

Peran *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Occupational Stress* untuk Memprediksi Intensi *Turnover*

Ramadhan Ulfah Widyaningsih¹ & Ridwan Saptoto²

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Abstract. The aim of this study was to examine the effect of leader-member exchange (LMX) and occupational stress to turnover intention on PT. Komatsu Indonesia's employees. It was hypothesized that leader-member exchange (LMX) and occupational stress predict turnover intention together. The subjects of this study were 66 employees of PT. Komatsu Indonesia that had been working for at least 3 years. The data were obtained using turnover intention scale, LMX-MDM (Leader-Member Exchange-Multidimensional Dimension Measure) scale, and SDS (Stress Diagnostic Survey) scale. The data were analysed using multiple linear regression. Results showed that occupational stress significantly predicts turnover intention. The hypothesis was rejected because leader-member exchange (LMX) and occupational stress didn't predict turnover intention together. The significancy level of occupational stress's effect to turnover intention is 0.044 ($p < 0.05$) and it explained 7.2% of turnover intention.

Keywords : leader-member exchange; occupational stress; turnover intention

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berapa besar peran *leader-member exchange (LMX)* dan *occupational stress* untuk memprediksi intensi *turnover* pada karyawan PT. Komatsu Indonesia. Hipotesis penelitian ini yaitu *leader-member exchange (LMX)* dan *occupational stress* (stres kerja) secara bersama-sama berperan memprediksi intensi *turnover*. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Komatsu Indonesia sebanyak 66 orang dengan masa kerja minimal tiga tahun. Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur berupa skala skala intensi turnover, skala LMX-MDM (Leader-member exchange-Multidimensional Dimension Measure), dan skala Stress Diagnostic Survey (SDS). Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen occupational stress signifikan terhadap variabel dependen intensi turnover. Hasil penelitian tersebut berarti hipotesis penelitian ini ditolak karena *leader-member exchange (LMX)* dan *occupational stress* tidak dapat bersama-sama memprediksi intensi turnover. Nilai signifikansi pada variabel independen *occupational stress* terhadap variabel dependen intensi *turnover* sebesar 0,044 ($p < 0,05$) dengan sumbangan efektif sebesar 7,2%.

Kata kunci : hubungan pemimpin dan anggota; stres kerja; intensi *turnover*

Perekonomian global yang mengalami krisis beberapa tahun belakangan ini sangat berdampak pada industri

pertambangan dan perminyakan. Krisis ini disebabkan oleh harga komoditas dunia seperti batubara, minyak, dan emas yang

¹ Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui ruw_ulfah@yahoo.com

² atau melalui ridwan_psychology@ugm.ac.id

semakin menurun. Kondisi ini sangat berdampak pada menurunnya permintaan alat berat nasional dari sektor pertambangan mengingat alat berat dan sektor pertambangan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

Hingga akhir tahun 2015 produksi alat berat nasional mengalami penurunan 25% sehingga organisasi alat berat hanya memproduksi 75% dari yang ditargetkan di awal tahun (www.kemenperin.go.id, 2015). Kondisi perekonomian yang sulit ini juga membuat organisasi alat berat harus merevisi target produksi dan pemasarannya. Keadaan yang semakin terpuruk ini membuat PT UT terpaksa harus melakukan pengurangan karyawannya dengan program pensiun dini dan menggelar program pengunduran diri sukarela. Sampai awal tahun 2016, PT UT sudah memangkas 1.500 orang karyawannya (bisniskeuangan.kompas.com, 2016). Tidak hanya PT UT, ternyata PT. Trakindo Utama sebagai pemasok produk alat berat merk Caterpillar juga memberhentikan karyawannya sebanyak 800 orang sampai awal 2016 (bisniskeuangan.kompas.com, 2016).

