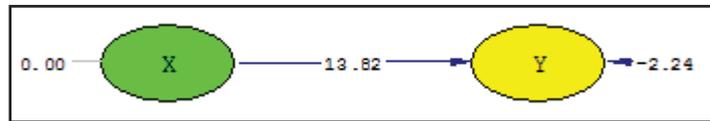
Analisis model struktural meliputi pengujian signifikansi pengaruh dari kepemimpinan yang efektif terhadap kinerja UKM di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia; dan seberapa besar pengaruh dari variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*, seperti nampak pada bagan 2.

Bagan 2 merupakan model persamaan struktural dalam penelitian ini, yang mencerminkan persamaan struktural dan persamaan pengukuran. Persamaan struktural menunjukkan hubungan antara variabel laten *eksogen* (variabel Kepemimpinan yang Efektif) dengan variabel *endogen* (variabel Kinerja UKM). Sedangkan persamaan pengukuran memperlihatkan bentuk hubungan antara dimensi dalam variabel laten *eksogen* dan dimensi dalam variabel laten *endogen* (sebagaimana yang telah dijelaskan pada analisis inferensia sebelumnya).

**Tabel 2:**  
Hasil Pengujian Pengaruh Kepemimpinan yang Efektif terhadap Kinerja UKM

Variabel	Koefisien	Nilai t Hitung	Nilai t Tabel	Keterangan
Kepemimpinan yang Efektif	1.06	13.82	1.98	Signifikan

Selanjutnya, diagram jalur model struktural (*structural model*) menjelaskan hubungan variabel Kepemimpinan yang Efektif (Ksi) terhadap variabel Kinerja UKM (Eta), yang dapat digambarkan dalam bagan 3.



**Bagan 3:**  
Model Struktural Pengaruh Kepemimpinan yang Efektif terhadap Kinerja UKM (*t-Student*)

Bagan 3 menunjukkan hubungan besarnya pengaruh variabel laten *eksogen* (Kepemimpinan yang Efektif) terhadap variabel *endogen* (Kinerja UKM). Dari hasil perhitungan, koefisien jalur variabel “Kepemimpinan yang efektif” terhadap “Kinerja UKM (Usaha Kecil dan Menengah)” adalah sebesar 1.06, dengan nilai t hitung sebesar 13.82 dengan varians error sebesar 0.30. Koefisien jalur sebesar 1.06 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari “Kepemimpinan yang efektif” terhadap “Kinerja UKM” adalah sebesar 1.06 satu standar deviasi. Lihat tabel 2.

Mengacu kepada hasil analisis model struktural, dalam tabel 2, dapat dikemukakan bahwa hasil pengujian dengan menggunakan statistik uji *t student* menunjukkan variabel *eksogen* “Kepemimpinan yang Efektif” memiliki t hitung (13.82), yang lebih besar dari t tabel (1.98), sehingga dapat disimpulkan bahwa: “Kepemimpinan yang efektif” mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap “Kinerja UKM” di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia.

Selain pembahasan mengenai adanya pengaruh yang signifikan tentang kepemimpinan yang efektif terhadap kinerja UKM (Usaha Kecil dan Menengah), maka diperlukan pula pembahasan mengenai dimensi-dimensi yang membentuk kepemimpinan yang efektif bagi UKM. Pembahasan tersebut adalah sebagai berikut:

*Pertama*, Hubungan Pimpinan dan Bawahan. Hasil penelitian membuktikan bahwa dimensi “Hubungan Pimpinan

dan Bawahan” berada pada posisi kedua yang mewakili variabel “Kepemimpinan yang Efektif” dari sisi signifikansi setelah dimensi “Kekuatan Posisi Pemimpin”. Menurut Trude Furunes *et al.* (2015), hubungan pimpinan dengan bawahan sangat penting untuk memelihara kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas diantara keduanya dalam suatu organisasi (Furunes *et al.*, 2015:84).

