

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dari Perspektif Pemilik UMKM terhadap Turnover Karyawan

Lalitadevi, Janti Gunawan, dan Ninditya Nareswari  
Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis Manajemen Dan Teknologi,  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
*e-mail: nindityanareswari26@gmail.com*

**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. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti pengaruh berbagai gaya kepemimpinan antara lain transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant* terhadap *turnover* karyawan UMKM. 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. 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 berasosiasi negatif terhadap *turnover* karyawan, gaya kepemimpinan transaksional berasosiasi positif terhadap *turnover* karyawan, dan gaya kepemimpinan *passive-avoidant* tidak berasosiasi 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, transformasional, transaksional, *turnover* karyawan, UMKM

## I. PENDAHULUAN

UMKM merupakan salah satu alternatif lapangan kerja baru [1]. Hartadi A. Sarwono selaku Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia mengungkapkan bahwa pada tahun 2015, UMKM berhasil memiliki tingkat penyerapan tenaga kerja sekitar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional [2]. Kondisi tersebut menyebabkan pemerintah terus berusaha untuk menambah jumlah UMKM yang ada di Indonesia. 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% [3]-[4]. Angka tersebut diharapkan dapat meningkat seiring dengan rencana peningkatan jumlah UMKM di Surabaya.

Usaha berbasis industri kreatif di Indonesia paling banyak berkembang di Surabaya, yaitu sebesar 6,4% dari total keseluruhan pelaku industri kreatif di Indonesia. 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 [4], mengungkapkan bahwa permasalahan utama perkembangan UMKM terletak pada kendala finansial dan kendala manajemen.

Studi oleh Sukwadi & Meliana [5] menyebutkan bahwa 2 dari 10 karyawan UMKM keluar tiap bulannya. Hal itu menunjukkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi. *Turnover* menurut Robbins dan Judge [6] adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Penelitian sebelumnya juga menyebutkan secara langsung bahwa gaya kepemimpinan dan kebijakannya berpengaruh terhadap *turnover* karyawan [7]. Hal tersebut dapat terjadi karena pemimpin melalui gaya kepemimpinannya memiliki kuasa untuk merubah peraturan perusahaan yang berdampak pada kondisi karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengerahkan segenap kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, orang lain dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif [8]. 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 [9]. Sehingga, penting bagi UMKM untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat untuk karakteristik usaha mereka.

Sesuai dengan fakta yang ada dan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan yang diadopsi pemimpin UMKM terhadap *turnover* karyawan

## II. KAJIAN PUSTAKA

### A. UMKM

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.

Tabel 1.  
Jenis UMKM di Indonesia

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

Penelitian oleh [1] 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 yaitu manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan dimana pemilik adalah sekaligus pengelola dalam UKM, modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal, daerah operasinya umumnya local, serta ukuran perusahaan baik dari segi total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang kecil.

### B. Gaya 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. Handoko [10] mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Secara umum, menurut Bass dan Avolio (melalui Franco & Matos) [11] 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 [11].

### C. Turnover Karyawan

*Turnover* karyawan adalah jumlah persentase karyawan yang meninggalkan perusahaan dan digantikan dengan karyawan baru. Menurut Robbins dan Judge [12], *turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. Rumus untuk menghitung tingkat *turnover* menurut BrightHR [13], perusahaan yang mengembangkan *software* manajemen Sumber Daya Manusia untuk UMKM, adalah sebagai berikut:

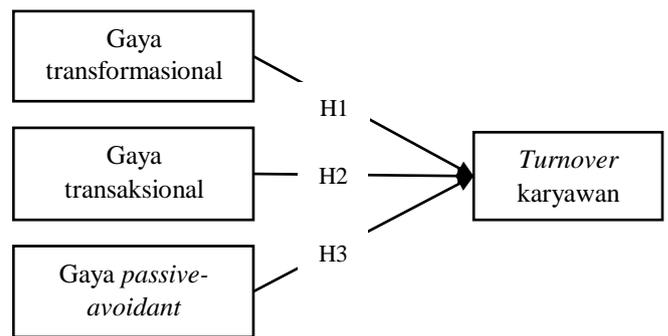
$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam satu tahun}}{\text{Rata - rata karyawan dalam satu tahun}} \times 100\%$$

## III. METODE PENELITIAN

### A. Model Penelitian

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 1. Model penelitian.

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 [14]. Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk mencapai level lebih dari ekspektasi mereka dan lebih dari arahan mekanis dari perusahaan [15]. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan [16]. *Turnover intention* merupakan salah satu prediktor kuat untuk *turnover* yang sesungguhnya [17]. 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

Gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya [11]. Pemimpin transaksional fokus pada pencapaian tujuan perusahaan melalui sistem dan proses yang digunakan [18]. 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 [11]. Kondisi tersebut menyebabkan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan [19]. Sehingga hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

**H2:** Terdapat pengaruh negatif pada gaya kepemimpinan transaksional 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 [11]. Studi sebelumnya terkait kepemimpinan pada UMKM menyebutkan bahwa hanya sebagian kecil dari sampel UMKM yang mengadopsi gaya *passive-avoidant* [11][20]. Hal itu disebabkan karena gaya kepemimpinan ini seringkali tidak membawa perusahaan menuju kesuksesan. Gwafuya melalui Maaitah [16] 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

#### B. Sampel

Responden yang didapatkan yaitu sejumlah 88 yang merupakan pemilik UMKM yang bergerak di bidang industri kreatif melalui kuesioner yang disebar secara *offline*.

#### C. Pengukuran Variabel

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan teori dari Bass dan Avolio dimana terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant*.

Gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 10 item kuesioner yang diambil dari Franco dan Matos [11]. Item tersebut diukur menggunakan skala likert 1-5, nilai 1 menandakan tidak pernah hingga 5 selalu. Salah satu pertanyaannya yaitu, "Saya membuat orang lain merasa nyaman di dekat saya".

Gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan menggunakan 7 item kuesioner yang diambil dari Franco dan Matos [11]. Item tersebut diukur menggunakan skala likert 1-5, nilai 1 menandakan tidak pernah hingga 5 selalu. Salah satu pertanyaannya yaitu, "Saya membantu karyawan sebagai imbalan untuk usaha mereka".

Gaya kepemimpinan *passive-avoidant* diukur dengan menggunakan 10 item kuesioner yang diambil dari Franco dan Matos [11]. Item tersebut diukur menggunakan skala likert 1-5, nilai 1 menandakan tidak pernah hingga 5 selalu. Salah satu pertanyaannya yaitu, "Saya tidak mencampuri suatu masalah hingga masalah tersebut menjadi serius".

*Turnover* karyawan diukur dengan menggunakan item kuesioner dari McCloskey [21] yang berisi pertanyaan jumlah karyawan di awal periode, jumlah karyawan di akhir periode, dan jumlah karyawan keluar dalam satu periode tersebut. Data yang didapat kemudian diolah sesuai dengan rumus *turnover* karyawan.

#### D. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Pada penelitian ini, variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *passive-avoidant*. Sedangkan variabel dependennya yaitu *turnover* karyawan.

Pada analisis ini terdapat nilai  $b$  yang menunjukkan arah hubungan dari dua variabel yang di uji (positif atau negatif) dan nilai  $t$  yang menunjukkan signifikansi pengaruh yang diberikan (dikatakan signifikan jika memenuhi kriteria  $<0,05$ ).

Data yang akan diolah dengan uji regresi melalui proses uji reliabilitas dan validitas terlebih dahulu. Uji validitas dilakukan dengan Pearson Correlation dan reliabilitas menggunakan cronbach alpha. Hasil uji validitas ditemukan bahwa terdapat satu item kuesioner yang tidak valid yaitu pertanyaan pertama pada variable kepemimpinan transaksional. Item kuesioner tersebut dihilangkan beserta item pertanyaan pertama untuk variable *passive-avoidant* untuk meningkatkan reliabilitas variabel transaksional. Tes validitas dan reliabilitas dilakukan kembali dan menunjukkan

bahwa seluruh item kuesioner valid dan reliabel.

## IV. HASIL DAN DISKUSI

### A. Analisis Demografi

Analisis demografi dilakukan untuk mengetahui profil dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Mayoritas responden merupakan pemilik UMKM yang bergerak di bidang kuliner (36%), diikuti dengan industri fashion (26%), dan industri kriya (20%), sedangkan sisanya yaitu desain produk, aplikasi dan game developer, fotografi, desain interior, serta seni pertunjukan. Lama usaha mayoritas responden yaitu kurang dari 3 tahun (35%) dan di antara 3 hingga 5 tahun (31%) menunjukkan bahwa rata-rata UMKM di Surabaya berusia muda. Jumlah karyawan UMKM berada pada kisaran 5-19 orang (52%) dan kurang dari 5 orang (39%). Jenis UMKM yang menjadi responden berdasarkan pendapatan yaitu merupakan usaha mikro karena mayoritas memiliki pendapatan kurang dari 300 juta (75%). Berdasarkan kepemilikan usaha, mayoritas responden merupakan usaha perseorangan (86%) yang berlokasi di Surabaya timur (28%), Surabaya pusat (22%), dan Surabaya Selatan (22%).

Kondisi karyawan responden menunjukkan bahwa sebesar 90% UMKM memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan setara SD/SMP/SMA. Gaji karyawan UMKM mayoritas di bawah UMK yaitu di bawah Rp3.871.052 (86%). Mayoritas UMKM tidak memiliki kontrak kerja karyawan (88%).