Berbeda dengan para pesaingnya di industri alat berat, PT. Komatsu Indonesia sebagai produsen alat berat tidak sampai melakukan pemberhentian kerja untuk karyawan-karyawannya. PT. Komatsu Indonesia menyikapi kondisi ini dengan melakukan mutasi karyawannya ke anak-anak organisasi. Mutasi adalah suatu perubahan posisi/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi (Hasibuan, 2009). Namun, program mutasi ini ternyata tidak berjalan mulus seperti yang direncanakan melainkan terdapat banyak problematika yang menyertainya. Menurut penuturan salah satu karyawan bagian *Human Resource Development* PT. Komatsu

Indonesia yang diwawancara, sebagian besar karyawan yang harus dimutasi ini menolak untuk dilakukan mutasi karena mereka beranggapan bahwa kalau dipindahkan ke anak organisasi itu sama artinya dibuang. Karyawan tidak memahami bahwa sebenarnya tujuan mutasi untuk menyelamatkan perekonomian dan juga untuk mengembangkan karyawan itu sendiri.

Beberapa karyawan juga berpikiran memilih *turnover* dari pekerjaannya disamping menolak mutasi. *Turnover* adalah berhentinya seseorang dari pekerjaannya. Setiap tahunnya tingkat karyawan yang melakukan *turnover* ini kurang lebih 16,8% (Aamodt, 2004). Menurut Connolly (dalam Guimaraes & Igbaria, 1992), karyawan profesional *Informational System* mempunyai tingkat *turnover* 20% di tahun 1987. Bahkan, sesuai yang diungkapkan Tsai, Bernacki, dan Lucas (1989) dalam lima tahun, 50% karyawan pada posisi tertentu meninggalkan organisasi. Hal ini tentu menjadi bukti bahwa *turnover* merupakan isu longitudinal yang sudah berkembang dari tahun ke tahun.

Beberapa karyawan di PT. Komatsu Indonesia sudah melakukan *turnover* dari pekerjaannya bahkan ada sebagian yang menjadi *voluntary turnover*. *Voluntary turnover* merupakan kemauan karyawan sendiri untuk berhenti dari pekerjaannya yang disebabkan seberapa menarik pekerjaannya saat ini dan adanya alternatif pilihan pekerjaan yang lain (Robbins, 2006). *Turnover* ini dapat diprediksi melalui intensi *turnover*. Intensi *turnover* atau keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya di PT. Komatsu Indonesia ini khususnya terjadi pada karyawan *indirect* yaitu karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan produksi.

Tingginya intensi *turnover* di suatu organisasi merupakan prediktor adanya

permasalahan yang mengakar di organisasi tersebut. Tentu saja di PT. Komatsu Indonesia juga terdapat suatu permasalahan yang memicu adanya intensi *turnover* pada karyawannya. Bagian *Human Resource Development* PT. Komatsu Indonesia melakukan *EOS (Employee Opinion Survey)* untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang sebenarnya berkembang di organisasi. Hasil survei tersebut mengindikasikan bahwa faktor yang paling bermasalah adalah hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader-member exchange*). Hubungan antara pemimpin dan anggota atau *leader-member exchange* adalah hubungan alami antara pemimpin dan anggota yang timbul dari proses pembentukan peran (Dienesch & Liden, 1986).

Permasalahan terkait *leader-member exchange* di PT. Komatsu Indonesia meliputi komunikasi antar pemimpin anggota, pemimpin tidak menghargai pekerjaan anggota, tidak ada *review* pekerjaan dari pemimpin, pemimpin tidak memberikan *feedback* atas pekerjaan, dan pemimpin yang tidak mengapresiasi hasil kerja anggota. Permasalahan pada *leader-member exchange* ini menyebabkan roda aktivitas di organisasi terganggu. Karyawan yang memiliki hubungan yang kurang baik dengan pemimpinnya akan menunjukkan kinerja yang rendah dan cenderung berkeinginan keluar dari pekerjaannya (*turnover*) sedangkan karyawan yang memiliki hubungan dengan pemimpin yang baik akan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya, menikmati pekerjaan tersebut, dan menunjukkan kinerja yang maksimal.