Zhiteng Lin (2016) menjelaskan hasil penelitiannya mengenai hubungan pimpinan dengan bawahan dari sisi perilaku humor pimpinan. Zhiteng Lin menyatakan bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan akan berdampak pada peningkatan kepercayaan dan kualitas komunikasi bawahan terhadap pimpinannya, walaupun hanya dengan candaan. Namun, inti dari penelitian Zhiteng Lin adalah pentingnya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya melalui cara apapun, termasuk dengan humor (Lin, 2016:176).

*Kedua*, Struktur Tugas. Hasil penelitian membuktikan bahwa dimensi “Struktur Tugas” berada pada posisi ketiga yang mewakili variabel “Kepemimpinan yang Efektif” dari sisi signifikansi, setelah dimensi “Hubungan Pimpinan dan Bawahan” dan dimensi “Kekuatan Posisi Pemimpin”.

F.P. Morgeson, D.S. DeRue & E.P. Karam (2010) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah menyusun tugas tim, yaitu mengambil peran secara aktif dalam pekerjaan tim dengan cara partisipasi aktif,

intervensi, atau dengan cara yang lain. Pekerjaan pimpinan terkait dengan struktur tugas ini diistilahkan dengan *taking action*, yaitu ambil bagian dalam aksi (Morgeson, DeRue & Karam, 2010:22).

*Ketiga*, Kekuatan Posisi Pemimpin. Hasil penelitian membuktikan bahwa dimensi "Kekuatan Posisi Pemimpin" berada pada posisi pertama yang mewakili variabel "Kepemimpinan yang Efektif" dari sisi signifikansi. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pimpinan UKM, dinyatakan bahwa pemimpin itu harus mampu menggerakkan karyawannya. Apalagi dalam perusahaan dengan skala UKM, pimpinan memang menjadi sentral. Semua karyawan menjadi tergantung pada pimpinannya. Sangat jarang dalam UKM, karyawan ikut intervensi dalam keputusan, sehingga pimpinan menjadi seolah-olah sebagai penentu arah perjalanan perusahaan sepenuhnya (wawancara dengan Responden A, 9/10/2016; wawancara dengan Responden B, 16/10/2016; dan wawancara dengan Responden C, 23/10/2016).

Terkait posisi pimpinan ini, Agota Giedre Raisiene (2014) menyatakan bahwa posisi pemimpin merupakan figur sentral dalam sebuah organisasi, sehingga kekuatannya merupakan penentu jalannya organisasi. Agota Giedre Raisiene juga menjelaskan mengenai karakteristik pemimpin modern yang dikehendaki oleh organisasi kontemporer, dimana karakteristik itu dibentuk oleh kemampuan atau *abilities*, kemampuan dibentuk oleh kompetensi atau *competences*, kompetensi dipengaruhi oleh sikap atau *attitude*, sedangkan sikap ditentukan oleh nilai atau *values* (Raisiene, 2014:190).

Pendapat lainnya, Sinem Somunoglu İkinci (2014) menyatakan bahwa pemimpinlah yang akan membawa perubahan organisasi. Sinem Somunoglu İkinci menjelaskan pentingnya pemimpin transformasional untuk membentuk kepemimpinan yang efektif dalam rangka mencapai kesuksesan perubahan organisasi (İkinci, 2014:127).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi yang telah diuji memberikan gambaran, sebagai berikut: *pertama*, Dimensi Hubungan Pimpinan dan Bawahan ( $X_1$ ), Struktur Tugas ( $X_2$ ), dan Kekuatan Posisi Pemimpin ( $X_3$ ) memiliki koefisien jalur dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan. Koefisien jalur juga menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten "Kepemimpinan yang Efektif", dan yang paling kuat adalah dimensi "Kekuatan Posisi Pemimpin".

*Kedua*, Kepemimpinan yang efektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM (Usaha Kecil dan Menengah). "Pengaruh Kepemimpinan yang Efektif" terhadap "Kinerja UKM" ini lebih kuat ditentukan oleh dimensi "Hubungan Pimpinan dan Bawahan", dibandingkan dengan "Struktur Tugas" dan "Kekuatan Posisi Pemimpin".

