

STRATEGI PENGELOLAAN SDM BERBASIS TRANSGLOBAL LEADERSHIP PADA UMKM MALANG RAYA

Rahayu Puji Suci, Adya Hermawati, Yatima El Isma
Universitas Widyagama Malang
wati_wati38@yahoo.co.id, poppedot87@gmail.com

ABSTRAK. Tujuan penelitian ini mendapatkan gambaran kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya dan menguji tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan akan transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Biplot/Cluster Analysis dan IPA. Analisis Biplot pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang objek. Obyek yang dimaksud dalam penelitian ini adalah UMKM yang ada di Malang Raya, dan karakteristiknya adalah kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan, beserta indikatornya. Sedangkan penentuan tingkat kepuasan konsumen dengan menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA) atau analisis tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan dengan tujuan untuk mengetahui secara spesifik masing-masing faktor terletak pada kuadran berapa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UMKM di Malang Raya. Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin Perhitungan dalam area sampling ini ditetapkan yaitu 249 orang karyawan dari 25 UMKM berdasarkan atas wilayah. Hasil penelitian bahwa kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya, Analisis Cluster, 25 UKM di Malang terbagi menjadi 3 kelompok utama yaitu Usaha Manufaktur (Manufacturing Business), Usaha Dagang (Merchandising Business), dan usaha Jasa (Service Business). Kelompok merchandising lebih fokus pada aspek keterlibatan sebagai panduan utama, mengingat tingkat keterlibatan sangat diperlukan pada kelompok merchandising. Kelompok service lebih mengutamakan faktor kepemimpinan yang sangat diperlukan. Di sisi lain, kelompok manufacturing lebih mengutamakan faktor kinerja. Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan akan transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya. Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa Kinerja Karyawan merupakan skala prioritas utama bagi UMKM untuk diperbaiki. Sedangkan variabel Keterlibatan Pekerjaan sudah dilaksanakan dengan baik dan harus dipertahankan, dan Transglobal Leadership masih harus diperbaiki dianggap penting oleh responden.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Keterlibatan Pekerjaan, Transglobal Leadership

PENDAHULUAN

Pemberdayaan pada UMKM di Malang Raya telah tertuang dalam RENSTRA Dinas Koperasi dan UMKM di Malang Raya. Upaya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM di Malang Raya, mendorong terwujudnya UMKM sebagai kekuatan perekonomian yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. **Puji Suci, (2009, 2013a, 2013b, 2013c)**, menjelaskan bahwa dalam pengembangan UMKM, ada empat tahap yang akan dilalui, yaitu tahap *start-up*, tahap *growth*, tahap *expansion*, dan sampai akhirnya *going overseas*. Sayangnya pembinaan UMKM empat tahap ini merupakan model pengembangan UMKM yang telah berhasil diterapkan di Singapura saja. Sedangkan, sampai saat ini Indonesia belum memiliki sebuah model yang komprehensif yang dapat diterapkan sebagai model pembinaan untuk jangka menengah maupun jangka panjang sebagai upaya meraih optimalnya kinerja karyawan yang berkontribusi untuk capaian kinerja UMKM.

Puji Suci, (2013c) dalam *Analysis strategy for small and medium business development policy gresik district in east Java* dan **Puji Suci, (2013a)** *Analysis Program Business Development Service (BDS) and Expantion of Network Performance Management Product Market for Small and Medium Enterprises (SME) in The Region Gerbang Kertasusila* serta **Puji suci (2013b)** *Raw Material Supply Analysis Small Group Of Industrial Processing in the District Malang Cassanova*

: strategi pengembangan UMKM, antara lain fokus mengembangkan Sumber Daya Manusia, karena SDM merupakan faktor penting bagi setiap usaha termasuk usaha di sektor UMKM. Selanjutnya dijelaskan bahwa keberhasilan UMKM untuk menembus pasar global atau menghadapi produk-produk impor pada pasar domestik, serta mengembangkan produk-produk usaha agar tetap eksis, antara lain ditentukan oleh kemampuan pelaku-pelaku dalam industri kecil menengah tersebut. Aspek kurangnya ketrampilan sumber daya manusia dan minimnya strategi pengelolaan manajemen SDM relatif masih konvensional pada UMKM, aspek ini, merupakan faktor kelemahan utama untuk berkembangnya UMKM di Indonesia. Layaknya, perlu diberi kesempatan aplikasi strategi pengembangan SDM sebagai peran penting di lapangan sebagai tindak lanjut implementasi riil melalui pengembangan kemitraan rintisan pada tataran atmosfer UMKM.

Disisi lain, fenomena keterpurukan perekonomian pasar yang menghasilkan pengangguran dan kemiskinan besar-besaran di negeri ini, UMKM telah tampil sebagai juru selamat bagi mereka yang terpinggirkan dari perekonomian kapitalistik. Pada konteks ini, UMKM telah menjadi sumber penghidupan bagi 91,25 juta orang yang sebagian besar ada di daerah maupun pedesaan, sedangkan usaha besar hanya mampu menyerap 2,52 juta orang (Yatima, 2015). Selanjutnya Yatima (2015), menyatakan bahwa, salah satu upaya pengembangan riil eksistensi UMKM saat ini yang gencar dimonitor oleh *government* mulai dari wilayah yang terkecil sampai medium adalah pemberdayaan Posdaya.