Permasalahan lain yang berkembang di PT. Komatsu Indonesia sebagai dampak perekonomian yang belum stabil yakni stres kerja. Stres kerja (*occupational stress*) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan

(Mangkunegara, 2000). Beberapa karyawan di PT. Komatsu Indonesia yang mengalami stres kerja ini menunjukkan sikap dan perilaku bermalasan-malasan dalam bekerja, sering terlambat kerja, ketika diberi pekerjaan tidak pernah diselesaikan dengan baik, dan bahkan menjadi sakit-sakitan. Stres kerja yang dialami karyawan ini juga disebabkan produksi yang ada di PT. Komatsu Indonesia tidak menentu dan tidak pasti sehingga tidak ada kepastian dengan pekerjaan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan mudah sensitif, bekerja tidak optimal, dan lebih banyak *problem quality*-nya. Stres kerja ini menyebabkan kerugian yang besar untuk organisasi penyedia pekerjaan karena organisasi akan mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk pembiayaan karyawan yang sakit, produktivitas menurun, dan adanya masalah kualitas produksi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai peran *leader-member exchange* dan *occupational stress* dalam memprediksi tingkat intensi *turnover*.

Intensi *turnover* adalah perilaku ingin meninggalkan organisasi (Dysvik & Bard, 2010). Pengertian intensi *turnover* yang lain, menurut Mobley *et al.* (dalam Dipboye, Smith, & Howell, 1994), yaitu kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atas kemauan sendiri atau berpindah ke alternatif pekerjaan lainnya atas pilihannya sendiri. Mobley, *et al.* (dalam Dipboye, Smith, & Howell, 1994) mengungkapkan tiga aspek intensi *turnover*, yakni: *thinking of quitting* (pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan saat ini), *intentions to search* (keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lain), dan *intentions to quit* (keinginan untuk berhenti dari bekerja).

Pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan ini muncul ketika karyawan

mengevaluasi pekerjaannya kemudian dari penilaian tersebut muncul ketidakpuasan akan pekerjaannya saat ini. Keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain terlihat dari sikap karyawan yang akan membandingkan pekerjaannya saat ini dengan alternatif pekerjaan yang lain disamping mengevaluasi pekerjaannya. Tentunya hasil membandingkan dan mengevaluasi tersebut menunjukkan alternatif pekerjaan lain lebih menguntungkan dan menjamin. Setelah karyawan membandingkan pekerjaannya dengan alternatif pekerjaan yang lain dan memilih alternatif pekerjaan tersebut maka muncullah keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan berujung pada keputusan meninggalkan organisasi tempat ia bekerja.

Cohen dan Golan (2007) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*, yakni usia, status perkawinan, kepuasan kerja, kesehatan, komitmen, dan absensi. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* yang lain juga diungkapkan Zhang (2016) yaitu faktor personal, faktor organisasi dan kerja, serta faktor sosial dan ekonomi. Faktor personal merupakan faktor yang berasal dari individu sendiri meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan, kemampuan individu, dan tanggung jawab. Faktor organisasi dan kerja ini meliputi budaya dan sistem organisasi, keuntungan dan prospek organisasi, skala organisasi, gaji, promosi, hubungan (antar rekan kerja, antara pemimpin dan anggota), *training*, keterlibatan karyawan, dan sikap kerja individu (meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja). Faktor sosial ekonomi, meliputi tingkat pembangunan ekonomi masyarakat, kondisi pasar tenaga kerja, sistem kerja, kesempatan kerja, fasilitas transportasi, perumahan, pendidikan dan

kesehatan, biaya hidup, dan kualitas hidup.

Leader-member exchange (LMX) adalah hubungan alami antara pemimpin dan anggota yang timbul dari proses pembentukan peran (Dienesch & Liden, 1986). LMX ini merefleksikan adanya pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota. Pemimpin mengembangkan hubungan unik satu per satu dengan anggotanya. Dalam menjalin hubungan, Dansereau (dalam Shapiro, Shore, Taylor, & Tetrick, 2004) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota ditentukan dengan dua bulan pertama hubungan. Seorang anggota yang memiliki kualitas hubungan dengan pemimpin yang tinggi menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, kontribusi terhadap unit kerjanya, dan menunjukkan kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya, anggota yang memiliki kualitas hubungan dengan pemimpin yang rendah menunjukkan kinerja yang rendah dan cenderung memiliki tingkat pengunduran diri yang tinggi.