Adapun untuk rekomendasi, maka dijelaskan sebagai berikut: *pertama*, hasil penelitian ini masih menunjukkan adanya proporsi varians (penyimpangan hasil) dari variabel "Kepemimpinan yang Efektif" dan "Kinerja UKM". Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa diperlukan penelitian lanjutan yang sejenis (desain kuantitatif) untuk mengkaji keberadaan dari masing-masing variabel yang ada, sehingga keberadaan dari variabel "Kepemimpinan yang Efektif" sebagai variabel yang mempengaruhi "Kinerja UKM" dapat lebih teruji.

*Kedua*, diperoleh informasi bahwa pemimpin dan/atau pemilik UKM di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia, telah memberikan tanggapan yang positif mengenai pentingnya "Kepemimpinan yang Efektif" melalui dimensi "Hubungan Pimpinan dan Bawahan". Menindaklanjuti tanggapan ini, hendaknya Pemerintah Daerah, melalui Diskopperindag (Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan), memanfaatkan potensi UKM yang memilih "Hubungan Pimpinan dan Bawahan" sebagai cara yang praktis

dalam menciptakan “Kepemimpinan yang Efektif” untuk dapat meningkatkan “Kinerja UKM” di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia.<sup>2</sup>

## Referensi

- Aditya, Dionysius. (2008). “Pengaruh Balanced Scorecard pada Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Efektivitas Kinerja Manajemen: Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk”. Tersedia secara online di: <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/5222> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 28 Oktober 2016].
- Anomsari, Ariati & Mahmud. (2011). “Peningkatan Kinerja Perusahaan pada Usaha Kecil Menengah Batik Wanita di Pekalongan” dalam *Jurnal Dian*, Vol.11, No.3 [September]. Tersedia secara online juga di: [http://www.dinus.ac.id/wbsc/assets/dokumen/majalah/Peningkatan\\_Kinerja\\_Perusahaan](http://www.dinus.ac.id/wbsc/assets/dokumen/majalah/Peningkatan_Kinerja_Perusahaan) [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 28 Oktober 2016].
- As’ad, Moh. (1982). *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd edition.
- “Berkat UKM, Indonesia Tahan Krisis Ekonomi” dalam surat kabar *Kompas*. Jakarta: 20 November 2009. Tersedia secara online juga di: <http://ekonomi.kompas.com/read/2009/11/20/11111565/Berkat.UKM> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 28 Oktober 2016].
- BI [Bank Indonesia]. (2011). “Five Finger Philosophy: Upaya Memberdayakan UMKM”. Tersedia secara online di: <http://www.bi.go.id/web/id/UMKMBI/Koordinasi/Filosofi+Lima+Jari/> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 3 Oktober 2016].
- Bolman, L.G. & T.E. Deal. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd edition.
- Brandon, C. & E. Drtina. (1997). *Management Accounting: Strategy and Control*. Canada: McGraw Hill Companies, Inc.
- Brannen, Julia. (1997). *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Terjemahan.
- Brigham, Eugene F. & Joul F. Houston. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat, Terjemahan.
- Chotim, E.E & A.D. Handayani. (2001). “Lembaga Keuangan Mikro dalam Sejarah” dalam *Jurnal Analisis Sosial*, Vol.6, No.3 [Desember].
- DeClerk, C. (2008). “The Relationship between Retail Store Manager Leadership Styles and Employee Generational Cohort, Performance, and Satisfaction”. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Arizona USA [United States of America]: University of Phoenix.
- Dess, G.G. & G.T. Lumpkin. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Dewi, I Gusti Ayu Manuati. (2009). “Model Kepemimpinan Efektif” dalam *Piramida*, Vol.5, No.1.
- Dinda, Estika. (2006). “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing”. *Tesis Magister Tidak Diterbitkan*. Semarang: PPs UNDIP [Program Pascasarjana Universitas Diponegoro].
- Faeni, Dewi. (2009). “Karakteristik Manajer, Pembaruan SDM, Strategi Pemasaran, Motivasi Bermitra, Orientasi Kerja, dan Standarisasi Kerja terhadap Ketahanan Bisnis UKM dalam Persaingan Usaha: Studi UKM di Jakarta, Indonesia”. Tersedia secara online di: [http://fe.budiluhur.ac.id/wp-content/uploads/2009/07/41-Dewi-Faeni\\_rev.pdf](http://fe.budiluhur.ac.id/wp-content/uploads/2009/07/41-Dewi-Faeni_rev.pdf) [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 9 Oktober 2016].
- Ferdinand, Augusty T. (2000). “Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik” dalam *Reserch Paper Series: Seri Penelitian Manajemen*, No.01/Mark/01/, hlm.29-30.
- Fiedler, F.E. (1970). *The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Furunes, Trude et al. (2015). “Do Low-Quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale” in *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol.5(2), pp.71-87.
- Hansen, Don R. & Maryanne M. Mowen. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga, edisi keempat.
- Hughes, R.L., R.C. Ginnett & G.J. Curphy. (2009). *Leadership*. Singapore: McGraw-Hill.
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ikinci, Sinem Somunoglu. (2014). “Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training” in *Management and Organizational Studies*, Vol.1, No.2., p.122-128.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karsam & Ruth Leli Ravita Manurung. (2014). “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Memperkuat Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Pencapaian Kinerja Perusahaan: Suatu Telaah Kepustakaan” dalam *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, Vo.2(3), hlm.486-497. Tersedia juga secara online di: <file:///C:/Users/acer/Downloads/6599-13105-2-PB.pdf> [diakses di Kota Sukabumi,

