



## **SKRIPSI**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DARI PERSPEKTIF PEMILIK UMKM TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH KEWIRAUSAHAAN SOSIAL**

**LALITADEVI**

**NRP. 09111540000062**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Dr. Ir. JANTI GUNAWAN, M.Eng.Sc., M.Com.IB**

**DOSEN KO-PEMBIMBING:**

**NINDITYA NARESWARI, S.M., M.Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**





**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DARI PERSPEKTIF  
PEMILIK UMKM TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN  
YANG DIMODERASI OLEH KEWIRAUSAHAAN SOSIAL**

**LALITADEVI**

**NRP. 09111540000062**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Dr. Ir. JANTI GUNAWAN, M.Eng.Sc., M.Com.IB**

**DOSEN KO-PEMBIMBING:**

**NINDITYA NARESWARI, S.M., M.Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***



**UNDERGRADUATE THESIS**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE  
TURNOVER FROM THE PERSPECTIVE OF OWNERS IN  
SMES WITH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS  
MODERATING VARIABLE**

**LALITADEVI**

**NRP. 09111540000062**

**SUPERVISOR**

**Dr. Ir. JANTI GUNAWAN, M.Eng.Sc., M.Com.IB**

**CO-SUPERVISOR:**

**NINDITYA NARESWARI, S.M., M.Sc**

**BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT**

**FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DARI PERSPEKTIF  
PEMILIK UMKM TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN  
YANG DIMODERASI OLEH KEWIRAUSAHAAN SOSIAL**

Oleh :

**Lalitadevi**

**NRP 09111540000062**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian: 4 Juli 2019**

**Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**

**Ko-Pembimbing**

**Dr. Ir. Janti Gunawan, M.Eng. Sc. M.Com.IB**

**NIP. 196811271997022004**

**Ninditya Nareswari, S.M., M.Sc**

**NIP. -**

***Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.***

***Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.***

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP TURNOVER KARYAWAN UMKM YANG DIMODERASI OLEH KEWIRAUSAHAAN SOSIAL**

## **ABSTRAK**

UMKM merupakan salah satu penggerak perekonomian Indonesia, namun salah satu permasalahan UMKM pada saat ini adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Studi sebelumnya menyebutkan bahwa salah satu penyebab *turnover* karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemilik UMKM. Selain itu, tingkat kewirausahaan sosial suatu perusahaan juga turut mempengaruhi *turnover* karyawan dan gaya kepemimpinan dikarenakan strategi perusahaan yang fokus pada dua hal yaitu dampak sosial dan laba. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti pengaruh berbagai gaya kepemimpinan antara lain transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan UMKM yang dimoderasi oleh kewirausahaan sosial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan desain *multiple cross-sectional*. Pengambilan sampel dilakukan kepada 88 UMKM yang bergerak di bidang industri kreatif di Surabaya karena berdasarkan studi sebelumnya, perusahaan dengan tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi mayoritas bergerak di bidang industri kreatif. Data primer didapatkan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis yang digunakan adalah regresi yang diolah dengan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan, dan gaya kepemimpinan *passive-avoidant* tidak berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Selain itu, tingkat kewirausahaan terbukti tidak memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan. Hasil penelitian ini merumuskan implikasi manajerial untuk UMKM dan pemerintah serta Perguruan Tinggi terkait hasil yang ditemukan untuk mempertahankan karyawan UMKM.

**Kata kunci:** kewirausahaan sosial, *passive-avoidant*, transformasional, transaksional, *turnover* karyawan

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

***THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE  
TURNOVER IN SMEs WITH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP  
AS MODERATING VARIABLE***

***ABSTRACT***

SMEs play a significant role in Indonesia's economy and social wellbeing. High employee turnover is one of these SMEs' challenges. Previous studies have shown that leadership style relates to the employee turnover, and the leader's value may relate to the way the enterprise is governed. Studies on social entrepreneurship argue that social oriented and economic oriented entrepreneurs stress different goals, social and economic respectively. However, lack of studies examines the effect of employee leadership style on employee turnover that may be moderated by its social entrepreneurship value. This research examines the moderating role of social entrepreneurship in the SME's leadership style and its employee turnover. Three types of leadership style are assessed, transformational, transactional, and passive-avoidant. The study is conducted in the creative industry SMEs in Surabaya, the second largest city in Indonesia with a large number of SMEs in the creative industry, the industry that mostly adopt social entrepreneurship value. Findings of this study are showed that transformational leadership style has negative relationship with employee turnover, transactional leadership style has positive relationship with employee turnover, while passive avoidant leadership style has no significant relationship with employee turnover. Moreover, social entrepreneurship is not moderating the relationship of leadership style and employee turnover. Managerial implications from this result are given to SMEs, government, and universities in order to show them how to keep the employees.

***Keywords: employee turnover, passive-avoidant, social entrepreneurship, transformational, transactional***

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Karyawan UMKM yang Dimoderasi oleh Kewirausahaan Sosial” dengan baik dan merupakan syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis ITS.

Selama pembuatan skripsi ini, penulis mendapatkan beberapa kendala tetapi kendala tersebut dapat dilewati dengan baik karena dukungan dalam berbagai bentuk dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis hendak mengucapkan terima kasih atas segala bentuk dukungan yang telah diberikan. Adapun banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini antara lain sebagai berikut:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS.
3. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M. selaku Kepala Prodi S1 Manajemen Bisnis ITS.
4. Ibu Janti Gunawan, Ph.D selaku dosen pembimbing yang selalu sabar dalam membimbing, memberikan segala arahan dan masukan yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian skripsi penulis.
5. Ibu Ninditya Nareswari, S.M., M.Sc selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran, serta membantu penulis sehingga pengerjaan penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
6. Ibu Nurul Makkiyah yang telah memberi masukan pada penulis dan seluruh *civitas akademika* Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak membantu dan mempermudah proses administrasi skripsi ini.
7. Bapak Gunawan Wibisana, Ibu Endang Prasanti, Mas Sandhya Putra, dan Mbak Astasari selaku keluarga penulis yang tak hentinya memberikan doa, dukungan, dan nasihat meskipun jauh dari rumah.
8. Teman-teman seperjuangan bimbingan Bu Janti yaitu Zeni Rahmawati, Yusuf A. Baraja, Michael Herianto, Azmi Maulidya, Fauzan Fikri, Dimas R.

Kamajaya, Mbak Safirah, Nabita Nadiranti, dan Artista Bestari P, yang telah berjuang bersama dan menyemangati penulis agar tidak menyerah.

9. Sahabat yang selalu mendukung serta memberikan canda dan tawa untuk penulis yaitu Nada, Rizka, Neny, dan Sarah anggota dari Cumi-cumi Keju.
10. Para Mojang Bandung tercinta Erlin, Pahol, dan Rahma atas kasih sayang yang diberikan serta teman-teman *Rhekara* yang selalu dan setia memberikan banyak doa, motivasi, dan hiburan dikala pengerjaan skripsi.
11. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS atas banyak dukungannya.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuan dan doanya kepada penulis selama proses penyusunan skripsi.

Semoga isi penelitian dalam skripsi ini dapat memberi manfaat kepada banyak pihak baik bagi perusahaan penyedia layanan, pembaca ataupun untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, 29 Juli 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                    |                                     |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                     | <b>i</b>                            |
| <b>ABSTRAK .....</b>                               | <b>iii</b>                          |
| <b>ABSTRACT .....</b>                              | <b>v</b>                            |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                         | <b>vii</b>                          |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                             | <b>ix</b>                           |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                          | <b>xiii</b>                         |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                          | <b>xv</b>                           |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                      | <b>1</b>                            |
| 1.1 Latar Belakang .....                           | 1                                   |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                        | 6                                   |
| 1.3 Tujuan .....                                   | 6                                   |
| 1.4 Manfaat .....                                  | 7                                   |
| 1.4.1 Manfaat Praktis .....                        | 7                                   |
| 1.4.2 Manfaat Keilmuan.....                        | 7                                   |
| 1.5 Ruang Lingkup.....                             | 7                                   |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....                    | 7                                   |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                 | <b>9</b>                            |
| 2.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).....   | 9                                   |
| 2.2 Kepemimpinan .....                             | 11                                  |
| 2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....                       | 12                                  |
| 2.2.2 Pengukuran Gaya Kepemimpinan.....            | 15                                  |
| 2.3 <i>Turnover</i> Karyawan .....                 | 15                                  |
| 2.4 Kewirausahaan Sosial .....                     | 16                                  |
| 2.4.1 Pengukuran Kewirausahaan Sosial .....        | 18                                  |
| 2.4.2 Kepemimpinan pada Kewirausahaan Sosial ..... | 19                                  |
| 2.5 Penelitian Terdahulu .....                     | 20                                  |
| 2.6 <i>Research Gap</i> .....                      | 23                                  |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>         | <b>25</b>                           |
| 3.1 Alur Penelitian .....                          | 25                                  |

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Pengembangan Model dan Hipotesis .....                                                                                            | 27        |
| 3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan.....                                              | 28        |
| 3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan.....                                                 | 29        |
| 3.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Passive-Avoidant</i> Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan.....                                       | 29        |
| 3.2.4 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan <i>Turnover</i> Karyawan.....        | 30        |
| 3.2.5 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan <i>Turnover</i> Karyawan .....          | 30        |
| 3.2.6 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Passive-Avoidant</i> Dengan <i>Turnover</i> Karyawan..... | 31        |
| 3.3 Desain Penelitian .....                                                                                                           | 31        |
| 3.3.1 Jenis Penelitian .....                                                                                                          | 32        |
| 3.3.2 Data yang dibutuhkan .....                                                                                                      | 32        |
| 3.3.3 Perancangan Kuesioner .....                                                                                                     | 32        |
| 3.3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....                                                                                             | 34        |
| 3.3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                                                   | 34        |
| 3.3.6 Teknik Sampling.....                                                                                                            | 35        |
| 3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....                                                                                          | 35        |
| 3.4.1 Analisis Deskriptif .....                                                                                                       | 35        |
| 3.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....                                                                                             | 36        |
| 3.4.3 Uji Asumsi .....                                                                                                                | 37        |
| 3.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....                                                                                          | 39        |
| 3.4.5 Analisis Regresi Moderasi.....                                                                                                  | 40        |
| 3.4.6 Definisi Variabel Operasional .....                                                                                             | 40        |
| <b>BAB IV PENGOLAHAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                                          | <b>45</b> |
| 4.1. Pengumpulan Data .....                                                                                                           | 45        |
| 4.2. Pengolahan Data.....                                                                                                             | 46        |
| 4.2.1. Analisis Demografi.....                                                                                                        | 46        |
| 4.2.2. Analisis Statistik Deskriptif.....                                                                                             | 54        |

|                                                                                                                                     |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 4.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....                                                                                         | 57                                  |
| 4.2.4. Uji Asumsi Klasik .....                                                                                                      | 58                                  |
| 4.2.5. Pengujian Hipotesis .....                                                                                                    | 61                                  |
| 4.3. Analisa dan Diskusi .....                                                                                                      | 62                                  |
| 4.3.1. H1 - Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Negatif<br>Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan .....                       | 63                                  |
| 4.3.2. H2 - Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif<br>Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan .....                          | 64                                  |
| 4.3.3. H3 - Tidak ditemukan Gaya Kepemimpinan <i>Passive-avoidant</i><br>Berpengaruh Negatif Terhadap <i>Turnover</i> Karyawan..... | 65                                  |
| 4.3.4. Peran Moderasi Kewirausahaan Sosial .....                                                                                    | 65                                  |
| 4.4. Implikasi Manajerial .....                                                                                                     | 67                                  |
| 4.4.1. Implikasi Manajerial Untuk UMKM.....                                                                                         | 67                                  |
| 4.4.2. Implikasi Manajerial Untuk Pemerintah dan Perguruan Tinggi .....                                                             | 69                                  |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                                                                                | <b>71</b>                           |
| 5.1. Simpulan .....                                                                                                                 | 71                                  |
| 5.2. Saran .....                                                                                                                    | 72                                  |
| 5.2.1. Saran Untuk UMKM.....                                                                                                        | 72                                  |
| 5.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya .....                                                                                     | 72                                  |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                                                          | <b>73</b>                           |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                                                                                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1. 1 Pertumbuhan UMKM di Indonesia dari tahun 2013 hingga 2017.....                            | 1  |
| Tabel 2. 1 Kriteria UMKM di Indonesia sesuai UU No 20 Tahun 2008 .....                               | 10 |
| Tabel 2. 2 Penelitian terdahulu.....                                                                 | 21 |
| Tabel 3. 1 Data yang Dibutuhkan .....                                                                | 32 |
| Tabel 3. 2 Penyusunan Kuesioner.....                                                                 | 33 |
| Tabel 3. 3 Distribusi Frekuensi .....                                                                | 36 |
| Tabel 3. 4 Definisi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transformasional .....                          | 41 |
| Tabel 3. 5 Definisi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transaksional dan <i>Passive-avoidant</i> ..... | 42 |
| Tabel 3. 6 Definisi Variabel Penelitian Kewirausahaan Sosial dan <i>Turnover</i><br>Karyawan.....    | 43 |
| Tabel 4. 1 Data Profil Responden .....                                                               | 46 |
| Tabel 4. 2 Data Profil Responden (lanjutan).....                                                     | 47 |
| Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif .....                                                                 | 54 |
| Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif (lanjutan).....                                                       | 55 |
| Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Komposit.....                                                | 56 |
| Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas Setelah Penghapusan Item.....                        | 58 |
| Tabel 4. 7 Tabel Skewness dan Kurtosis .....                                                         | 59 |
| Tabel 4. 8 Hasil Uji Multikolinearitas.....                                                          | 60 |
| Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi .....                                                                   | 61 |
| Tabel 4. 10 Hipotesis Moderasi .....                                                                 | 65 |
| Tabel 4. 11 Hipotesis Moderasi (lanjutan).....                                                       | 66 |
| Tabel 4. 12 Implikasi Manajerial untuk Pemilik UMKM.....                                             | 69 |
| Tabel 4. 13 Implikasi Manajerial untuk Pemerintah dan Perguruan Tinggi .....                         | 70 |

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian .....            | 26 |
| Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian (lanjutan) ..... | 27 |
| Gambar 3. 3 Model Penelitian .....                   | 28 |
| Gambar 4. 1 Jenis Industri Kreatif .....             | 48 |
| Gambar 4. 2 Lama Usaha.....                          | 49 |
| Gambar 4. 3 Jumlah Karyawan.....                     | 50 |
| Gambar 4. 4 Pendapatan pertahun .....                | 50 |
| Gambar 4. 5 Tingkat Pendidikan Karyawan .....        | 51 |
| Gambar 4. 6 Gaji Karyawan .....                      | 52 |
| Gambar 4. 7 Kontrak Gaji Karyawan .....              | 52 |
| Gambar 4. 8 Lokasi Usaha .....                       | 53 |
| Gambar 4. 9 Kepemilikan Usaha .....                  | 53 |

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***





# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan dan asumsi serta mekanisme penulisan skripsi.

### 1.1 Latar Belakang

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), memiliki peran yang penting dalam perekonomian Indonesia. Pada krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998, banyak usaha berskala besar yang memilih untuk gulung tikar sedangkan UMKM terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis yang terjadi. Selain berperan dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi pasca krisis moneter di saat perusahaan-perusahaan besar mengalami kesulitan dalam mengembangkan usahanya, UMKM juga menjadi salah satu alternatif lapangan kerja baru (Kristiyanti, 2012). Hartadi A. Sarwono selaku Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia mengungkapkan bahwa pada tahun 2015, UMKM tercatat mempunyai kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) sekitar 57% dan berhasil memiliki tingkat penyerapan tenaga kerja sekitar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional (LPPI & BI, 2015).

Kondisi tersebut menyebabkan pemerintah terus berusaha untuk menambah jumlah UMKM yang ada di Indonesia. Berdasarkan data dari pemerintah, jumlah UMKM terus meningkat pada tahun 2013 - 2017. Tabel 1.1 menunjukkan jumlah unit UMKM pada tahun 2013 - 2017 mengalami pertumbuhan rata-rata 2 persen setiap tahunnya.

Tabel 1. 1 Pertumbuhan UMKM di Indonesia dari Tahun 2013 Hingga 2017

| No | Tahun | Jumlah (unit) |
|----|-------|---------------|
| 1  | 2013  | 57.895.721    |
| 2  | 2014  | 59.300.000    |
| 3  | 2015  | 60.700.000    |
| 4  | 2016  | 61.559.547    |
| 5  | 2017  | 62.928.077    |

Sumber: diolah dari Direktorat Pengembangan UMKM dan Koperasi, 2016  
dan Kemenkop dan UMKM (2018)

UMKM merupakan bentuk upaya pemerintah dalam membangun sifat kewirausahaan masyarakat. Pemerintah berharap agar masyarakat tidak menunggu lapangan pekerjaan namun menciptakan lapangan pekerjaan (Sukidjo, 2005). Sifat kewirausahaan diakui secara global sebagai strategi ekonomi yang penting untuk menciptakan pekerjaan dan meningkatkan kekayaan (Nyadu-addo, Serwah, & Mensah, 2017). Apabila pemilik UMKM memiliki sifat kewirausahaan yang tinggi, maka besar kemungkinan UMKM tersebut akan tetap bertahan meski harus bersaing dengan Usaha Besar.

Namun saat ini, ada sebuah anggapan baru di dunia kewirausahaan, yaitu kewirausahaan sosial. Kewirausahaan sosial berbeda dengan kewirausahaan komersial pada umumnya. Kewirausahaan sosial adalah sebuah karakteristik yang bisa diterapkan baik pada individu maupun organisasi bisnis. Kewirausahaan sosial pada bisnis adalah pendalaman tanggung jawab sosial perusahaan yaitu penerapan nilai dasar yang diinginkan dan dianggap penting dalam masyarakat seperti kebebasan, kesetaraan, dan toleransi yang berkaitan erat dengan kualitas kehidupan manusia yang diterapkan pada strategi perusahaan (Murphy & Coombes, 2009). Meskipun mirip, kewirausahaan sosial pada perusahaan berbeda dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Tanggung jawab sosial mengacu pada pencegahan produk dan layanan perusahaan dari merusak lingkungan atau pelanggan dan pemangku kepentingan perusahaan, sedangkan kewirausahaan sosial mengacu pada penempatan pertimbangan sosial pada strategi perusahaan (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Palacios-Marqués, 2016). Pada perusahaan yang memiliki jiwa kewirausahaan sosial bukan berarti perusahaan tersebut hanya fokus pada dampak sosial yang diciptakan, tapi juga memperhatikan laba agar perusahaan tersebut dapat bertahan. Dampak sosial yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan tingkat kewirausahaan sosial tinggi dapat berupa penciptaan kesejahteraan bagi pelanggan maupun lingkungan sekitar.

Permasalahan di Indonesia saat ini adalah tingginya tingkat pengangguran. Data dari Badan Pusat Statistik (2018) menunjukkan bahwa Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Indonesia pada Agustus 2018 sebesar 5,2%. Tingginya angka pengangguran dapat disebabkan oleh berbagai hal. Apabila dilihat dari sudut pandang persediaan tenaga kerja, sering kali ditemui bahwa kompetensi yang

diajarkan di pendidikan formal yang wajib diikuti oleh warga negara rupanya tidak sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh dunia usaha. Sehingga meskipun perusahaan membutuhkan tambahan pekerja, namun mereka tidak bisa merekrut pekerja baru karena tenaga kerja yang tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan mereka (Baah-Boateng, 2015). Dalam kasus di Indonesia, tingkat pendidikan masyarakat juga turut memengaruhi tingkat pengangguran (Harlik, Amir, & Hardiani, 2013).

UMKM turut serta dalam mengatasi masalah pengangguran di Indonesia. Hal tersebut disebabkan karena berbeda dengan Usaha Besar, UMKM cenderung tidak memiliki standar tertentu dalam pengelolannya. Beberapa karakteristik UMKM yang membedakan dengan Usaha Besar adalah tidak adanya pemisahan yang tegas antara manajemen maupun pengelola serta daerah operasi yang umumnya lokal (Kristiyanti, 2012). Karakteristik tersebut menyebabkan UMKM memiliki kebebasan dalam merekrut karyawan yang sering kali berasal dari daerah setempat karena fokus UMKM umumnya adalah mengembangkan potensi sekitar yang belum terjamah bisnis komersial besar. Sejalan dengan karakteristik yang dimilikinya, maka memungkinkan bagi UMKM untuk merekrut tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang rendah dan tidak memiliki kemampuan yang sangat ahli di bidangnya seperti pada Usaha Besar. Namun tentunya perekrutan tersebut harus dilandasi dengan pengetahuan bisnis pemilik UMKM dan disertai dengan pelatihan serta pembinaan untuk pekerjanya (Widjaja, Alamsyah, Rohaeni, & Sukajie, 2018).

Pada salah satu kota besar di Indonesia yaitu Surabaya, Harian Sindo (Haryono, 2018) mengungkapkan bahwa setiap tahunnya muncul beratus-ratus UMKM baru yang siap menyemarakkan kegiatan ekonomi. Bahkan dalam jangka waktu 5 tahun, telah muncul sekitar 300 UMKM baru di Surabaya. Sejalan dengan pertumbuhan tersebut, pemerintah juga memberikan dukungan penuh kepada UMKM di Surabaya berupa program pemberdayaan UMKM (Wijayanto, 2018). Program tersebut selain memberi pembinaan dan pelatihan bagi pada pelaku UMKM, juga terdapat pemberian fasilitas perizinan gratis yang dilakukan sebagai upaya mendongkrak perekonomian lokal dan mendorong pertumbuhan ekonomi

nasional. Program ini dimaksudkan agar UMKM di Surabaya semakin berkembang baik secara jumlah maupun keberlanjutan usahanya.

Saat ini jumlah serapan tenaga kerja oleh UMKM pada seluruh angkatan kerja di Jawa Timur pada tahun 2015 adalah sebesar 55%, sedangkan untuk Surabaya yaitu sebesar 32%, dengan TPT yaitu 7,01%. Angka yang di bawah 50% tersebut sangat disayangkan mengingat Surabaya adalah salah satu kota besar di Indonesia. Angka penyerapan tersebut masih jauh jika dibandingkan dengan penyerapan tenaga kerja oleh UMKM Kabupaten Malang yang sebesar 64% dan Jember sebesar 62% (diolah dari BPS Provinsi Jawa Timur, 2015; Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur, 2015). Angka tersebut diharapkan dapat meningkat seiring dengan rencana peningkatan jumlah UMKM di Surabaya.

Industri kreatif merupakan salah satu industri yang berkembang pesat di dunia bisnis Surabaya. Industri kreatif merupakan kegiatan usaha yang fokus pada kreasi dan inovasi (Kemenperin, 2017). Saat ini, usaha berbasis industri kreatif di Indonesia paling banyak berkembang di Surabaya, yaitu sebesar 6,4% dari total keseluruhan pelaku industri kreatif di Indonesia (BPS, 2016). Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) pada tahun 2018 bekerja sama dengan Institut Teknologi Sepuluh Nopember guna meningkatkan potensi perkembangan industri kreatif di Surabaya, yaitu dengan mengadakan acara bertajuk Suroboyo Creative Week 2018 dan merancang pembuatan Pusat Unggulan Inovasi (PUI) untuk membantu mengembangkan usaha industri kreatif. Selain itu, (British Council, UNESCAP, & Platform Usaha Nasional, 2018), menyebutkan bahwa bisnis sosial di Indonesia mayoritas berbasis industri kreatif. Berbagai alasan di atas menunjukkan bahwa usaha yang bergerak di bidang industri kreatif, khususnya UMKM, memiliki potensi besar untuk kemajuan ekonomi sehingga menarik untuk diteliti. Namun untuk mengembangkan UMKM secara keseluruhan juga tidak mudah.

Salah satu ancaman pada UMKM adalah kemudahan untuk mendirikan namun susah untuk mempertahankan. Sebuah studi (Hapsari, 2014), mengungkapkan bahwa permasalahan utama perkembangan UMKM terletak pada kendala finansial dan kendala manajemen. Kendala finansial yaitu ketidakmampuan UMKM untuk mencari modal guna mendukung kemajuan usaha, sedangkan dari kendala manajemen adalah kurangnya kualitas SDM yang dapat

mendukung perkembangan usaha. Selain itu, studi oleh Sukwadi & Meliana (2014) menyebutkan bahwa 2 dari 10 karyawan UMKM keluar tiap bulannya. Hal itu menunjukkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi.

*Turnover* menurut Robbins dan Judge (2009) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Salah satu prediktor kuat untuk *turnover* adalah *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yang ditempati saat ini. Salah satu hal yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh atasan (Gul, Ahmad, Rehman, Shabir, & Razzaq, 2012; Long, Ismail, & Jusoh, 2012; Maaitah, 2018). Penelitian sebelumnya juga menyebutkan secara langsung bahwa gaya kepemimpinan dan kebijakannya berpengaruh terhadap *turnover* karyawan (Ali, Kakakhel, Rahman, & Ahsan, 2014; Alkhawaja, 2017; Ekong, Olusegun, & Mukaila, 2013). Hal tersebut dapat terjadi karena pemimpin melalui gaya kepemimpinannya memiliki kuasa untuk merubah peraturan perusahaan yang berdampak pada kondisi karyawan (Alkhawaja, 2017).

Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengarahkan segenap kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, orang lain dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif (Insani, 2015). Pada UMKM, pemimpin merupakan salah satu kunci utama untuk kesuksesan usaha. Hal dikarenakan pemilik UMKM memegang peranan penting dalam penerapan strategi usaha yang berpengaruh terhadap performa organisasi secara keseluruhan (Madanchian & Taherdoost, 2017). Sehingga, penting bagi UMKM untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat untuk karakteristik usaha mereka.

Secara umum, menurut Bass dan Avolio (melalui Franco & Matos, 2013) gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu transaksional, transformasional, dan *passive-avoidant*. Gaya transformasional menekankan pada adanya perubahan pada suatu organisasi. Perubahan tersebut biasanya dilakukan apabila organisasi ingin memperbaiki kinerja mereka dan merasa bahwa kondisi sebelumnya kurang mendukung perubahan. Gaya transaksional menekankan pada eksistensi karyawan dan pimpinan, dimana pimpinan akan memberikan kompensasi yang sesuai untuk

karyawan apabila karyawan dirasa telah maksimal dalam menjalankan tugas mereka. Kemudian, gaya kepemimpinan ketiga adalah *passive-avoidant*. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini bisa dibilang sebagai pemimpin yang menghindari tanggung jawab, gagal menindaklanjuti penyelesaian masalah, dan pada dasarnya menunjukkan kurangnya sifat kepemimpinan. Ketiga gaya kepemimpinan ini tidak wajib hanya bisa digunakan satu jenis saja. Namun, bisa saja seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Pada UMKM, gaya kepemimpinan yang biasa diadopsi adalah gaya transformasional dan transaksional (Franco & Matos, 2013).

Penelitian sebelumnya meneliti mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan melalui indikator *Leader-Member Exchange* terhadap *turnover intention* dan Ekong *et al.* (2013) meneliti mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap *turnover* yang sesungguhnya. Penelitian ini menggabungkan kedua penelitian tersebut yaitu meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan. Gaya kepemimpinan UMKM sebelumnya telah diteliti oleh Mário Franco *et al.* (2013) dan Brad Jackson *et al.* (2018), dimana milik Jackson hanya meneliti perusahaan sosial dan perbedaannya dengan perusahaan komersial. Oleh karena itu penelitian ini meneliti terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan dengan kewirausahaan sosial sebagai variable moderasi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang diadopsi UMKM terhadap *turnover* karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kewirausahaan sosial dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan yang diadopsi UMKM terhadap *turnover* karyawan?

## **1.3 Tujuan**

Sesuai dengan perumusan masalah penelitian diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan yang diadopsi UMKM terhadap *turnover* karyawan

2. Menguji gaya kepemimpinan yang diadopsi UMKM terhadap *turnover* karyawan dengan dimoderasi oleh tingkat kewirausahaan sosial

#### **1.4 Manfaat**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan.

##### **1.4.1 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memberikan wawasan pada UMKM terkait gaya kepemimpinan dan tingkat kewirausahaan sosial yang dapat mengurangi *turnover* karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Keilmuan**

Penelitian ini akan memperkaya studi di bidang manajemen SDM mengenai topik pengaruh gaya kepemimpinan dan kewirausahaan sosial terhadap *turnover* karyawan.

#### **1.5 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pada penelitian ini terdiri atas batasan penelitian. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Objek amatan yang digunakan pada penelitian ini adalah UMKM di Surabaya.
2. Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *passive-avoidant* yang berasal dari sudut pandang pemimpin UMKM

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penulisan, pembahasan dan penilaian skripsi ini, maka dalam pembuatannya dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan serta sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Menyajikan kajian pustaka teori-teori yang digunakan peneliti sebagai landasan pelaksanaan penelitian. Teori yang dibahas adalah teori dan pengelompokan UMKM, teori kewirausahaan sosial, teori kepemimpinan, dan teori

*turnover* karyawan. Pada bagian akhir dari bab ini akan disertakan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Mengemukakan langkah-langkah dan prosedur yang dilakukan dalam melakukan penelitian yang berisi lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, serta teknik pengolahan dan analisis data.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan mempresentasikan hasil dari pengumpulan data penelitian, dilanjutkan dengan proses pengolahan data yang mengikuti alur analisis dengan menggunakan metode penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya.

### **BAB IV SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian ini yang disertai dengan saran yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya dan manajemen UMKM.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini menyajikan kajian pustaka baik berupa definisi maupun teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini. Definisi dan teori yang ditulis pada bab ini didapatkan dari beberapa literatur seperti buku, artikel, jurnal penelitian, *website*, dan penelitian-penelitian terdahulu.

#### **2.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

Setiap negara memiliki pengertian masing-masing dalam mendefinisikan UMKM. Secara khusus, kriteria UMKM biasanya didefinisikan dari jumlah karyawan, modal investasi, *turnover* tahunan, dan sifat usaha (Gamage, 2003). *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menyebutkan bahwa UMKM adalah perusahaan independen dengan jumlah karyawan tertentu yang berbeda-beda di tiap negara. Batas atas paling sering adalah 250 karyawan, seperti di Uni Eropa. Namun, beberapa negara menetapkan batasan pada 200 karyawan, sementara batasan untuk Amerika Serikat adalah 500 karyawan. Selain itu OECD juga menyebutkan bahwa aset finansial juga digunakan untuk mendefinisikan UMKM (OECD, 2005).

Indonesia menggunakan pengertian dan kriteria UMKM yang diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 yang menyatakan bahwa UMKM adalah sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Kriteria dari masing-masing definisi usaha mikro, kecil dan menengah dapat dilihat pada Tabel 2.1. Dari undang-undang tersebut, masing-masing bagian UMKM didefinisikan sebagai berikut:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria.

- Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar sesuai dengan kriteria.

Tabel 2. 1 Kriteria UMKM di Indonesia Sesuai UU No 20 Tahun 2008

| Jenis Usaha    | Jumlah Kekayaan Bersih       | Hasil Penjualan Tahunan        |
|----------------|------------------------------|--------------------------------|
| Usaha Mikro    | Maksimal Rp 50 juta          | Maksimal Rp 300 juta           |
| Usaha Kecil    | > Rp 50 juta – Rp 500 juta   | > Rp 300 juta – Rp 2,5 miliar  |
| Usaha Menengah | > Rp 500 juta – Rp 10 miliar | > Rp 2,5 miliar – Rp 50 miliar |

Sumber: Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008

Dalam perspektif usaha, UMKM dapat diklasifikasikan dalam empat kelompok (LPPI & BI, 2015), yaitu:

- UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima.
- UMKM Mikro adalah para UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya.
- Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor.
- Fast Moving Enterprise* adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Penelitian oleh Kristiyanti (2012) meneliti tentang UMKM secara mendalam baik dari segi manajemen, keuangan, operasional dan lain-lain serta membandingkannya dengan Usaha Besar, menyebutkan ciri-ciri perusahaan mikro, kecil, dan menengah di Indonesia sebagai berikut:

- Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus pengelola dalam UKM.
- Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- Daerah operasinya umumnya lokal, walaupun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.
- Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang kecil.

Karakteristik yang dimiliki oleh UMKM tersebut menunjukkan bahwa tidak ada informasi yang jelas akan profil dari UMKM baik dari segi strategi, manajemen, maupun keuangan. Kondisi tersebut menyebabkan adanya kesulitan untuk menilai jenis bisnis yang dilakukan UMKM. Jenis bisnis berdasarkan sifat kewirausahaan yang diadopsi oleh UMKM bisa dikategorikan menjadi dua macam yaitu bisnis komersial yang berlandaskan pada kewirausahaan komersial dan bisnis sosial yang berlandaskan pada kewirausahaan sosial (Austin *et al.*, 2012).

## **2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebuah karakteristik penting yang diperlukan untuk mengelola dan memimpin organisasi baik melalui individu atau tim untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. Seorang pemimpin harus memiliki visi, kreativitas dan inovasi, pemikiran strategis, komunikasi dan pengaruh (Itika, 2011). Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Thoha (2007) mendefinisikannya sebagai kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang dalam mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Dalam bidang Sumber Daya Manusia, Dessler (2008) mengatakan bahwa manajer yang baik adalah manajer yang memiliki sifat kepemimpinan, termasuk di dalamnya manajer tersebut harus dapat berpikir strategis. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah karakteristik memiliki orientasi ke depan, kreatifitas, dan kemampuan memengaruhi orang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Dalam teori kepemimpinan terdapat beberapa teori-teori yang sangat melekat pada seorang pemimpin, berikut beberapa teori-teori kepemimpinan dikutip dari buku oleh Siagian (2009):

1. Teori sifat, teori ini mengacu pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sifat-sifat, dan ciri-ciri yang dimiliki seorang pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Pemimpin yang ideal yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu harus mempunyai pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan, sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik,

kapasitas integratif, kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang segera dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif terhadap bawannya atau karyawan.

2. Teori Perilaku, dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri yaitu mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya (Chen & Silverthorne, 2007).
3. Teori Situasional. Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh sifat kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi pemimpin dan organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang (Chen & Silverthorne, 2007).

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Thoha (2007) mengemukakan definisi gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut Bass dan Avolio (melalui Franco & Matos, 2013; Xie *et al.*, 2018) setidaknya terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu transaksional, transformasional, dan *passive-avoidant*. Berikut penjelasan gaya-gaya tersebut:

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Adapun dimensi karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (melalui Franco & Matos, 2013) adalah *idealized influence (charismatic influence)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

*Idealized influence* terbagi menjadi 2 yaitu *idealized influence (attributed)* dan *idealized influence (behavior)*. *Idealized influence (attributed)* adalah faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi. *Idealized influence (behavior)* adalah faktor

yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya. Faktor ini memiliki makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu memengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahan.

*Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Dimensi selanjutnya adalah *intellectual stimulation* dimana karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

*Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan dan memperhatikan keinginan bawahan untuk berprestasi dan berkembang.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini

didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama. Bass dan Avolio (melalui Franco & Matos, 2013), menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional setidaknya ditunjukkan oleh dua dimensi, yaitu *contingent reward* dan *management by exception-active*.

*Contingent reward* menunjukkan jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal. *Management by exception-active* menunjukkan pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

### 3. Kepemimpinan *Passive-avoidant*

Gaya kepemimpinan *passive-avoidant* cenderung untuk menghindar dari tugas dan tanggung jawab, pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan, karena tidak mau dirugikan apabila gagal melaksanakan kegiatan dalam memecahkan kesulitan tersebut. Adapun karakteristik daripada gaya kepemimpinan ini adalah *management by exception-passive*, dan *laissez-faire*.

Dalam gaya kepemimpinan *management by exception-passive*, pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pemimpin gaya ini akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standart dan prosedur, maka pemimpin tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

*Laissez-faire* menggambarkan seorang pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan sudah

tidak membutuhkan bimbingan lagi. Nilai didasarkan kepada rasa saling mempercayai yang besar.

### **2.2.2 Pengukuran Gaya Kepemimpinan**

Pengukuran gaya kepemimpinan seseorang dapat melalui berbagai cara. Salah satunya adalah dengan menggunakan kuesioner multi faktor kepemimpinan atau *Multi-factor Leadership Questionnaire* (MLQ). MLQ adalah kuesioner yang telah diterjemahkan ke berbagai bahasa dan merupakan alat ukur kepemimpinan dan hasilnya yang sering digunakan oleh peneliti dan praktisi (Rowold, 2005).

MLQ umumnya digunakan secara 360 derajat, yaitu dijawab oleh atasan, bawahan, dan rekan kerja. Namun tidak menutup kemungkinan kuesioner ini bisa dijawab oleh satu peran saja (Pahi, Abhamid, Umrani, & Ahmed, 2015). Penelitian oleh Rowold (2015) yang menggunakan elemen pada MLQ menyebutkan bahwa pada perusahaan dengan skala kecil, peneliti menggunakan pemimpin sebagai responden yang menilaia dirinya sendiri. Sedangkan untuk perusahaan besar maka yang menilai adalah bawahan, rekan sejawat, dan atasan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan item kuesioner yang valid dan reliabel untuk setiap jenis responden.

### **2.3 Turnover Karyawan**

*Turnover* karyawan adalah jumlah persentase karyawan yang meninggalkan perusahaan dan digantikan dengan karyawan baru. Menurut Robbins dan Judge (2009), *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Menurut Rivai (2004), *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Simamora (2004), *turnover* merupakan pemisahan diri secara sukarela oleh seorang karyawan dari organisasi. Menurut Ronald dan Milkha (2014), *turnover* adalah kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), berdasarkan kesediaan karyawan, turnover dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela:

1. *Turnover* secara tidak sukarela. Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
2. *Turnover* secara sukarela. Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

Rumus untuk menghitung tingkat *turnover* menurut BrightHR (2019), perusahaan yang mengembangkan *software* manajemen Sumber Daya Manusia untuk UMKM, adalah sebagai berikut:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam satu tahun}}{\text{Rata – rata karyawan dalam satu tahun}} \times 100\%$$

## 2.4 Kewirausahaan Sosial

Definisi kewirausahaan sosial banyak dikembangkan di sejumlah bidang yang berbeda, mulai dari *non-profit*, untuk profit, sektor publik, dan kombinasi dari ketiganya. Menurut Drayton (2002) terdapat dua hal kunci dalam kewirausahaan sosial. Pertama, adanya inovasi sosial yang mampu mengubah sistem yang ada di masyarakat. Kedua, hadirnya individu bervisi, kreatif, berjiwa wirausaha, dan beretika di belakang gagasan inovatif tersebut. Hulgård (2010) merangkum definisi kewirausahaan sosial menjadi penciptaan nilai sosial yang dibentuk dengan cara bekerja sama dengan orang lain atau organisasi masyarakat yang terlibat dalam suatu inovasi sosial yang biasanya menyiratkan suatu kegiatan ekonomi.

Seseorang yang melakukan kegiatan kewirausahaan sosial disebut sebagai wirausaha sosial. Pengertian sederhana dari wirausaha sosial adalah seseorang yang mengerti permasalahan sosial dan menggunakan kemampuan kewirausahaan untuk melakukan perubahan sosial, terutama meliputi bidang kesejahteraan, pendidikan dan kesehatan (Cukier, Trenholm, Carl, & Gekas, 2011). Pada wirausaha komersial, mereka tidak secara langsung memberikan dampak sosial, tapi lebih ke

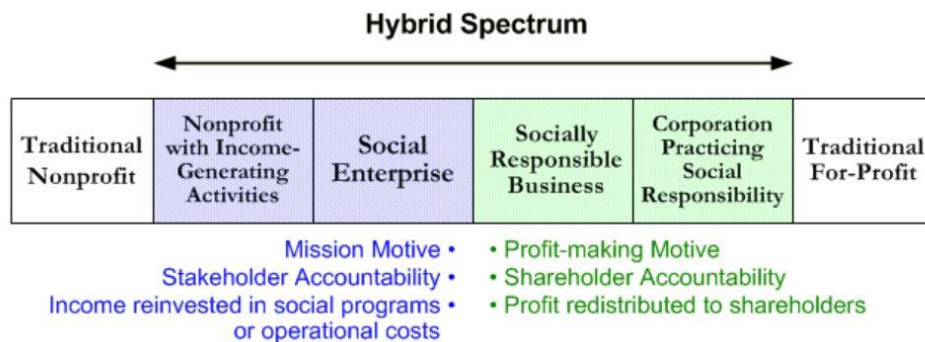
menyumbangkan uang mereka pada organisasi sosial atau bekerja pada perusahaan yang tidak merusak lingkungan dan memperlakukan karyawan dengan baik. Namun pada pengusaha dengan jiwa kewirausahaan sosial, fokus utama bisnis mereka adalah memberikan dampak sosial secara langsung dan menggunakan keuntungan bisnis untuk memberikan perubahan (Crisan-mitra, Borza, Razvan, & Tirca, 2011).

Menurut pendapat Santosa (melalui Dwianto, 2018) wirausaha sosial adalah agen perubahan (*agent of change*) yang mampu untuk melaksanakan cita-cita mengubah dan memperbaiki nilai-nilai sosial dan menjadi penemu berbagai peluang untuk melakukan perbaikan. Seorang wirausaha sosial selalu melibatkan diri dalam proses inovasi, adaptasi, pembelajaran yang terus menerus bertindak tanpa menghiraukan berbagai hambatan atau keterbatasan yang dihadapinya dan memiliki akuntabilitas dalam mempertanggungjawabkan hasil yang dicapainya, kepada masyarakat. Definisi di atas memberikan pemahaman bahwa kewirausahaan sosial terdiri dari empat elemen utama yakni *social value*, *civil society*, *innovation*, and *economic activity* (Palesangi, 2012), yang dijelaskan di bawah ini:

1. *Social Value*. Merupakan elemen paling khas dari kewirausahaan sosial yaitu menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar.
2. *Civil Society*. Kewirausahaan sosial sering kali berasal dari rasa inisiatif dan partisipasi masyarakat sipil dengan mengoptimalkan modal sosial yang ada di masyarakat.
3. *Innovation*. Kewirausahaan sosial memecahkan masalah sosial dengan cara-cara inovatif antara lain dengan memadukan kearifan lokal dan inovasi sosial. Inovasi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan.
4. *Economic Activity*. Kewirausahaan sosial yang berhasil pada umumnya dengan menyeimbangkan antara aktivitas sosial dan aktivitas bisnis. Aktivitas bisnis atau ekonomi dikembangkan untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial organisasi. Aktivitas bisnis perlu dilakukan guna menjadi sumber dana untuk mencapai tujuan sosial.

### 2.4.1 Pengukuran Kewirausahaan Sosial

Perusahaan yang berlandaskan pada prinsip kewirausahaan sosial dapat disebut dengan perusahaan sosial. Perusahaan sosial berada di pertengahan antara organisasi *non-profit* dan organisasi bisnis sehingga dapat juga disebut sebagai organisasi *hybrid*. Perusahaan ini tidak hanya fokus pada satu tujuan saja, tetapi dua tujuan yaitu keuntungan dan dampak sosial, seperti yang digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Spektrum Perusahaan Sosial di Dunia Bisnis

Sumber: *Social Enterprise Typology* (Alter, 2007)

Organisasi *hybrid* menghasilkan nilai sosial dan ekonomi dan dikelola berdasarkan derajat kegiatan yang berkaitan dengan: 1) motif, 2) akuntabilitas, dan 3) penggunaan pendapatan. Gambar 2.1 menjelaskan mengenai spektrum letak bisnis sosial pada dunia bisnis menurut Alter (2007). Sisi kanan spektrum adalah organisasi yang menciptakan nilai sosial tetapi motif utamanya adalah menghasilkan laba dan distribusi laba kepada pemegang saham. Sisi kiri spektrum adalah organisasi dengan kegiatan komersial yang menghasilkan nilai ekonomi untuk mendanai program sosial tetapi motif utamanya adalah pencapaian misi sosial seperti yang ditentukan oleh pemangku kepentingan. Bisnis sosial berada di antaranya.

Beberapa perusahaan merasa kesulitan dalam mendeskripsikan bentuk usaha mereka, apakah sosial atau komersial (Diochon & Anderson, 2011; Fowler, 2000). Selama ini pengkategorian suatu perusahaan sosial selalu berdasarkan metode kualitatif yaitu pendapat para ahli. Terlebih, tidak semua perusahaan sosial memiliki visi dan misi awal sebagai perusahaan sosial. Beberapa dari mereka kadang memulai usaha sebagai perusahaan komersial (Ilac, 2018). Oleh karena itu,

Ortiz (2016) mengembangkan sebuah penelitian yang dapat mengukur tingkat kewirausahaan sosial suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan sebuah alat ukur berupa kuesioner untuk perusahaan yang dapat menunjukkan tingkat kewirausahaan sosial perusahaan tersebut.

Item pada kuesioner ini berisi tentang hal-hal yang umumnya tidak bisa diamati secara langsung di perusahaan. Oleh karena itu, alat ukur ini mengacu pada tiga aspek kewirausahaan sosial yaitu orientasi kewirausahaan, hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kewirausahaan sosial, dan kewajiban bagi perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dapat memberi keuntungan bagi lingkungan atau orang sekitar.

Pengukuran tingkat kewirausahaan sosial pada penelitian ini perlu dilakukan pada UMKM guna mengidentifikasi tingkat kewirausahaan yang dimiliki. Perbedaan tingkat kewirausahaan dapat memberikan pengaruh berupa perbedaan pada beberapa elemen dalam perusahaan, salah satunya adalah sifat kepemimpinan dari manajer atau pemiliknya.

#### **2.4.2 Kepemimpinan pada Kewirausahaan Sosial**

Penelitian oleh Jackson *et al.* (2018) menyebutkan bahwa berdasarkan kerangka 6P (*person, position, process, performance, place, purpose*) oleh Grint, ada beberapa hal yang membedakan sifat pemimpin bisnis sosial dengan pemimpin bisnis komersial. Melalui dimensi *person*, ditemukan bahwa pemimpin bisnis sosial cenderung memiliki karakteristik fokus pada dampak sosial yang diberikan, memberi kepada orang lain namun merugikan diri sendiri, dan memiliki keinginan untuk mengembangkan dirinya dan orang di sekitarnya. Mereka cenderung terus melakukan inovasi yang dapat meningkatkan dampak sosial perusahaan. Adapun persamaan dari pemilik bisnis sosial dengan bisnis komersial adalah berani mengambil risiko dan fokus pada hasil capaian. Untuk dimensi *position*, susunan organisasi dan pihak manajemen menduduki posisi penting pada sebuah organisasi bisnis. Perbedaan dari bisnis sosial adalah pihak manajemen yang lebih responsif dan adanya pendekatan *collective communitarian* atau penyelesaian masalah secara musyawarah. Pada dimensi *process*, perusahaan sosial tidak hanya harus melakukan kebaikan sosial tetapi mereka juga harus melakukannya dengan baik secara sosial dan terlihat baik secara sosial guna mempertahankan legitimasi dan

dukungan untuk mereka. Sedangkan untuk *performance*, umumnya kinerja pemimpin dinilai berdasarkan *social accounting and auditing* (SAA) dan *social return on investment* (SROI). Berdasarkan *place*, pemimpin bisnis sosial dapat dilihat dari ‘tempat’ mereka baik secara geografi maupun *socio-economic*. Yang terakhir yaitu dimensi *purpose*, pemimpin pada bisnis sosial harus dapat mengomunikasikan tujuan berdirinya bisnis mereka baik pada pekerja maupun pada konsumen.

Penelitian oleh Moreau & Mertens (2014) juga meneliti mengenai karakteristik yang harus ada pada pemimpin bisnis sosial, khususnya manajer. Berdasarkan penelitian tersebut, Moreau dan Mertens merumuskan kerangka manajemen bisnis sosial dalam tujuh pilar utama yaitu: mampu merumuskan strategi yang dapat mewujudkan berbagai tujuan bisnis sosial, mampu memahami sistem pemerintahan pada bisnis sosial, dapat mengelola *external* stakeholder seperti investor, dapat mengelola internal stakeholder seperti karyawan dan relawan, dapat mengelola aspek finansial dengan baik, mengetahui dan memahami posisi usaha dari segi sosial dan ekonomi, dan dapat mengembangkan rasa kepemilikan dan kebanggaan pada seluruh orang yang terlibat di bisnis sosial tersebut.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dengan melakukan sintesis. Hasil dari melakukan sintesis pada penelitian terdahulu untuk menunjang kebutuhan penelitian ini, meskipun masing-masing jurnal memiliki permasalahan yang berbeda-beda. Berikut penjelasan secara detail mengenai kajian penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini (Tabel 2.2)

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

| No. | Referensi                                                                                                                                                                                                          | Metode Penelitian              | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Keterkaitan dengan Penelitian                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Franco, M., & Matos, P. G. (2013). Leadership Styles in SMEs : a Mixed-Method Approach                                                                                                                             | Wawancara, analisis deskriptif | Tidak semua UMKM memiliki satu gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional dirasa paling tepat untuk UMKM karena memberikan hasil kinerja yang paling baik.                                                                                                                | Penelitian ini memberi kontribusi bagi penulis dalam hal mendefinisikan variabel dan indikator kepemimpinan yang akan digunakan. |
| 2   | Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... Li, X. (2018). Leadership Style And Innovation Atmosphere in Enterprises : An Empirical Study. <i>Technological Forecasting &amp; Social Change</i> . | Analisis deksriptif; regresi   | Mengemukakan bahwa gaya kepememipinan transformasional dapat lebih membangun kepercayaan antar pegawai daripada kepemimpinan transaksional, sehingga atmosfer inovasi menjadi lebih mudah dirasakan, dimana atmosfer inovasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi inovasi perusahaan. | Penelitian tesebut berkontribusi dalam penentuan varibel yang akan digunakan penulis pada penelitian ini.                        |
| 3   | Maaitah, A. M. (2018). The Role of Leadership Style on Turnover Intention. <i>International Review of Management and Marketing</i> , 8(5), 24–29                                                                   | Uji korelasi t-test            | Hasil menemukan bahwa ada dampak yang signifikan secara statistik untuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam mempengaruhi <i>turnover intention</i> .                                                                                                           | Penelitian ini berkontribusi dalam mengembangkan model penelitian                                                                |
| 4   | Ekong, E., Olusegun, A., & Mukaila, O.-B. A. (2013). Managerial Style and Staff Turnover in Nigerian Banks : A Comparative Analysis. <i>American International Journal of Social Science</i> , 2(6), 79–93.        | Regresi                        | Terdapat hubungan signifikan antara gaya manajerial (yang diukur dengan LMX) terhadap <i>turnover</i> karyawan dimana mayoritas karyawan keluar dari pekerjaannya dikarenakan adanya ketidak cocokan dengan keputusan yang dibuat oleh manajer                                                | Penelitian ini memberi kontribusi dalam hal menyusun hipotesis                                                                   |

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

| No. | Peneliti                                                                                                                                                                                       | Metode Penelitian                           | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                    | Keterkaitan dengan Penelitian                                                                                                         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5   | Jackson, B., Nicoll, M., & Roy, M. J. (2018). The Distinctive Challenges and Opportunities for Creating Leadership Within Social Enterprises. <i>Social Enterprise Journal</i> , 14(1), 71–91. | Studi kasus, <i>literature review</i>       | Adanya perbedaan sifat pemimpin pada bisnis sosial ditinjau melalui kerangka 6P oleh Grint yang telah dikembangkan. Perbedaan tersebut berkaitan dengan tantangan dan kesempatan pada praktik kepemimpinan di bisnis sosial.                             | Penelitian ini menjadi landasan bagi penulis untuk memperkuat alasan mengapa studi perlu dilakukan.                                   |
| 6   | Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Palacios-Marqués, D. (2016). Is It Possible to Measure Social Entrepreneurship in Firms? <i>Cuadernos de Gestión</i> , 16, 15–28.                       | <i>Delphi method, pretest questionnaire</i> | Studi ini mendefinisikan dan mengusulkan skala pengukuran untuk kewirausahaan sosial dalam arti luas. Item kuesioner mencerminkan gagasan bahwa perusahaan dapat menangani kebutuhan pelanggan sekaligus lingkungan namun tetap menghasilkan keuntungan. | Penelitian ini berkontribusi dalam mengembangkan alat ukur yang dapat mengidentifikasi tingkat kewirausahaan sosial suatu perusahaan. |

## 2.6 Research Gap

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Ayman Mahmoud Maaitah (2018) meneliti mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* dan Ekong *et al.* (2013) meneliti mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap *turnover* yang sesungguhnya. Perbedaan terletak pada penelitian Maaitah menggunakan variable transformasional dan transaksional sedangkan penelitian oleh Ekong menggunakan variable *Leader-Member Exchange*. Terkait dengan kepemimpinan, studi oleh Mário Franco *et al.* (2013) dan Yongping Xie *et al.* (2018) meneliti menggunakan dimensi gaya kepemimpinan yang sama yaitu transaksional, transformasional, dan *passive-avoidant*. Perbedaannya terletak pada objek dimana penelitian oleh Mário Franco *et al.* (2013) hanya meneliti UMKM sedangkan penelitian oleh Yongping Xie *et al.* (2018) meneliti seluruh perusahaan di China, tidak terbatas hanya pada UMKM saja. Penelitian yang berkaitan dengan kewirausahaan sosial adalah penelitian oleh Peris-Ortiz *et al.* (2016) yang meneliti variabel yang membedakan CSR dengan kewirausahaan sosial. Penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat perbedaan strategi perusahaan yang dipengaruhi oleh jiwa kewirausahaan sosialnya.

Terdapat perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu. Pertama, yaitu objeknya yang menggunakan UMKM dari segala sektor yang berlokasi di Surabaya. Kemudian metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dimana hipotesis akan diuji menggunakan uji regresi. Dengan demikian penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baru dalam dunia manajemen UMKM dan sumber daya manusia khususnya kepemimpinan dan *turnover* karyawan.

***(Halaman sengaja dikosongkan)***

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

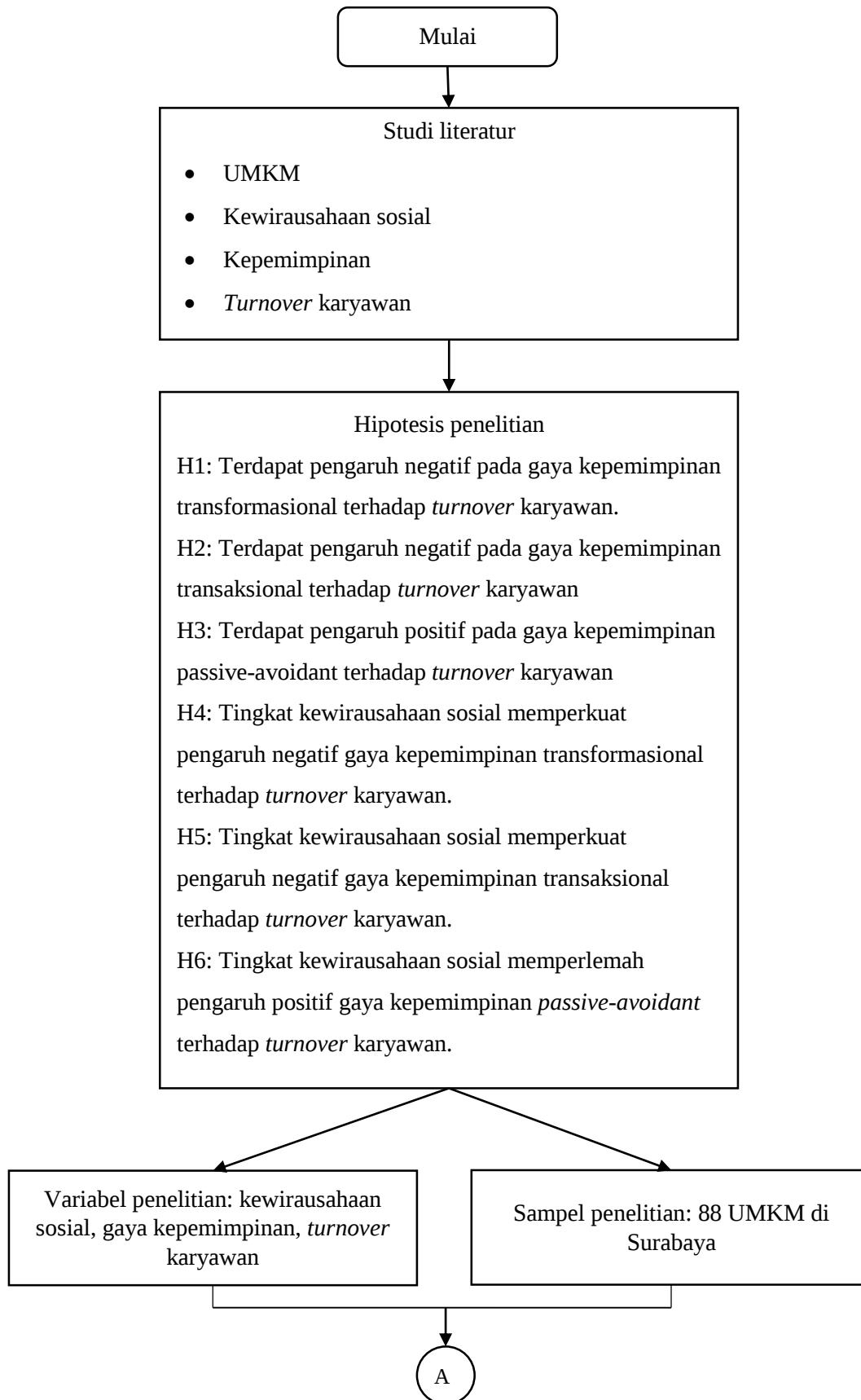
Pada bab ini membahas mengenai metode yang digunakan oleh penulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang terdiri dari lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, serta teknik pengolahan dan analisis data.

#### **3.1 Alur Penelitian**

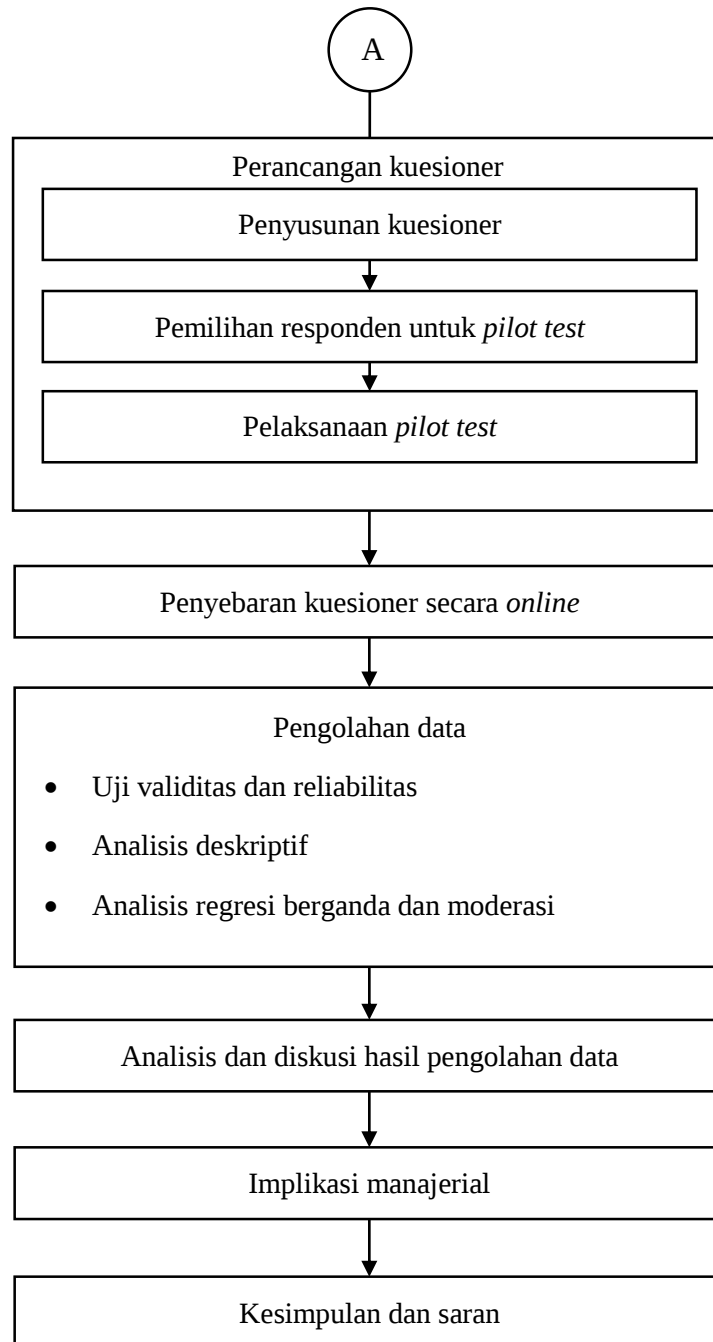
Penelitian ini dimulai dari mengidentifikasi potensi pengembangan UMKM dengan metode studi literatur. Kemudian ditemukan *gap* penelitian sehingga model penelitian dapat dikembangkan. Studi literatur dilakukan untuk mendalami definisi dan informasi lain terkait objek penelitian dengan mempertimbangkan penelitian sebelumnya. Dari studi literatur, penulis mendapatkan referensi model dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga penulis dapat menentukan variabel yang diuji pada penelitian ini. Hingga pada akhirnya konstruk dan kerangka penelitian dapat terbentuk.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan data primer dari hasil kuesioner yang disebar kepada responden penelitian. Pengumpulan data diawali dengan penyusunan kuesioner sesuai dengan konstruk penelitian yang direncanakan. Untuk mengevaluasi kenyamanan responden dalam mengisi kuesioner dan kejelasan *item* kuesioner, penulis melakukan *pilot test* terlebih dahulu. Apabila kuesioner sudah tepat maka penulis melanjutkan menyebarkan data primer. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online*. Pengisian kuesioner melalui *google forms* dilakukan secara mandiri oleh responden. Setelah mendapatkan data yang cukup, pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS 25.

Analisis yang dilakukan penulis adalah analisis deskriptif demografi dan variabel dilakukan untuk mengetahui persebaran demografi responden dan jawabannya. Setelah itu, uji regresi digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Tahap berikutnya yang dilakukan adalah analisis dan diskusi, serta implikasinya untuk manajemen. Lalu, penelitian ini diakhiri oleh penarikan simpulan dan pemberian saran untuk pihak terkait dan bagi penelitian selanjutnya. Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1



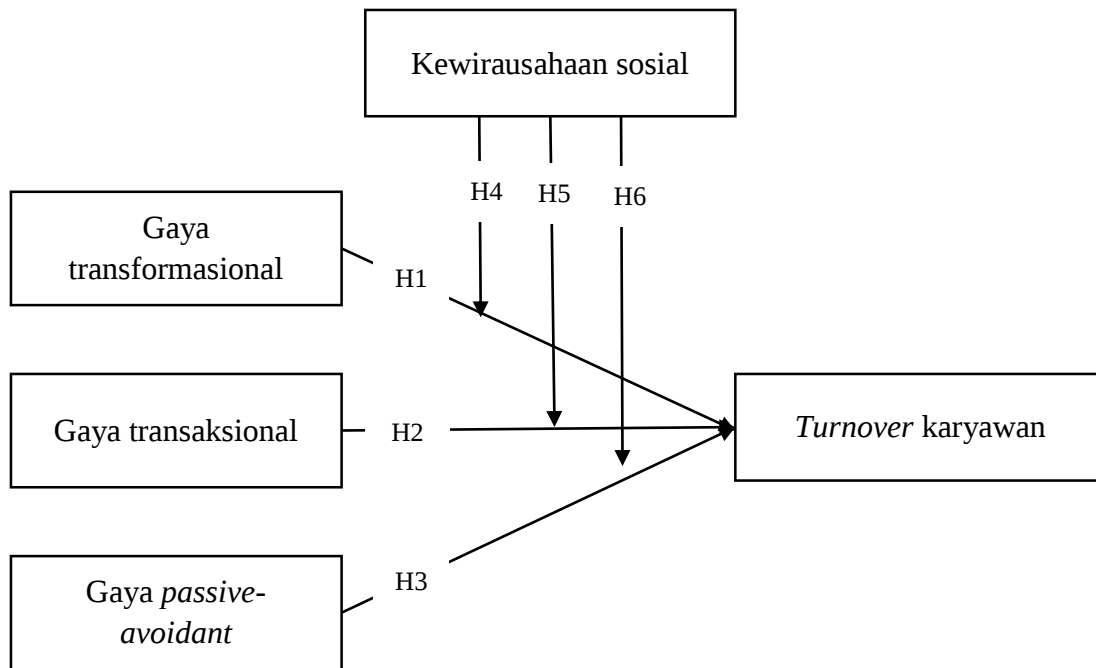
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian (lanjutan)

### 3.2 Pengembangan Model dan Hipotesis

Hipotesis penelitian ini merupakan pengembangan dari kerangka pemikiran peneliti yang berdasarkan pada penelitian terdahulu. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel independen dan dependen. Adapun variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* sedangkan variabel dependen adalah *turnover* karyawan.



Gambar 3. 3 Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 3.2, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut.

### 3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover* Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional menghargai idealisme dan nilai-nilai karyawan, memotivasi mereka untuk menempatkan kepentingan organisasi di urutan pertama, dan mendorong mereka untuk mencapai kondisi diri yang terbaik (Xie *et al.*, 2018). Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk mencapai level lebih dari ekspektasi mereka dan lebih dari arahan mekanis dari perusahaan (Podsakoff *et al.*, 1990). Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan (Maaitah, 2018). *Turnover intention* merupakan salah satu prediktor kuat untuk *turnover* yang sesungguhnya (Rasheed, Iqbal, & Mustafa, 2018). Pada kepemimpinan transformasional, perusahaan cenderung memiliki *employee retention* yang tinggi, sehingga karyawan tidak ingin berpindah ke perusahaan lain. Maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Terdapat pengaruh negatif pada gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover* karyawan.

### **3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap *Turnover* Karyawan**

Gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya (Franco & Matos, 2013). Pemimpin transaksional fokus pada pencapaian tujuan perusahaan melalui sistem dan proses yang digunakan (Sarros & Santora, 2001). Gaya kepemimpinan ini tepat untuk digunakan pada perusahaan yang stabil dan tidak mengalami banyak gejolak dari luar. Studi terkait gaya kepemimpinan pada UMKM menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan efek yang paling baik untuk karyawan mereka. Karyawan menjadi lebih giat bekerja dan puas akan manajemen UMKM (Franco & Matos, 2013). Kondisi tersebut menyebabkan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan (Ali et al., 2014). Sehingga hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

**H2:** Terdapat pengaruh negatif pada gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover* karyawan.

### **3.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Passive-Avoidant* Terhadap *Turnover* Karyawan**

Gaya kepemimpinan *passive-avoidant* cenderung untuk menghindari dari tugas dan tanggung jawab, dan baru turun tangan untuk membantu karyawan apabila telah terjadi kesalahan dalam pengerjaan tugas (Franco & Matos, 2013). Studi sebelumnya terkait kepemimpinan pada UMKM menyebutkan bahwa hanya sebagian kecil dari sampel UMKM yang mengadopsi gaya *passive-avoidant* (Franco & Matos, 2013; Ogarca, Graciun, & Mihai, 2016). Hal itu disebabkan karena gaya kepemimpinan ini seringkali tidak membawa perusahaan menuju kesuksesan. Gwafuya (melalui Maaitah, 2018) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang tidak kompeten akan mengarah ke kinerja karyawan rendah, stres tinggi, komitmen kerja rendah, kepuasan kerja yang rendah dan *turnover intention* yang tinggi. Gaya *passive-avoidant* diprediksi memberikan dampak positif terhadap *turnover* karyawan karena karyawan merasa kurang puas dengan kondisi perusahaan. Sehingga hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

**H3:** Terdapat pengaruh positif pada gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan.

### **3.2.4 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan *Turnover* Karyawan**

Bisnis dengan tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi memiliki dua fokus utama yaitu laba dan dampak sosial. Demi mencapai dua tujuan utama tersebut maka dibutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni untuk memimpin pencapaian strategi perusahaan (Napathorn, 2018a). Pemimpin diwajibkan untuk mampu merumuskan strategi inovatif guna mengembangkan dampak sosial yang diberikan serta memiliki kemampuan untuk mengembangkan rasa kepemilikan dan kebanggaan pada seluruh orang yang terlibat di bisnis sosial tersebut (Moreau & Mertens, 2014). Selain itu, para karyawan juga dipandang sebagai masing-masing individu yang memiliki kemampuan dan keahlian berbeda (Khatun & Hasan, 2016). Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa apabila manajer menunjukkan minat, peduli, dan mengakui posisi karyawan, maka akan besar kemungkinan karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan (Maaitah, 2018). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kewirausahaan sosial dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover* karyawan sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4:** Tingkat kewirausahaan sosial memperkuat pengaruh negatif gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover* karyawan.

### **3.2.5 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan *Turnover* Karyawan**

Pencapaian *dual strategies* pada perusahaan dengan tingkat kewirausahaan sosial tinggi harus diimbangi dengan pemimpin yang mampu merumuskan strategi dengan baik, memahami sistem pemerintahan dan operasional organisasi (Moreau & Mertens, 2014), mampu mengakomodasi karyawannya dengan cara memberikan *guideline* pekerjaan mereka agar dapat memberikan pengetahuan terkait hal yang benar dan salah (Khatun & Hasan, 2016) juga memberikan kompensasi non-finansial pada karyawannya (Napathorn, 2018b). Karyawan UMKM bekerja dengan baik dan puas akan kepemimpinan dan keputusan pemilik apabila pemilik UMKM tersebut menerapkan kebijakan imbal jasa yang sesuai (Franco & Matos,

2013). Berdasarkan penelitian oleh Ali *et al.* (2014) kompensasi dan bentuk imbal balik lainnya berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan. Karyawan yang merasa bahwa pemimpin memperlakukan mereka sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan cenderung tidak ingin pindah ke perusahaan lain. Oleh karena itu diprediksi bahwa tingkat kewirausahaan sosial dapat memoderasi hubungan antara gaya transaksional dengan *turnover* karyawan, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** Tingkat kewirausahaan sosial memperkuat pengaruh negatif gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover* karyawan.

### **3.2.6 Tingkat Kewirausahaan Sosial Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Passive-Avoidant* Dengan *Turnover* Karyawan**

Gaya *passive-avoidant* bisa dikatakan lawan dari gaya transformasional dan transaksional. Pemimpin cenderung pasif dan tidak peduli pada karyawannya (Franco & Matos, 2013). Perusahaan dengan tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi diwajibkan untuk memiliki pemimpin yang aktif, inovatif, dan kreatif (Jackson *et al.*, 2018). Manajemen juga harus dapat memperlakukan karyawan dengan baik untuk menghindari *turnover* karyawan, berupa penerapan sistem kerja yang berbasis pada kekeluargaan dan dapat memotivasi karyawannya guna mencapai hasil laba dan dampak sosial yang diinginkan (Manimala & Bhati, 2011). Oleh karena itu diprediksi adanya tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi pada perusahaan dapat mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh kepemimpinan *passive-avoidant*, sehingga diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H6:** Tingkat kewirausahaan sosial memperlemah pengaruh positif gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan.

### **3.3 Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah bingkai kerja atau cetak biru untuk melaksanakan proyek riset pemasaran. Desain riset merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan/atau memecahkan masalah riset (Malhotra, 2017). Berikut adalah desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

### 3.3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk mengukur data dan menerapkan bentuk analisis statistik dalam penggunaannya (Malhotra, 2017). Menurut Malhotra (2017), penelitian yang bersifat deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan sesuatu, biasanya karakteristik atau fungsi pasar dan menguji hipotesis.. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan dengan kewirausahaan sosial sebagai variabel moderasi.

### 3.3.2 Data yang dibutuhkan

Pada penelitian ini data yang dibutuhkan adalah data primer. Data primer menurut Sugiyono (2006) adalah data primer merupakan data yang bersifat original diperoleh langsung dari sumbernya, kemudian diamati dan dicatat pertama kali melalui hasil kuesioner maupun wawancara (Tabel 3.1).

| Tabel 3. 1 Data yang Dibutuhkan |                                           |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Jenis Data                      | Data yang dibutuhkan                      | Cara memperoleh                 |
| Data Primer                     | Data demografi responden (pemilik UMKM)   | Survey menggunakan kuisisioner. |
|                                 | Data tingkat kewirausahaan sosial UMKM    |                                 |
|                                 | Data gaya kepemimpinan yang diadopsi UMKM |                                 |
|                                 | Data karyawan UMKM                        |                                 |

### 3.3.3 Perancangan Kuesioner

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Fungsi dari kuesioner pada penelitian ini digunakan untuk mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan dan pernyataan yang dibutuhkan dalam penelitian ini (Pujihastuti, 2010). Sebelum kuesioner disebarkan, kuesioner melewati tahap penyusunan dan *pilot test* terlebih dahulu.

#### 3.3.3.1 Penyusunan Kuesioner

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari lima bagian yang menggunakan skala sesuai dengan kebutuhan data. Adapun rincian masing-masing bagian dapat dilihat pada Tabel 3.2

Tabel 3. 2 Penyusunan Kuesioner

| Bagian         | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                        | Jenis Skala                 | Keterangan Skala                                                                                          |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bagian Pertama | Pengisian kuesioner pada bagian pertama terdiri dari profil responden                                                                                                                                                                                             | Pertanyaan terbuka          | Merupakan pertanyaan terkait profil responden seperti nama usaha                                          |
| Bagian Kedua   | Kuesioner berisikan mengenai tingkat kewirausahaan UMKM responden menggunakan skala likert                                                                                                                                                                        | Skala Ordinal               | Pengkuran skala dengan rentang 1-7, nilai 1 menandakan sangat tidak setuju hingga 7 sangat setuju         |
| Bagian Ketiga  | Kuesioner berisikan pertanyaan tentang gaya kepemimpinan oleh responden menggunakan skala likert.                                                                                                                                                                 | Skala Interval              | Pengkuran skala dengan rentang 1-5, nilai 1 menandakan tidak pernah hingga 5 selalu                       |
| Bagian Keempat | Berisikan pertanyaan mengenai kondisi karyawan di UMKM, yaitu jumlah karyawan keluar, jumlah karyawan pada akhir tahun, dan jumlah karyawan pada awal tahun. Data ini kemudian diolah peneliti menjadi bentuk persentase                                          | Skala Numerik menjadi Rasio | Merupakan pertanyaan terbuka                                                                              |
| Bagian Kelima  | Berisikan pertanyaan mengenai demografi responden sesuai dengan keadaan responden ketika mengisi. Pertanyaan demografi pada kuesioner ini terdiri dari jenis usaha, omset yang didapat dalam satu tahun, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja | Skala Nominal               | Merupakan pertanyaan dengan beberapa pilihan yang sudah tersedia untuk memudahkan pengelompokan responden |
| Bagian Keenam  | Pada bagian terakhir berisi tentang kalimat penutup serta kolom saran untuk peneliti dari responden, yang berguna untuk perbaikan kuesioner penelitian (hanya pada saat pelaksanaan <i>pilot test</i> ).                                                          | Pertanyaan terbuka          | Merupakan pertanyaan terbuka dan kalimat penutup                                                          |

### 3.3.3.2 Pilot Test

*Pilot test* merupakan pengujian terhadap kuesioner yang sudah dibentuk dan disebarkan kepada sampel responden yang sedikit untuk mengidentifikasi dan eliminasi kemungkinan *error* yang terjadi (Malhotra, 2017). Sebelum melakukan penyebaran, kuesioner yang dibuat diuji terlebih dahulu melalui *pilot test*. *Pilot test* digunakan untuk memvalidasi kuesioner yang disebarkan. Adapun responden dari *pilot test* merupakan pelaku UMKM. Jumlah responden yang digunakan dalam *pilot test* ini adalah 15 responden, karena menurut Malhotra (2009), jumlah responden untuk *pilot test* yaitu sekitar 15 responden. *Pilot test* menggunakan media *offline*.

### 3.3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan suatu wilayah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari untuk menyelesaikan permasalahan di dalam penelitian ini (Sugiyono, 2006). Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2006) merupakan bagian dari populasi.

Kriteria sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah UMKM industri kreatif di Surabaya. Dalam pengambilan sampel penelitian, dalam penelitian menggunakan teknik atau metode *multiple cross sectional*. Metode tersebut merupakan teknik dengan pengambilan sampel dua bahkan lebih responden, dan informasi yang didapat dari setiap responden hanya satu kali (Malhotra & Birks, 2009).

Ukuran sample dihitung dengan menggunakan *rule of thumbs*. Aturan ini menyebutkan bahwa untuk penelitian deskriptif maka jumlah sampel adalah variabel independen dikali dengan 15-20 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel moderasi, sehingga jika dihitung dengan *rule of thumbs* maka 4 variabel dikali dengan 15 sehingga mendapatkan nilai akhir 60.

Aktualisasi pada penelitian didapatkan data sebanyak 88 responden. Nilai tersebut berada di atas jumlah sampel minimal menurut *rule of thumbs*. Sehingga responden yang didapatkan masih memenuhi syarat.

### 3.3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer merupakan data utama yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan yang diteliti. Biasanya menggunakan wawancara, observasi, dan kuesioner. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan adalah data hasil *survey* dengan menggunakan teknik kuesioner (Malhotra & Birks, 2009)

Kuesioner disebar melalui metode *offline* dan *online*. Metode *offline* dipilih karena *response rate* dari *survey offline* tergolong lebih tinggi daripada *survey online* (Gunter *et al.*, 2002). Selain itu juga untuk mempermudah menjangkau UMKM yang tidak memiliki jaringan internet. Sedangkan metode *online* dipilih untuk mendapatkan data primer pada penelitian dikarenakan keterbatasan waktu

dan tenaga. Survey disebar melalui media sosial. Adapun berdasarkan penelitian sebelumnya, survey *online* dan *offline* memiliki tingkat akurasi yang sama (Gunter *et al.*, 2002).

### **3.3.6 Teknik Sampling**

Teknik sampling menurut Margono (2004) adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif untuk menjawab permasalahan yang ada pada penelitian. Penelitian ini menggunakan bagian dari teknik *non-probability convenience sampling*. Teknik ini merupakan prosedur pengambilan sampel yang bergantung pada kriteria atau karakteristik yang memenuhi syarat tertentu berdasarkan kebutuhan data dari peneliti (Malhotra & Birks, 2009).

## **3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Dalam pelaksanaan penelitian, terdapat beberapa teknik dan alat analisis yang digunakan untuk mengolah data penelitian yang didapatkan. Berikut rincian analisis yang digunakan.

### **3.4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah statistik yang menggambarkan kegiatan berupa pengumpulan data dan penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, ataupun diagram, agar memberikan gambaran yang teratur, ringkas, dan jelas mengenai suatu keadaan atau peristiwa (Subana, 2000). Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan tingkat kewirausahaan UMKM dan gaya kepemimpinan yang diadopsi. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan berupa distribusi frekuensi.

Distribusi frekuensi berguna sebagai perhitungan distribusi secara matematis untuk memperoleh karakteristik dari jumlah respon terkait nilai-nilai yang berbeda dari suatu variabel untuk menyatakan jumlah dalam persentase tertentu. Kategori distribusi frekuensi yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu *measurement of location* yang merupakan jenis statistik yang menunjukkan lokasi data dan mengukur tendensi yang menggambarkan populasi sampel, dan *measure of variability* yang merupakan jenis statistik yang mengindikasikan persebaran distribusi data (Tabel 3.3).

Tabel 3. 3 Distribusi Frekuensi

|                               | Kategori         | Definisi                                                                                                                         | Tujuan                                                                          |
|-------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Measure of Location</i>    | Mean             | Nilai mean merupakan nilai rata – rata data yang didapatkan dari sebuah populasi.                                                | Mengetahui nilai rata – rata dari variabel penelitian.                          |
|                               | Sum              | Jumlah dari nilai variabel yang digunakan pada penelitian ini.                                                                   | Mengetahui jumlah nilai responden pada variabel penelitian.                     |
|                               | Standard Error   | Merupakan sebaran rata – rata sampel terhadap rata – rata populasinya.                                                           | Mengetahui akurasi sampel terhadap sebuah populasi.                             |
| <i>Measure of variability</i> | Standard Deviasi | Merupakan nilai indeks yang menggambarkan rata – rata keberagaman atau variabilitas dari data yang didapat dalam penelitian ini. | Mengetahui tingkat variasi data yang didapat.                                   |
|                               | Variance         | Merupakan nilai dari jumlah kuadrat semua deviasi per individual terhadap nilai dari rata - rata kelompok.                       | Mengetahui tingkat validitas data atau variabel yang digunakan dalam penelitian |
|                               | Skewness         | Merupakan pengukuran dari suatu karakteristik distribusi yang menilai kesesuaian nilai <i>mean</i>                               | Mimperlihatkan kecenderungan data yang berada di sekitar nilai <i>mean</i> .    |

Sumber :Malhotra &amp; Birks (2009)

### 3.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan juga uji reliabilitas terhadap data yang didapat melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Tujuan dari uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui data yang didapatkan dalam penelitian ini dapat di percaya dan diandalkan

#### 3.4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas merupakan suatu uji yang digunakan untuk mengetahui tingkat ke *validan* atau tingkat kebenaran dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang digunakan didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada target responden yang telah ditetapkan. Menurut Malhotra (2017) validitas merupakan instrumen dalam kuesioner yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga indikator pernyataan yang ada pada kuesioner dapat mengindikasikan karakteristik dari variabel yang digunakan pada penelitian ini. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui faktor – faktor yang digunakan dalam penelitian apakah mampu menjawab permasalahan yang akan diukur melalui variabel pada penelitian ini atau tidak (Ghozali, 2005) .

Pada penelitian ini, untuk mengukur tingkat validitas data menggunakan uji *Pearson Product Moment* (PPM). Ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai  $r$  hitung memiliki signifikansi kurang dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

#### **3.4.3.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan cara untuk mengetahui konsistensi dari alat ukur statistik yang digunakan pada penelitian ini dalam mengukur informasi yang didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada target responden yang lolos tahap *screening* pada kuesioner. Menurut Sugiyono (2013) reliabilitas merupakan instrument yang diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengukur tingkat kepercayaan alat statistik yang digunakan sebagai alat pengumpulan data dari informasi yang didapat melalui kuesioner. Ketika jawaban responden tersebut konsisten dan stabil ketika diuji melalui alat statistik tersebut, maka dapat dikatakan reliabel. Dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat reliabilitas dari data yang didapat melalui koefisien *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Malhotra & Birks (2009) *Cut of value* yang digunakan dalam pengukuran reliabilitas menggunakan ( $\alpha$ ) adalah diatas atau sama dengan 0,6 ( $\alpha \geq 0,6$ )

#### **3.4.3 Uji Asumsi**

Pemeriksaan data berdasarkan uji asumsi merupakan hal yang penting dilakukan untuk memeriksa dan menyesuaikan data ke format yang paling sesuai untuk analisis multivariat (Hair et al., 2009). Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak. Pengujian data ini dimaksudkan agar hasil yang didapat lebih valid dan akurat. Berikut rangkaian dari uji asumsi klasik.

##### **3.4.2.1 Uji Outliers**

*Outliers* merupakan kombinasi unik yang teridentifikasi sebagai suatu hal yang berbeda dalam penelitian (Hair et al., 2010). Data *outlier* bukan suatu kesalahan penelitian, namun suatu hal perbedaan. Hal tersebut berarti responden yang didapatkan diluar dari karakteristik target responden yang ditentukan. Sehingga data dari responden tersebut tidak akan digunakan dalam penelitian ini.

Terdapat tiga metode dalam pengindikasian *outliers* pada sebuah model penelitian. Ketiga metode tersebut yaitu *univariate dection*, *bivariate detection*, dan *multivariate detection*. Pada penelitian ini menggunakan *univariate detection*. Metode *univariate detection* merupakan pemeriksaan terhadap distribusi observasi pada setiap variabel yang dianalisis dan dipilih sebagai *outlier* yang berada pada *outer range* (rendah atau tinggi) pada distribusi tersebut. Nilai *univariate detection* yang digunakan pada penelitian ini adalah  $z - \text{score} \pm 3$

#### **3.4.2.2 Uji Normalitas**

Uji normalitas berperan untuk memeriksa bentuk distribusi data untuk setiap variabel matrik individu dan korespondesinya terhadap distribusi normal, yang dijadikan sebagai acuan dalam metode statistik (Hair et al., 2010). Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan grafik P-Plot serta *skewness* dan *kurtosis*. Berdasarkan grafik P-P plot, jika tersebar maka data normal. Sedangkan *Skewness* dapat menilai derajat kemiringan dan *kurtosis* dapat menjadi asumsi dasar dalam *multivarian analysis*. Semakin banyak sampel yang digunakan, data cenderung akan terdistribusi normal.

#### **3.4.2.3 Uji Linearitas**

Uji linearitas digunakan untuk menguji linearitas data penelitian biasanya menggunakan grafik scatter plot. Apabila grafik *scatter plot* persebaran titik pada *scatter plot* yang sudah menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, maka mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel penelitian bersifat linear, sehingga data dapat diolah lebih lanjut.

#### **3.4.2.4 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2009). Model yang baik tidak akan terjadi korelasi antara variabel independen. Cara untuk mendeteksi adanya masalah multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance*. Apabila nilai  $VIF < 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,10$ , maka persamaan regresi linear berganda tersebut bebas dari multikolinearitas.

#### **3.4.2.5 Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Sugiyono (2013) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi masalah heteroskedastisitas atau disebut homoskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik *scatter plot*. Apabila ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas.

#### 3.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda (*multiple regression analysis*) merupakan teknik regresi yang digunakan untuk mengukur pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Namun pada regresi linear berganda, variabel independen biasanya berjumlah lebih dari satu. Pada penelitian ini, variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant*. Sedangkan variabel dependennya yaitu *turnover* karyawan. Model persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Hasil dari analisis regresi berganda yaitu untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan persamaan regresi, dapat diinterpretasikan apakah terdapat pengaruh positif atau negatif antara variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Neolaka (2014), apabila hasil dari nilai  $\beta$  pada masing-masing variabel adalah positif, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah searah. Begitu juga sebaliknya apabila hasil dari nilai  $\beta$  negatif, maka pengaruh yang dihasilkan adalah berkebalikan.

Selanjutnya nilai signifikansi menggambarkan apakah ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui nilai signifikansi yang diberikan dapat diketahui melalui hasil uji  $t < 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ). Apabila hasilnya memenuhi syarat, maka variabel independen dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel independen.

### 3.4.5 Analisis Regresi Moderasi

Pada penelitian ini menggunakan regresi moderasi karena terdapat satu variabel moderasi yaitu kepuasan kerja (Z). Regresi moderasi yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian variabel independen dengan variabel moderasi) (Suliyanto, 2011). Variabel moderasi adalah variabel yang bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Terdapat tiga model persamaan regresi moderasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_1 X_1 Z + \beta_2 X_2 + \beta_2 X_2 Z + \beta_3 X_3 + \beta_3 X_3 Z + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = *Turnover* karyawan

a = nilai konstan

$\beta$  = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>3</sub> = Kepemimpinan *passive-avoidant*

Z = Kewirausahaan sosial

Terdapat variabel independen yang dipengaruhi oleh 3 variabel independen, namun penelitian ini terdapat faktor mediator lain yang memengaruhi *turnover* karyawan. Hasil dari analisis regresi moderasi adalah semakin tinggi variabel independen dan variabel moderasi yang tinggi maka akan semakin rendah variabel dependennya. Semakin rendah variabel independen dan variabel moderasi yang rendah maka akan semakin tinggi variabel dependen tersebut. Maksudnya, jika variabel independen stabil dalam kondisi kewirausahaan sosial memperkuat atau memperlemah maka akan memengaruhi *turnover* karyawan.

### 3.4.6 Definisi Variabel Operasional

Menurut Sugiyono (2013), variabel penelitian adalah atribut, sifat, nilai dari suatu objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu, dimana ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik sebagai suatu kesimpulan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen, independen, dan variabel moderasi. Variabel independen dan moderasi pada penelitian ini mengadopsi variabel dari Peris-Ortiz et.al. (2016) dan Franco & Matos (2013). Berikut adalah operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Tabel 3.4, Tabel 3.5, dan Tabel 3.6).

Tabel 3. 4 Definisi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transformasional

| Variabel                           | Definisi                                                                                                                                                                                                                                                      | Sub Variabel                            | Variabel Indikator<br>(Franco & Matos, 2013)                                                                  | Skala                                                                                                      |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional (TF) | Gaya transformasional menekankan pada adanya perubahan pada suatu organisasi. Perubahan tersebut biasanya dilakukan apabila organisasi ingin memperbaiki kinerja mereka dan merasa bahwa kondisi sebelumnya kurang mendukung perubahan (Franco & Matos, 2013) | <i>Idealized influence (attributes)</i> | X1.1 – Saya membuat orang lain merasa nyaman di dekat saya                                                    | Skala Likert 1-5<br>(1) Tidak pernah<br>(2) Jarang<br>(3) Kadang-kadang<br>(4) Sering<br>(5) Sangat sering |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.2 – Saya menunjukkan rasa mendominasi dan kepercayaan diri                                                 |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.3 – Saya menunjukkan pentingnya memiliki rasa tanggung jawab                                               |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.4 – Saya mengutamakan pentingnya memiliki satu tujuan utama                                                |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.5 – Saya mengutarakan dengan jelas apa saja yang harus dikerjakan                                          |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.6 – Saya menunjukkan kepercayaan diri untuk dapat mencapai target                                          |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Intellectual stimulation</i>         | X1.7 – Saya memperhatikan situasi dengan seksama dan bersikap kritis atas situasi tersebut                    |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.8 – Saya mencari cara alternatif untuk menyelesaikan masalah                                               |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Individualized consideration</i>     | X1.9 – Saya berpendapat bahwa masing-masing karyawan memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda |                                                                                                            |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         | X1.10 – Saya membantu karyawan untuk menonjolkan potensi mereka                                               |                                                                                                            |

Tabel 3. 5 Definisi Variabel Penelitian Kepemimpinan Transaksional dan *Passive-avoidant*

| Variabel                                  | Definisi                                                                                                                                                                                                    | Sub Variabel                             | Variabel Indikator<br>(Franco & Matos, 2013)                                                                  | Skala                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transaksional (TS)           | Gaya transaksional menekankan pada eksistensi karyawan dan pimpinan (Franco & Matos, 2013)                                                                                                                  | <i>Reward for objectives attained</i>    | X2.1 – Saya menyediakan waktu untuk mengajar dan melatih karyawan                                             | Skala Likert 1-5<br>(1) Tidak pernah<br>(2) Jarang<br>(3) Kadang-kadang<br>(4) Sering<br>Sangat sering |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X2.2 – Saya membantu karyawan sebagai imbalan untuk usaha mereka                                              |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X2.3 – Saya menjelaskan apa imbalan yang didapatkan jika target tercapai                                      |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X2.5 – Saya menunjukkan rasa puas apabila orang lain memenuhi ekspektasi saya                                 |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             | <i>Management-by-exception (active)</i>  | X2.4 – Saya menjelaskan siapa penanggung jawab atas masing-masing pekerjaan                                   |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X2.6 – Saya selalu sadar pada ketidaksesuaian, kesalahan, dan penyimpangan terhadap standar yang sudah dibuat |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X2.7 – Saya fokus pada cara menyelesaikan masalah, keluhan, dan kegagalan                                     |                                                                                                        |
| Kepemimpinan <i>Passive-avoidant</i> (PA) | Gaya <i>passive-avoidant</i> adalah pemimpin yang menghindari tanggung jawab, gagal menindaklanjuti penyelesaian masalah, dan pada dasarnya menunjukkan kurangnya sifat kepemimpinan (Franco & Matos, 2013) | <i>Management-by-exception (passive)</i> | X3.1 – Saya percaya pada bahwa jika sesuatu tidak rusak maka tidak usah diperbaiki                            |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X3.5 – Saya tidak mencampuri suatu masalah hingga masalah tersebut menjadi serius                             |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             | <i>Laissez-faire</i>                     | X3.2 – Saya menghindar ketika muncul permasalahan                                                             |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X3.3 – Saya sebisa mungkin tidak membuat keputusan                                                            |                                                                                                        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                             |                                          | X3.4 – Saya butuh waktu lama untuk merespon permasalahan penting                                              |                                                                                                        |

Tabel 3. 6 Definisi Variabel Penelitian Kewirausahaan Sosial dan *Turnover* Karyawan

| Variabel                  | Definisi                                                                                                                                                                                                                                   | Variabel Indikator<br>Kewirausahaan Sosial (Peris-Ortiz <i>et al.</i> ,<br>2016) dan <i>Turnover</i> Karyawan<br>(McCloskey, 1974)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Skala                                                                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kewirausahaan Sosial (KS) | Merupakan pengukuran penciptaan nilai sosial yang dibentuk dengan cara bekerja sama dengan orang lain atau organisasi masyarakat yang terlibat dalam suatu inovasi sosial yang biasanya menyiratkan suatu kegiatan ekonomi (Hulgård, 2010) | Z1 - Kami percaya bahwa kami akan membangun loyalitas pelanggan jika produk dan layanan kami bermanfaat bagi orang dan / atau lingkungan<br>Z2 - Merupakan kebijakan perusahaan untuk mengembangkan lini produk baru yang bermanfaat bagi masyarakat dan / atau lingkungan<br>Z3 - Perusahaan berani mencari investasi dan menerima risiko yang sesuai<br>Z4 - Perusahaan memperhatikan perkembangan inovasi yang terjadi pada industri<br>Z5 - Perusahaan meneliti teknik atau prosedur baru yang memungkinkan inovasi yang bermanfaat bagi pelanggan dan / atau lingkungan<br>Z6 – Perusahaan memperhatikan nilai sosial dan budaya pelanggan | Skala Likert 1-7<br>(1) Sangat tidak setuju<br>(2) Tidak setuju<br>(3) Kurang setuju<br>(4) Netral<br>(5) Agak setuju<br>(6) Setuju<br>(7) Sangat setuju |
| <i>Turnover</i> Karyawan  | Tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela (Robbins dan Judge, 2009)                                                                                       | Jumlah karyawan di awal tahun<br>Jumlah karyawan keluar dalam satu periode<br>Jumlah karyawan di akhir tahun                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Skala rasio                                                                                                                                              |

***(Halaman ini sengaja dikosongkan)***

## **BAB IV**

### **PENGOLAHAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan mempresentasikan hasil dari pengumpulan data penelitian, dilanjutkan dengan proses pengolahan data yang mengikuti alur analisis dengan menggunakan metode penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya.

#### **4.1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Juni sampai dengan Juli 2019, meliputi *pilot test* dan *real survey*. *Pilot test* dilakukan kepada 15 pelaku UMKM secara *offline* untuk mendapatkan masukan secara langsung dari responden. Berdasarkan *pilot test* tersebut maka dilakukan pengembangan pada item kuesioner berupa penambahan penjelasan terkait indikator yang digunakan. Contoh pertanyaan yang diperbaiki adalah indikator Z1 yaitu “Kami percaya bahwa kami akan membangun loyalitas pelanggan jika produk dan layanan kami bermanfaat bagi orang dan / atau lingkungan”, ditambahkan penjelasan mengenai contoh manfaat untuk lingkungan sekitar.

*Real survey* menggunakan kuesioner yang disebar dengan bantuan fasilitas dari Google berupa Google Formulir yang dapat diakses pada tautan [bit.ly/pemimpinUMKM](https://bit.ly/pemimpinUMKM) (Lampiran 1). Pada awal penelitian direncanakan agar penelitian ini dilakukan secara *online*, tetapi dalam kenyataannya, *survey online* memiliki respon yang rendah, untuk itu, penelitian mengkombinasikan metode *online* dan *offline (mixed method)*. Hasil dari penelitian ini adalah 88 responden, dimana 20 mengisi secara *online* dan 68 mengisi secara *offline* (Lampiran 11). Jumlah responden yang didapatkan sebanyak 88 responden dapat memenuhi standar minimum jumlah sampel yang disarankan oleh Hair *et al.* (2010) yaitu 15-20 kali jumlah variabel independen.

Perbedaan pengambilan data dipastikan tidak menciptakan bias pada responden. Berdasarkan penelitian sebelumnya, *survey online* dan *offline* memiliki tingkat akurasi yang sama (Gunter *et al.*, 2002), penelitian oleh Franco dan Matos (2013) juga telah membuktikan bahwa perbedaan pengambilan data tidak menimbulkan bias yang tinggi. Pada penelitian ini, tidak terdapat perbedaan data *outliers* pada data dari *online* dan *offline*.

Beberapa kendala dalam pengumpulan yaitu perubahan beberapa data profil UMKM (*missing contact*), kesulitan untuk bertemu secara langsung dengan pemilik UMKM, ketidaksediaan UMKM untuk menjadi responden dengan alasan privasi internal UMKM, dan kesibukan pemilik UMKM yang menyebabkan tidak ada waktu untuk mengisi kuesioner. Kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan strategi mengandalkan relasi peneliti dengan pemilik UMKM untuk mengisi kuesioner. Selain itu juga dengan meminta bantuan kepada *surveyor* eksternal untuk membantu mengambil data dari pemilik UMKM sesuai dengan target yang ditentukan.

## 4.2. Pengolahan Data

Sub bab ini menjelaskan data dan analisis deskriptif terhadap 88 responden penelitian yang meliputi profil dan demografi responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner. Analisis deskriptif dilakukan dilakukan pada data yang telah terkumpul berdasarkan jenis industri kreatif, jenis UMKM berdasarkan jumlah karyawan dan pendapatan per tahun, lama usaha, lokasi usaha, kepemilikan usaha, tingkat pendidikan karyawan, serta gaji karyawan. Data asli penelitian dapat dilihat pada Lampiran 2.

### 4.2.1. Analisis Demografi

Analisis demografi dilakukan untuk mengetahui profil dari responden yang terlibat dalam penelitian ini. Data demografi yang didapatkan meliputi jenis industri kreatif, lama usaha, jumlah karyawan, pendapatan pertahun, tingkat pendidikan karyawan, gaji karyawan, kontrak kerja karyawan, lokasi usaha, kepemilikan usaha. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh data profil responden dalam penelitian ini sebagai berikut (Tabel 4.1 dan Tabel 4.2).

Tabel 4. 1 Data Profil Responden

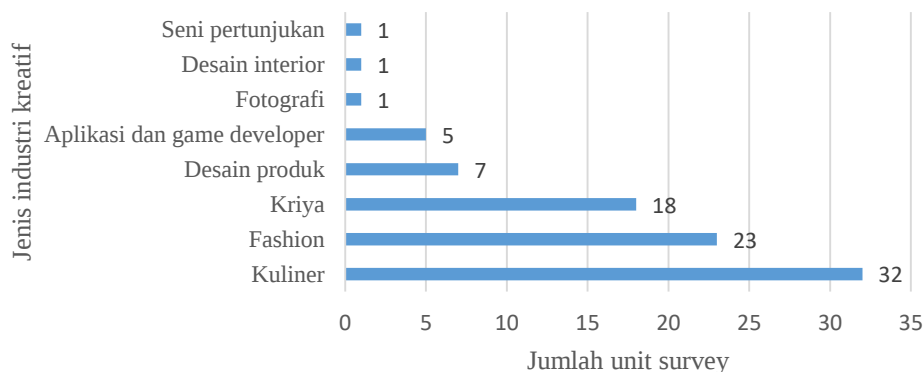
| Profil                        | Jumlah    | Frekuensi (%) |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| <b>Jenis Industri Kreatif</b> |           |               |
| <b>Kuliner</b>                | <b>32</b> | <b>36%</b>    |
| Fashion                       | 23        | 26%           |
| Kriya                         | 18        | 20%           |
| Desain produk                 | 7         | 8%            |
| Aplikasi dan game developer   | 5         | 6%            |
| Fotografi                     | 1         | 1%            |
| Desain interior               | 1         | 1%            |
| Seni pertunjukan              | 1         | 1%            |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>88</b> | <b>100%</b>   |

Tabel 4. 2 Data Profil Responden (lanjutan)

| <b>Profil</b>                                       | <b>Jumlah</b> | <b>Frekuensi (%)</b> |
|-----------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| <b>Lama usaha</b>                                   |               |                      |
| <3 tahun                                            | 31            | 35%                  |
| 3-5 tahun                                           | 27            | 31%                  |
| 5-8 tahun                                           | 15            | 17%                  |
| 8-10 tahun                                          | 4             | 5%                   |
| >10 tahun                                           | 11            | 13%                  |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Jumlah karyawan</b>                              |               |                      |
| <5 orang                                            | 34            | 39%                  |
| <b>5-19 orang</b>                                   | <b>46</b>     | <b>52%</b>           |
| 20-99 orang                                         | 6             | 7%                   |
| >99                                                 | 2             | 2%                   |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Pendapatan per tahun</b>                         |               |                      |
| <Rp 300 juta                                        | 66            | 75%                  |
| > Rp 2,5 miliar – Rp 50 miliar                      | 2             | 2%                   |
| > Rp 300 juta – Rp 2,5 miliar                       | 20            | 23%                  |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Tingkat pendidikan karyawan</b>                  |               |                      |
| Diploma/Sarjana                                     | 5             | 6%                   |
| <b>SD/SMP/SMA</b>                                   | <b>79</b>     | <b>90%</b>           |
| Tidak sekolah                                       | 4             | 5%                   |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Gaji Karyawan</b>                                |               |                      |
| Di atas UMK (>Rp3.871.052)                          | 2             | 2%                   |
| <b>Di bawah UMK (&lt;Rp3.871.052)</b>               | <b>76</b>     | <b>86%</b>           |
| Setara UMK (Rp3.871.052)                            | 10            | 11%                  |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Kontrak kerja karyawan</b>                       |               |                      |
| Ada                                                 | 11            | 13%                  |
| <b>Tidak Ada</b>                                    | <b>77</b>     | <b>88%</b>           |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Kepemilikan usaha</b>                            |               |                      |
| <b>Perusahaan Perseorangan</b>                      | <b>76</b>     | <b>86%</b>           |
| Perseroan Komanditer/Commanditaire Vennotschap (CV) | 10            | 11%                  |
| Perseroan Terbatas                                  | 1             | 1%                   |
| Koperasi                                            | 1             | 1%                   |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |
| <b>Lokasi usaha</b>                                 |               |                      |
| Surabaya Barat                                      | 17            | 19%                  |
| Surabaya Pusat                                      | 19            | 22%                  |
| Surabaya Selatan                                    | 19            | 22%                  |
| <b>Surabaya Timur</b>                               | <b>25</b>     | <b>28%</b>           |
| Surabaya Utara                                      | 8             | 9%                   |
| TOTAL                                               | 88            | 100%                 |

#### 4.2.1.1. Jenis Industri Kreatif

Responden penelitian ini adalah UMKM yang bergerak di industri kreatif. Menurut Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, terdapat 16 sektor industri kreatif yaitu aplikasi dan pengembang game, film/animasi/video, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, fashion, fotografi, kriya, kuliner, penerbitan, musik, periklanan, seni pertunjukan, seni rupa, serta televisi dan radio. Namun pada penelitian terdapat 8 sektor industri yang berpartisipasi. Berdasarkan Gambar 4.1, mayoritas bergerak di industri kuliner dengan persentase sebesar 36% (32 responden). Sementara 26% (23 responden) bergerak di industri fashion. Industri kriya menyumbang responden sebanyak 18 UMKM, diikuti dengan industri desain produk sebanyak 7 UMKM, dan aplikasi dan game developer sebanyak 5 UMKM. Sedangkan fotografi, desain interior, dan seni pertunjukan masing-masing 1 responden. Tiga industri dengan responden terbanyak yaitu kuliner, fashion, dan kriya tergolong industri cukup kompetitif. Hal tersebut ditunjukkan dengan ketiga industri tersebut yang menyumbang pendapatan terbesar dan memiliki pelaku bisnis paling banyak di Indonesia (Kominfo, 2017).

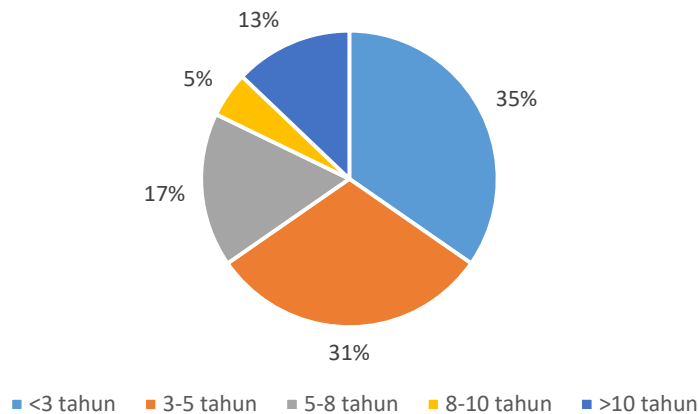


Gambar 4. 1 Jenis Industri Kreatif

#### 4.2.1.1. Lama Usaha

Klasifikasi lama usaha berdiri dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 pilihan yaitu < 3 tahun, 3 – 5 tahun, 5 – 8 tahun, 8 -10 tahun dan yang terakhir adalah > 10 tahun. Berikut adalah masing – masing komposisi dari setiap klasifikasi usaha responden. Untuk lama usaha UMKM yang dibawah 3 tahun sebesar 35%, lama usaha merchant 3 – 5 tahun sebesar 31%, lama usaha 5- 8 tahun sebesar 17%, lama

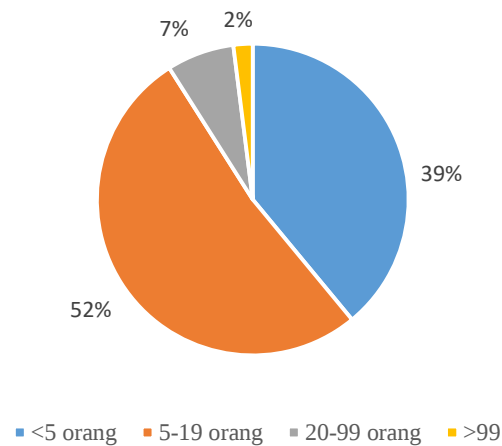
usaha 8 – 10 tahu sebesar 5% dan lama usaha yang berdiri diatas 10 tahun memiliki komposisi yaitu sebesar 17% (Gambar 4.2). Proporsi tertinggi yaitu UMKM yang telah berdiri selama kurang dari tiga tahun dan juga 3-5 tahun. Hal ini menandakan bahwa rata-rata responden merupakan UMKM berusia muda yang masih dalam tahap pengembangan untuk bertahan di industri yang kompetitif.



Gambar 4. 2 Lama Usaha

#### 4.2.1.2. Jumlah Karyawan

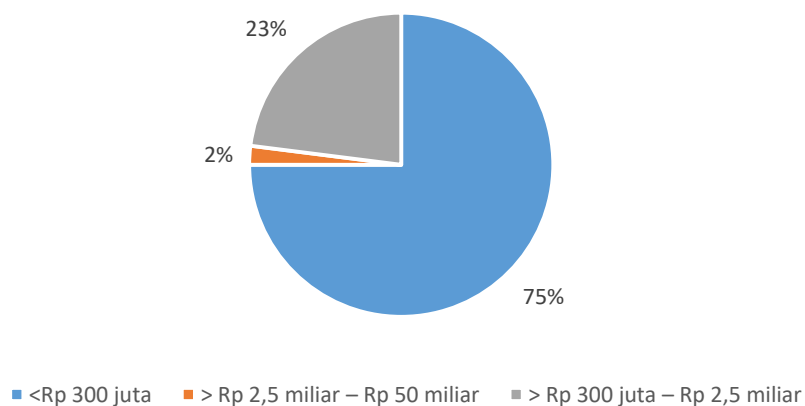
Jumlah karyawan yang dimiliki oleh UMKM dibagi keempat kategori sesuai dengan pengklasifikasian UMKM oleh BPS, dimana proporsi UMKM dengan kepemilikan karyawan sebanyak < 5 pegawai sebesar 39%, 5 – 19 pegawai sebesar 52%, 20 – 99 pegawai sebesar 7%, dan > 99 pegawai sebesar 2%. Dari hasil tersebut dapat dikatakan, mayoritas UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah usaha kecil dengan jumlah pegawai sebanyak 5 – 19 pegawai, sedangkan dengan proporsi terendahnya adalah usaha menengah yang memiliki jumlah karyawan sebanyak > 99 karyawan (Gambar 4.3).



Gambar 4. 3 Jumlah Karyawan

#### 4.2.1.3. Pendapatan Tahunan

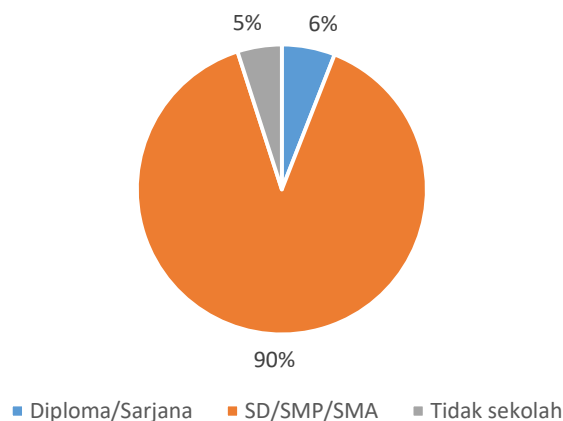
Klasifikasi pendapatan tahunan berdasarkan pada klasifikasi usaha berdasarkan pendapatan menurut Undang-Undang. Sebanyak 75% merupakan usaha mikro yang memiliki pendapatan di bawah Rp300.000.000. Usaha kecil menduduki tempat kedua yaitu sebesar 23% dengan pendapatan sebesar >Rp300.000.000 – Rp2.500.000.000. Sementara usaha menengah dengan pendapatan >Rp2.500.000.000 hanya menyumbang sebanyak 2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas UMKM industri kreatif di Surabaya merupakan usaha mikro (Gambar 4.4).



Gambar 4. 4 Pendapatan tahunan

#### 4.2.1.4. Tingkat Pendidikan Karyawan

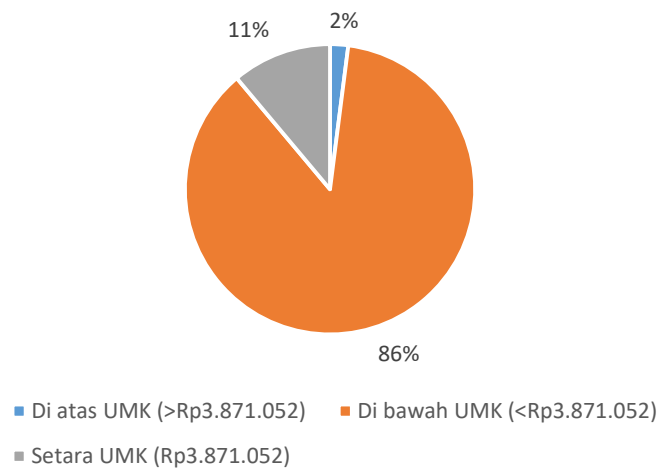
Pada klasifikasi tingkat pendidikan terakhir pegawai dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kategori dengan proporsi terbanyak yaitu SD/SMP/SMA sebesar 90%. Selain itu untuk proporsi yang lain yaitu Diploma/Sarjana sebesar 6% dan tidak sekolah sebesar 6%. Mayoritas responden memiliki karyawan lulusan sekolah menengah menunjukkan disebabkan karena untuk menjadi karyawan UMKM hanya membutuhkan keterampilan sederhana, sehingga mudah bagi siapapun untuk menjadi karyawan dan mempelajari cara kerja yang digunakan UMKM. Hal tersebut menyebabkan UMKM dapat mengurangi tingkat pengangguran karena UMKM dapat menerima karyawan yang tidak diterima oleh usaha besar (Gambar 4.5).



Gambar 4. 5 Tingkat Pendidikan Karyawan

#### 4.2.1.5. Gaji Karyawan

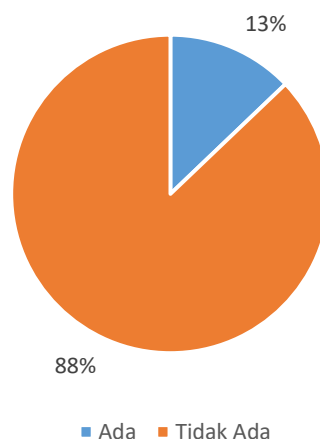
Kondisi karyawan UMKM berdasarkan gajinya yaitu sebesar 86% mendapat gaji di bawah UMK (<Rp3.871.052). Sebanyak 11% mendapatkan gaji setara dengan UMK dan hanya 2% mendapat gaji di atas UMK. Hal tersebut merupakan permasalahan tersendiri bagi pemerintah karena peraturan pemerintah menetapkan gaji minimal untuk UMKM seharusnya sesuai dengan UMK (Gambar 4.6).



Gambar 4. 6 Gaji Karyawan

#### 4.2.1.6. Kontrak Kerja Karyawan

Mayoritas karyawan UMKM tidak memiliki kontrak kerja, sehingga mereka tidak memiliki aturan yang mengikat mereka untuk bertahan pada suatu pekerjaan dan dapat keluar dari perusahaan dengan mudah. Total 88% UMKM tidak memberikan kontrak kerja maupun aturan tertulis pada karyawannya, sedangkan sisanya sebanyak 13% sudah menerapkan kontrak karyawan (Gambar 4.7).

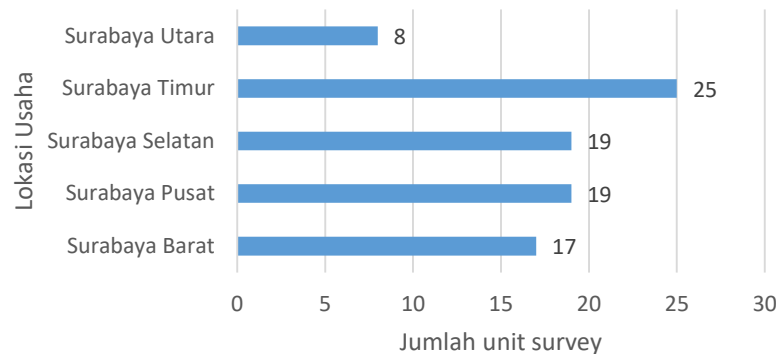


Gambar 4. 7 Kontrak Gaji Karyawan

#### 4.2.1.7. Lokasi Usaha

Penelitian ini fokus untuk UMKM yang ada di Surabaya. Maka dari itu dalam lokasi tempat usaha dibagi menjadi 5 sesuai dengan wilayah di Surabaya, yaitu

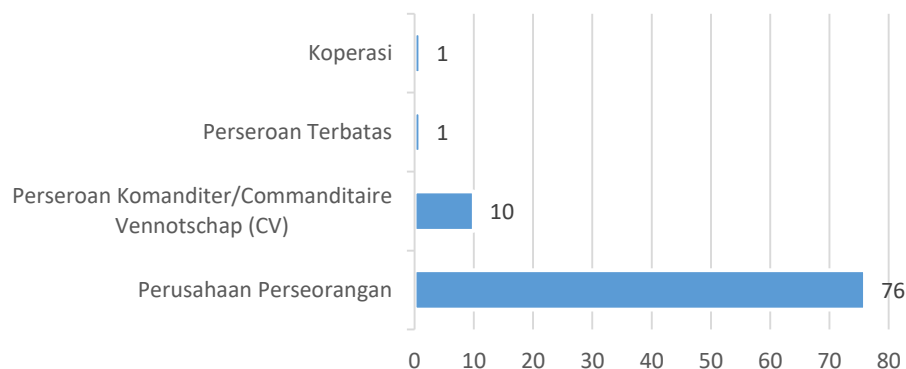
Surabaya Barat, Surabaya Utara, Surabaya Selatan, Surabaya Timur dan Surabaya Pusat. Berikut adalah komposisi dari masing – masing wilayah. Untuk Surabaya Barat sebesar 19%, Surabaya Utara 9%, Surabaya Selatan 22%, Surabaya Timur 28% dan Surabaya Pusat sebesar 22%. Jadi dalam penelitian ini, wilayah dengan proporsi terbesar adalah Surabaya Timur. Hal ini dikarenakan lokasi tersebut mudah dijangkau oleh peneliti untuk mendapatkan responden (Gambar 4.8).



Gambar 4. 8 Lokasi Usaha

#### 4.2.1.8. Kepemilikan Usaha

Jenis kepemilikan usaha perusahaan perseorangan memiliki proporsi sebesar 86% (76 responden), Perseroan Komanditer (CV) sebesar 11% (10 responden), Perseroan Terbatas (PT) sebesar 1% (1 responden), dan koperasi sebesar 1% (1 responden). Berdasarkan hasil tersebut mayoritas UMKM masih berstatus perusahaan perseorangan (Gambar 4.9).



Gambar 4. 9 Kepemilikan Usaha

#### 4.2.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan pada variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap masing-masing variabel indikatornya. Terdapat 3 jenis variabel X, 1 jenis variabel Y dan 1 jenis variabel moderasi. Analisis deskriptif ini akan dijabarkan mengenai nilai *mean*, modus, dan *standard deviation* (SD) dari masing-masing pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, *passive-avoidant*, *turnover* karyawan, dan kewirausahaan sosial (Tabel 4.3 dan Tabel 4.4)

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif

| Indikator                                | Mean   | Median | Modus | Std. Deviasi |
|------------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|
| <i>Transformasional</i>                  |        |        |       |              |
| X1.1 Rasa nyaman                         | 4,0227 | 4,0000 | 4     | 0,58678      |
| X1.2 Sikap mendominasi                   | 3,9886 | 4,0000 | 4     | 0,80935      |
| X1.3 Tanggung jawab                      | 4,5000 | 5,0000 | 5     | 0,56731      |
| X1.4 Satu tujuan                         | 4,2841 | 4,0000 | 4     | 0,62420      |
| X1.5 Instruksi yang jelas                | 4,2159 | 4,0000 | 4     | 0,65124      |
| X1.6 Optimis                             | 4,3295 | 4,0000 | 4     | 0,65603      |
| X1.7 Kritis                              | 4,0227 | 4,0000 | 4     | 0,75775      |
| X1.8 Mencari alternatif                  | 3,9886 | 4,0000 | 4     | 0,87749      |
| X1.9 Percaya kemampuan individu karyawan | 3,8750 | 4,0000 | 4     | 0,88165      |
| X1.10 Menonjolkan potensi karyawan       | 4,2500 | 4,0000 | 4     | 0,73108      |
| TOTAL                                    | 4,2092 |        |       |              |
| <i>Transaksional</i>                     |        |        |       |              |
| X2.1 Melatih karyawan                    | 4,1727 | 4,0000 | 5     | 0,81941      |
| X2.2 Memberi imbalan setimpal            | 4,0909 | 4,0000 | 4     | 0,75256      |
| X2.3 Pernyataan reward di awal           | 4,0795 | 4,0000 | 4     | 0,81961      |
| X2.4 Penjelasan penanggung jawab         | 4,1818 | 4,0000 | 4     | 0,68725      |
| X2.5 Menunjukkan rasa puas               | 4,3295 | 4,0000 | 4     | 0,72273      |
| X2.6 Sadar akan penyimpangan             | 3,8977 | 4,0000 | 4     | 0,64398      |
| X2.7 Fokus pada penyelesaian masalah     | 3,9886 | 4,0000 | 4     | 0,75039      |
| TOTAL                                    | 4,1837 |        |       |              |
| <i>Passove-avoidant</i>                  |        |        |       |              |
| X3.1 Hanya memperbaiki yang rusak        | 2,6364 | 3,0000 | 3     | 0,96110      |
| X3.2 Menghindar                          | 1,7841 | 2,0000 | 1     | 0,90273      |
| X3.3 Menghindari membuat keputusan       | 1,9091 | 2,0000 | 1     | 0,89232      |
| X3.4 Respon lama                         | 2,0682 | 2,0000 | 2     | 0,86828      |
| X3.5 Hanya menyelesaikan masalah besar   | 2,2500 | 2,0000 | 2     | 0,98553      |
| TOTAL                                    | 2,1295 |        |       |              |

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif (lanjutan)

| Indikator                                                     | Mean   | Median | Modus | Std. Deviasi |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|
| <i>Kewirausahaan sosial</i>                                   |        |        |       |              |
| Z1 Loyalitas pelanggan meningkat seiring dengan dampak sosial | 5,8750 | 6,0000 | 6     | 0,91993      |
| Z2 Pengembangan produk baru berdampak sosial                  | 5,6932 | 6,0000 | 6     | 1,06521      |
| Z3 Perusahaan menggunakan investor                            | 4,5909 | 5,0000 | 6     | 1,39487      |
| Z4 Memperhatikan inovasi industri                             | 5,7386 | 6,0000 | 6     | 1,01136      |
| Z5 Melakukan penelitian                                       | 5,6250 | 6,0000 | 6     | 0,87510      |
| Z6 Memperhatikan nilai sosial dan budaya pelanggan            | 5,2727 | 5,0000 | 5     | 1,15198      |
| TOTAL                                                         | 5,6623 |        |       |              |

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, nilai modus adalah 4.00, hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa telah melakukan tindakan yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional. Begitu pula dengan variabel transaksional, mayoritas merasa sering melakukan tindakan yang mencerminkan gaya transaksional khususnya dalam hal melatih karyawan mereka, dapat dilihat pada item kuesioner X2.1 yang memiliki modus 5. Sedangkan untuk gaya *passive-avoidant*, jawabannya beragam. Mayoritas responden merasa tidak pernah menghindari dari masalah, dibuktikan dengan item X3.2 dan X3.3 yang memiliki modus 1. Sedangkan pada item X3.4 dan X3.5 yang memiliki nilai modus 2 menunjukkan bahwa responden tergolong memberikan respon yang cepat untuk permasalahan di perusahaannya dan juga tidak menunggu masalah besar terjadi terlebih dahulu baru turun tangan. Sedangkan dalam hal hanya memperbaiki sesuatu yang dianggap rusak dalam artian merasa tidak perlu memperbaiki atau meningkatkan sistem/kondisi yang tidak ada kendala, mayoritas setuju melakukannya kadang-kadang. Pada variabel kewirausahaan sosial, nilai modus masing-masing item kuesioner adalah 6, yang menunjukkan bahwa mayoritas setuju bahwa responden memiliki tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi.

Mean dari gaya kepemimpinan transformasional adalah 4,2092, menunjukkan bahwa rata-rata UMKM merasa sering melakukan tindakan yang mencerminkan karakteristik pemimpin transformasional. Serupa dengan gaya kepemimpinan transaksional, nilai *mean* adalah 4,1837. Sedangkan untuk gaya

kepemimpinan *passive-avoidant*, nilai *mean* adalah 2,1295. Hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa jarang melakukan tindakan yang mencerminkan gaya kepemimpinan *passive-avoidant*. Lain halnya dengan tingkat kewirausahaan sosial. Pada variabel ini, nilai mean adalah 5,6623 menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa agak setuju bahwa usaha mereka memiliki tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi.

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Komposit

|    | <i>Sum</i> | <i>Mean</i> | <i>Std. Error</i> | <i>Std. Dev</i> | <i>Variance</i> | <i>Skewness</i>   |                  | <i>Kurtosis</i>   |                  |
|----|------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|    |            |             |                   |                 |                 | <i>Statistics</i> | <i>Std error</i> | <i>Statistics</i> | <i>Std error</i> |
| X1 | 324,11     | 4,21        | 0,04              | 0,37            | 0,135           | -0,365            | 0,274            | 0,029             | 0,541            |
| X2 | 322,14     | 4,18        | 0,04              | 0,38            | 0,149           | -0,465            | 0,274            | -0,156            | 0,541            |
| X3 | 146,50     | 1,90        | 0,06              | 0,57            | 0,329           | 1,111             | 0,274            | 1,798             | 0,541            |
| Z  | 436,00     | 5,66        | 0,08              | 0,71            | 0,509           | -0,431            | 0,274            | 0,088             | 0,541            |
| Y  | 0,13       | 0,00        | 0,00              | 0,002           | 0,000           | 1,404             | 0,274            | 2,558             | 0,541            |

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai *sum* terendah ada pada variabel *turnover* karyawan (Y) yang memang menggunakan skala rasio, sedangkan untuk 5-skala *likert*, *sum* terendah yaitu pada variabel *passive-avoidant* (X3) dengan nilai 146,50. Sedangkan nilai *sum* tertinggi yaitu pada transformasional dengan nilai 324,00. Nilai *mean* tertinggi dimiliki oleh variabel transformasional yaitu sebesar 5,66 dan mean terendah dimiliki oleh *passive-avoidant* yaitu sebesar 1,90. Selanjutnya, pada nilai standard error tidak terdapat nilai yang diatas satu, hal ini menandakan bahwa seluruh sampel yang digunakan dalam penelitian dapat mewakili populasi secara akurat.

Pada penelitian ini, nilai *skewness* yang dimiliki berada pada rentang nilai 1,40 sampai dengan -0,465. Nilai *skewness* sendiri digunakan untuk mengetahui data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal atau tidak dengan mengindikasikan tingkat kemiringan data. Data yang digunakan dapat dinilai terdistribusi normal atau tidak jika nilai *skewness* berada pada rentang -2 sampai dengan 2. Untuk nilai *skewness* tertinggi dimiliki oleh variabel *turnover* dengan nilai sebesar 1,40. Sedangkan untuk nilai terendah dimiliki oleh variabel transformasional dengan nilai sebesar -0,365. Maka dari itu dalam penelitian ini data yang digunakan dapat dinilai terdistribusi normal karena berada dalam rentan -2 sampai dengan 2.

Nilai kurtosis pada penelitian ini berada pada rentang nilai 2,558 sampai dengan -0,156. Nilai kurtosis yang berada pada rentang di antara -3 dan 3 menunjukkan bahwa data penelitian terdistribusi normal. Nilai kurtosis tertinggi yaitu pada variable *turnover* sebesar 2,558 sedangkan nilai terendah yaitu pada variabel transaksional yang menunjukkan angka -0,156. Nilai –nilai tersebut masih berada dalam rentang -3 dan 3 sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi normal.

#### **4.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum memasuki tahap analisis regresi linear berganda, maka dilakukan pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas yang menggunakan program SPSS 25. Dalam mengonfirmasi indikator-indikator yang terdapat dalam variabel penelitian serta menguji validitas data digunakan Pearson Product Moment (PPM) dan untuk menguji reliabilitas masing-masing dimensi dengan menggunakan *cronbach's alpha*.

Suatu instrumen penelitian dikatakan valid jika mengukur apa yang hendak diukur dan mampu mengungkapkan data tentang karakteristik gejala yang diteliti secara tepat. Ketentuan yang diterapkan adalah bahwa sebuah item kuesioner dinyatakan valid jika nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang terdapat pada variabel penelitian meliputi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, *passive-avoidant*, dan kewirausahaan sosial terdapat 2 item yang memiliki *r* hitung kurang dari *r* table yang digunakan yaitu 0,227. Setelah dilakukan tes ditemukan bahwa terdapat dua item kuesioner yang tidak valid yaitu X1.2 dan Z3 (Lampiran 3). Kedua item kuesioner tersebut dihilangkan beserta item X3.1 untuk meningkatkan reliabilitas variabel transaksional kemudian tes validitas dan reliabilitas dilakukan kembali dan menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan reliabel (Lampiran 4).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi dalam mengukur informasi yang didapatkan. Dalam penelitian ini untuk menguji tingkat keandalan data menggunakan nilai *cronbach's alpha* dimana item kuesioner dianggap reliabel apabila memiliki *cronbach's alpha*  $\geq 0.6$ . Berdasarkan hasil olah data, seluruh item kuesioner memiliki *cronbach's alpha*  $\geq 0.6$ , sehingga semua item kuesioner reliabel (Tabel 4.6).

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas Setelah Penghapusan Item

| Butir Pertanyaan            | r-hitung | Cronbach Alpha |
|-----------------------------|----------|----------------|
| <i>Transformasional</i>     |          |                |
| X1.1                        | 0,481    | 0,715          |
| X1.3                        | 0,472    | 0,718          |
| X1.4                        | 0,449    | 0,721          |
| X1.5                        | 0,453    | 0,719          |
| X1.6                        | 0,431    | 0,722          |
| X1.7                        | 0,491    | 0,711          |
| X1.8                        | 0,347    | 0,738          |
| X1.9                        | 0,265    | 0,754          |
| X1.10                       | 0,500    | 0,710          |
| <i>Transaksional</i>        |          |                |
| X2.1                        | 0,463    | 0,694          |
| X2.2                        | 0,377    | 0,713          |
| X2.3                        | 0,564    | 0,666          |
| X2.4                        | 0,505    | 0,684          |
| X2.5                        | 0,295    | 0,730          |
| X2.6                        | 0,422    | 0,703          |
| X2.7                        | 0,467    | 0,693          |
| <i>Passive-avoidant</i>     |          |                |
| X3.2                        | 0,552    | 0,7            |
| X3.3                        | 0,561    | 0,696          |
| X3.4                        | 0,578    | 0,687          |
| X3.5                        | 0,528    | 0,717          |
| <i>Kewirausahaan sosial</i> |          |                |
| Z1                          | 0,571    | 0,718          |
| Z2                          | 0,488    | 0,745          |
| Z4                          | 0,595    | 0,706          |
| Z5                          | 0,638    | 0,699          |
| Z6                          | 0,449    | 0,765          |

#### 4.2.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan data yang digunakan dalam model regresi dapat dipercaya. Uji asumsi bertujuan untuk mengetahui bahwa model regresi tidak terjadi bias pada hasil analisis. Uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari uji *outliers*, uji normalitas, uji linearitas, uji multikoleniaritas, dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.2.4.1. Uji Outliers

Uji *outlier* dilakukan untuk mengetahui data yang kurang baik dari responden diantara responden yang lainnya. Pada penelitian ini uji *outliers* dilakukan menggunakan uji nilai *Z Score* dari masing – masing indikator variabel. Nilai *Z score* yang dapat diterima untuk digunakan dalam analisis data apabila nilai *Z score*

dalam indikator variabel berada pada rentan -3 sampai dengan 3. Apabila nilai *Z score* diluar rentang tersebut maka data tersebut akan dihilangkan karena akan berpengaruh terhadap analisis data yang dilakukan. Berdasarkan uji *outlier* yang dilakukan, pada penelitian ini terdapat indikator variabel yang memiliki nilai *Z score* diluar rentang nilai yang tetapkan dimana terdapat sebelas responden yang termasuk *outliers*. Setelah dilakukan penghapusan pada sebelas responden tersebut, sudah tidak terdapat nilai *Z* yang berada di luar rentang nilai 3 sampai dengan -3. (Lampiran 5)

#### 4.2.4.2. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode normal probability plot serta *skewness* dan kurtosis. Dasar pengambilan keputusan untuk grafik P-Plot adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal normal P-P plot dan mengikuti arah garis tersebut, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal maka tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil dari grafik normal P-Plot dapat dilihat pada Lampiran 6.

Pada uji normalitas dengan *skewness*, data dapat dikatakan terdistribusi dengan normal apabila nilai kemiringan *skewness* berada pada rentang nilai -2 sampai dengan 2. Berdasarkan uji tersebut dapat dikatakan dalam penelitian ini data terdistribusi normal karena berada pada rentan nilai -2 sampai dengan 2. Selain itu pada penelitian ini melihat nilai kurtosis, dimana nilai kurtosis pada penelitian ini dibawah nilai 3 (Tabel 4.7), sehingga dapat dikatakan terdistribusi normal.

Tabel 4. 7 Tabel *Skewness* dan Kurtosis

|                      | N  | Sum    | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|----------------------|----|--------|-----------|------------|-----------|------------|
|                      |    |        | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| Transformasional     | 77 | 324,11 | -0,365    | 0,274      | 0,029     | 0,541      |
| Transaksional        | 77 | 322,14 | -0,465    | 0,274      | -0,156    | 0,541      |
| Passive_avoidant     | 77 | 146,5  | 1,111     | 0,274      | 1,798     | 0,541      |
| Kewirausahaan sosial | 77 | 436    | -0,431    | 0,274      | 0,088     | 0,541      |
| Turnover Karyawan    | 77 | 0,13   | 1,404     | 0,274      | 2,558     | 0,541      |
| Valid N (listwise)   | 77 |        |           |            |           |            |

#### 4.2.4.3. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antar variabel yang dapat menunjukkan sifat linearitas. Dalam penelitian ini menggunakan matrix scatter plot diagram dengan memasukkan variabel penelitian. Berdasarkan uji linearitas dalam penelitian ini, hubungan antar variabel bersifat linear karena tersebarnya titik scatter plot dan juga tidak membentuk pola tertentu sehingga dapat digunakan dalam penelitian. (Lampiran 7).

#### 4.2.4.4. Uji Multikolinearitas

Menurut Wijaya (2013), uji multikoleniaritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel independen dalam penelitian. Cara untuk mendeteksi adanya masalah multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance*. Apabila nilai  $VIF < 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,10$ , maka persamaan regresi linier berganda tersebut bebas dari multikolinearitas. Setelah dilakukan pengolahan data diperoleh nilai *tolerance* dan VIF sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel             | Tolerance | VIF   |
|----------------------|-----------|-------|
| Transaksional        | 0,542     | 1,846 |
| Transformasional     | 0,615     | 1,626 |
| Passive avoidant     | 0,828     | 1,207 |
| Kewirausahaan sosial | 0,762     | 1,313 |

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas yang lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat dikatakan data dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian tidak terjadi korelasi antar variabel bebas (*independent*).

#### 4.2.1.5. Uji Heteroskedastisitas

Apabila ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas. Sebaliknya, apabila ada pola yang jelas serta titik terpusat di atas atau dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka model regresi memiliki masalah

heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti diperoleh hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 9.

#### 4.2.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t. Ketentuan yang digunakan adalah uji t adalah apabila nilai signifikan yang diperoleh dari t-hitung kurang dari 5%, maka  $H_1$  ditolak, jika t-hitung lebih dari 5% maka  $H_1$  diterima yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Analisis efek moderasi berkaitan dengan interaksi antara variabel independen dengan variabel moderator dalam memengaruhi variabel dependen. Pertama adalah menguji efek utama dengan menggunakan regresi linear berganda. Kedua adalah menguji efek moderasi dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil analisis efek utama antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* dan variabel dependen yaitu *turnover* karyawan. Hasil analisis efek moderasi antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* variabel moderatornya yaitu kewirausahaan sosial, serta variabel dependen yaitu *turnover* karyawan yang dapat dilihat pada Lampiran 10. Berikut pada Tabel 4.9 disajikan hasil analisis dengan uji regresi.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi

| Variabel                | Koefisien | B      | t-hitung | Signifikan | Kesimpulan |
|-------------------------|-----------|--------|----------|------------|------------|
| Konstanta               | 0,117     |        | 2,687    | 0,009      |            |
| Transformasional (X1)   | -0,065    | -0,4   | -2,543   | 0,013      | Diterima   |
| Transaksional (X2)      | 0,069     | 0,423  | 2,49     | 0,015      | Ditolak    |
| Passive avoidant (X3)   | 0,024     | 0,15   | 1,086    | 0,281      | Ditolak    |
| X1-Kewirausahaan sosial | -0,008    | -0,036 | -0,292   | 0,771      | Ditolak    |
| X2-Kewirausahaan sosial | 0,022     | 0,084  | 0,661    | 0,511      | Ditolak    |
| X3-Kewirausahaan sosial | -0,002    | -0,016 | -0,126   | 0,9        | Ditolak    |

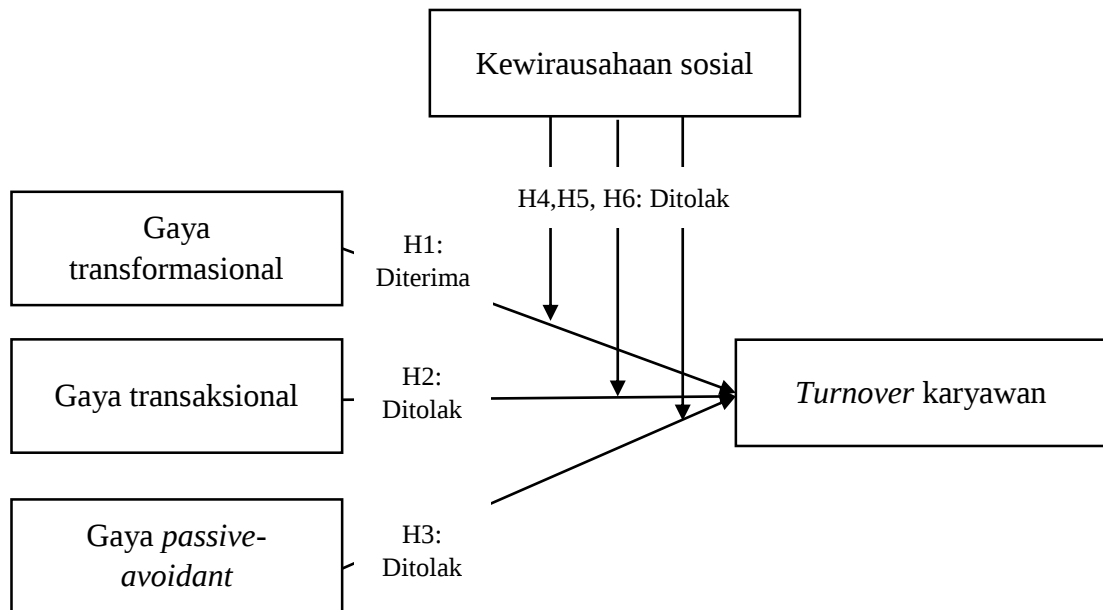
Berdasarkan hasil pengolahan regresi linear berganda dan *moderated regression analysis*, maka interpretasi masing-masing variabel yang diregresikan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan persamaan regresi linear berganda, terbukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikan 0,013 berpengaruh negatif (nilai koefisien -0,065) terhadap *turnover* karyawan, dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.

2. Berdasarkan persamaan regresi linear berganda, terbukti bahwa kepemimpinan transaksional memiliki nilai signifikan 0,015 berpengaruh positif (nilai koefisien 0,069) terhadap *turnover* karyawan, dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini ditolak.
3. Berdasarkan persamaan regresi linear berganda, kepemimpinan *passive-avoidant* memiliki nilai signifikan 0,281 terhadap *turnover* karyawan, dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak.
4. Berdasarkan persamaan regresi linear moderasi, pada interaksi transformasional dengan tingkat kewirausahaan sosial memiliki tingkat signifikan 0,771 yang lebih besar dari 0,05. Dikatakan sebagai variabel moderasi jika memiliki koefisien parameter negatif dan signifikan, dengan demikian hipotesis 4 ditolak.
5. Berdasarkan persamaan regresi linear moderasi, pada interaksi transaksional dengan tingkat kewirausahaan sosial memiliki tingkat signifikan 0,511 yang lebih besar dari 0,05. Dikatakan sebagai variabel moderasi jika memiliki koefisien parameter negatif dan signifikan, dengan demikian hipotesis 5 ditolak.
6. Berdasarkan persamaan regresi linear moderasi, pada interaksi *passive-avoidant* dengan tingkat kewirausahaan sosial memiliki tingkat signifikan 0,9 yang lebih besar dari 0,05. Dikatakan sebagai variabel moderasi jika memiliki koefisien parameter negatif dan signifikan, dengan demikian hipotesis 6 ditolak.

#### **4.3. Analisa dan Diskusi**

Pada sub bab ini akan membahas mengenai pembahasan hipotesis penelitian dari hasil penelitian yang dihubungkan dengan teori yang membangun model penelitian. Berdasarkan model penelitian, dari total enam hipotesis terdapat satu yang diterima dan lima ditolak (Gambar 4.10).



Gambar 4. 10 Model Penelitian setelah Diuji

#### 4.3.1.H1 - Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover* Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover* karyawan memiliki nilai signifikan  $0,013 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Lebih lanjut, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa arah pengaruh yang ada pada variabel gaya transformasional mempunyai nilai koefisien  $-0,065$  yang menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *turnover* karyawan, sehingga hipotesis 1 diterima.

Penemuan tersebut serupa dengan penelitian oleh Maaitah (2018) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover* karyawan. Hal tersebut disebabkan karena karyawan merasa dihargai sebagai individu oleh pemimpinnya, selain itu karyawan juga diberi kebebasan dalam berpendapat yang menyebabkan mereka jadi merasa turut menjadi bagian dalam keberhasilan perusahaan. Apabila karyawan merasa dibutuhkan, maka mereka akan segan untuk keluar dari perusahaan (Rasheed et al., 2018).

#### **4.3.2.H2 - Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover* Karyawan**

Hipotesis awal berbunyi gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover* karyawan memiliki nilai signifikan  $0,015 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan. Lebih lanjut, hasil pengujian menunjukkan bahwa arah pengaruh yang ada pada transaksional mempunyai nilai koefisien 0,069 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi *turnover* karyawan, sehingga hipotesis 2 ditolak.

Temuan ini berbeda dengan penelitian oleh Gul *et al.* (2012) bahwa gaya kepemimpinan transaksional akan mengurangi *turnover* karyawan. Penelitian ini memberikan hasil yang berbeda karena objek yang juga berbeda. Objeknya adalah UMKM yang mayoritas bergerak di bidang kuliner, fashion, dan kriya. Ketiga industri tersebut merupakan industri yang fokus pada *output*. Karyawan akan diberikan target untuk menghasilkan dalam jumlah tertentu sesuai dengan perjanjian di awal. Kemudian apabila target terpenuhi, seringkali karyawan ganti pekerjaan yang lebih menjanjikan. Hal tersebut menyebabkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi karena UMKM tidak memberi posisi tetap untuk karyawan mereka. Namun di satu sisi karyawan yang silih berganti tersebut juga turut memakan waktu bagi UMKM untuk mencari penggantinya. Selain itu, mayoritas responden juga merupakan usaha yang baru saja bertumbuh.

Mayoritas adalah Usaha mikro dengan usia di bawah 3 tahun. Dari total 88 responden yang diteliti, hanya 11% yang memberikan kontrak tertulis pada karyawannya. Sehingga meskipun pemilik usaha merasa bahwa ia memiliki sifat transaksional, namun rupanya pada praktiknya tidak dijalankan dengan semestinya. Imbalan yang dijanjikan di awal hanya berupa perjanjian secara lisan, sehingga dapat dengan mudah dibantah atau diabaikan. Kondisi tersebut menyebabkan kurangnya pertanggung jawaban dari atasan pada karyawannya begitu pula dengan rasa tanggung jawab bawahan terhadap pekerjaannya karena tidak ada ikatan tertulis.

Gaya transaksional juga tepat digunakan pada perusahaan besar pada atmosfer industri yang stabil (Franco, 2013). Sedangkan objek penelitian pada penelitian ini adalah UMKM yang bergerak di industri kreatif. Industri kreatif merupakan salah satu industri UMKM paling kompetitif di Indonesia karena tiap tahunnya muncul usaha baru yang memiliki inovasi masing-masing (BPS, 2016).

#### **4.3.3.H3 - Tidak ditemukan Gaya Kepemimpinan *Passive-avoidant* Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover* Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang berbunyi gaya kepemimpinan *passive-avoidant* berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan, menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan memiliki nilai signifikan  $0,281 > 0,05$  sehingga dapat dinyatakan gaya kepemimpinan *passive-avoidant* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Franco (2103), hanya sedikit UMKM yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini, ditunjukkan dengan mean untuk variabel komposit yang hanya berjumlah 2,1295 menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa tidak pernah melakukan tindakan yang identik dengan gaya kepemimpinan *passive avoidant*. Sehingga apabila *turnover* karyawan pada UMKM tinggi, hal tersebut belum tentu disebabkan karena sifat pemimpinnya. Terutama karena mayoritas karyawan adalah lulusan SMA sehingga fokus utama dari karyawan adalah mendapatkan uang. Oleh karena itu *turnover* karyawan bisa saja disebabkan oleh faktor lain seperti gaji, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

#### **4.3.4. Peran Moderasi Kewirausahaan Sosial**

Hipotesis moderasi yaitu hipotesis 4, 5, dan 6 yang menguji tentang tingkat kewirausahaan sosial sebagai variabel moderasi gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan. Hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

Tabel 4. 10 Hipotesis Moderasi

| Hipotesis | Keterangan                                                                                                                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H4        | Tingkat kewirausahaan sosial memperkuat pengaruh negatif gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover</i> karyawan |
| H5        | Tingkat kewirausahaan sosial memperkuat pengaruh negatif gaya kepemimpinan transaksional terhadap <i>turnover</i> karyawan    |

Tabel 4. 11 Hipotesis Moderasi (lanjutan)

| Hipotesis | Keterangan                                                                                                                            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H6        | Tingkat kewirausahaan sosial memperlemah pengaruh positif gaya kepemimpinan <i>passive-avoidant</i> terhadap <i>turnover</i> karyawan |

Hasil pengujian hipotesis regresi moderasi tingkat kewirausahaan sosial pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *turnover* karyawan menunjukkan nilai signifikan  $0,775 > 0,05$ . Kemudian hasil pengujian hipotesis regresi moderasi tingkat kewirausahaan sosial pada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *turnover* karyawan menunjukkan nilai signifikan  $0,500 > 0,05$ . Selain itu hasil pengujian hipotesis regresi moderasi tingkat kewirausahaan sosial pada pengaruh gaya kepemimpinan *passive avoidant* terhadap *turnover* karyawan menunjukkan nilai signifikan  $0,945 > 0,05$ . Ketiga uji regresi tersebut memberikan hasil nilai signifikan di atas 0,05 yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan sehingga bisa dikatakan bahwa tingkat kewirausahaan sosial tidak memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan *turnover* karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan prediksi dari penelitian sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan objek penelitian ini mayoritas adalah usaha mikro berusia muda yang belum stabil dalam pengoperasiannya. Sehingga pada praktiknya, meskipun perusahaan berusaha untuk menghasilkan dampak sosial dan profit di saat bersamaan namun keuntungan perusahaan belum cukup besar hingga dapat memberi gaji karyawannya sesuai dengan UMK. Dari 88 responden, 86% menyatakan bahwa gaji mereka masih di bawah UMK. Kehidupan di Surabaya sebagai salah satu kota besar di Indonesia tentunya membutuhkan biaya hidup yang tidak murah, sehingga pekerja di Surabaya tentu mencari pekerjaan yang dapat memberikan gaji yang bisa digunakan untuk biaya hidup.

Sisi lain dari sebuah usaha dengan tingkat kewirausahaan sosial tinggi adalah mampu memberikan dampak sosial. Mayoritas karyawan UMKM yang diteliti adalah lulusan SMA. Meskipun perusahaan memiliki misi untuk mendapat keuntungan dan memberikan dampak sosial, namun hal tersebut tidak membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja di UMKM tersebut. Kebanyakan motivasi karyawan adalah untuk memuaskan kebutuhan fisiologis (Gary Dessler,

2013) seperti sandang, pangan, papan sehingga mereka hanya fokus pada gaji yang didapat.

#### **4.4. Implikasi Manajerial**

Pada sub bab ini menjelaskan mengenai implikasi yang dapat direkomendasikan kepada pihak UMKM dan pembina UMKM yaitu pemerintah dan universitas berdasarkan dari temuan hasil olah data menggunakan regresi.