Dienesch dan Liden (1986) mengungkapkan tiga aspek dalam LMX, yakni afek, loyalitas, dan kontribusi. Afek menggambarkan tingkat daya tarik satu sama lain antara pemimpin dengan anggotanya, pemimpin dan anggota yang sama-sama menikmati menjadi bagian dari organisasi, serta berhubungan kerja yang baik. Loyalitas menggambarkan kualitas hubungan yang baik saling berbalasan antara pemimpin dan anggota, seperti tindakan saling mendukung antara pemimpin dan anggota. Kontribusi, menggambarkan apa yang masing-masing anggota *leader-subordinate dyad* kontribusikan secara positif untuk tujuan organisasi. Seiring berjalannya waktu, Liden dan Maslyn (dalam Jex & Britt, 2008) menambahkan aspek rasa hormat. Rasa hormat, menggambarkan tingkat derajat

reputasi yang dibangun di dalam / di luar lingkungan kerja karena keunggulan seseorang dalam pekerjaannya.

Occupational stress atau stres kerja adalah kombinasi sumber stres dalam diri karyawan, karakteristik individu, dan stresor ekstraorganisasional (Greenberg, 2002). Stresor ekstraorganisasional sendiri merupakan sumber stres yang berasal dari lingkungan luar karyawan. Ivancevich dan Matteson (dalam Caponetti, 2012) melalui teorinya *Stimulus-Response Stress* juga mendefinisikan stres adalah konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dan keanehan reaksi dari individu. Definisi stres kerja yang lain adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2000). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya karena stresor yang berasal dari dalam diri karyawan, karakteristik individu, maupun stresor ekstraorganisasional.

Ivancevich dan Matteson (dalam Caponetti, 2012) mengungkapkan enam aspek stres kerja, yaitu *work overload* (beban kerja), *role conflict* (konflik peran), *role ambiguity* (ambiguitas peran), *career development* (pengembangan karir), *Responsibility for people* (tanggung jawab kepada orang lain). *Overload* dibedakan menjadi dua, yaitu *quantitative overload* dan *qualitative overload*. Menurut Ivancevich dan Matteson (dalam Caponetti, 2012), *quantitative overload* terjadi ketika karyawan merasa mereka mempunyai banyak pekerjaan untuk dikerjakan, banyak sesuatu yang berbeda untuk dilakukan, atau ketidakcukupan waktu untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, sedangkan *qualitative overload* terjadi ketika karyawan merasa mereka tidak cukup mampu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau karena standar performa yang ditetapkan terlalu tinggi, tanpa

memperhatikan berapa banyak waktu yang mereka punya.

Konflik peran terjadi ketika dalam satu waktu karyawan harus mengerjakan lebih dari satu peran sehingga peran-peran itu tidak terjalankan dengan baik. *Role ambiguity* adalah keadaan tidak adanya kejelasan tentang suatu peran, tujuan pekerjaan, keleluasan akan tanggung jawab pekerjaan, dan akses komunikasi juga terbatas. Pengembangan karir dalam hal ini membahas tentang kekhawatiran pengembangan karir. Kekhawatiran pengembangan karir ini memunculkan pandangan individu mengenai karir mereka dalam organisasi dan apa saja dukungan organisasi akan karir tersebut. *Responsibility for people* (tanggung jawab kepada orang lain) tampak dari semakin seseorang mempunyai jabatan yang tinggi maka semakin seseorang itu mempunyai banyak bawahan dan tentunya mempunyai tanggung jawab terhadap bawahannya tersebut.

Metode

Pada penelitian ini *leader-member exchange* dan *occupational stress* sebagai variabel independen dan intensi *turnover* sebagai variabel dependen. Subjek dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*. Pada teknik *purposive sampling* pemilihan sekelompok subjek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Hadi, 1991). Subjek dalam penelitian ini adalah 66 orang karyawan PT. Komatsu Indonesia yang sudah bekerja minimal tiga tahun. Sebelum dilakukan pengumpulan data, terlebih dulu dilakukan *preliminary study* untuk memperoleh informasi terkait variabel-variabel penelitian dan permasalahan yang sebenarnya terjadi di organisasi.

Preliminary study dilakukan dengan metode wawancara semiterstruktur dengan salah satu karyawan PT. Komatsu Indonesia bagian HRD.

Selanjutnya dilakukan pengukuran pada variabel penelitian. Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan skala. Sebelum digunakan untuk pengumpulan data penelitian, terlebih dahulu skala tersebut diujicobakan. Skala dalam penelitian ini menggunakan model *Likert* dengan lima alternatif jawaban pada skala intensi *turnover* dan skala LMX, serta tujuh alternatif pilihan jawaban pada skala stres kerja. Skala intensi *turnover* pada penelitian ini didasarkan pada aspek-aspek intensi *turnover* yang dikemukakan Mobley, Horner, dan Hollingsworth (dalam Dipboye, Smith, & Howell, 1994), yaitu *thinking of quitting, intentions to search, intentions to quit*. Skala intensi *turnover* dalam penelitian ini menggunakan skala adaptasi dari Mundi (2012) tanpa melakukan modifikasi. Skala ini terdiri dari 33 aitem dengan jumlah aitem yang sah sebanyak 26 aitem sehingga dalam penelitian ini digunakan 26 aitem yang sah tersebut. Reliabilitas *Cronbach's Alpha* skala ini 0,973 dengan daya diskriminasi aitem bergerak dari 0,512-0,884. Artinya, konsistensi skala ini tergolong tinggi dan dipercaya untuk dijadikan alat ukur.

Skala pengukuran *leader-member exchange* (LMX) didasarkan pada skala asli LMX-MDM (*Leader-member exchange-Multidimensional Dimension Measure*) yang dikembangkan Liden dan Maslyn (dalam Kreitner & Kinicki, 2001). Skala ini memuat empat aspek, yakni afek, loyalitas, kontribusi, dan rasa hormat. Skala ini diadaptasi dari skala aslinya dalam Bahasa Inggris sehingga untuk digunakan di Indonesia melalui proses penerjemahan dalam Bahasa Indonesia. Jumlah aitem total dalam skala ini sebanyak 12 aitem yang mana setiap aspek memiliki tiga aitem. Reliabilitas *Cronbach's Alpha* skala

ini 0,920 dengan daya diskriminasi aitem bergerak dari 0,424-0,81.

Skala *occupational stress* atau stres kerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *Stress Diagnostic Survey* (SDS) yang diadaptasi dari Caponetti (2012). Skala ini didasarkan pada lima aspek yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Matteson (dalam Caponetti, 2012), yaitu *work overload, role conflict, role ambiguity, career development, responsibility for people*. Setiap aspek tersebut diturunkan masing-masing 5 aitem sehingga jumlah aitem total sebanyak 30 aitem. Reliabilitas *Cronbach's Alpha* skala ini 0,954 dengan daya diskriminasi aitem bergerak dari 0,346-0,807.

Analisis data hasil penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen (Priyatno, 2012). Pengolahan data ini menggunakan bantuan *software* statistik *IBM SPSS Statistics Version 23*.

Hasil

Pada penelitian ini, skala yang disebar sebanyak 100 buah namun yang kembali sebanyak 76 buah. Hanya sebanyak 66 buah skala yang bisa dianalisis. Skala yang tidak dapat dianalisis karena ada aitem yang tidak dijawab, subjek memberikan dua jawaban pada satu aitem, dan kesalahan teknis karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun ikut mengisi skala. Kemudian dari perhitungan rata-rata skor hipotetik dan rata-rata skor empirik menunjukkan rata-rata skor hipotetik intensi *turnover* lebih tinggi daripada rata-rata skor empiriknya, skor rata-rata hipotetik *leader-member exchange* lebih rendah daripada rata-rata skor

empiriknya, dan skor rata-rata hipotetik *occupational stress* lebih tinggi daripada rata-rata skor empiriknya. Artinya, intensi *turnover* dan *occupational stress* di PT. Komatsu Indonesia dapat dikatakan rendah dan *leader-member exchange*-nya dapat dikatakan tinggi.

Selanjutnya skor ketiga variabel dikategorisasikan berdasarkan kategorisasi tiga jenjang. Hasil kategorisasi tiga jenjang ini menunjukkan hasil sebagian besar subjek penelitian mempunyai intensi *turnover* yang sedang dan tidak ada subjek penelitian yang mempunyai intensi *turnover* yang tinggi. Pada variabel *leader-member exchange*, sebagian besar subjek penelitian mempunyai hubungan antara pemimpin dan anggota pada tingkat sedang, hanya 1,52 % yang mempunyai hubungan antara pemimpin dan anggota pada tingkat rendah, dan sebesar 22,73 % mempunyai hubungan antara pemimpin dan anggota yang tinggi. Kemudian pada variabel *occupational stress*, sebanyak 53,03 % subjek penelitian mempunyai tingkat stres kerja yang rendah, 46,97 % mempunyai tingkat stres kerja yang sedang, dan tidak ada yang mempunyai tingkat stres kerja yang tinggi.

Pada pengujian hipotesis penelitian ini digunakan analisis regresi berganda dengan metode *stepwise*. Metode *stepwise* adalah salah satu metode dengan keputusan tentang urutan dimana prediktor dimasukkan kedalam model didasarkan pada kriteria matematis murni (Field, 2000). Hasil pengujian hipotesis

penelitian ini menunjukkan hasil bahwa hanya variabel independen *occupational stress* saja yang memberikan kontribusi untuk memprediksi intensi *turnover*, sedangkan variabel *leader-member exchange* tidak berperan dalam memprediksi intensi *turnover*.

Pada penelitian ini didapatkan nilai F variabel independen *occupational stress* terhadap variabel dependen intensi *turnover* sebesar 4,211 dengan tingkat signifikansi 0,044. Berdasarkan hasil tersebut, kemudian dilihat nilai F tabel untuk dibandingkan dengan nilai F hitung. Nilai F tabel dengan df1 1 dan df2 64 pada tingkat signifikansi 0,05 adalah 3,99. Hasil F hitung lebih besar daripada F tabel berarti model regresi signifikan pada variabel independen *occupational stress* terhadap variabel dependen intensi *turnover*.

Berdasarkan nilai signifikansi yang didapat yaitu 0,044 (<0,05), maka hasil prediksi variabel independen *occupational stress* terhadap variabel dependen intensi *turnover* dikatakan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil analisis regresi ini juga menunjukkan nilai *R square* (R^2) sebesar 0,072. Nilai *R square* (R^2) pada penelitian ini menunjukkan besar sumbangan variabel independen *occupational stress* terhadap variabel dependen intensi *turnover*. Persamaan garis regresi pada penelitian ini dapat dilihat berdasarkan nilai beta yang didapatkan, yakni:

$$Y = B_0 + B_1 (X_1)$$

$$\text{Intensi } turnover = 59,348 + 0,108 (\text{occupational stress})$$

Persamaan garis diatas berarti apabila tidak ada nilai *occupational stress* maka nilai intensi *turnover* adalah 59,348. Nilai koefisien regresi variabel *occupational stress*

adalah 0,108, artinya setiap penambahan nilai satu pada variabel *occupational stress* maka nilai intensi *turnover* bertambah 0,108.