Untuk itu kontribusi UMKM sangat berarti bagi peningkatan taraf sosial ekonomi masyarakat di tengah maraknya pasar global, MEA, pasar bebas asia dan sejenisnya. Sementara, Loyd, (2001) dikuatkan Puji Suci, (2013d,2015) maupun Yatima(2015), untuk mencapai *competitive advantage* pada atmosfer UMKM, beberapa kriteria kunci sebagai fondasi terbaik antara lain memiliki pijakan kepemimpinan yang visioner, bisa “membaca” kecenderungan perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan pola persaingan. Karena itu sangat dibutuhkan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan, yang sesuai untuk menjawab permasalahan sumber daya manusia UMKM pada tataran berkibarnya upaya di pasar global. Parolin (2004) dan Adler, *et al* (2000) begitu pentingnya peran pemimpin, sehingga sampai saat ini menjadi isu yang menarik perhatian oleh para peneliti lebih fokus bidang perilaku keorganisasian. Sementara, Sharkey *et al.* (2012) menelaah tentang *theoretical problem* mengenai kepemimpinan transaksional maupun transformasional yang dikelaskan dalam kepemimpinan tipe lokal. Pada perkembangan awal, gaya kepemimpinan muncul dalam bentuk (versi) lokal yang belum mampu menjangkau aspek secara global. Hermawati, (2015a) dan Hermawati & Nasarudin (2016) menyatakan bahwa, saat ini implementasi gaya kepemimpinan dituntut lebih mengglobal, lebih komprehensif dan proporsional dengan *progress* masuknya pasar bebas asean.

Oleh karena itu, Hermawati, (2015a), Hermawati & Nasarudin (2016), mengaggas tipe kepemimpinan yang lebih global, atau dikenal dengan *transglobal leadership*. Merupakan perilaku pimpinan visioner, mengadaptasi lingkungan baru yang lebih luas, lebih kompleks, kepemimpinan yang konsistensi *outcome*-nya berupa kinerja karyawan, dengan 6 dimensi *Cognitive intelligence, Moral intelligence, Emotional intelligence, Cultural intelligence, Business intelligence, Global intelligence*. Sejalan Teori Bass (1985), Avolio (1996), Bass dan Avolio (1997), dikembangkan Holt & Seki (2012), Black *et al* (1999), Sharkey *et al.* (2012), Hermawati (2015a, 2016) dalam temuannya bahwa pengaruh *transglobal leadership* secara langsung (*direct effect*) berkontribusi pada kinerja karyawan yang selanjutnya dampak dominan pada kinerja organisasi .

Sementara Hayward (2005) membuktikan, kepemimpinan pada organisasi, secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan. *Inkonsistensi outcome* tersebut, menjadi celah yang diteliti oleh Hermawati (2015a) pada “*The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia* pada *Journal of Research in Business and Management*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *transglobal leadership* berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan. Artinya, upaya untuk peningkatan kinerja karyawan atas *transglobal leadership* harus melalui aspek yang mendukung. Identifikasi aspek tersebut adalah implementasi *quality of work life*.

Namun analisis lebih lanjut bahwa pada kondisi memasuki pasar global, upaya peningkatan kinerja karyawan atas *transglobal leadership* belum bisa optimal apabila sebatas implementasi *quality of work life* saja.

Temuan **Hermawati (2015a)** tersebut, memberikan rekomendasi bahwa penting dikembangkan lebih lanjut, sebagai upaya capaian konsistensi dan generalisasi serta implementasi *transglobal leadership* guna optimalisasi kinerja karyawan. Disisi lain fenomena riil hasil survey, bahwa saat ini terindikasi terjadi trend penurunan kinerja karyawan pada UMKM di Jawa Timur utamanya di Malang Raya. Faktor penyebab, diduga belum optimalnya dan belum difahaminya betapa pentingnya *transglobal leadership* (kepemimpinan transglobal) pada UMKM dalam memasuki pasar global saat ini. Bersandar hasil penelitian **Hermawati (2015a)** tentang efek mediasi *quality of work life* dan keterlibatan pekerjaan serta rekomendasinya, maka penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut tentang Strategi Optimalisasi Kinerja UMKM Malang raya berbasis *transglobal leadership* (kepemimpinan transglobal) sebagai upaya *competitive advanted* di pasar global.

Dari uraian di atas, disimpulkan bahwa perubahan peran sumberdaya manusia dewasa ini sangat signifikan. Pendekatan manajemen perspektif humanistik, menempatkan *human resources* sebagai faktor utama dan sentral, menjadi paling diandalkan untuk menciptakan *competitive advantage*. Sehingga menjadi relevan menyikapi isu kritis bagi pengelola organisasi untuk membangun kinerja karyawan (**Hermawati: 2015a, 2015b, 2016**); (**Hermawati & Puji Suci: 2015b**); (**Puji Suci: 2009, 2015**), mengingat kontribusi yang sangat besar dari kinerja karyawan menjadi dampak nyata untuk optimalnya capaian kinerja organisasi.