<sup>2</sup>*Pernyataan:* Kami, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa artikel ini adalah karya asli kami berdua, ianya bukan hasil plagiat, karena semua sumber yang kami kutip dalam teks disebutkan secara jelas dalam Referensi. Artikel ini juga belum pernah dikirim untuk direviu dan diterbitkan pada jurnal ilmiah lainnya. Kami bersedia menerima hukuman secara akademik, sekiranya apa-apa yang kami nyatakan ini, di kemudian hari, tidak benar dan tidak sesuai dengan kenyataan.

- Indonesia: 9 Oktober 2016].
- Kouzes, J.M. & B.Z. Posner. (2007). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 4th edition.
- Kurniawan, Agung Widhi & Zarah Puspaningtyas. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku.
- Kusdiana, Dikdik & Ardi Gunardi. (2014). "Pengembangan Produk Unggulan UMKM Kabupaten Sukabumi" dalam *Trikonomika*, Vol.13, No.2 [Desember], hlm.153-171. Tersedia secara online juga di: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=327825&val=5913&title=Pengembangan> []].
- Kusnendi. (2008). *Model-model Persamaan Struktural*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- LaRue, B., P. Childs & K. Larson. (2004). *Leading Organizations from the Inside Out: Unleashing the Collaborative Genius of Action-Learning Teams*. New York: Wiley.
- Lin, Zhiteng. (2016). "The Influence of Perceived Leader Humor on Subordinate's Voice Behavior: A Study under Chinese Background" in *Open Journal of Social Sciences*, Vol.4, pp.174-178.
- Lingle, J.H. & W.A. Schiemann. (1996). "From Balanced Scorecard to Strategic Gauge: Is Measurement Worth it?" in *Management Review*, Vol.85, pp.56-62.
- Luftman, J.N. (2004). *Managing the Information Technology Resource: Leadership in the Information Age*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Mardiana, Tri. (2003). "Studi Empiris Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja" dalam *Kompak*, Vol.8 [Mei-Agustus], pp.276-297.
- Morgeson, F.P., D.S. DeRue & E.P. Karam. (2010). "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes" in *Journal of Management*, Vol.36, No.1 [January], pp.5-39.
- Muflihin, Muh Hizbul. (2008). "Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah Laku" dalam *Insania*, Vol.13, No.1 [Januari-April], pp.67-86.
- Prabowo, Hendro & Wardoyo. (2003). *Kinerja Lembaga Keuangan Mikro bagi Upaya Penguatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Wilayah Jabotabek*. Depok: Universitas Gunadarma Press.
- Rahmana, Arief. (2008). "Usaha Kecil dan Menengah (UKM): Informasi Terdepan tentang Usaha Kecil Menengah". Tersedia secara online di: <http://infoukm.wordpress.com> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 1 Oktober 2016].
- Raisiene, Agota Giedre. (2014). "Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives" in *Economics and Sociology*, Vol.7, No.3, pp.179-193.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, Terjemahan.
- Sabirin, S. (2001). "Pemanfaatan Kredit Mikro untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Rakyat didalam Era Otonomi Daerah". *Teks Orasi Ilmiah dalam Lustrum IX Universitas Andalas di Padang, Sumatera Barat, Indonesia*, pada tanggal 13 September.
- Sarwono, Jonathan. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Scott, W.R. & G. Davis. (2007). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 5th edition.
- Setyobudi, Andang. (2007). "Peranserta Bank Indonesia dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)" dalam *Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan*, Vol.5, No.2 [Agustus]. Jakarta: Bank Indonesia.
- Sila, I. & M. Ebrahimpour. (2005). "Critical Linkages among TQM Factors and Business Results" in *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25(11), pp.1123-1154.