### B. Analisis Regresi

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 [16] 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 [17].

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.

Termuan ini berbeda dengan penelitian oleh Gul *et al.* [22] 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 [11]. 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 [23].

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.

Tabel 2.  
Hasil uji regresi

Variabel	Koefisien	B	t-hitung	Signifikan
Konstanta	0,117		2,687	0,009
Transformasional (X1)	-0,065	-0,4	-2,543	0,013
Transaksional (X2)	0,069	0,423	2,49	0,015
Passive avoidant (X3)	0,024	0,15	1,086	0,281

Sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Franco [11], 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.

## V. KESIMPULAN

### A. Simpulan

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. 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. 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.

### B. Implikasi Manajerial

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 kreatifitas 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.

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.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Kristiyanti, "Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional," *Maj. Ilmu Inf.*, vol. 3, no. 1, 2012.
- [2] LPPI and BI, *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: LPPI & Bank Indonesia, 2015.
- [3] BPS Provinsi Jawa Timur, "Jumlah Angkatan Kerja Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Timur," 2015. [Online]. Available: <https://jatim.bps.go.id/statistictable/2018/11/05/1364/jumlah-angkatan-kerja-menurut-kabupaten-kota-di-jawa-timur-2011-2017.html>. [Accessed: 21-Mar-2019].
- [4] Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur, "Data UMKM dan Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur," 2015. [Online]. Available: <http://diskopukm.jatimprov.go.id/subkonten/details/57>. [Accessed: 21-Mar-2019].
- [5] I. M. Hapsari, "Identifikasi Berbagai Permasalahan yang Dihadapi oleh UKM dan Peninjauan Kembali Regulasi UKM Sebagai Langkah Awal Revitalisasi UKM," *Permana*, vol. V, no. No. 2, pp. 43–47, 2014.
- [6] R. Sukwadi and M. Meliana, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah," *J. Rekayasa Sist. Ind.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–9, 2014.
- [7] A. Alkhawaja, "Leadership Style and Employee Turnover A Mythical Relationship or Reality?," University of San Diego, 2017.
- [8] A. Insani, "Analisis Pengukuran Gaya Kepemimpinan (Studi kasus pada perusahaan kerajinan Palupi Craft)," Universitas Diponegoro, 2015.
- [9] M. Madanchian and H. Taherdoost, "Role of Leadership in Small and Medium Enterprises ( SMEs )," *Int. J. Econ. Manag. Syst.*, vol. 2, pp. 240–243, 2017.
- [10] T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003.
- [11] M. Franco and P. G. Matos, "Leadership styles in SMEs : a mixed-method approach," 2013.
- [12] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 13th ed. New Jersey: Pearson Education, 2009.
- [13] BrightHR, "How to Calculate Staff Turnover?," *Articles*, 2019. [Online]. Available: <https://www.brighthr.com/articles/culture-and-performance/staff-turnover/staff-turnover-calculation>.
- [14] Y. Xie *et al.*, "Leadership Style And Innovation Atmosphere in Enterprises : An Empirical Study," *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 2018.
- [15] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Citizenship Behaviors," *Leadersh. Q.*, vol. 1, no. 2, pp. 107–142, 1990.
- [16] A. M. Maaitah, "The Role of Leadership Style on Turnover Intention," *Int. Rev. Manag. Mark.*, vol. 8, no. 5, pp. 24–29, 2018.
- [17] M. Rasheed, S. Iqbal, and F. Mustafa, "Work-Family Conflict and Female Employees' Turnover Intentions," *Gend. Manag. An Int. J.*, 2018.
- [18] J. C. Sarros and J. C. Santora, "The transformational-Transactional Leadership Model in Practice," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 22, no. 8, pp. 383–393, 2001.
- [19] N. Ali, S. J. Kakakhel, W. Rahman, and A. Ahsan, "Impact of Human Resource Management Practices on Employees' outcomes (Empirical Evidence from Public Sector Universities of Malakand Division, KPK, Pakistan)," *Life Sci. J.*, vol. 11, no. 4, pp. 68–77, 2014.
- [20] R. Ogarca, L. Graciun, and L. Mihai, "Leadership Styles in SMEs: An Exploratory Study in Romania," *Manag. Mark.*, vol. XIV, no. 2, 2016.
- [21] J. McCloskey, "Influence of Rewards and Incentives on Staff Nurse Turnover Rate," *Nurs. Res.*, vol. 23, no. 3, 1974.
- [22] S. Gul, B. Ahmad, S. U. Rehman, N. Shabir, and N. Razzaq, "Leadership Styles, Turnover Intentions, and the Mediating Role of Organizational Commitment," *Inf. Knowl. Manag.*, vol. 2, no. 7, pp. 44–51, 2012.
- [23] BPS, *Profil Usaha/Perusahaan 16 Subsektor EKRAF*. Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2016.