Dari latar belakang yang telah terurai, maka penelitian ini menjadi suatu tema penting diteliti. Hal terkait dikarenakan secara spesifik untuk memperoleh gambaran kepemimpinan yang tepat untuk UMKM dan gambaran sejauh mana keterlibatan pekerjaan menjadi aspek optimalnya kinerja karyawan UMKM. Lebih lanjut sebagai sandaran strategi pengembangan kinerja UMKM berbasis hirarki proses

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah menginspirasi dilakukan penelitian ini. Hasil empiris **Hermawati (2015a)**, **Hermawati & Puji Suci (2015b)**, **Hermawati & Nasarudin (2016)**, mendukung teori Luthans (2006), Robbins (2006), Teori dua faktor Frederick Herzberg, Thomas (2001), jika kebutuhan karyawan dipenuhi, pasti karyawan akan merasa terpuaskan, mampu bekerja maksimal, komitmen lebih dapat dipertanggungjawabkan, tataran kinerja menjadi lebih baik, implikasinya akan optimalnya kinerja individu, selanjutnya berkontribusi pada kinerja organisasi. Sementara dilengkapi Hastuti (2014) dengan penelitian yang berjudul “Model Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai Upaya Pengurangan Kemiskinan di Malang Raya” menyimpulkan Masih minimnya kesadaran pelaku UMKM untuk meningkatkan kinerjanya, sebagai akses progress perekonomian, masih lemahnya pemberdayaan SDM, informasi pasar, jaringan pemasaran dan keterbatasan modal yang dimiliki dalam pengembangan usaha. Indikasi lemahnya untuk merubah budaya dan etos kerja pelaku UMKM, khususnya yang terkait dengan kedisiplinan, suka bekerja keras, menghargai waktu, dan ikatan antar kelompok usaha maupun lemahnya motivasi kinerja.

Mohsan Faizan *et.al* (2011), **Puji Suci (2013a)**, **Hermawati&Nasarudin (2016)**, beban kerja dan keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan pada bisnis UKM, secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM. Cafila Ficalista (2011), pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas koperasi dan UKM Kota Malang menjadi rujukan terkait UMKM pada penelitian ini. Hasil penelitian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan komprehensif, secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun uji secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan partisipatif saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Sudaryanto, Ragimun dan Wijayanti (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas Asean” Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif deskriptif dengan menganalisis strategi pemberdayaan UMKM dalam menghadapi pasar bebas Asean. Menggunakan pendekatan kajian literature atau studi putaka. Penelitian ini menyimpulkan: 1. Strategi untuk mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia tidak terlepas dari dukungan *human resource*; 2. Strategi untuk mengantisipasi

mekanisme pasar yang makin terbuka dan kompetitif khususnya di kawasan Asean adalah penguasaan kompetensi SDM yang merupakan prasyarat untuk meningkatkan *competitive advanted* UMKM. Pengembangan SDM UMKM sebagai upaya *competitive advanted* di pasar global dianggap mampu mendorong pertumbuhan dan perkembangan usaha mikro, kecil. Penekanan pada pelaksanaan strategi untuk mengantisipasi mekanisme pasar yang makin terbuka dan kompetitif khususnya di kawasan Asean adalah penguasaan pasar, yang merupakan prasyarat untuk meningkatkan daya saing UMKM. Didukung Penelitian **Hermawati (2015a)**, **Hermawati&Nasarudin (2016)**, Hsu (2012), mendukung teori Porter & Lawler (1968) dan Kanungo (1982) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja menuntun ke arah kinerja seseorang. Membuktikan adanya hubungan positif antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja, yang mana keterlibatan pekerjaan mampu mengatasi kinerja karyawan. Dari perspektif organisasi, keterlibatan pekerjaan didefinisikan sebagai subyek positif yang memberikan dampak pada seluruh kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Tedjasuksmana (2014) "Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015" menyatakan bahwa, Pemberdayaan UMKM hanya akan terjadi secara nyata apabila dapat dijamin kesempatan seluas-luasnya bagi UMKM untuk memasuki kegiatan ekonomi. Dukungan yang diperlukan terutama bantuan peningkatan kemampuan SDM merupakan aspek *competitiv advanted* yang tidak boleh terabaikan. Pandangan bahwa, perusahaan besar yang telah masuk dalam dunia perdagangan internasional, seyogyanya diatur oleh kebijakan pemerintah, agar menggandeng UMKM sebagai mitra.

Sari & Ja'far (2010) analisisnya menunjukkan, bahwa 47 orang manajer tingkat menengah pada perusahaan IKM (industri kecil dan menengah) di Jawa Tengah memiliki pengalaman dan memiliki keterlibatan tinggi, ternyata tidak menunjukkan kinerja yang tinggi. Mohsan (2011) membuktikan adanya hubungan yang lemah antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan. Dartu, (2007), pada organisasi koperasi UMKM, terdapat pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap kinerja individu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran (mapping) kepemimpinan transglobal, serta kinerja karyawan UKM di Malang Raya, serta tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan akan kepemimpinan transglobal serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UMKM di Malang Raya. Karyawan UMKM di Malang Raya sebagai subyek dalam penelitian ini, dengan pertimbangan karyawan berwenang dalam menjelaskan hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM, karyawan merupakan ujung tombak organisasi dan berhubungan langsung dengan anggota, konsumen, dan masyarakat sekitar. Jumlah karyawan yang dijadikan ukuran populasi dalam penelitian ini adalah 660 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin Perhitungan dalam area sampling ini ditetapkan yaitu 249 orang karyawan dari 25 UMKM berdasarkan atas wilayah.

Metode untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan Biplot/Cluster Analysis dan IPA. Analisis Biplot pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk memberikan peragaan grafik dari matriks data X dalam suatu plot dengan menumpangtindihkan vektor-vektor dalam ruang berdimensi rendah. Dari peragaan secara grafis ini diharapkan akan diperoleh gambaran tentang objek. Obyek yang dimaksud dalam penelitian ini adalah UMKM yang ada di Malang Raya, dan variabel/karakteristiknya adalah kepemimpinan transglobal, keterlibatan, dan kinerja, beserta indikatornya.

Penentuan tingkat kepuasan konsumen dengan menggunakan Metode *Importance Performance Analysis (IPA)* atau analisis tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan dilakukan dengan jalan menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata hasil pengamatan pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan untuk mengetahui secara spesifik masing-masing faktor terletak pada kuadran berapa. Untuk kepentingan analisis dalam penelitian ini, maka jawaban dapat diberi skor sebagai berikut:

Tabel 1. Skor/nilai Tingkat Kepentingan dan Kepuasan

Skor/Nilai	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepuasan
5	Sangat penting	Sangat baik
4	Penting	Baik
3	Cukup penting	Cukup baik
2	Tidak penting	Tidak baik
1	Sangat tidak penting	Sangat tidak baik

Setelah dilakukan penghitungan dari masing-masing atribut yang dilakukan dengan rumus tersebut, selanjutnya akan diukur tingkat kepuasan konsumen dengan memasukkan ke dalam masing-masing kuadran yang terdapat pada diagram kartesius, yang akan ditunjukkan pada gambar berikut :

Kuadran A Prioritas Utama	Kuadran B Pertahankan Prestasi
Kuadran C Prioritas Rendah	Kuadran D Berlebihan

Gambar 1. Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis*

Dengan memasukkan semua elemen-elemen atau atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan konsumen ke dalam Diagram Kartesius, dapat dihasilkan peringkat jasa menurut kepentingan konsumen (*customer's importance*) dan kinerja perusahaan (*company's performance*) serta tindakan identifikasi apa yang diperlukan dengan cara sebagai berikut:

Kuadran A : kuadran ini menunjukkan elemen atau atribut jasa yang tingkat kepentingannya (*importance*) di atas rata-rata, akan tetapi kurang mendapat perhatian dari pihak pemasar, dimana tingkat kinerja/ *performance* di bawah rata-rata, sehingga kurang memuaskan konsumen.

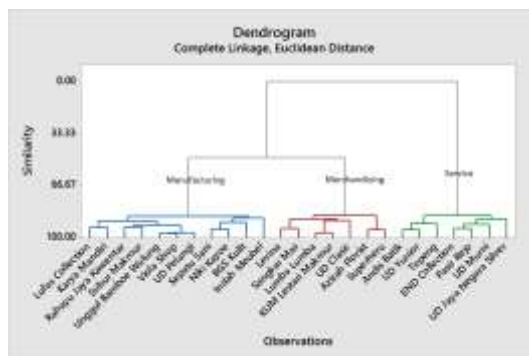
Kuadran B: kuadran ini menunjukkan elemen atau atribut pelayanan yang dianggap oleh konsumen di atas rata-rata dan dilaksanakan dengan baik, sehingga tingkat kinerja (*performance*) di atas rata-rata sehingga konsumen menjadi puas.

Kuadran C: kuadran ini menunjukkan elemen pelayanan yang dilakukan secara wajar/ biasa, kurang diperhatikan oleh pihak pemasar dan tidak dianggap suatu yang penting oleh konsumen.

Kuadran D: kuadran ini menunjukkan elemen pelayanan yang tidak begitu penting oleh konsumen yang dilaksanakan sangat baik oleh pemasar sebagai sesuatu yang mungkin sangat berlebihan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Biplot dan Cluster digunakan untuk menggambarkan obyek yaitu UMKM di Malang Raya dengan karakteristik yaitu kepemimpinan, keterlibatan, dan kinerja, beserta indikatornya. 25 UMKM yang dijadikan subyek penelitian. Berikut disajikan hasil analisis cluster (pengelompokan)



Gambar 2. Hasil Analisis Cluster

Hasil Analisis Cluster, 25 UKM di Malang terbagi menjadi 3 kelompok utama yaitu Usaha Manufaktur (Manufacturing Business), Usaha Dagang (Merchandising Business), dan usaha Jasa (Service Business).

1. Usaha Manufaktur (Manufacturing Business) (grafik warna Biru, ada 11 UKM), yaitu usaha yang mengubah input dasar menjadi produk yang bisa dijual kepada konsumen. Contohnya adalah konveksi yang menghasilkan pakaian jadi atau pengrajin bambu yang menghasilkan mebel, hiasan rumah, souvenir dan sebagainya.
2. Usaha Dagang (Merchandising Business) (grafik warna merah, ada 7 UKM), adalah usaha yang menjual produk kepada konsumen. Contohnya adalah pusat jajanan tradisional yang menjual segala macam jajanan tradisional atau toko kelontong yang menjual semua kebutuhan sehari-hari.
3. Usaha Jasa (Service Business), (grafik warna hijau, ada 7 UKM), yakni usaha yang menghasilkan jasa, bukan menghasilkan produk atau barang untuk konsumen. Sebagai contoh adalah jasa pengiriman barang atau warung internet (warnet) yang menyediakan alat dan layanan kepada konsumen agar mereka bisa browsing, searching, blogging atau yang lainnya.

Hasil analisis biplot dikaitkan dengan hasil analisis cluster terdapat 3 pengelompokan UMKM yaitu manufacturing (biru), merchandising (merah), dan service (hijau). Karakteristik ketiga kelompok tersebut seperti tersaji pada gambar di atas. Kelompok merchandising lebih fokus pada aspek keterlibatan sebagai panduan utama, mengingat tingkat keterlibatan sangat diperlukan pada kelompok merchandising. Kelompok service lebih mengutamakan faktor kepemimpinan yang sangat diperlukan. Di sisi lain, kelompok manufacturing lebih mengutamakan faktor kinerja.

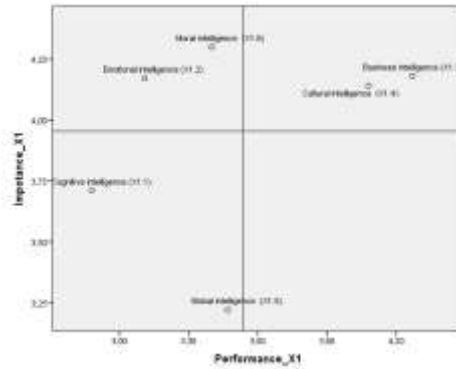
Importance Performance Analysis (IPA) digunakan untuk mendapatkan tingkat kepentingan dan kepuasan kepemimpinan, keterlibatan, dan kinerja, beserta indikatornya. Pada bagian berikut akan disajikan hasil analisis importance performance. Importance diukur melalui tingkat kepentingan dari transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan. Sedangkan performance diukur melalui kepuasan atau tingkat kinerja dari transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan, dan kinerja karyawan. Berikut disajikan hasil analisis tiap variabel dan keseluruhan.

1. IPA Transglobal Leadership

Transglobal Leadership disajikan menurut enam indikator yang diukur oleh 249 responden yaitu Cognitive intelligence (X1.1), Emotional intelligence (X1.2), Business intelligence (X1.3), Cultural intelligence (X1.4), Global intelligence (X1.5), dan Moral intelligence (X1.6). Berikut disajikan tabel dan grafik IPA untuk Transglobal Leadership:

Tabel 2. Hasil IPA Transglobal Leadership

Indikator	Performance	Importance	Skor Kepuasan
Cognitive intelligence (X1.1)	2.88	3.71	-0.83
Emotional intelligence (X1.2)	3.11	4.17	-1.06
Business intelligence (X1.3)	4.27	4.18	0.09
Cultural intelligence (X1.4)	4.08	4.14	-0.06
Global intelligence (X1.5)	3.47	3.22	0.25
Moral intelligence (X1.6)	3.40	4.30	-0.90



Gambar 3. Hasil IPA Transglobal Leadership

Dari gambar dan tabel di atas memperlihatkan bahwa dari enam indikator pada variabel Transglobal Leadership, dua indikator berada pada kuadran satu yaitu Emotional intelligence (X1.2) dan Moral intelligence (X1.6), dimana kuadran pertama menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting oleh karyawan namun tidak terlaksana dengan baik oleh perusahaan. Selanjutnya, indikator yang masuk dalam kuadran kedua yaitu Business Intelligence (X1.3) dan Cultural intelligence (X1.4) yang berarti bahwa kedua indikator ini merupakan indikator yang dianggap penting dan memuaskan karyawan dan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Dua indikator lainnya berada di kuadran ketiga yaitu Cognitive intelligence (X1.1) dan Global intelligence (X1.5) yang berarti indikator ini dianggap kurang penting oleh karyawan juga belum terlaksana dengan baik oleh perusahaan.

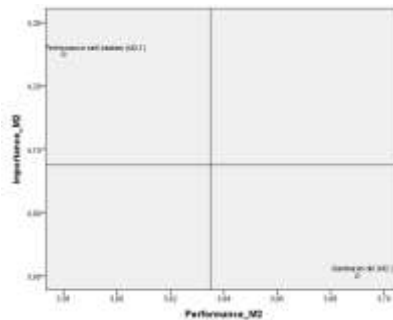
Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa indikator Emotional intelligence (X1.2) dan Moral intelligence (X1.6) merupakan skala prioritas utama bagi perusahaan untuk diperbaiki. Sedangkan indikator Business Intelligence (X1.3) dan Cultural intelligence (X1.4) merupakan indikator yang sudah dilaksanakan dengan baik dan harus dipertahankan.

2. IPA Keterlibatan Pekerja

Keterlibatan Pekerja disajikan menurut dua indikator yang diukur oleh 249 responden yaitu Performance self-esteem (M2.1) dan Gambaran diri (M2.2). Berikut disajikan tabel dan grafik IPA untuk Keterlibatan Pekerja:

Tabel 3. Hasil IPA Keterlibatan Pekerja

Indikator	Performance	Importance	Skor Kepuasan
Performance self-esteem (M2.1)	3.58	4.25	-0.67
Gambaran diri (M2.2)	3.69	3.90	-0.21



Gambar 4 Hasil IPA Keterlibatan Pekerja

Dari gambar dan tabel di atas memperlihatkan bahwa dari dua indikator pada variabel Keterlibatan Pekerja, satu indikator berada pada kuadran satu yaitu Performance self-esteem (M2.1), dimana kuadran pertama menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting oleh

karyawan namun tidak terlaksana dengan baik oleh perusahaan dan satu indikator lainnya yaitu Gambaran diri (M2.2) berada pada kuadran keempat yang menunjukkan bahwa indikator ini dianggap kurang penting oleh perusahaan namun dilaksanakan dengan sangat baik oleh perusahaan bahkan cenderung berlebihan.

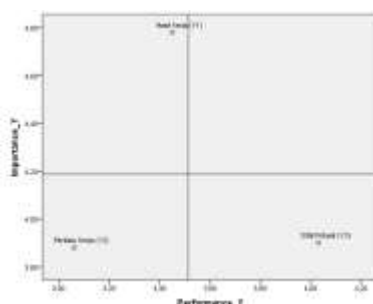
Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa indikator Performance self-esteem (M2.1) merupakan skala prioritas utama bagi perusahaan untuk diperbaiki. Sedangkan indikator Gambaran diri (M2.2) merupakan indikator yang dilaksanakan secara berlebihan, untuk itu lebih baik perusahaan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk memperbaiki prioritas utama terlebih dahulu.

3. IPA Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan disajikan menurut tiga indikator yang diukur oleh 249 responden yaitu Hasil Kerja (Y1), Perilaku Kerja (Y2) dan Sifat Pribadi (Y3). Berikut disajikan tabel dan grafik IPA untuk Kinerja Karyawan:

Tabel 4 Hasil IPA Kinerja Karyawan

Indikator	Performance	Importance	Skor Kepuasan
Hasil Kerja (Y1)	3.45	4.78	-1.33
Perilaku Kerja (Y2)	3.06	3.88	-0.82
Sifat Pribadi (Y3)	4.03	3.90	0.13



Gambar 5 Hasil IPA Kinerja Karyawan

Dari gambar dan tabel di atas memperlihatkan bahwa dari enam indikator pada variabel Kinerja Karyawan, satu indikator berada pada kuadran satu yaitu Hasil Kerja (Y1), dimana kuadran pertama menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting oleh karyawan namun tidak terlaksana dengan baik oleh perusahaan. Selanjutnya, indikator yang masuk dalam kuadran ketiga yaitu Perilaku Kerja (Y3) yang berarti indikator ini dianggap kurang penting oleh karyawan juga belum terlaksana dengan baik oleh perusahaan. Satu indikator berada di kuadran keempat yaitu Sifat Pribadi (Y3) yang menunjukkan bahwa indikator ini dianggap kurang penting oleh perusahaan namun dilaksanakan dengan sangat baik oleh perusahaan bahkan cenderung berlebihan.

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa indikator Hasil Kerja (Y1) merupakan skala prioritas utama bagi perusahaan untuk diperbaiki. Untuk indikator Sifat Pribadi (Y3) merupakan indikator yang dilaksanakan secara berlebihan, untuk itu lebih baik perusahaan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk memperbaiki prioritas utama terlebih dahulu.

4. IPA Keseluruhan

IPA Keseluruhan disajikan menurut tiga variabel yaitu transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan, bahwa dari tiga variabel, satu variabel berada pada kuadran satu yaitu Kinerja Karyawan, dimana kuadran pertama menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting oleh karyawan namun belum terlaksana dengan baik oleh UMKM. Selanjutnya, variabel yang masuk dalam kuadran kedua yaitu Keterlibatan Pekerjaan yang berarti bahwa variabel ini merupakan variabel yang dianggap penting dan memuaskan karyawan dan sudah dilaksanakan dengan baik oleh UMKM. Satu variabel berada di kuadran ketiga dan keempat yaitu Transglobal Leadership yang berarti variabel ini dianggap sangat penting oleh karyawan juga belum terlaksana dengan baik oleh UMKM.

5. Pembahasan Hasil Analisis

Tujuan pertama penelitian menggunakan alat Analisis Biplot dan Cluster digunakan untuk menggambarkan obyek yaitu UKM di Malang Raya dengan tiga karakteristik yaitu kepemimpinan transglobal, keterlibatan, dan kinerja, beserta indikatornya. Hasil Analisis Cluster, 25 UKM di Malang terbagi menjadi 3 kelompok utama yaitu Usaha Manufaktur (Manufacturing Business), Usaha Dagang (Merchandising Business), dan usaha Jasa (Service Business). Kelompok merchandising lebih fokus pada aspek keterlibatan sebagai panduan utama, mengingat tingkat keterlibatan sangat diperlukan pada kelompok merchandising. Kelompok service lebih mengutamakan faktor kepemimpinan yang sangat diperlukan. Di sisi lain, kelompok manufacturing lebih mengutamakan faktor kinerja.

Tujuan kedua penelitian menggunakan alat Importance Performance Analysis (IPA) digunakan untuk mendapatkan tingkat kepentingan dan kepuasan kepemimpinan, keterlibatan, dan kinerja, beserta indikatornya. Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa Kinerja Karyawan merupakan skala prioritas utama bagi perusahaan untuk diperbaiki. Sedangkan variabel Keterlibatan Pekerjaan sudah dilaksanakan dengan baik dan harus dipertahankan, dan variabel Transglobal Leadership masih harus diperbaiki dianggap penting oleh responden.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan, variabel keterlibatan karyawan, memegang peranan penting sebagai pemediasi hubungan keduanya. Jika tanpa keterlibatan karyawan, maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian **Hermawati (2013, 2014, 2015a)** maupun **Hermawati & Puji Suci (2015b)**. Keterlibatan Pekerjaan memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain bahwa tanpa Keterlibatan Pekerjaan maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini melemahkan penelitian Sari & Ja'far (2010) yang menunjukkan bahwa 47 orang manajer tingkat menengah pada perusahaan IKM (industri kecil dan menengah) di Jawa Tengah memiliki pengalaman dan memiliki keterlibatan tinggi, ternyata tidak menunjukkan kinerja yang tinggi serta penelitian Mohsan (2011) yang membuktikan adanya hubungan yang lemah antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Dartu (2007), pada organisasi koperasi UMKM, yang menyatakan terdapat pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap kinerja individu.