- Sudaryanto & Anifatul Hanim. (2002). "Evaluasi Kesiapan UKM Menyongsong Pasar Bebas ASEAN (AFTA): Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis" dalam *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, Vol.1, No.2 [Desember].
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Sumiati. (2015). "Pengaruh Strategi Orientasi Wirausaha dan Orientasi Pasar: Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan UMKM di Kota Surabaya" dalam *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol.1, No.1 [April], hlm.31-44. Tersedia secara online juga di: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=402133&val> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 9 Oktober 2016].
- Tambunan, Tulus. (2002). "Peranan UKM bagi Perekonomian Indonesia dan Prospeknya" dalam *Usahawan*, No.07, Th.XXXI, Juli, hlm.3-15.
- Tambunan, Tulus. (2010). *Center for Industry, SME, and Business Competition Studies*. Jakarta: Trisakti University Press.
- Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ulum, Miftahul, I Made Tirta & Dian Anggraeni. (2014). "Analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk Sampel Kecil dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS)". Tersedia secara online di: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=330149&val=7716&title> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 2 Maret 2017].
- Wardana. (2005). "Balance Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)" dalam *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol.4, No.2. Tersedia secara online juga di: <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpakun/article/view/854> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 2 Maret 2017].
- Wawancara dengan Responden A, seorang pemilik UKM (Usaha Kecil dan Menengah) di Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 9 Oktober 2016.
- Wawancara dengan Responden B, seorang manajer UKM

- (Usaha Kecil dan Menengah) di Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 16 Oktober 2016.
- Wawancara dengan Responden C, seorang pimpinan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) di Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 23 Oktober 2016.
- Wijaya, Tony. (2006). "Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai: Studi pada Ramayana Department Store Yogyakarta" dalam *Modus*, Vol.18(1), pp.39-48.
- Wilantara, Rio F. (2016). "Pemberdayaan Masyarakat Miskin di Pedesaan melalui UKM: Studi Kasus di Desa Sukamaju, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia". Tersedia secara online di: <http://repository.unpas.ac.id/6120/> [diakses di Kota Sukabumi, Indonesia: 2 Maret 2017].
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 4th edition.
- Yukl, G. (2009). "Leadership and Organizational Learning: An Evaluative Essay" in *Leadership Quarterly*, Vol.20, pp.49-53.
- Zikmund, W.G. et al. (2010). *Business Research Methods*. South Western USA [United States of America]: Cengage Learning.



**UKM di Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia**  
(Sumber: <http://jabar.pojoksatu.id/sukabumi>, 9/10/2017)

Pemimpin dan/atau pemilik UKM (Usaha Kecil dan Menengah) di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia, telah memberikan tanggapan yang positif mengenai pentingnya “Kepemimpinan yang Efektif” melalui dimensi “Hubungan Pimpinan dan Bawahan”. Menindaklanjuti tanggapan ini, hendaknya Pemerintah Daerah, melalui Diskopperindag (Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan), memanfaatkan potensi UKM yang memilih “Hubungan Pimpinan dan Bawahan” sebagai cara yang praktis dalam menciptakan “Kepemimpinan yang Efektif” untuk dapat meningkatkan “Kinerja UKM” di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia.