

Abstrak

Kepemimpinan Inovatif dapat mengakibatkan *follower* (bawahan) berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain, atau justru akan tetap bertahan di perusahaan. Kepemimpinan inovatif yang menginspirasi *follower* dalam mewujudkan Visi, diharapkan dapat mengakibatkan tingginya *Organization Citizen Behavior* (OCB) bawahan, sehingga dapat juga mengakibatkan kinerja yang semakin meningkat. Rendahnya *Turnover intension*, tingginya OCB, dan kinerja yang semakin baik akan memudahkan perusahaan mencapai kesuksesan bisnis, terutama di era global yang sarat dengan persaingan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Turn Over Intension* ; (2) pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Organization Citizen Behavior* ; pengaruh kepemimpinan inovatif, *Turn Over Intension*, *Organization Citizen Behavior* terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan. Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan 37 Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di Kabupaten Pekalongan dengan jumlah karyawan sebanyak 12.994 orang. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditoleransi sebesar 7% maka digunakan sampel sebanyak 201 responden. Teknik sampling menggunakan metode *probability sampling*, sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*. *Cluster sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan klaster atau perusahaan tekstil secara proporsional untuk bisa memberikan informasi secara optimal. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda yang didahului dengan Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil Analisis Regresi Model pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intension*.
2. Hasil Analisis Regresi Model kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Hasil pengujian secara simultan (bersama-sama) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inovatif, *turnover intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : kepemimpinan inovatif , *turnover intension*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan yang terjadi di sekitar organisasi yang begitu pesat telah mengantarkan pada tingginya persaingan. Globalisasi juga ikut berperan dalam mempercepat perubahan tersebut. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan agar tidak tertinggal oleh para pesaingnya. Peran kepemimpinan sangat diperlukan dalam upaya mengatasi perubahan serta mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasinya. Kepemimpinan dipercaya sebagai satu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Kepemimpinan juga diyakini banyak pihak berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin di suatu organisasi mempunyai posisi yang dominan dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi merupakan gambaran kinerja yang diberikan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut. Pemimpin yang baik akan dapat mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintahnya, sehingga diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Peranan kepemimpinan yang begitu besar bagi kesuksesan organisasi tersebut membuat kepemimpinan menjadi salah satu hal yang menarik untuk dipelajari. Tulisan ini akan mencoba mengupas bagaimana cara mengimplementasikan kepemimpinan dalam mewujudkan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Saat ini kita berada pada abad ke 21, tantangan yang langsung dihadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani

menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Perilaku kepemimpinan menjadi sesuatu yang sangat penting untuk menghadirkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), mengingat semakin besarnya tuntutan anggota organisasi di era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan. Oleh karena itu, era globalisasi memberi nuansa untuk melahirkan pemimpin yang inovatif dengan kewenangannya berbasis kinerja.

Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif maka ruang lingkup kerja mengenai apa yang bisa mereka capai, kemudian memobilisasi organisasi itu untuk berubah kearah visi baru tersebut (Werren Bennis & Burt Nanus, 2006:2). Tidak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Memang benar bahwa seorang pimpinan baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian akan tetapi membutuhkan sekelompok orang lain yang dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsinya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja efektif, efisien, ekonomis dan produktif.

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis, memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi, karena kepemimpinan inti dari pada manajemen yang merupakan penggerak bagi sumber daya dan fungsi manajemen serta alat lainnya. Untuk menggerakkan sumber daya terutama sumber daya manusia atau pegawai diperlukan kualitas kepemimpinan seseorang. Salah satu faktor untuk menilai berkualitas tidaknya seorang pemimpin termasuk pendapat Werren Bennis & Burt Nanus (2006:3), mengatakan bahwa berperan kepemimpinan dapat dilihat dari aspek peran sebagai penentu arah, agen perubahan,

jujur bicara dan pelatih. Kepemimpinan adalah sebuah kebutuhan dan tuntutan dari berbagai kehidupan perusahaan baik lokal, regional, nasional maupun internasional sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki idealisme yang tinggi dalam memikirkan dan memajukan perusahaan.

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi, di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Era globalisasi membawa perubahan besar sehingga dibutuhkan perbaikan yang terus menerus (*Continuous improvement*) dalam membentuk keunggulan kompetitif untuk mengembangkan organisasi yang tentunya harus dilandasi oleh keluwesan, tim kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi, maka seharusnya mampu menyikapi perkembangan zaman.

Globalisasi membutuhkan kepemimpinan yang berkualitas agar memenuhi segi-segi kompetensi, komitmen, profesionalitas, jujur, adil, amanah, berintegritas tinggi dan berpola pikir, pola sikap dan pola tindak yang komprehensif, integral dan holistic demi kepentingan rakyat dan masyarakatnya.

Kepemimpinan visioner harus dapat menjawab dan merubah keadaan serta dapat memanfaatkan serta mampu menggali sumber daya organisasi. Kepemimpinan visioner harus selalu menatap kedepan, membangun hari esok yang lebih baik, sejahtera dan berkeadaban serta masa depan gemilang. Ciri ini pada hakekatnya adalah kepemimpinan yang inovatif.

Kepemimpinan yang kuat dan visioner serta inovatif yang dapat membuat organisasi bertahan hidup dan berkembang dan berkembang baik walaupun penuh banyak tantangan.

Tanpa ada kepemimpinan visioner dan inovatif, organisasi akan seperti perahu penyelamat yang terombang-ambing di laut penuh gelombang tanpa dayung, tanpa penunjuk arah, tanpa harapan.

Pemimpin yang berhasil selalu mengatakan bahwa visi adalah cahaya yang membimbing dan kekuatan yang mendorong bagi organisasi. Para ahli mengatakan bahwa visi adalah faktor vital bagi pemimpin. salah satu tujuan visi, untuk memudahkan proses manajemen strategis, dan hanya pada organisasi yang telah menyatu dengan visinya, pemimpin dapat mulai mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan yang efektif selalu mempunyai rencana, berorientasi penuh pada hasil, mengadopsi visi baru yang menantang, dibutuhkan dan bisa dijangkau.

Kepemimpinan efektif berperan dalam penentu arah dalam menetapkan sasaran dan mencapai visi organisasi. Bertindak jadi agen perubahan dalam mengantisipasi perkembangan global dan membuat skala prioritas serta mampu mempromosikan eksperimen yang telah dirancang. Kepemimpinan inovatif menuju kesuksesan bisnis, khususnya pada perusahaan tekstil di Pekalongan yang penuh dengan dinamikanya merupakan fokus tulisan ini.

Perusahaan tekstil di Pekalongan semakin berkembang sesuai perkembangan penduduk di Indonesia. Produksi tekstil dan tekstil yang dihasilkan langsung dipasarkan di pasar domestik maupun pasar internasional. Dengan semakin berkembangnya industri-industri tekstil di Indonesia, maka perusahaan tekstil di Pekalongan pun semakin mendapat pesaing-pesaing yang saling berebut untuk memperoleh pangsa pasar.

Apabila perusahaan ingin tetap eksis dan mempertahankan pangsa pasarnya, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya. Kepemimpinan inovatif diharapkan menjadi strategi yang tepat pada karyawan akan meningkatkan kinerja secara lebih optimal bagi perusahaan. Kepemimpinan inovatif akan berpengaruh pada kinerja karyawan terhadap

peningkatan produksi. Hal tersebut, tentu akan berdampak bagi perusahaan manapun dalam memproduksi tekstil dengan kualitas optimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian kepemimpinan inovatif dengan judul, “**Kepemimpinan Inovatif menuju Kesuksesan Bisnis di Era Globalisasi**”.

1.2. Perumusan Masalah

Kepemimpinan Inovatif dapat mengakibatkan *follower* (bawahan) berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain, atau justru akan tetap bertahan di perusahaan. Kepemimpinan inovatif yang menginspirasi *follower* dalam mewujudkan Visi, diharapkan dapat mengakibatkan tingginya *Organization Citizen Behavior* (OCB) bawahan, sehingga dapat juga mengakibatkan kinerja yang semakin meningkat. Rendahnya Turnover intension, tingginya OCB, dan kinerja yang semakin baik akan memudahkan perusahaan mencapai kesuksesan bisnis, terutama di era global yang sarat dengan persaingan.

Berdasarkan perumusan masalah, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan inovatif mempengaruhi *Turn Over Intension* di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan?
- 2) Apakah kepemimpinan inovatif mempengaruhi *Organization Citizen Behavior* di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan?
- 3) Apakah kepemimpinan inovatif, *Turn Over Intension*, *Organization Citizen Behavior* mempengaruhi Kinerja di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini antara lain :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Turn Over Intensity* di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Organization Citizen Behavior* di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif, *Turn Over Intension*, *Organization Citizen Behavior* terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

- 1) Kegunaan akademis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan berikutnya. Penelitian ini juga diharapkan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian berikutnya tentang kepemimpinan.

- 2) Kegunaan praktis

Dapat memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan tekstil di lingkungan Pekalongan, untuk menerapkan konsep yang baik dalam upaya menciptakan kepemimpinan inovatif bagi karyawan. Penelitian ini juga diharapkan sebagai masukan

dan bahan pertimbangan untuk membuat keputusan sebagai upaya untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan di era globalisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kualitas kepemimpinan seyogyanya perlu terus ditingkatkan agar memenuhi segisegi kompetensi, komitmen, profesionalitas, jujur, adil, amanah, berintegritas tinggi dan berpola pikir, pola sikap dan pola tindak yang komprehensif, integral dan holistic demi kepentingan perusahaan dan karyawannya.

Pemimpin yang berhasil selalu mengatakan bahwa visi adalah cahaya yang membimbing dan kekuatan yang mendorong bagi organisasi. Para ahli mengatakan bahwa visi adalah faktor vital bagi pemimpin. salah satu tujuan visi, untuk memudahkan proses manajemen strategis, dan hanya pada organisasi yang telah menyatu dengan visinya, pemimpin dapat mulai mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut.

1. Definisi Kepemimpinan

Menurut Edy Sutrisno (2011), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Menurut Sondang P. Siagian (2003), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha

pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut Anoraga (dalam Sutrisno, 2009) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010), kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari berbagai pendapat diatas, terdapat tiga implikasi penting yang dapat dipetik, diantaranya :

Pertama, Kepemimpinan menyangkut orang lain, dalam konteks ini disebut juga bawahan atau pengikut. Kesiediaan para bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota organisasi membantu menentukan status/ kedudukan pemimpin dan dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota organisasi. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk

mengarahkan berbagai kegiatan para anggota organisasi, tapi sebaliknya, para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruhnya. Pemimpin dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, sekaligus juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian penting Manajemen, tetapi tidak sama dengan Manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Manajemen mencakup Kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi fungsi lain yaitu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Perusahaan merupakan salah satu organisasi, dimana terdapat sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan adanya kerjasama tersebut terkadang menimbulkan konflik, perselisihan diantara karyawan dalam kelompok kerja tersebut karena adanya perbedaan persepsi, sehingga perlu adanya pendekatan yang tepat supaya terjamin keteraturan dan keserasian kerja.

Dalam hal seperti diatas pengaruh pimpinan sangat penting untuk merealisasikan tujuan dan menghasilkan suatu pola kerja yang berinisiatif dan berkonsisten dalam rangka mempengaruhi orang lain untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan dan mempengaruhi orang lain serta mengambil keputusan-keputusan yang bersifat praktis guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (2003) menyatakan ada lima tipe kepemimpinan , yaitu :

A. Tipe Otokratik

Tipe otokratik akan menampilkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam interaksi dengan pihak lain, dengan para bawahannya dalam organisasi.

Ciri – ciri otokratik

1. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya
2. Dalam menegakan disiplin menunjukan kekakuan
3. Bernada keras dalam pemberian perintah atas intruksi
4. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Masalah dalam tipe otokratik ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karna takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukannya berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujud pun hanya karna para bawahan selalu di bayang-bayangi ancaman.

B. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang Paternalistik banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masaih bersifat tradisional biasanya seorang pemimpin yang poternalistik mengutamakan kebersamaan.

Masalah utama tipe Paternalistik ialah para bawahannya tidak didorong untuk berfikir secara inovatif dan kreatif penekanan yang berlebihan terhadap

kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan individual sesuai dengan bakat dan potensi masing-masing, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan organisasi modern.

C. Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi.

D. Tipe Laissez Faire

Sikap seorang pemimpin yang *Laissez Faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang *permisif*, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.

E. Tipe Demokratif

Seorang pemimpin yang demokratif melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan

3. Fungsi Kepemimpinan

Agar kebutuhan dalam setiap kelompok atau organisasi terpenuhi, maka fungsi-fungsi tertentu harus di laksanakan. Terlaksananya fungsi-fungsi peting tersebut merupakan tanggung jawab kepemimpinan, meski hal ini tidak menyiratkan bahwa sang pemimpin akan melaksanakannya sendiri. Ada dua penting yang harus ada pada seorang pemimpin, yaitu:

A. Fungsi tugas seorang pemimpin adalah:

- 1) Menciptakan kegiatan, tugas pemimpin adalah menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/bawahannya.
- 2) Mencari informasi, tugas pemimpin adalah mencari informasi tersebut secara cepat, tepat, dan akurat.
- 3) Memberi informasi, informasi yang telah diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya, sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya.
- 4) Memberi pendapat, tugas pemimpin memberi pendapat dan nasehat kepada bawahannya.
- 5) Menjelaskan, tugas pemimpin adalah menjelaskan apa saja yang belum jelas oleh bawahannya.
- 6) Meringkas dan menyimpulkan semua yang telah di sepakati.
- 7) Mengkoordinasikan, agar organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.
- 8) Menguji, kelayakan jika organisasi merencanakan untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulu pemimpin harus menguji layak / tidaknya program tersebut untuk di laksanakan.
- 9) Mengevaluasi
- 10) Mendiagnosis

B. Fungsi pemeliharaan seorang pemimpin

- 1) Mendorong semangat, memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja

- 2) Menetapkan standar, standar pekerja harus ditetapkan dari awal dan hal ini merupakan tugas pemimpin
- 3) Mengikuti, pemimpin tidak boleh lepas tangan tetapi harus tetap memantau anak buahnya
- 4) Mengekspresikan perasaan
- 5) Mengambil, konsensus tugas pemimpin adalah mengambil atau menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan orang lain
- 6) Menciptakan keharmonisan
- 7) Mengurangi ketegangan, karena ketegangan yang berlebihan akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

4. Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam perusahaan.. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kualitas kepemimpinan seyogyanya perlu terus ditingkatkan agar memenuhi segi-segi kompetensi, komitmen, profesionalitas, jujur, adil, amanah, berintegritas tinggi dan berpola pikir, pola sikap dan pola tindak yang komprehensif, integral dan holistic demi kepentingan karyawan dan perusahaannya.

Inovasi merupakan salah satu faktor yang mendukung kesuksesan pemimpin dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang sukses sejatinya adalah pemimpin yang inovatif. Di era globalisasi seperti sekarang ini, sangat dibutuhkan pemimpin yang kreatif dan inovatif.

Penelitian Jack Zenger dan Joseph Folkman (2014) menyimpulkan 10 sifat pemimpin yang inovatif, antara lain :

a. **Menampilkan visi strategis yang unggul (*strategic vision*)**

Kepemimpinan inovatif yang paling efektif mampu menggambarkan secara jelas visi mereka tentang hasil akhir dari inovasi mereka. Mereka mampu melukiskannya dengan sangat baik, sehingga menginspirasi orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja keras mewujudkan gambaran itu. Ia memulai segala sesuatu dengan *begin with the end in mind*.

b. **Memiliki fokus yang kuat pada customer (*customer oriented*)**

Apa yang dianggap menarik oleh para customer menjadi sangat menarik bagi pemimpin yang inovatif. Mereka akan berusaha keras untuk mampu melihat dari sudut pandang customer, terhubung dengan para customer, dan terus bertanya tentang kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan demikian pemimpin yang inovatif akan melibatkan customer dalam berinovasi dan menjadikan customer sebagai orientasi.

c. **Menciptakan iklim saling percaya, (*mutual trust*)**

Inovasi sering berhadapan dengan berbagai resiko pada berbagai level, mulai dari regulasi yang belum mendukung, ketersediaan sumber daya yang terbatas, berhadapan dengan kompetitor, dan berbagai tantangan lain. Pemimpin yang sangat inovatif ini mampu membangun tim yang solid, hubungan yang hangat antar tim, dan membangun kolaborasi dengan para inovator yang bekerja untuk mereka. Karakter ini menjadikan pemimpin yang inovatif itu pada umumnya sangat terbuka dan mampu berkomunikasi dengan sangat baik. Pada akhirnya mereka akan mampu mentransformasi *innovative leadership* menjadi *innovative team*.

d. **Menunjukkan kesetiaan untuk melakukan sesuatu yang benar bagi organisasi dan customer (*true*)**

Pemimpin yang inovatif ini akan terus bekerja untuk memeriksa berbagai hal di perusahaan dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Mereka akan selalu berada di belakang untuk mengevaluasi semua lini organisasi sehingga mampu menggerakkan semua elemen dalam mencapai visi inovasinya. Kepemimpinannya tegas dalam memastikan semua level di organisasi harus bergerak untuk mencapai visi yang ia kejar.

e. **Mereka mendengar inovasi dari level bawah (*listen*)**

Pemimpin ini tidak lagi berfikir bahwa mereka inovatif dan inovasi harus lahir dari mereka. Mereka percaya bahwa gagasan yang terbaik dan paling inovatif bisa lahir dan tumbuh dari manapun, termasuk dari tingkat bawah (*bottom up*). Oleh karenanya mereka selalu menciptakan budaya untuk terus mendengar ide, menerima gagasan, dan menghormati pemikiran yang baik dari semua pihak dalam struktur organisasi. Dalam hal ide mereka membangun kesetaraan pada semua level organisasi.

f. **Persuasif (*persuasive*)**

Pemimpin inovatif punya kemampuan yang sangat efektif untuk membuat orang lain menerima gagasan – gagasan yang inovatif. Mereka mampu membuat orang lain berfikir “wow” saat mendengar mereka menceritakan inovasinya. Mereka tidak memaksakan gagasan inovatif mereka kepada tim, namun mereka akan menceritakan gagasan dengan sangat antusias, mantap, dan meyakinkan, sehingga anggota tim akan percaya dan terpengaruh untuk mengikuti gagasan tersebut secara sukarela.

g. **Mengatur jangkauan tujuan dengan sangat baik (*acheivable*)**

Pemimpin yang inovatif akan mampu merumuskan tujuan akhir, tujuan pada setiap tahapan perkembangan, dan menterjemahkannya pada tiap tingkatan kerja,. Mereka mampu

menterjemahkan tujuan menjadi target-target yang terukur dari ketersediaan sumber daya yang ada, kemudian menetapkan metrik atau indikator atau parameter yang tepat pada setiap tahapan perkembangan. Mereka sangat ambisius, tapi juga realistis. Mereka mengambil resiko-resiko yang terukur.

h. Menekankan kecepatan (*Speed*)

Value adalah inti dari sebuah inovasi, namun menghasilkan sebuah *value* dari inovasi adalah pekerjaan yang sulit, panjang, dan berat. Oleh karenanya inovator selalu berkejaran dengan waktu dalam mewujudkan inovasinya, mereka berhadapan dengan ketersediaan sumber daya yang terbatas dan juga *competitor* yang tangkas. Oleh karena itu, mereka akan bekerja keras untuk mendorong organisasi atau perusahaan bergerak lebih cepat. Mereka menciptakan sistem yang efektif dan efisien dalam bekerja, menentukan *metric* – metrik yang terukur sebagai target organisasi atau perusahaan, lalu mengalokasikan berbagi sumber daya untuk mencapainya dalam tempo sesingkat-singkatnya.

i. Terbuka dalam berkomunikasi (*open*)

Pemimpin yang inovatif akan memberikan *feedback* yang jujur, terus terang, dan apa adanya, walaupun terkadang sangat tajam dan kritis. Karakter kepemimpinan ini akan mengakibatkan orang-orang yang dipimpinnya memahami pola pikir pemimpin mereka dan merasa percaya kepadanya, sehingga membantu mereka dalam berperan pada tugas dan fungsi masing-masing dalam mengikuti logika, keyakinan, dan pemikiran pemimpin mereka. Karakter ini juga akan membangun kepercayaan dalam tim, sehingga mereka semua memahami masalah dan tantangan yang sedang dan akan mereka hadapi.

j. Menginspirasi dan memotivasi melalui tindakan (*inspirative*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu terinspirasi dan tergerak oleh imajinasi akan realisasi inovasi itu. Ia mengimajinasikan inovasinya dan melibatkan hati secara emosional untuk mampu menggerakkan dirinya dan orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras sehingga dapat dengan segera merealisasikan gagasan inovatif tersebut. Bukanlah pekerjaan yang mudah untuk membuat orang-orang yang dipimpinnya mengejar ambisi atau cita-cita akan inovasi yang dimimpikannya, disanalah kemampuannya menginspirasi dan memotivasi menjadi sesuatu yang mutlak untuk melahirkan antusiasme, energi, menjadi daya tarik yang terus menarik timnya bekerja keras untuk merealisasikan inovasi itu.

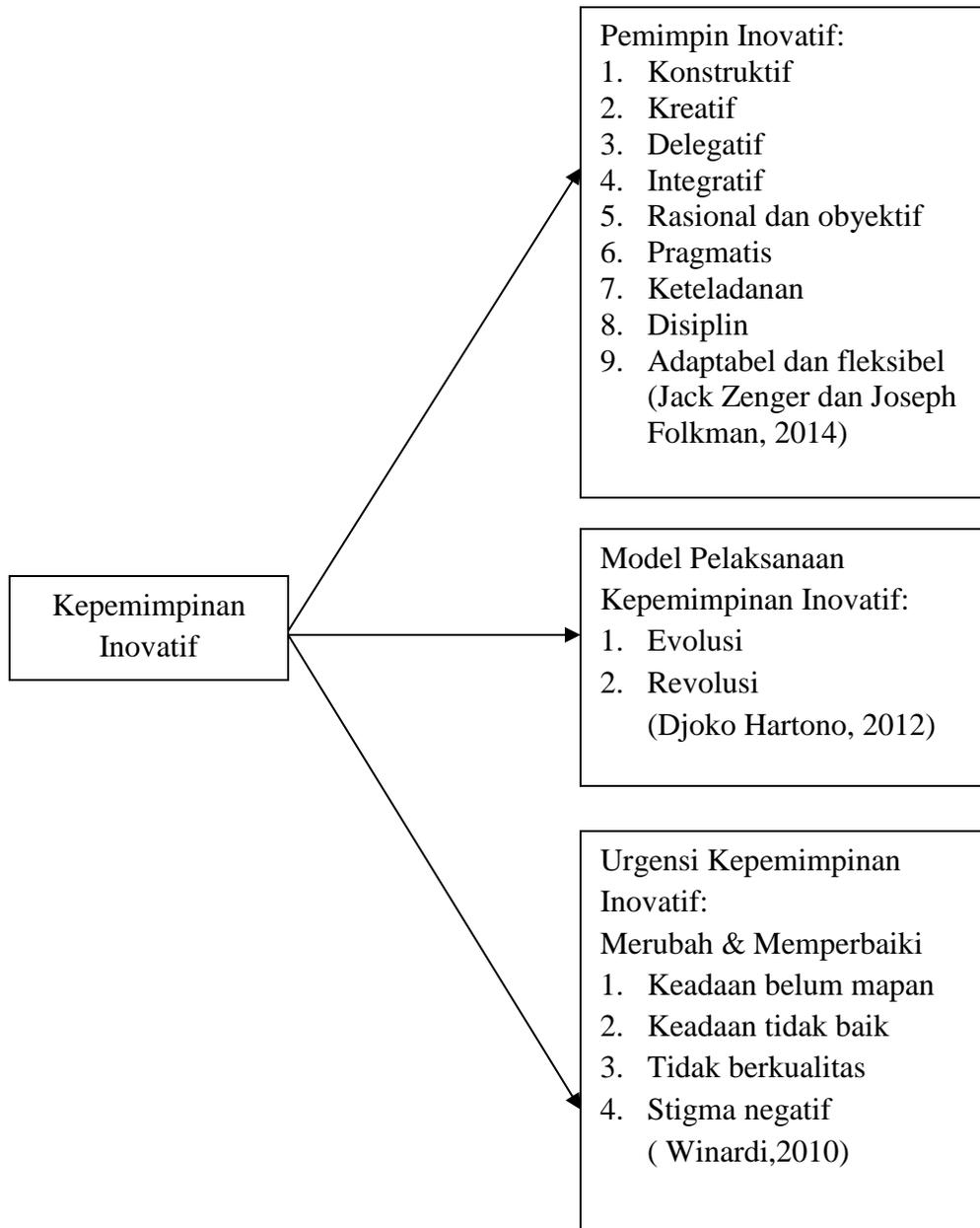
Pada dasarnya, pengelolaan perusahaan tidak dapat dipisahkan dari model pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan pemimpin. Untuk itu dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin hendaknya menjadi sosok figur yang mampu mempengaruhi orang lain, selain melakukan keputusan inovatif. Inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan perusahaan. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, bisa jadi kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya (Nur Ali Rahman, 2005).

Diamati dari sifatnya, maka inovasi dapat dikategorikan sebagai perubahan yang sedikit demi sedikit atau sebagian komponen sampai kepada perubahan atau inovasi yang drastis dan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik. Hal ini sangat beralasan karena menurut Gareth R Jones (dalam Djoko Hartono, 2011) mengungkapkan bahwa, perubahan ini bisa dilakukan dengan cara Evolusioner dan atau revolusioner.

Urgensi Kepemimpinan Inovatif pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, memperbaiki keadaan, pemenuhan kebutuhan masyarakat akan perusahaan dalam skala besar diarahkan untuk meningkatkan daya saing produk. Untuk itu berbagai strategi dan implementasi perubahan dalam rangka melakukan inovasi harus dilakukan seorang pemimpin pada kurun waktu tertentu. Pemimpin yang inovatif hendaknya dapat mengembangkan segenap potensi sumber daya yang ada menuju pada peningkatan mutu proses dan produk yang lebih efektif, efisien dan relevan. Upaya melakukan perubahan guna mewujudkan inovasi dari segala aspeknya tentu harus tetap menimbulkan kondisi yang lebih baik, sebab tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik. Hal ini seperti yang dikemukakan Djoko Hartono (2011) bahwa perubahan yang tidak direncanakan, spontan, acak tentu akan menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan dan bisa bersifat merusak (destruktif). Sedang menurut Winardi (2010) bahwa perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya.

Untuk itu Kepemimpinan inovatif ini jika dicermati dari penjelasan di atas diimplementasikan oleh Pemimpin yang inovatif, dengan model pelaksanaan yang dipilih, serta adanya urgensi kepemimpinan yang inovatif yang dapat digambarkan dalam gambar berikut.

Gambar 1.1 Kepemimpinan Inovatif



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2018

2.1.2. *Turnover intention*

1. Definisi *Turnover intention*

Harnoto (2002) menyatakan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Rodly (2012), keinginan berpindah yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Toly (2001), menyatakan: “Tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP).” Pendapat ini menunjukkan bahwa *turnover intentions* merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Handoko (2001) menyatakan: “Perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan *turnover intentions*.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, “*turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan” (Ranupandoyo dan Husnan, 2007). Sedangkan Mobley (2000), megemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : “berhentinya

individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* merupakan perpindahan karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan yang dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal.

Ada 2 bentuk *employee turnover* yang umum dikenal, yaitu *involuntary* dan *voluntary*. *Involuntary* terjadi saat seorang karyawan sebenarnya tidak ingin meninggalkan organisasi atau yang sering terjadi misalnya dalam bentuk pemutusan hubungan kerja yang dilakukan perusahaan, restrukturisasi, atau saat karyawan tersebut mencapai masa pensiunnya (ashworth, 2009).

Voluntary terjadi saat seorang karyawan memilih meninggalkan organisasi dan sering juga digambarkan sebagai ketidakpuasannya terhadap pekerjaan meliputi proses dalam mencari pekerjaan dan harapannya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Meningkatnya *turnover* atau kondisi saat *turnover* lebih tinggi dari standar seharusnya bisa menjadi tolak ukur menurunnya kinerja, kualitas produk maupun pelayanan jasa, sebuah tanda bahwa perusahaan memiliki masalah internal dan tujuan perusahaan tidak berhasil tercapai. *Turnover* tinggi dapat menyebabkan banyak karyawan pergi meninggalkan organisasi karena masalah yang dirasakannya (Geurts, Schaufeli dan Jonge, 1998)

2. Faktor Faktor *Turnover intention*

Menurut Chalimah (2009), ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk pergi meninggalkan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa *casual factor* yang dipelajari adalah kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif, karakteristik pekerjaan, karakteristik lingkungan kerja, leader

member exchange, leadership style manager, demografi organisasi, kinerja, keefektifan peranan motivasi oleh atasan dan budaya perusahaan yang dirasakan oleh karyawan.

3. Indikasi Terjadinya *Turnover*

Menurut Harnoto (2002), *Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

4. Dampak *Turnover* bagi Organisasi

Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.

g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya.

5. Perhitungan *Turnover*

Tingkat *turnover intention* bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Umumnya laju *turnover intentions* dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu.

Andaikata suatu perusahaan memiliki rata-rata 800 tenaga kerja per bulan, di mana selama itu terjadi 16 kali karyawan keluar (*accession*) dan 24 kali pemecatan (*separation*). Maka *accession rate* adalah $16/800 \times 100\% = 2\%$, sedang *separation rate* adalah $24/800 \times 100\% = 3\%$.

Dengan demikian tingkat *replacement* (*penggantian*) atau *replacement rate* adalah sama dengan *accession rate* yakni 2%. Sebab *replacement* (*penggantian*) atau *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti bahwa dengan keluarnya seorang pegawai/karyawan misalnya, harus segera diganti dengan seorang pegawai/karyawan baru sebagai *penggantian* (*replacement*).

Tingkat *replacement* tersebut sering pula disebut *net labour turnover*, yang menekankan pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

2.1.3 *Organization Citizen Behavior*

1. Pengertian *Organization Citizen Behavior*

Bateman dan Organ (1983) memperkenalkan konstruk OCB dengan menarik konsep perilaku super peran oleh Katz dan Kahn (1966). OCB didefinisikan sebagai “perilaku individu yang discretionary, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistim imbalan, dan

secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Pada tahun 1997, Organ meredefinisi OCB sebagai “kontribusi terhadap pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologi yang mendukung kinerja tugas. Schuler (1980) dan Cooper, Dewe dan O’Driscoll (2002) dalam Robbins (2008) mendefinisikan OCB sebagai “suatu perilaku yang bebas dilakukan atau dipilih (*discretionary*)”. Perilaku *discretionary* individu dalam OCB menurut MacKenzie, Organ, dan Podsakoff (2006) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari deskripsi kerja. OCB bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. OCB baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam sistem reward yang normal ada dalam organisasi kerja karyawan. OCB secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2006), OCB, menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*)”. Sedangkan MacKenzie, Organ, dan Podsakoff (2006) mendefinisikan OCB “sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem reward yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”. OCB dianggap penting karena perilaku ini sering dijadikan bahan pembicaraan yang positif dan patut dicontoh, baik oleh kastemer, ataupun klien.

2. Faktor yang Mendorong karyawan melakukan OCB

Ivancevich, *et al.*, (2014) menyitir beberapa hasil penelitian untuk mengkaji mengapa karyawan terlibat dalam OCB dan apa yang dapat dilakukan untuk mendorong karyawan melakukan OCB, yaitu bahwa:

- a. Tidak ada hubungan yang jelas antara OCB dengan kebanyakan karakteristik kepribadian. OCB yang lebih tinggi sering ditemukan pada karyawan yang berorientasi pada kolektivisme daripada pada karyawan yang lebih berorientasi pada individualisme.
- b. Adanya faktor situasional tertentu yang terkait dengan OCB, antara lain faktor yang didefinisikan oleh karyawan maupun manager sebagai “bagian dari pekerjaan” dan faktor yang disebut “di luar peran”. Karyawan sering mendefinisikan pekerjaannya secara luas dan memasukkan aktivitas OCB sebagai bagian dari tugasnya, sedangkan manager mereka menganggapnya sebagai aktivitas “ekstra”. OCB cenderung mempengaruhi evaluasi manajerial karyawan, namun kadang-kadang diinterpretasikan sebagai upaya untuk melakukan sesuatu yang baik bagi perusahaan dan bagi pelanggan
- c. Kepemimpinan manajer yang diterima oleh karyawannya mempengaruhi OCB. Terutama kepercayaan antara seorang karyawan dan seorang manajer dan suatu gaya kepemimpinan yang mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan diantara karyawan.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan karyawan yang akan melakukan OCB.

3. Dimensi *Organization Citizen Behavior*

Lima dimensi primer dari OCB (Allison, et al., 2001) yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku membantukaryawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- b. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasisukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah
- c. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peranyang melebihi standart minimumd. *Courtesy*, adalah perilaku meringankanproblem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- d. *Sportmanship* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

4. Contoh OCB dalam dunia kerja

Contoh aplikasi OCB dalam praktek di dunia kerja, antara lain:

- a. Mematikan lampu ruangan pada siang hari yang tidak bermanfaat
- b. Apabila ada kran air yang menyala pada saat kita tahu dimatikan krannya agar dapat menghemat air
- c. Membantu rekan kerja yang sedang tidak enak badan atau sakit
- d. Lembur untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak mendapatkan uang lembur tetapi dikerjakan dengan sungguh-sungguh
- e. Melatih rekan kerja dalam olah raga volley misalnya tanpa mendapatkan honor
- f. Rela mewakili perusahaan untuk program bersama
- g. Memahami dan berempati walaupun saat dikritik

- h. Melindungi perusahaan atau tempat kerja dalam keadaan apapun oleh pihak yang tidak bertanggung jawab
- i. Mengambil sampah di lantai untuk dibuang di tempat sampah agar kelihatan bersih
- j. Membuatkan minuman untuk bossnya
- k. Apabila disuruh pimpinan tidak selalu mengeluh dikerjakan dengan sepenuh hati
- l. Tidak menggunakan fasilitas kantor yang sebenarnya ada kesempatan untuk menggunakan
- m. Mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan perusahaan
- n. Mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas kantor
- o. Mempunyai kemauan untuk belajar demi meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dirinya

2.1.4. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi imencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya.

Sedangkan menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. (Mathis dan Jackson, 2002:8) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. (Mathis dan Jackson, 2002:81) juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.

Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Ivancevich, 2001:389). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002:81). Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat –akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang

penting dari hasil yang di capai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif di namakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosetono,1999:27)

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang di miliki seseorang anggota organisasi anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosetono,1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosetono,1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

e. Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

f. Pelatihan

Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (human investment) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.

3. karakteristik Kinerja Karyawan.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja karyawan tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegoro: 2002:68):

- a. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu: (Robbins, 2006:260)

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat mengerjakan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Roni Ardiyansyah (2015) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan.

Shobirin, dkk (2016) meneliti pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan pindah kerja karyawan.

Penelitian Rudi Gunawan (2016) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan hasil bahwa terdapat

hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior.

Hasil penelitian Dora Vicky Permatasari, dkk , 2017, tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan besar pengaruh 42,44%.

Hasil penelitian Rakhmat Nugroho (2006) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daerah penelitian.

Syazhashah Putra Bahrum dan Ingrid Wahyuni Sinaga (2015) meneliti Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil Penelitian membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan, serta pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan.

2.3 Pengembangan Model Penelitian

Kepemimpinan yang inovatif adalah karakter kepemimpinan yang memungkinkan inovasi lahir dan tumbuh subur di organisasi atau perusahaan yang ia pimpin. Pimpinan harus membangun nilai, standar, dan orientasi inovasi secara menyeluruh pada semua proses, kinerja, dan alur bisnis yang pada akhirnya melahirkan produk atau layanan yang inovatif. Hal ini disebut *innovative leadership style* (Gaya Kepemimpinan Inovatif).

Pemimpin yang inovatif dalam membangun inovasi itu penuh dengan risiko kegagalan, risiko kerugian, dan berhadapan dengan kompleksitas masalah yang butuh kesabaran dan keberanian dalam mengambil keputusan. Itulah kenapa saya katakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu bagian terpenting dari lahirnya produk atau layanan yang inovatif. *Behind innovative product or services, there is innovative leadership.*

Penelitian John Donahoe and Jeff Weiner (2017) menunjukkan bahwa kebanyakan *senior executive* pada umumnya kecewa dengan kemampuan mereka untuk merangsang inovasi. Sekitar 65% *senior executive* yang telah disurvei menyatakan bahwa mereka “agak“, “sedikit,” atau “tidak sama sekali” percaya diri akan keputusan yang mereka buat terkait inovasi. *Innovative Leadership Style* adalah filosofi dan cara yang mengombinasikan *leadership style* yang berbeda untuk mempengaruhi karyawan dan menciptakan ekosistem di organisasi sehingga dapat memproduksi ide, produk, dan layanan yang inovatif.

Pimpinan inovatif sudah memahami bahwa dalam inovasi senantiasa ada *failure period*, sebelum inovasi itu mencapai *success period*. Oleh karenanya, inovasi bukan hanya butuh kewirausahaan, tapi juga butuh keberanian mengambil resiko dan kesabaran.

Tuntutan bagi karyawan untuk menciptakan ekosistem di organisasi sehingga dapat memproduksi ide, produk, dan layanan yang inovatif, menjadikan karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan maupun pekerjaannya. Hal ini merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention*. *Turnover intention* dapat mengganggu kegiatan perusahaan dan juga meningkatkan biaya operasional perusahaan. Angka *turnover* pada perusahaan cukup mempengaruhi nilai perusahaan tersebut, karena jumlah *turnover* bisa menjadi ukuran seberapa baik faktor-faktor pendukung di dalam perusahaan yang dapat membuat para karyawan memilih bertahan atau keluar. Dengan

demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* menjadi **hipotesis pertama**.

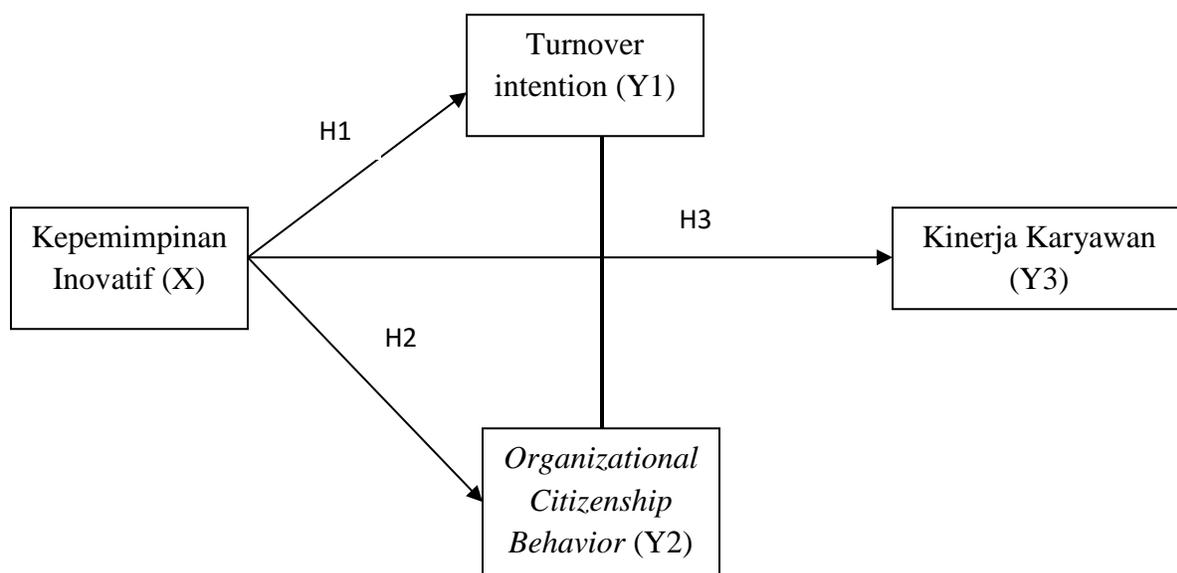
Kepemimpinan inovatif merupakan kepemimpinan yang memungkinkan inovasi lahir dan tumbuh subur di organisasi atau perusahaan yang ia pimpin, maupun bagi karyawannya. Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar menukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi.