KESIMPULAN

1. Gambaran kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya. Hasil Analisis Cluster, 25 UKM di Malang terbagi menjadi 3 kelompok utama yaitu Usaha Manufaktur (Manufacturing Business), Usaha Dagang (Merchandising Business), dan usaha Jasa (Service Business). Kelompok merchandising lebih fokus pada aspek keterlibatan sebagai panduan utama, mengingat tingkat keterlibatan sangat diperlukan pada kelompok merchandising. Kelompok service lebih mengutamakan faktor kepemimpinan yang sangat diperlukan. Di sisi lain, kelompok manufacturing lebih mengutamakan faktor kinerja.
2. Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan akan transglobal leadership, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan UMKM di Malang Raya. Berdasarkan hasil yang telah diuraikan diketahui bahwa Kinerja Karyawan merupakan skala prioritas utama bagi UMKM untuk diperbaiki. Sedangkan variabel Keterlibatan Pekerjaan sudah dilaksanakan dengan baik dan harus dipertahankan, dan Transglobal Leadership masih harus diperbaiki dianggap penting oleh responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. 1985. "The Future of Leadership in Learning Organizations." *Journal of Leadership Studies* Vol. 7. No. 3, pp. 18.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Improving organizational effectiveness through*

transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

BPS. 2011. *Produk Domestik Bruto*. (online), <http://www.bps.go.id/index.php?news=730>, (diakses 12 April 2015)

Clark, C. 2015. Social Processes in Work Groups: A model of the Effect of Involvement, Credibility, and Goal Linkage on Training Success. *Unpublished Doctoral Dissertation Research*, University of Tennessee, Knoxville.

Cohen, A. and U. E. Gattiker. 2003. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: a Meta-analysis," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No. 2. dan Manajemen, Vol 1 No 2, Desember 2002

Dartu, 2007. Kinerja Pelayanan UMKM. *Majalah UMKM* Vol. XX, No. 69, h. 37 – 48.

Hastuti, 2014. Model Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai Upaya Pengurangan Kemiskinan di Malang Raya

Hensey, M. 1987. "Commitment as an Aspect of Leadership." *Organization Development Journal*. Vol. 5. No. 2. pp. 53–55.

Hermawati, Adya & Nasarudin. (2016), Efek Mediasi *Quality Of Work Life*, Keterlibatan Pekerjaan, Dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pengaruh *Transglobal Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan, Kemenristek Dikti Skim Penelitian Fundamental

Hermawati, Adya & Puji Suci, R. (2015b) The Relationship Between Empowerment to Quality of Work Life, Trust, Satisfaction, Commitment and Performance (Case Study in Sharia Bank in East Java-Indonesia), IJABER (Internasional of Applied Business and Economic Research), Vol. 13 No. 5 2015, (2865-2884) ISN0972-7302

Hermawati, Adya (2015a), *The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia*, *International Journal of Business and Research* (<http://serialsjournals.com/serialjournalmanager/pdf/1432981918.pdf>, IJER © Serials Publications Vol 12(1), 2015: 157-164 ISSN: 0972-9380

Hermawati, Adya. 2011. Quality of Work Life, Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Memediasi Psychological empowerment terhadap Komitmen Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Disertasi. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang

Hermawati, Adya. 2013. Effect of Empowerment on Quality of Work Life, Organizational Trust and Organizational Commitment at Private higher Education Institution in East Java. *European Journal of Scientific Research*, Vol 115 No 2, 2013.

Hermawati, Adya. 2014. QWL and Organizational Trust Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment at Private Higher Education Institution in Malang-Indonesia, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), March 2014.

Heward (2012) berjudul "Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation

Hsu, Yu Ru. 2012. "Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Self-efficacy in the Relationships between Perceived Person-job Fit and Work Outcomes." *African Journal of Business Management* Vol. 6, No. 7, pp. 2616-2625.

Hunt, J.G., dan Liesbscher, V.K.C. 1973. "Leadership Preference, Leadership Behavior, and Employee Satisfaction." *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 9. No. 1, pp. 59-77.