##### **4.4.1. Implikasi Manajerial Untuk UMKM**

UMKM merupakan salah satu upaya pemerintah dalam mengurangi pengangguran. Oleh karena itu, UMKM harus mampu meningkatkan serapan tenaga kerja mereka tiap tahunnya. Mayoritas UMKM industri kreatif di Surabaya bergerak di bidang kuliner, fashion, dan kriya. Hal tersebut menyebabkan adanya persaingan ketat antar industri dalam hal memperebutkan pasar maupun pekerja yang ahli. Oleh karena itu UMKM yang bergerak di bidang industri kuliner, fashion, dan kriya harus mampu menciptakan inovasi-inovasi pada produk mereka yang berbeda dengan para pesaingnya. Inovasi dari sebuah perusahaan seringkali datang dari karyawannya, sehingga akan lebih baik bagi UMKM untuk turut serta mengajak karyawan untuk berdiskusi terkait inovasi yang dapat membantu

Uji regresi berganda menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *turnover* karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin transformasional karakteristik seorang pemimpin maka karyawan semakin loyal pada UMKM tersebut. Oleh karena itu pemimpin UMKM dapat mulai menerapkan kebijakan-kebijakan untuk karyawan yang mencerminkan kepemimpinan transformasional.

Langkah awal untuk menjadi pemimpin yang transformasional adalah dengan membangun motivasi dan kepercayaan diri karyawan dengan cara menerapkan *on the job training*. Pelatihan secara formal seringkali susah untuk diterapkan pada perusahaan dengan skala kecil karena bisa jadi terdapat perbedaan pada teori dan praktik, sedangkan pada *system on the job training*, karyawan dapat melihat secara langsung kegiatan apa saja yang dilakukan oleh pemimpinnya sehingga dapat langsung mempelajari dan dipraktikkan. Selain itu juga dengan mengadakan rapat rutin dengan seluruh karyawan untuk saling bertukar pikiran dan pemberian solusi atas kendala yang terjadi di UMKM agar karyawan merasa terlibat dalam

operasional UMKM. Pemberian solusi alternatif yang pada permasalahan yang dialami karyawan dapat membuka pikiran karyawan dan meningkatkan kreativitas mereka.

Pemimpin juga harus menyadari potensi masing-masing individu dan memperlakukan karyawan sesuai dengan kemampuan dan bakat masing-masing. Pengembangan potensi dan pelatihan sesuai dengan kapabilitas masing-masing individu dapat membuat karyawan merasa dihargai. Selain itu UMKM juga dapat menerapkan peraturan-peraturan tertulis lainnya yang dapat dengan jelas menunjukkan posisi karyawan di usaha tersebut.

Hasil uji regresi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *turnover* karyawan. Hasil uji statistika tersebut menunjukkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya, disebabkan karena objek yang berbeda. Untuk menjaga karyawan agar tetap berada pada UMKM meskipun imbalan telah didapatkan sesuai dengan hasil kerja mereka, sebaiknya UMKM membuat kontrak yang berdasarkan pada waktu, tidak hanya pada *output*. Dengan demikian maka karyawan akan terus bekerja pada UMKM hingga batas waktu yang ditentukan sehingga UMKM tidak akan susah mencari pengganti apabila karyawan tiba-tiba memutuskan untuk tidak lagi bekerja.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa tingkat kewirausahaan sosial tidak memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *turnover* karyawan. Namun, saat ini organisasi UMKM dunia mulai mengarahkan UMKM di dunia untuk memiliki tingkat kewirausahaan sosial yang tinggi (ICSB, 2018). Oleh karena itu UMKM dapat memulai memupuk jiwa kewirausahaan sosial mereka dengan cara merekrut karyawan yang memang membutuhkan uluran tangan dari UMKM. Masing-masing UMKM memiliki cara yang berbeda dalam merekrut karyawan mereka. Mayoritas UMKM mengatakan bahwa mereka cenderung merekrut calon karyawan yang direkomendasikan oleh karyawan mereka sebelumnya. Ada banyak cara lain untuk merekrut karyawan sekaligus menjalankan misi sosial, yaitu dengan merekrut karyawan yang tinggal di sekitar tempat usaha terutama pada usaha yang dibangun di daerah pelosok. Dengan begitu maka UMKM tersebut turut membantu meningkatkan kesejahteraan sosial warga sekitar. Selain itu, UMKM juga dapat

merekrut melalui media sosial untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan strategi mereka.

Tabel 4. 12 Implikasi Manajerial untuk Pemilik UMKM

| Temuan                                                                                   | Kode | Implikasi Manajerial                                                                                                                                                         | Sasaran      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Mayoritas UMKM industri kreatif bergerak di bidang kuliner, fashion, dan kriya           | 1    | Meningkatkan daya saing terutama pada produk dan operasional usaha dengan melibatkan karyawan yang sudah dimiliki sehingga dapat menguasai pasar dan mudah mendapat karyawan | Pemilik UMKM |
|                                                                                          | 2    | Memberikan pelatihan dalam bentuk <i>on the job training</i> pada karyawan                                                                                                   |              |
| Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> karyawan | 3    | Mengadakan rapat rutin dengan seluruh karyawan untuk saling bertukar pikiran dan pemberian solusi                                                                            |              |
|                                                                                          | 4    | Pengembangan potensi dan pelatihan sesuai dengan kapabilitas masing-masing individu dapat membuat karyawan merasa dihargai                                                   |              |
|                                                                                          | 5    | Menerapkan peraturan-peraturan tertulis yang dapat dengan jelas menunjukkan posisi karyawan                                                                                  |              |
| Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i> karyawan    | 6    | Membuat kontrak kerja yang berdasarkan pada <i>output</i> dan masa kerja                                                                                                     |              |

Implikasi manajerial untuk pemerintah dan perguruan tinggi yang diberikan penelitian ini pada Tabel 4.12 diharapkan dapat membantu UMKM dalam mempertahankan karyawan mereka.

#### 4.4.2. Implikasi Manajerial Untuk Pemerintah dan Perguruan Tinggi

Penelitian ini juga turut memberikan rekomendasi bagi pemerintah dan perguruan tinggi dalam rangka memajukan UMKM di Indonesia. Rekomendasi ini berdasarkan pada saran yang diberikan oleh UMKM responden melalui kuesioner yang disebarakan.

Pemerintah diharapkan dapat meningkatkan frekuensi pelatihan dan sertifikasi gratis bagi usaha mikro agar dapat melanjutkan usaha mereka menjadi usaha kecil ataupun menengah. Sedangkan bagi Perguruan Tinggi diharapkan dapat memberi bimbingan pada UMKM secara berkelanjutan agar dapat melalui program sertifikasi dari pemerintah seperti ISO, SNI, dan lain sebagainya.

Hasil temuan menyebutkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi keluar masuknya karyawan yang tidak

bisa dihindari. Oleh karena itu untuk menanggulangi adanya tingkat *turnover* karyawan yang tinggi pada UMKM, pemerintah atau Perguruan Tinggi dapat membuat komunitas berisi pencari kerja dengan spesialisasi tertentu yang sekiranya dibutuhkan oleh UMKM. Sehingga UMKM yang kehilangan karyawannya dapat mencari karyawan baru melalui komunitas tersebut.

Tabel 4. 13 Implikasi Manajerial untuk Pemerintah dan Perguruan Tinggi

| Temuan                                                                                                         | Kode | Implikasi Manajerial                                                                                                                          | Sasaran                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Tidak terdapat hubungan signifikan gaya kepemimpinan <i>passive-avoidant</i> terhadap <i>turnover</i> karyawan | 7    | Meningkatkan frekuensi pelatihan dan sertifikasi gratis bagi usaha mikro agar dapat menuju jenjang selanjutnya                                | Pemerintah                      |
|                                                                                                                | 8    | Memberi bimbingan pada UMKM secara berkelanjutan agar dapat melalui program sertifikasi dari pemerintah seperti ISO, SNI, dan lain sebagainya | Perguruan Tinggi                |
|                                                                                                                | 9    | Membuat komunitas berisi pencari kerja dengan spesialisasi tertentu yang sekiranya dibutuhkan oleh UMKM                                       | Pemerintah dan Perguruan Tinggi |

Implikasi manajerial untuk pemerintah dan perguruan tinggi yang diberikan penelitian ini pada Tabel 4.13 diharapkan dapat membantu UMKM dalam mempertahankan karyawan mereka.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian ini yang disertai dengan saran yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya, serta manajemen UMKM.

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan, terdapat beberapa poin yang menjadi kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karakteristik transformasional yang dimiliki pemilik UMKM maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan. Hubungan negatif ini dapat terjadi karena gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan merasa nyaman bekerja di UMKM tersebut sehingga karyawan enggan untuk keluar. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karakteristik transaksional yang dimiliki oleh pemilik UMKM maka semakin tinggi tingkat *turnover* karyawan. Hubungan positif ini dapat terjadi karena objek penelitian ini adalah UMKM yang bergerak pada sektor yang fokus pada *output* yaitu kuliner, fashion, dan kriya, sehingga hubungan imbal balik antara pemilik dan karyawan tetap ada namun tidak diiringi dengan loyalitas karyawan yang meningkat. Kemudian, gaya kepemimpinan *passive-avoidant* tidak berhubungan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Hal ini berarti *turnover* karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *passive-avoidant*, namun bisa juga disebabkan karena hal lain.
2. Tingkat kewirausahaan sosial tidak memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap *turnover* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun UMKM memiliki tingkat kewirausahaan yang tinggi, hal tersebut tidak membantu dalam mengurangi tingkat *turnover*. Kondisi tersebut terjadi karena adanya ketimpangan dari dua strategi yang harusnya dibawa oleh usaha dengan kewirausahaan sosial yang tinggi yaitu keuntungan dan dampak sosial. Keuntungan yang diraih oleh UMKM masih tergolong rendah

sehingga UMKM belum mampu membayar gaji karyawan dengan semestinya. Oleh karena itu karyawan tidak bertahan pada satu usaha itu saja.

## **5.2. Saran**

Penelitian ini memberikan dua kategori saran yaitu saran untuk UMKM dan penelitian selanjutnya terhadap keterbatasan penelitian ini.

### **5.2.1. Saran Untuk UMKM**

Penelitian ini memiliki saran bagi UMKM agar lebih memperhatikan gaya memimpin pemiliknya disesuaikan dengan kebutuhan dari karyawan yang dimiliki sehingga dapat membuat karyawan betah untuk berada pada UMKM tersebut. Karyawan yang loyal akan membantu UMKM mengurangi pengeluaran mereka terkait perekrutan karyawan.

### **5.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan saran untuk mengembangkan penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini terbatas pada kategori dan jumlah responden yang digunakan karena adanya keterbatasan waktu. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat merambah seluruh kategori industri dan mengambil responden dalam jumlah yang lebih banyak.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengekspos hubungan dari tingkat kewirausahaan sosial terhadap variabel lain selain gaya kepemimpinan dan *turnover* karyawan dikarenakan berdasarkan penelitian ini rata-rata UMKM merupakan usaha yang memiliki tingkat kewirausahaan sosial cukup tinggi.
3. Penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan pemilik UMKM diharapkan dapat menilai gaya kepemimpinan pemilik dari sudut pandang karyawan sehingga dapat mengurangi bias.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N., Kakakhel, S. J., Rahman, W., & Ahsan, A. (2014). Impact of Human Resource Management Practices on Employees' outcomes (Empirical Evidence from Public Sector Universities of Malakand Division, KPK, Pakistan). *Life Science Journal*, 11(4), 68–77.
- Alkhawaja, A. (2017). *Leadership Style and Employee Turnover A Mythical Relationship or Reality ?* University of San Diego.
- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. *Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America*. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-skillern, J. (2012). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory and Practice Journal*, 47(3), 370–384. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1055>
- Baah-Boateng, W. (2015). Unemployment in Ghana: a Cross Sectional Analysis from Demand and Supply Perspectives. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(4), 402–415.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Agustus 2018*. Jakarta.
- BPS. (2016). *Profil Usaha/Perusahaan 16 Subsektor EKRAF*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- BPS Provinsi Jawa Timur. (2015). Jumlah Angkatan Kerja Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Timur. Retrieved March 21, 2019, from <https://jatim.bps.go.id/statictable/2018/11/05/1364/jumlah-angkatan-kerja-menurut-kabupaten-kota-di-jawa-timur-2011-2017.html>
- BrightHR. (2019). How to Calculate Staff Turnover? Retrieved from <https://www.brightthr.com/articles/culture-and-performance/staff-turnover/staff-turnover-calculation>

- British Council, UNESCAP, & Platform Usaha Nasional. (2018). Developing an Inclusive and Creative Economy: The State of Social Enterprise in Indonesia.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2007). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280–228.
- Crisan-mitra, C., Borza, A., Razvan, N., & Tirca, A. (2011). Social Entrepreneurs Versus Commercial Entrepreneurs.
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., & Gekas, G. (2011). Social Entrepreneurship : A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(123), 99–119.
- Dessler, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Indonesia: PT Macanan Jaya.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Thirteen). Pearson.
- Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur. (2015). Data UMKM dan Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur. Retrieved March 21, 2019, from <http://diskopukm.jatimprov.go.id/subkonten/details/57>
- Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and Ambiguity in Social Enterprise; Narratives About Values in Reconciling Purpose and Practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93–109.
- Direktorat Pengembangan UMKM dan Koperasi. (2016). Penguatan UMKM untuk Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas. *Warta KUMKM*.
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial And Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3).
- Dwianto, A. S. (2018). Social Entrepreneurship: Inovasi dan tantangannya di Era Persaingan Bebas. *Majalah Ilmiah BIJAK*, 15(1), 68–76.
- Ekong, E., Olusegun, A., & Mukaila, O.-B. A. (2013). Managerial Style and Staff Turnover in Nigerian Banks : A Comparative Analysis. *American International Journal of Social Science*, 2(6), 79–93.

- Fowler, A. (2000). NGOs as a Moment in history : Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation ? *Third World Quarterly*, 21(4), 637–654.
- Franco, M., & Matos, P. G. (2013). Leadership styles in SMEs : a mixed-method approach.
- Gamage, A. (2003). Small and Medium Enterprise Development in Sri Lanka : A Review, 6(1).
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership Styles, Turnover Intentions, and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44–51.
- Gunter, B., Nicholas, D., Huntington, P., & Williams, P. (2002). Online Versus Offline Research: Implications for Evaluating Digital Media. *Aslib Proceeding*, 54(4), 229–239.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis. *Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hapsari, I. M. (2014). Identifikasi Berbagai Permasalahan yang Dihadapi oleh UKM dan Peninjauan Kembali Regulasi UKM Sebagai Langkah Awal Revitalisasi UKM. *Permana*, V(No. 2), 43–47.
- Harlik, Amir, A., & Hardiani. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan dan Pengangguran di Kota Jambi. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 1(2), 109–120.
- Haryono, A. (2018). Ratusan Merek UMKM di Surabaya Terdaftar Tiap Tahun. Retrieved November 3, 2018, from <https://ekbis.sindonews.com/read/1274419/34/ratusan-merek-umkm-di->

surabaya-terdaftar-tiap-tahun-1516181111

- Hulgård, L. (2010). Discourses of Social Entrepreneurship – Variations of The Same Theme ?, (10), 1–21.
- ICSB. (2018). Announcing The ICSB Humane Entrepreneurship Award. Retrieved March 21, 2019, from <https://icsb.org/home/humanee-award/>
- Ilac, E. J. D. (2018). Exploring Social Enterprise Leadership Development Through Phenomenological Analysis. *Social Enterprise Journal*.
- Insani, A. (2015). *Analisis Pengukuran Gaya Kepemimpinan (Studi kasus pada perusahaan kerajinan Palupi Craft)*. Universitas Diponegoro.
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (2nd ed.). Groningen: African Studies Centre.
- Jackson, B., Nicoll, M., & Roy, M. J. (2018). The Distinctive Challenges and Opportunities for Creating Leadership Within Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 71–91.
- Kemenkop dan UMKM. (2018). Perkembangan Data UMKM dan UB 2016-2017. Retrieved March 21, 2019, from <http://www.depkop.go.id/data-umkm>
- Kemenperin. (2017). Industri Kreatif Masih Potensial. Retrieved July 1, 2019, from <http://www.kemenperin.go.id>
- Khatun, F., & Hasan, M. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises : A Study on BRAC. *European Journal of Economics, Law and Politics*, 3(2), 37–57.
- Kominfo. (2017). Kuliner, Kriya dan Fashion, Penyumbang Terbesar Ekonomi Kreatif. Retrieved July 1, 2019, from [www.kominfo.go.id](http://www.kominfo.go.id)
- Kristiyanti, M. (2012). Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1).
- Long, C. S., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership Styles and Employees ' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581.

- LPPI, & BI. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: LPPI & Bank Indonesia.
- Maaitah, A. M. (2018). The Role of Leadership Style on Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24–29.
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2017). Role of Leadership in Small and Medium Enterprises ( SMEs ). *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 240–243.
- Malhotra, N. K. (2017). *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan* (Edisi 4). Jakarta: Indeks.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2009). *Marketing Research: An Applied Approach. World Wide Web Internet And Web Information Systems* (Vol. 3).
- Manimala, M. J., & Bhati, A. (2011). *Talent Acquisition and Retention in Social Enterprises: Innovations in HR Strategies*. Indian Institute of Management Bangalore.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- McCloskey, J. (1974). Influence of Rewards and Incentives on Staff Nurse Turnover Rate. *Nursing Research*, 23(3).
- Moreau, C., & Mertens, S. (2014). Managers' Competences in Social Enterprises: Which Specificities? *Social Enterprise Journal*, 9(2), 164–183. <https://doi.org/0005>
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, 325–336.
- Napathorn, C. (2018a). Contextual Influences on HRM Practices in Social Enterprises: The Case of Thailand. *International Journal of Emerging Markets*.
- Napathorn, C. (2018b). Which HR Bundles are Utilized in Social Enterprises? The

- Case of Social Enterprises in Thailand. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452282>
- Neolaka, A. (2014). *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nyadu-addo, R., Serwah, M., & Mensah, B. (2017). Entrepreneurship Education in Ghana – The Case of The KNUST Entrepreneurship Clinic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- OECD. (2005). OECD SME and Entrepreneurship Outlook. Retrieved March 27, 2019, from <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
- Ogarca, R., Graciun, L., & Mihai, L. (2016). Leadership Styles in SMEs: An Exploratory Study in Romania. *Managemen & Marketing*, XIV(2).
- Pahi, M. H., Abhamid, K., Umrani, W. A., & Ahmed, U. (2015). Examining Multifactor Leadership Questionnaire Construct: A Validation Study in the Public Hospitals of Sindh, Pakistan Context. *IPBJ*, 7(2), 27–39.
- Palesangi, M. (2012). Pemuda Indonesia dan Kewirausahaan Sosial. *Seminar Nasional Competitive Advantage II*, 1(2).
- Pemerintah Indonesia. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, Pub. L. No. 20 (2008). Jakarta, Indonesia: Sekretariat Negara.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Palacios-Marqués, D. (2016). Is It Possible to Measure Social Entrepreneurship in Firms? *Cuadernos de Gestión*, 16, 15–28.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Pujihastuti, I. (2010). Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian. *Jurnal Agribisnis Dan Pengembangan Wilayah*, 2(1), 43–56.
- Rasheed, M., Iqbal, S., & Mustafa, F. (2018). Work-Family Conflict and Female

- Employees' Turnover Intentions. *Gender in Management: An International Journal*.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rowold, J. (2005). Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383–393.
- Siagian, S. P. (2009). *Teori Kepemimpinan dan Sifat Kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subana. (2000). *Statistik Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis* (17th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sukidjo. (2005). Mengatasi Pengangguran di Indonesia. *Jurnal Economia*, 1(1), 17–28.
- Sukwadi, R., & Meliana, M. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1), 1–9.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo

Persada.

- Widjaja, Y. R., Alamsyah, D. P., Rohaeni, H., & Sukajie, B. (2018). Peranan Kompetensi SDM UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Cilayung Kecamatan Jatinangor, Sumedang. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat BSI*, 1(3), 465–476.
- Wijayanto. (2018). Targetkan 20 Ribu UMKM Baru lewat Pemberdayaan Ekonomi. Retrieved March 21, 2019, from <https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2018/01/08/38822/targetkan-20-ribu-umkm-baru-lewat-pemberdayaan-ekonomi>
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... Li, X. (2018). Leadership Style And Innovation Atmosphere in Enterprises : An Empirical Study. *Technological Forecasting & Social Change*.

## BIODATA PENULIS



Lalitadevi, merupakan mahasiswa kelahiran Surabaya, 25 Januari 1997. Penulis telah menempuh pendidikan formal SMPN 1 Surabaya dan SMAN 5 Surabaya. Setelah lulus pendidikan SMA, penulis melanjutkan pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember tahun 2015. Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis aktif mengikuti organisasi dan kegiatan kepanitiaan baik di jurusan maupun institut. Penulis merupakan anggota himpunan mahasiswa Manajemen Bisnis atau *Business Management Student Association* di divisi kesejahteraan mahasiswa pada tahun 2016. Selain itu, penulis juga turut serta mengembangkan internasionalisasi di ITS dengan menjadi *volunteer* ITS International Office. Pada tahun 2018, penulis memiliki kesempatan untuk melakukan kerja praktik di Bandung Techno Park. Penulis menggunakan masa kerja praktiknya untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Ketertarikan penulis pada sumber daya manusia serta pengalaman penulis pada saat berada pada jenjang perguruan tinggi diharapkan dapat mendorong penulis untuk tetap belajar dan menyebarkan kebermanfaatan ke dunia luar. Penulis dapat dihubungi melalui [dlalitadevi@gmail.com](mailto:dlalitadevi@gmail.com).