Apabila karyawan bekerja dengan baik didalam organisasi, maka dapat menguntungkan organisasi dalam kompetisi, dan memberikan kepercayaan serta motivasi bagi karyawan itu sendiri. Dengan begitu juga dapat menghasilkan karyawan yang diharapkan dapat menjadi karyawan yang baik (*good citizenship*). Karyawan yang baik ini cenderung akan menampilkan sikap yang baik pula, atau disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Bagheri, *et al*, (2011) mengemukakan bahwa karyawan yang di-berdayakan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengekspresikan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* seseorang menjadi **hipotesis kedua**.

Dalam dinamika organisasi, kepemimpinan memiliki peran yang penting dan vital, terutama kepemimpinan inovatif. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa kepemimpinan inovatif adalah upaya mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi berdasarkan visi yang telah ditetapkan secara efektif, yang tercermin dalam menyusun standar

unggul dan mencerminkan ide-ide tinggi, mengklarifikasi tujuan dan arah, menginspirasi semangat dan menjaga komitmen, memiliki lafal yang baik dan mudah dimengerti (komunikasi efektif), mencerminkan keunikan organisasi dan kompetensi yang berbeda, dan ambisius (Joseph, 2007). Pemimpin inovatif akan cenderung menginspirasi bawahan untuk bekerja dengan baik sehingga memungkinkan untuk menampilkan keinginan karyawan tetap bertahan di perusahaan, karyawan mengekspresikan *Organizational Citezenship Behavior*, dan akhirnya akan menghasilkan kinerja terbaiknya. Kinerja dalam tataran ini adalah perilaku yang ditampilkan seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang termanifestasi antusiasisme, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi (Aguinis, 2013). Dengan demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan inovatif, *turnover intension*, *Organizational Citezenship Behavior*, berpengaruh langsung terhadap kinerja seseorang, menjadi hipotesis ketiga

Gambar 2.1 Pengembangan Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Alasannya ialah dengan melalui penelitian deskriptif dapat diperoleh penjelasan dan/atau gambaran mengenai Kepemimpinan Inovatif dan penjelasan dan/atau gambaran mengenai *Turnover Intention*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Sugiyono (2012, hlm.35) yang menyatakan bahwa “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran dari variabel penelitian dimana penelitian ini tidak membuat perbandingan variabel itu pada sampel yang lain dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain.”Sedangkan penelitian verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan menguji hipotesis dengan menggunakan analisis statistik. Maka secara verifikatif, penelitian ini menguji kebenaran dari hipotesis didasarkan pada data penelitian di lapangan. Penelitian ini akan menguji apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Inovatif terhadap *Turover Intention*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan jenis penelitiannya, yakni deskriptif verifikatif maka metode penelitian yang akan digunakan adalah *survey explanatory*, dimana penelitian survei yang digunakan ialah untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Survei dilakukan dengan cara mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

2. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto (2010, hlm.51) desain penelitian merupakan rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilaksanakan. Iqbal Hasan (2002, hlm.22-23) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis desain dalam penelitian, yaitu :

- a. Desain eksplanatori : Desain ini berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan baru, sehingga dapat dikatakan bahwa desain ini bertitik tolak pada variabel, bukan dari fakta.
- b. Desain deskriptif : Desain ini bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu.
- c. Desain kausalitas: Desain ini berguna untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lain atau bagaimana suatu variabel dapat mempengaruhi variabel lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa desain penelitian yang digunakan adalah desain eksplanatori dengan menguraikan karakteristik Kepemimpinan Inovatif dalam rangka menuju kesuksesan terutama dalam persaingan global. Kepemimpinan Inovatif mengakibatkan *follower* (bawahan) keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain, atau justru akan tetap bertahan di perusahaan. Kepemimpinan inovatif yang menginspirasi follower dalam mewujudkan Visi, akan mengakibatkan tingginya diharapkan *Organization Citizen Behavior* bawahan semakin baik, dan akan mengakibatkan kinerja yang semakin meningkat, sehingga memudahkan perusahaan mencapai kesuksesan bisnis, terutama di era global yang sarat dengan persaingan. Dengan demikian desain penelitian selanjutnya adalah desain kausalitas

karena menganalisa pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap *Turover Intention*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan.

3.2. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini menggunakan empat yaitu kepemimpinan inovatif sebagai variabel independen sebagai variabel bebas dan variabel dependen meliputi *Turover Intention*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan.

Adapun penjelasan untuk setiap variabel Adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan(X₁).

Kepemimpinan inovatif diimplementasikan oleh Pemimpin yang inovatif (Jack Zenger dan Joseph Folkman, 2014), dengan model pelaksanaan yang dipilih (Djoko Hartono, 2012) ,serta adanya urgensi kepemimpinan yang inovatif(Winardi,2010)

Variabel ini diukur dengan indikator yakni :

Pemimpin Inovatif (X₁):

1. Konstruktif
2. Kreatif
3. Delegatif
4. Integratif
5. Rasional dan obyektif
6. Pragmatis
7. Keteladanan
8. Disiplin
9. Adaptabel dan fleksibel

2. *Turnover intention* (Y).

Turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan karena faktor internal maupun eksternal. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator berupa :

- a. absensi yang meningkat,
- b. mulai malas kerja,
- c. keberanian untuk melanggar tata tertib kerja,
- d. keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan,
- e. keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya

3. *Organization Citizen Behavior* OCB

Menurut Kreitner dan Kinicki (2006), OCB, menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*)”. Sedangkan MacKenzie, Organ, dan Podsakoff (2006) mendefinisikan OCB “sebagai perilaku discretionary individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem reward yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”.

Lima dimensi primer dari OCB (Allison, et al., 2001) yaitu:

- e. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- f. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah

- g. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peranyang melebihi standart minimumd. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- h. *Sportmanhip* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

4. Kinerja

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsiya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu dengan lima indikator (Robbins, 2006:260(sebagai berikut:

- f. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
 - g. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
 - h. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
 - i. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
 - j. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat mengerjakan fungsi kerjanya
- Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana

karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Instrumen masing-masing variabel dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin. Responden diminta untuk menunjukkan pilihan antara sangat tidak setuju (poin 1) sampai dengan sangat setuju (poin 5) dari setiap pertanyaan yang diajukan.

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah karyawan 37 Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di Kabupaten Pekalongan dengan jumlah karyawan sebanyak 12.994 orang. Sampel adalah suatu himpunan atau bagian dari unit populasi. Ferdinand (2007) menjelaskan bahwa agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh populasi, namun karena sesuatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang di luar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu dengan meneliti sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditoleransi sebesar 7% dengan formula sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan : N = Populasi

N = Ukuran Sampel

E = margin of error, yaitu prosentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 7%

$$n = \frac{12.994}{1 + 12.994(0.07)^2} = 200,96$$

Dibulatkan menjadi 201 responden

Sedangkan teknik sampling menggunakan metode *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2013:118) yang dimaksud *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan di perusahaan tekstil sebagai populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*. *Cluster sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan kluster atau perusahaan tekstil secara proporsional untuk bisa memberikan informasi secara optimal (Siti Nurhayati, 2012).

3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dengan metode survei atau kuesioner. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh dari sumber utama secara langsung (Siti Nurhayati, 2012).

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei yaitu menggunakan daftar pertanyaan berupa kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada responden. Penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden untuk diisi.

3.5. Teknik Analisis

Bagian ini berisi deskripsi tentang jenis atau teknik analisis dan mekanisme penggunaan alat analisis dalam penelitian serta alasan mengapa alat analisis tersebut

digunakan, termasuk hal-hal yang berkaitan dengan pengujian asumsi dari alat analisis atau teknik analisis tersebut.

1. Uji Kualitas Data

Kualitas data dalam suatu pengujian hipotesis akan mempengaruhi hasil ketepatan uji hipotesis. Dalam penelitian ini kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan validitas dan uji reabilitas.

a. Pengujian Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu, Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai sig (2-tailed) dengan nilai alpha, maka butir pernyataan dikatakan valid jika nilai sig (2-tailed) < alpha 0,05 (Imam Ghozali, 2013).

b. Pengujian Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini di uji dengan menggunakan koefisien *cronbach's Alpha*. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,7 maka disimpulkan bahwa penelitian tersebut handal atau reliable (Imam Ghozali, 2013).

2. Uji Asumsi Klasik

Karena alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda, maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang diisyaratkan

dalam analisis regresi berganda. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Uji Asumsi Klasik hanya dilakukan untuk model ketiga dalam penelitian ini.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Sebagai dasar bahwa uji T dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Data normal atau tidak, dapat dilakukan dengan analisis *statistic non parametrik*. Dimana sebuah data dikatakan memiliki normalitas apabila hasil dari uji *kolmogorov smirnov* lebih dari 0.05 (Imam Ghozali, 2013).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut terjadi kemiripan (Imam Ghozali, 2013).

Uji multikolinieritas dilakukan dengan menghitung nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari tiap-tiap variabel independen. Jika nilai *tolerance* > 0,10 maka tidak terdapat multikolinieritas, atau dengan melihat nilai VIF, Jika nilai VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinieritas (Imam Ghozali, 2013).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji glejser yaitu

dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Dasar pengambilan keputusannya jika nilai sig variabel dibawah 0,05 maka terjadi heterokedastisitas dan jika nilai sig variabel diatas 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas (Imam Ghozali, 2013).

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Seperti yang telah diuraikan dalam tujuan penelitian, maka dapat digunakan analisis regresi. Analisis Regresi yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Model Regresi Pertama digunakan untuk memperoleh jawaban dari tujuan pertama yaitu pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Turnover intension* dirumuskan sebagai berikut:

$$Y1 = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Model Regresi Kedua digunakan untuk memperoleh jawaban dari tujuan kedua yaitu pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dirumuskan sebagai berikut:

$$Y2 = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Model Regresi ketiga digunakan untuk memperoleh jawaban dari tujuan ketiga yaitu pengaruh kepemimpinan inovatif, *Turnover intension*, *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$Y3 = \alpha + \beta X + \beta Y1 + \beta Y2 + \varepsilon$$

Keterangan:

$Y_1 = \textit{Turnover intention}$

$Y_2 = \textit{Organizational Citizenship Behavior}$

$Y_3 = \textit{Kinerja}$

$X = \textit{Kepemimpinan Inovatif}$

$\alpha = \textit{Konstanta}$

$\beta = \textit{Koefisien Regresi}$

$\varepsilon = \textit{Error}$

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan uji F, yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) variabel ini dependen terhadap variabel dependen (Imam Ghazali, 2013). Pengujian ini hanya digunakan untuk menguji hipotesis 3 yaitu pengaruh kepemimpinan inovatif, *Turnover intension*, *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja.

Cara pengujiannya sebagai berikut :

1. Probabilitas < taraf signifikan 0,05 maka H_a diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel bebas secara simultan atau bersama terhadap variabel terikatnya.
2. Probabilitas > taraf signifikan 0,05 maka H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel bebas secara simultan atau bersama terhadap variabel terikatnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT)

Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) merupakan salah satu sektor industri prioritas yang menjadi andalan masa depan. Laju Pertumbuhan Industri Tekstil, Kulit, Alas Kaki dan Aneka naik 6,33% dan memberi kontribusi sebesar 2,43% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional. “Sektor Industri TPT akan terus menguat karena sifatnya yang padat karya dan menjadi 'Jaring Pengaman Sosial' yang mendukung pendapatan penduduk. Di lapangan industri pakaian menjadi penyumbang terbesar dalam penyerapan Tenaga kerja. Industri TPT menempati ranking 3 ekspor nasional dan menyerap tenaga kerja hingga 2,79 juta orang dengan hasil produksi yang mampu memenuhi 70% kebutuhan sandang dalam negeri.

Sektor TPT telah memberikan kontribusi surplus ekspor sebesar USD 4,31 miliar. Nilai ekspor TPT sendiri mencapai USD 12,28 miliar, atau berkontribusi sebesar 8,17% dari total nilai ekspor nasional. Industri TPT juga memiliki andil besar dalam menyumbang devisa negara. Total investasi di sektor tersebut mencapai Rp 7,54 triliun. Tercatat sektor TPT menyumbang 5,05% investasi PMA dan 3,07% investasi PMDN.

Pekalongan mencatat realisasi ekspor untuk komoditi ini mencapai US\$ 6.270.212,- atau sekitar Rp 83,694 Milyar dengan volume mencapai 748.261 kg. Komponen komoditi tekstil yang diekspor tersebut terdiri dari : Sarung Batik, Sarung Palekat, Garmen, Garmen Batik, Ladies Dress, Material Fabric, Man’s Shirt, Veil, Ladies Blouse, Sajadah, Bed Cover, Bed Sheet, Polyester Fabric, Textile Fabric.

Meski kinerja industri tekstil sempat menurun 4,79% pada tahun 2015 akibat krisis ekonomi global, peluang pertumbuhan tahun ini masih sangat besar. Ini dikarenakan Indonesia dapat merespons krisis global secara tepat dan sudah mulai menunjukkan perbaikan di sisi ekonomi nasional. Terlebih lagi, kelas menengah yang menjadi lokomotif konsumsi nasional menyumbang cukup banyak pertumbuhan ekonomi. Dengan kata lain, ketika pasar dunia tengah melemah, pasar domestik masih menjadi potensi besar.

Sejumlah tantangan masih akan dihadapi pelaku usaha TPT, misalnya para pekerja yang belum banyak tersertifikasi sesuai keahliannya sehingga menghambat kemampuan penelitian dan pengembangan di sektor industri tersebut. Karenanya, Pemerintah Kabupaten Pekalongan mendirikan sekolah Akademi Komunitas Negeri (AKN) yang berkedudukan sebagai salah satu upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja industri tekstil yang kompeten dan berdaya saing. Pengusaha Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) yang tergabung dalam Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) menghadapi 3 persoalan penting yaitu tingginya harga bahan baku industri hilir, harga energi yang mahal dan sistem proteksi pasar yang kurang berpihak pada pelaku usaha dalam negeri (baik PMA maupun PMDN).

Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) yang telah beroperasi di Kabupaten Pekalongan Pekalongan, diantaranya adalah :

Tabel 4.1

Data Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di Kabupaten Pekalongan

No	Nama	Alamat	Jenis Produk
1	PT. Bama Prima Textile	Pramuka No.512 Simbang Wetan, Buaran	Sarung Palekat
2	PT. Panggung Jaya Indah	Jl. Raya Kertoharjo No.60, Watusalam	Sarung Palekat
3	PT.Putra Sahabat Textile (Pusatex)	Watussalam	Sarung Palekat
4	PT.Pandamarum Kenanga Textile	Jl. Raya Ngalian, Pacing, Pandan Arum, Tirto,	Sarung Palekat

No	Nama	Alamat	Jenis Produk
5	PT. TEKSTIL INDUSTRI PALEKAT	Jl. Raya Simbang Wetan,	Sarung Palekat
6	PT. Pismatex Textile Industry	Bligo, Surobrajan, Sapugarut, Kec. Buaran	Sarung Palekat
7	PT. PRISATEX	Jl. Pegadean, Wonopringgo	Kain Mori
8	PT. MITRA JAYA/WIRATEX	Jl. Raya Bondansari Km9, Wiradesa	Kain Polyester
9	PT. PISMA PUTRA TEKSTIL	Jl. Raya Pait Sragi	Benang
10	PT. RATNA JAYA	Jl. Raya Bondansari, Wiradesa	Kain Printing
11	PT. S. DUPATEX	Jl. Raya Tirto, Tirto	Kain Printing
12	INDAHTEX	Ds. Karangjampo, Tirto	Kain Printing
13	PT. KUDAMAS DIPA PERKASA	Jl. Raya Pait Sragi	Kain Printing
14	PT UNGGUL JAYA	Ds. Samborejo, Tirto	Kain Printing
15	PT. LOKATEX	Jl. Raya Pait Sragi	Kain Printing
16	PT. ADI BANDONO LESTARI	Jl. Raya Pait Sragi	Kain Batik Printing
17	PT. INDRATEX	Jl. Raya Pacar, Tirto	Kain Printing
18	"S S"	Simbangwetan, Buaran	Kain Printing
19	"LOE GIOK LAN"	Karangjampo, Tirto	Kain Printing
20	"ESKARTEX"	Simbangwetan, Buaran	Kain Printing
21	"ANGGREK INDAH"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
22	"WIRATEX"	Sapugarut, Buaran	Kain Printing
23	CV. "RAJA"	Simbangwetan, Buaran	Kain Printing
24	"ARIFIANI"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
25	"SYUKESTEX"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
26	"DINAWAN"	Watusalam, Buaran	Kain Printing
27	"KHAERUL TAUFIK AF"	Kedungwuni, Kedungwuni	Kain Printing
28	"MUSTOFA"	Bener, Wiradesa	Kain Printing
29	"FAUZAN HARUN"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
30	"SOLMATEX"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
31	"NURACHMAN" Wonoyoso, Buaran	Kain Printing	Kain Printing
32	"HERAWATI"	Gondang, Wonopringgo	Kain Printing
33	"H.M. NASRI DAIMUN"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
34	"ARIF SUGIARTO"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
35	"MA'SUM SA'AD" i	Ambokembang, Kedungwun	Kain Printing
36	"AMAT RAEHUN"	Simbangkulon, Buaran	Kain Printing
37	"PT. BEHAESTEX"	Jl. Raya Wonopringgo	Sarung Palekat

Sumber : Data Primer yang diolah

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti ada 4 macam yaitu Kepemimpinan Inovatif, sebagai variabel X, *Turnover Intention*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja sebagai variabel Y.

Berikut ini hasil deskriptif semua variabel yaitu :

1. Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif diimplementasikan oleh Pemimpin yang inovatif (Jack Zenger dan Joseph Folkman, 2014). Instrumen ini menggunakan skala poin, dimana poin satu berarti rendah, sedangkan poin lima berarti tinggi. Indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan inovatif meliputi: a). Konstruktif, b). Kreatif, c). Delegatif, d). Integratif, e). Rasional dan obyektif, f). Pragmatis, g). Keteladanan, h). Disiplin, i). Adaptabel dan fleksibel.

Hasil dari pertanyaan mengenai Kepemimpinan inovatif dapat di deskripsikan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Kepemimpinan Inovatif

No	Pernyataan	Kategori jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pimpinan saya mampu memahami dan menginterpretasikan keinginan bawahan dengan baik	9	39	30	93	30	201
2.	Pimpinan saya menunjukkan kepemimpinan yang aktif dan mendukung inisiatif-inisiatif besar	8	36	29	97	31	201
3.	Pimpinan saya memberikan kebebasan bagi bawahan menentukan sendiri mengenai cara pelaksanaan pekerjaan yang baik	8	38	28	95	32	201
4.	Pimpinan saya mampu mengidentifikasi perilaku dan sifat yang mendukung efektivitas dan mengeksplorasi dampak yang berbeda terhadap bawahannya pada situasi tertentu.	8	38	32	94	29	201
5.	Pimpinan saya mampu menilai secara objektif masalah yang terjadi di organisasi	9	43	24	95	30	201
6.	Pimpinan saya selalu bekerja dan bertindak	10	39	26	89	37	201

No	Pernyataan	Kategori jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	SS	
	dengan memilih cara yang paling efektif						
7.	Pimpinan saya mampu menjamin semua urusan bawahannya terpelihara dengan baik	11	38	23	98	31	201
8.	Pimpinan saya mampu membangkitkan rasa tanggung jawab terhadap institusi dan keluarga untuk bekerja dengan baik	9	39	27	93	33	201
9.	Pimpinan saya mampu beradaptasi untuk mempermudah pelaksanaan peran dan tanggung jawab	10	44	28	89	30	201
Total Skor		82	354	247	843	283	1809

Sumber : Data primer yang diolah , 2018

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap kepemimpinan dalam penelitian ini mendapat skor 82 poin menjawab sangat tidak setuju, 354 poin menjawab tidak setuju, 247 poin menjawab netral, 843 poin menjawab setuju, dan 283 poin menjawab sangat setuju. Maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan di lingkungan Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan sangat inovatif

2. *Turnover Intention*

Turnover intention adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 2 indikator berupa; a) *turnover intention* karena faktor eksternal, dan b) *turnover intention* karena faktor internal.

Hasil dari pertanyaan mengenai *turnover intention* dapat dideskripsikan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3
Turnover Intention

No	Pernyataan	Kategori jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya berkeinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain	45	68	41	40	7	201
2.	Saya mungkin tidak mempunyai masa depan yang baik jika saya tetap tinggal di perusahaan ini	44	67	42	42	6	201
3.	Saya mulai malas bekerja karena saya sudah merencanakan untuk pindah kerja	42	64	45	42	8	201
4.	Saya lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan karena jasa yang saya terima tidak sesuai	43	67	43	42	6	201
5.	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik sebelum saya pindah kerja	45	69	42	40	5	201
Total Skor		219	335	213	206	32	1005

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa *turnover intension* responden dalam penelitian ini mendapat skor 219 poin menjawab sangat tidak setuju, 335 poin menjawab tidak setuju, 213 poin menjawab netral, 206 poin menjawab setuju, dan 32 poin menjawab sangat setuju. Maka dapat dijelaskan bahwa *turnover intention* yang terjadi di lingkungan perusahaan tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Pekalongan tidak banyak dialami oleh karyawan.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB (*organizational citizenship behavior*) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap peraturan-peraturan dan prosedur –prosedur di tempat kerja.

Hasil dari pertanyaan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dapat dideskripsikan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4
Organizational Citizenship Behavior

No	Pernyataan	Kategori jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya selalu membantu teman kerja yang membutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	7	32	45	66	51	201
2.	Saya selalu menjalin hubungan baik dengan teman kerja bahkan diluar dari pekerjaan	6	44	40	69	42	201
3.	Saya dapat menerimasituasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluh	9	45	43	61	43	201
4.	Saya selalu berusaha peduli pada kelangsungan hidup organisasi	6	43	45	67	40	201
5.	Saya selalu patuh terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	8	46	44	69	34	201
Total Skor		36	210	217	332	210	1005

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* responden dalam penelitian ini mendapat skor 36 poin menjawab sangat tidak setuju, 210 poin menjawab tidak setuju, 217 poin menjawab netral, 332 poin menjawab setuju, dan 210 poin menjawab sangat setuju. Maka dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di lingkungan perusahaan tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Pekalongan cukup tinggi.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu (Robbins, 2006:260) meliputi: a). Kualitas, b). Kuantitas, c). Ketepatan Waktu, d). Efektivitas, dan e) Kemandirian.

Hasil dari pertanyaan mengenai Kinerja karyawan yang dinilai oleh atasan langsung dapat di deskripsikan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Kategori jawaban					Jumlah
		STS	TS	N	S	SS	
1	Setiap karyawan memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya	11	36	30	90	34	201
2	Karyawan mampu bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan kerja di kantor	7	36	29	92	37	201
3	Dalam melakukan tugas, karyawan jarang melakukan kesalahan	10	35	28	93	35	201
4	Karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan	9	32	36	97	27	201
5	Karyawan selalu memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam mengerjakan tugas.	10	32	27	95	37	201
6	Karyawan memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	11	36	26	87	41	201
7	Karyawan dapat mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan	10	37	23	91	40	201
8	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan	9	39	28	93	32	201
9	Karyawan salalu berinisiatif atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan	11	32	32	89	37	201
10.	Pekerjaan yang ditekuni dapat memunculkan gagasan baru dalam meningkatkan kinerja karyawan.	9	35	33	90	34	201
Total Skor		97	350	292	917	354	2010

Sumber : Data primer yang diolah , 2018

Berdasarkan data yang dikumpulkan dapat diketahui bahwa kinerja karyawan Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan dalam penelitian ini mendapat skor 97 poin menjawab sangat tidak setuju, 350 poin menjawab tidak setuju, 292 poin menjawab netral, 917 poin menjawab setuju, dan 354 poin menjawab sangat setuju. Maka dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan di lingkungan perusahaan tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Pekalongan dikategorikan baik.

4.3. Teknik Analisis

4.3.1 Uji Instrumen

Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui kualitas alat ukur meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji instrumen ini dilakukan terhadap kuesioner penelitian yang terdiri atas 9 butir pertanyaan tentang kepemimpinan inovatif, 5 butir pertanyaan tentang *turnover intension*, 5 butir pertanyaan tentang *Organizational Citizenship Behaviour* dan 10 butir pertanyaan tentang kinerja karyawan.

Kuesioner ini dibagikan kepada 201 yang merupakan sampel dari seluruh populasi. Kemudian validitas dan reliabilitasnya diuji menggunakan bantuan program SPSS Versi 20.

1. Uji Validitas

Untuk mengetahui lebih jelasnya Pengujian menggunakan analisis Validitas butir soal dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* (R hitung), dengan menggunakan bantuan program SPSS terangkum seperti berikut:

a. Validitas Butir Pertanyaan tentang Kepemimpinan Inovatif

Sebelum peneliti melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kuisisioner yang dibagikan kepada responden (karyawan). Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner valid untuk dijadikan alat instrumen penelitian atau tidak.

Dalam penelitian ini Kepemimpinan Inovatif diukur dengan sembilan pertanyaan dalam instrumen angket tertutup. Dan yang mengisi kuesioner ini adalah karyawan perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil Kabupaten Pekalongan yang berjumlah 201 orang.

Tabel 5.6
 Hasil Uji Validitas instrumen Variabel Kepemimpinan Inovatif (X)

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (R hitung)	r tabel Ts=95%	Kesimpulan
X_1	0,644	0,254	Valid
X_2	0,697	0,254	Valid
X_3	0,522	0,254	Valid
X_4	0,672	0,254	Valid
X_5	0,558	0,254	Valid
X_6	0,635	0,254	Valid
X_7	0,628	0,254	Valid
X_8	0,774	0,254	Valid
X_9	0,732	0,254	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian validitas data variabel kepemimpinan inovatif seperti pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid karena nilai R hitung > R tabel.

b. Validitas Butir Pertanyaan tentang *Turnover Intension*

Sebelum peneliti melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kuisisioner yang dibagikan kepada responden (karyawan). Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner valid untuk dijadikan alat instrumen penelitian atau tidak.

Dalam penelitian ini *Turnover Intension* seorang karyawan diukur dengan lima pertanyaan dalam instrumen angket tertutup. Dan yang mengisi kuesioner ini adalah karyawan perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalonganyang berjumlah 201 orang.

Tabel 5.7
Hasil Uji Validitas instrumen Variabel *Turnover Intension* (Y1)

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (R hitung)	r tabel Ts=95%	Kesimpulan
Y1_1	0,416	0,254	Valid
Y1_2	0,352	0,254	Valid
Y1_3	0,409	0,254	Valid
Y1_4	0,640	0,254	Valid
Y1_5	0,677	0,254	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian validitas data variabel *Turnover Intension* seperti pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid karena nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$.

c. Validitas Butir Pertanyaan tentang *Organizational Citizenship Behavior*

Sebelum peneliti melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kuisisioner yang dibagikan kepada responden (karyawan). Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner valid untuk dijadikan alat instrumen penelitian atau tidak.

Dalam penelitian ini *Organizational Citizenship Behavior* seorang karyawan diukur dengan limapertanyaan dalam instrumen angket tertutup. Dan yang mengisi kuesioner ini adalah karyawan perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan yang berjumlah 201 orang.

Tabel 5.7

Hasil Uji Validitas instrumen *Organizational Citizenship Behavior* (Y2)

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (R hitung)	r tabel Ts=95%	Kesimpulan
Y2_1	0,446	0,254	Valid
Y2_2	0,659	0,254	Valid
Y3_3	0,521	0,254	Valid
Y2_4	0,696	0,254	Valid
Y2_5	0,637	0,254	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian validitas data variabel *Organizational Citizenship Behavior* seperti pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid karena nilai R hitung > R tabel.

d. Validitas Butir Pertanyaan tentang Kinerja Karyawan

Sebelum peneliti melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kuisisioner yang dibagikan kepada atasan langsung responden . Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner valid dan reliabel untuk dijadikan alat instrumen penelitian atau tidak.

Dalam penelitian ini kinerja seorang karyawan diukur dengan sepuluh pertanyaan dalam instrumen angket tertutup. Dan yang mengisi kuesioner ini adalah Atasan langsung responden yang berjumlah 43 orang.

Tabel 5.8

Hasil Uji Validitas instrumen Variabel Kinerja (Y3)

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (R hitung)	r tabel Ts=95%	Kesimpulan
Y3_1	0,352	0,254	Valid
Y3_2	0,477	0,254	Valid
Y3_3	0,484	0,254	Valid
Y3_4	0,740	0,254	Valid
Y3_5	0,760	0,254	Valid
Y3_6	0,731	0,254	Valid
Y3_7	0,671	0,254	Valid
Y3_8	0,651	0,254	Valid
Y3_9	0,490	0,254	Valid
Y3_10	0,362	0,254	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian validitas data variabel kinerja seperti pada tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid karena nilai R hitung > R tabel.

2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dengan menggunakan Rumus *Cronbach Alpha*. Pengujian reliabilitas dalam hal ini menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS.

Instrumen dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 (Imam Ghozali, 2015), diperoleh hasil pengujian seperti berikut :

Tabel 5.9
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan Inovatif	0,915	0,6	Reliabel
<i>Turnover Intension</i>	0,776	0,6	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,848	0,6	Reliabel
Kinerja karyawan	0,858	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari tabel tersebut diatas menunjukkan hasil bahwa semua butir pertanyaan variabel kepemimpinan Inovatif, *Turnover Intension*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel dan handal karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,6.

4.3.2. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan mewakili (representatif), maka model tersebut harus memenuhi uji asumsi klasik. Model regresi yang diuji asumsi klasik hanya model regresi yang ketiga, yaitu pengaruh kepemimpinan Inovatif, *Turnover Intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Uji asumsi klasik meliputi :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis yang bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan independen berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji data ini menggunakan metode analisis *Kolmogorof-Smirnov* (K-S). Data yang berdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikan *Asymp sig* (2-tailed) yang lebih besar dari 0,05.

Hasil dari uji *kolmogorof smirnov* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 5.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		201
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.24852269
	Most Extreme Differences	
	Absolute Positive	.087
	Negative	-.052
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil output SPSS uji kolmogorof-smirnov diatas dapat diketahui bahwa nilai *Asymp signifikan* (2-tailed) berada diatas *level of signifikan* 5% yaitu sebesar 0,200 maka dapat dijelaskan bahwa data yang digunakan adalah berdistribusi normal.

b. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah ada model regresi ditemukan adanya adanya kolerasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen. Nilai Tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi masalah multikolinieritas. Hasil pengujian Tolerance dan VIF adalah sebagai berikut :

Tabel 5.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan inovatif	.353	2.832
	<i>Turnover Intension</i>	.421	2.374
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.493	2.026

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10 hal ini berarti model variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya multikolinieritas.

Tabel 5.12
Hasil Uji Heterokedasitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.397	.804		.494	.623
	Kepemimpinan inovatif	-.008	.068	-.023	-.119	.905
	<i>Turnover Intension</i>	.039	.076	.093	.519	.605
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.067	.071	.156	.944	.348

a. Dependent Variable: Abs

Berdasarkan hasil uji dapat diketahui bahwa nilai signifikan semua variabel berada diatas *level of signifikan* (alpha) 0,05 yaitu variabel Kepemimpinan inovatif sebesar 0,905, *Turnover Intension* sebesar 0,605, *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,348. Maka disimpulkan tidak terjadi heterokedasitas.

4.3.3. Analisis Regresi Linier

1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap *Turnover Intension*

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap *Turnover Intension* berusaha menemukan bentuk atau pola hubungan atau pengaruh antara variabel terikat (*Turnover Intention*) dengan variabel bebas (Kepemimpinan Inovatif) dan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut.

Tabel 5.13
Persamaan Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.826	1.329		21.698	.000
	Kepemimpinan inovatif	-.362	.113	-.359	-3.215	.002

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS maka koefisien regresi variabel independen dapat dijabarkan dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = 28,826 - 0,362.X + \varepsilon$$

Dari persamaan regresi tersebut dijelaskan bahwa Nilai konstanta sebesar 28,826 artinya apabila kepemimpinan tidak inovatif, maka *Turnover Intention* meningkat. Koefisien regresi sebesar -0,362 menunjukkan bahwa semakin inovatif kepemimpinan maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan.

2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Inovatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berusaha menemukan bentuk atau pola hubungan atau pengaruh antara variabel terikat (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan variabel bebas (Kepemimpinan Inovatif) dan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut.

Tabel 5.14
Persamaan Regresi Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	2.985	1.360		1.195	.031
	Kepemimpinan inovatif	-.310	.099	-.323	3.112	.003

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS maka koefisien regresi variabel independen dapat dijabarkan dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y_2 = 2,985 + 0,310.X + \varepsilon$$

Dari persamaan regresi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Nilai konstanta sebesar 2,985 artinya apabila kepemimpinan tidak berubah, maka *Organizational Citizenship Behavior* meningkat. Koefisien regresi sebesar 0,310 menunjukkan bahwa semakin inovatif kepemimpinan maka akan meningkatkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan.

3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Inovatif, *Turnover Intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan inovatif (X), *Turnover Intension* (Y1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Kabupaten Pekalongan, digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS for windows ver.20.00 diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 5.15
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
3 (Constant)	9.490	3.765		2.521	.016
Kepemimpinan Inovatif	.203	.084	.288	2.416	.020
<i>Turnover Intension</i>	-.268	.109	-.331	-2.448	.019
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.367	.151	.330	2.432	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil persamaan regresi :

$$Y_3 = 9,490 + 0,203 X - 0,268 Y_1 + 0,367 Y_2 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut sebagai berikut :

- a. 0,203 X kepemimpinan inovatif bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika kepemimpinan lebih inovatif maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- b. -0,268 Y1 *Turnover intension* bernilai negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika *Turnover intension* menurun maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. 0,367 Y2 *Organizational Citizenship Behavior* bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4.3.4 Uji Hipotesis

Uji F bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara simultan, hanya digunakan untuk model 3 yaitu variabel kepemimpinan inovatif, *turnover intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

Tabel 5.16

Hasil Uji Simultan

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	345.623	3	115.208	30.550	.000 ^a
Residual	147.075	198	3.771		
Total	492.698	201			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan inovatif, turnover intension, dan *Organizational Citizenship Behavior*

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai F hitung (30,550) hal ini dapat dilihat

dengan besarnya nilai probabilitas 0,000 yang berarti lebih kecil dari pada tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 atau 5 %, maka H_0 ditolak, berarti variabel kepemimpinan, *turnover intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan analisis regresi dan pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Hasil Analisis Regresi Model pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif menurunkan *turnover intension*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pimpinan inovatif sudah memahami bahwa dalam inovasi senantiasa ada *failure period*, sebelum inovasi itu mencapai *success period*, keberanian mengambil resiko dan kesabaran, sehingga karyawan mampu menciptakan ekosistem di organisasi sehingga dapat memproduksi ide, produk, dan layanan yang inovatif, menjadikan karyawan nyaman dengan lingkungan maupun pekerjaannya. Hal ini menjadikan karyawan tetap bertahan bekerja dari pekerjaannya.
2. Hasil Analisis Regresi Model kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan Inovatif memungkinkan inovasi lahir dan tumbuh subur di organisasi atau perusahaan dan secara langsung akan menghasilkan karyawan yang kreatif, yang diharapkan dapat menjadi karyawan yang baik (*good citizenship*). Karyawan yang baik (*good citizenship*) adalah karyawan yang memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi dan akan meningkatkan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang baik ini cenderung akan menampilkan sikap yang baik pula.
3. Hasil pengujian secara simultan (bersama-sama) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inovatif, *turnover intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior*, mempengaruhi

Kinerja Karyawan. Pemimpin inovatif akan cenderung menginspirasi bawahan untuk bekerja dengan baik sehingga memungkinkan untuk menampilkan keinginan karyawan tetap bertahan di perusahaan, karyawan mengekspresikan *Organizational Citezenship Behavior*, dan akhirnya akan menghasilkan kinerja terbaiknya. Kinerja dalam tataran ini adalah perilaku yang ditampilkan seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang termanifestasi antusiasisme, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil Analisis Regresi Model pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intension*.
2. Hasil Analisis Regresi Model kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Hasil pengujian secara simultan (bersama-sama) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Inovatif, *turnover intension*, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

1. Yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah mempertahankan Pimpinan harus lebih kreatif terutama dengan memperhatikan kebijakan yang sesuai dengan prosedur agar tetap bisa bertahan dalam era Globalisasi dengan persaingan yang lebih ketat. Lebih-lebih lagi Pemerintah Indonesia yang telah membuka kran investasi modal bagi perusahaan Asing,
2. Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sebagai bahan masukan bagi perusahaan terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan inovatif, *turnover intention*, *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Bagi peneliti berikutnya di masa mendatang perlu diamati beberapa variable agar dapat memperluas atau menambah jumlah variable selain kepemimpinan inovatif, *turnover intention*, *Organizational Citizenship Behavior* agar hasil penelitian lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Allison, Barbara J; Voss, *et al.* 2001. Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business* 76(5): 282-288.
- Ashworth, R., G. Boyne., dan R. Delbridge. 2009. Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*
- Bagheri, G., Matin, H. Z., & Amighi, F. 2011. The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of pedagogical organizational employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(2), 53-62
- Bateman, Thomas S. and Organ, D.W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal* 26:587-95
- Chalimah dan Zahro. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: UNIKAL Press
- Djoko Hartono., 2011. Kekuatan Spiritual Para pemimpin Sukses: Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris. Surabaya: MQA,
- Dora Vicky Permatasari, Saladin Ghalib, Irwansyah , 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin Banjarbaru, *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol 6 (1), No. 1, ISSN 2541-178X36
- Edy Sutrisno. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana. Jakarta
- Handoko, Hani T. 2008. *Manusia Manajemen Personalia dan Sumber Daya*, Liberty, Yogyakarta
- Hariandja, Marihot, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*; Grasindo, Jakarta
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Prehallindo
- Geurts, Schaufeli W.B. and De Jonge, J., 1998, Burnout and Intention to Leave Among mental Health – Care Professionals: A Socio Psychological Approach, *Journal of Social and Clinical Psychology* Vo. 17 (3) : 341-262
- Ivancevich, John M., et al., 2014. *Organizational Behavior and Management*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Jack Zenger dan Joseph Folkman 2014, 10 Traits of Innovative Leaders , *Harvard Business Review*, Volume 92 (12)

- John Donahoe and Jeff Weiner, 2017, How Can Business Leader make the new World of Work better for people, *McKinsey Global Institute*
- Joseph, P. T., 2007, *EQ and Leadership*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited,
- Kreitner R., Kinicki A., 2006. *Organizational Behaviour*. 2nd edition. New York: McGraw Hill.
- Kusnadi, 2003. *Masalah Kerjasama, Konflik dan Kinerja*; Taroda, Malang.
- Mackenzie, Podsakoff & Dennis W. Organ. 2006. *Organizational Citizenship Behavior : It's Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications, Inc.: California
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Thoha. 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja. Rosda Karya, Bandung.
- Mobley, W.H. 2000. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta. PT. Pustaka Binaman Press Indo
- Nur Ali Rahman, 2005 .El-Hikmah:*Jurnal Kependidikan Dan Keagamaan*.Malang:UIN Malang, 2005 Vol.III No.1
- Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA:Lexington Books.
- Prawirosentono, suryadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*; BP. FE, Yogyakarta
- Rakhmat, Nugroho, 2006. *Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*. Tesis. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Salemba Empat, Jakarta
- Rodly, I. A., 2012. *Turnover Karyawan* Kajian Literatur, Buku Online.
- Roni Ardiyansyah Sukron. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Pati. *Jurnal B11.2011.02154, Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Dian Nuswantoro.

- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. (2009). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Salemba. Jakarta.
- Rudi Gunawan , 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya , *Agora*, Vol. 4 (1): 60-66
- Shobirin, Muhamad., Maria M. Minarsih, Azis Fathoni, 2016, Pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan pindah kerja karyawan PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat area Semarang, *Journal of Management* Vol. 2 (2): 61-79
- Sondang P. Siagian. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Syazhashah Putra Bahrum dan Ingrid Wahyuni Sinaga (2015) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun) *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 3 (2): 135-141
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9: 106-115.
- Toly, Arianto, Agus . (2001). Analisis faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*: hal 102-125
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Rajawali Grafindo Persada. Jakarta.
- Werren Bennis & Burt Nanus, 2006. *Leadership: Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta
- Winardi. 2010. *Manajemen Perubahan. Jakarta*: Kencana Prenada Media Group