- Husnawati (2006) berjudul "Analisis Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel"
- Izzati, S.S. 2011. "Bagaimana UMKM Menghadapi Era Globalisasi." <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2011/11/bagaimana-UMKM-di-indonesia-menghadapi-era-globalisasi/> (Diakses 2 Januari 2012)
- Kanungo, R.N. 1982. "Measurement of Job and Work Involvement." *Journal of Applied Psychology* Vol.67. No. 5.pp. 119-138.
- Loke, J.C.F. 2001. "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment." *Journal of Nursing Management*. Vol . 9. No. 4, pp. 191-205.
- Loyd, Bernard. 2001. "Positioning for Performance: Reshaping Co-ops for Success in the 21st Century", makalah dalam *Farmer Co-operative Conference Las Vegas, McKinsey & Company*
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Irwin/Mc Graw-Hill, Tenth Edition.
- Mintaroem, Karjadi.2002. Nilai dan Prinsip UMKM Sebagai Salah Satu Bentuk Manifestasi Sistem Ekonomi kerakyatan Berdasarkan Syari'ah Islam. *Majalah Ekonomi* Vol. XII, No. 3, h. 219 – 235.
- Mohsan Faizan., Nawaz, Muhammad, Musarrat., Khan, M, Sarfraz., Shaukat, Zeeshan., Islam, Talat., Aslam, Numan., Arslan, Hafiz Muhammad., Chouhan, Muhammad, Qasim., Niazi, M, Kabir. 2011. Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 24, No.4. pp.498-500.
- Mulawarman, Aji Dedi, 2007, Mengembangkan Kemandirian Bisnis UMKM Indonesia, *Diskusi Panel Kajian UMKM: Peluang dan Prospek Masa Depan. Kementerian Negara UMKM, Usaha Kecil dan Menengah*. Universitas Negeri Malang. <http://ajidedim.wordpress.com>. (Diakses tanggal 6 Juni 2011).
- Padsakoff, P.M. Maekenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. *Trasformational leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours*, *Journal Management*, 22 (2) : 259 – 298
- Porter, L. W., Lawler, E.E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance Homewood, I L; Irwin. psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior"*, *International Journal of Hospitality Management* 31, PP.180 -190
- Puji Suci, R (2015a), Environment Effect on Business Performance Indutries Craft Bag and Suitcase in The Sidoarjo, *Journal of Basic And Aplied Scientific Research (JBASR) ISSN : 2040-4304, Vol. 5 No. 1 Januari 2015*
- Puji Suci, R, (2013a) Analysis Program Business Development Servicece (BDS) and Expantion of Network Performance Management Product Market for Small and Medium Enterprises (SME) in The Region Gerbang Kertasusila, *Eouope Scientific Journal, Vol.9 No. 31 November 2013 ISSN : 1857-7431 (on line) ISSN : 1857-7881 (Print)*
- Puji Suci, R, (2013b) Raw Material Supply Analysis Small Group Of Industrial Processing in the District Malang Cassanova, *International Journal of Scientific Research (Indexed With International ISSN Directory, Paris , Vol. 2 Issue 3 March 2013, ISSN No. 3 2277-8179*
- Puji Suci, R, (2013d) Analysis of Factors Super Leadership performance And Effect of Employee at Plantation Nusantara V, *International Journal of Scientific Research (Indexed With International ISSN Directory, Paris), Vol. 2 Issue 5 May 2013, ISSN No. 3 2277-8179*
- Puji Suci, R, (2015c), Effect of Leadership Style Motivation and Giving Incentive on the Performance of Employees PT. Kurnia Wijaya Noviolas Industries, *Internationa l Education Studies, Vol. 8 no. 10 Oktober 2015, ISSN 1913-9020 (print), ISSN 1913-9039 (on line)*
- Puji Suci, R, 2009, Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil menengah Bordir di Jawa Timur, *Jurnal*

Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra Surabaya, Vol. II No. 1 2009
Terakreditasi oleh Dirjen Dikti No. 650/Dikti/Kep/2008

Puji Suci,(2013c). Analysis strategy for small and medium business development policy gresik district in east Java, International Organization of scientific Research (IOSR) Journal of Business And Management, Vol. 8 Issue 1 January Pebruary 2013 ISSN No. 2278-487X

Puji Suci,R (2015b), The Influence of Employee Training and Discription Work Againts Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (perser), Review of European Studies Caradian Center of Science And Education, Vol. 7 No. 11 September 2015, ISSN 1918-7173 (print) ISSN 1918-7181 (on line)

Robbins, Stephen P. 2006, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh ; alih bahasa Benyamin Molan, edisi bahasa Indonesia; PT Mancanan Jaya Cemerlang, Indonesia.

Sabir, Sarah; Ahmad, and Zakaria, Zaherawati. 2011. Impact of Leadership Style on Organization Commitment. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 513–563

Santosa,P.B.2011."Eksistensi UMKM Peluang dan Tantangan Di Era Pasar Global." <http://www.majalah-UMKM.com/gerakan-UMKM-dalam-menghadapi-krisis-global>. (Diakses 23 Januari 2012).

Sari dan Ja'far (2010) " The Impact of Target Setting on Managerial Motivation and Performance."

Savery, and Luks, 2001. *The Relationship Between Empowerment, Job S atisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence*, Journal Leadership and Organization Development 22/3(2001) 97-104

Solimun, 2013. *Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis – GSCA*. Disampaikan pada Diklat Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya Tanggal 27 Juli 2013, Malang.

Subandi, S. 2008. "Strategi UMKM dalam Menghadapi Iklim Usaha yang Kurang Kondusif." *Infokop*No. 16, hal. 102 -125.

Subyakto. 1996. "Prospek Perkembangan UMKM Indonesia." *Jurnal Ekonomi Rakyat* No. 13. No. 7.h. 25– 33.

Sudaryanto dan Hanim,Anifatul. 2002. *Evaluasi kesiapan UKM Menyongsong Pasar BebasAsean (AFTA) : Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis*. Jurnal Ekonomi Akuntansi

Tedjasuksmana, B., (2014) "Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015" The 7th NCFB and Doctoral Colloquium 2014, *Towards a New Indonesia Business Architecture* Sub Tema: "Business And Economic Transformation

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. *Cognitive elements of empowerment. An interpretive model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review, 15, 666–681.

Towards AEC 2015", Fakultas Bisnis dan Pascasarjana UKWMS

Wayne, Cascio F. 1992. *Managing Human Resource, Produktivity Quality of Work Life, Profits*, 2rd ed, Mc-Graw Hill

Werther, W.B and Davis,K. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc

Yatima (2015). Pengaruh Pengalaman, kemampuan bersaing, bahan baku dan modal, terhadap kemandirian UKM kripik tempe sanan di kota malang, Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 2 Agustus 2015ISSN : 2040-43-04