Diskusi

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel independen *occupational stress* signifikan terhadap variabel dependen intensi *turnover*, sedangkan variabel independen *leader-member exchange* tidak signifikan terhadap variabel dependen intensi *turnover*. Oleh karena itu, *leader-member exchange* dan *occupational stress* tidak memprediksi intensi *turnover* secara bersama-sama. *Occupational stress* dalam memprediksi intensi *turnover* juga disebutkan pada penelitian Ezell (2003) yang menggunakan *Job Stress Survey* yang menunjukkan sumbangan efektif indeks stres kerja sebesar 9,1%. Adanya kontribusi *occupational stress* terhadap intensi *turnover* ini juga disebutkan Layne, Hohenshil, dan Singh (2004) yang meneliti hubungan antara variabel independen *occupational stress*, *psychological strain*, dan *coping resources* terhadap variabel dependen intensi *turnover* pada konselor rehabilitasi. Ketiga variabel independen ini memberikan sumbangan efektif sebesar 37,5% terhadap intensi *turnover*. Sumbangan efektif lebih besar lagi yakni sebesar 52,2% terhadap intensi *turnover* juga disumbangkan variabel kepuasan kerja dan stres kerja (Syahronica, Hakam, & Ruhana, 2015). Kontribusi *occupational stress* terhadap intensi *turnover* yang semakin tinggi ini menjadi bukti bahwa variabel yang mempunyai pengaruh besar pada intensi *turnover* salah satunya adalah *occupational stress* (Layne et al., 2004).

Role overload dan *role ambiguity* sebagai aspek dari *occupational stress* juga memiliki hubungan yang positif dengan intensi *turnover*. Semakin tinggi *role overload* maka intensi *turnover* juga akan meningkat. *Role ambiguity* yang tinggi juga akan menyebabkan intensi *turnover* yang tinggi dan *role ambiguity* yang rendah akan menyebabkan rendahnya intensi *turnover* (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006).

Leader-member exchange dalam memprediksi intensi *turnover* dalam penelitian ini menunjukkan hasil tidak signifikan. Vecchio dan Norris (1996) dalam penelitiannya pada 105 orang staf perawat dan 7 orang kepala perawat juga mengungkapkan hasil yang tidak signifikan antara *leader-member exchange* dengan intensi *turnover* meskipun korelasinya pada arah yang diharapkan. Sebelumnya pada tahun 1985, Vecchio sudah melakukan penelitian yang sama dengan hasil yang sama yakni *leader-member exchange* bukan prediktor yang kuat untuk *turnover*. Dua kali penelitian dengan hasil yang sama ini menguatkan penelitian yang dilakukan Ferris (dalam Vecchio & Norris, 1996) bahwa tidak ditemukan korelasi yang signifikan antara *leader-member exchange* dengan *turnover*. Vecchio (dalam Vecchio & Norris, 1996) mengungkapkan sebagai penyebab praktis bahwa *leader-member exchange* tidak signifikan memprediksi intensi *turnover* adalah validitas proses *leader-member exchange* terbatas untuk karyawan tingkat atas. Sebab lain disebutkan Miner (dalam Vecchio dan Norris, 1996) bahwa model keterkaitan vertikal *dyad* memiliki kesulitan untuk digeneralisasikan dengan pengukuran variabel dependen *turnover*. Vecchio dan Norris (1996) juga menyebutkan penyebab tidak signifikannya *leader-member exchange* untuk memprediksi intensi *turnover* mungkin keadaan *in-group* dan *out-group* lebih kuat memprediksi *turnover*, model terperinci yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan anggota belum ditentukan, dan model yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan anggota memerlukan variabel perantara. Model yang menghubungkan interaksi pemimpin dan anggota ini harus dipertimbangkan untuk organisasi yang paham akan dampak intensi *turnover*. Penelitian Ali dan McWilliams (2011) juga

mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* dan intensi *turnover* tetapi dimediasi melalui faktor kesejahteraan karyawan. Hal ini menjadi bukti bahwa kemungkinan diantara *leader-member exchange* dan intensi *turnover* terdapat variabel mediator di dalamnya.

Pada penelitian ini dimungkinkan yang menjadi penyebab tidak signifikannya *leader-member exchange* untuk memprediksi intensi *turnover* adalah dalam memprediksi intensi *turnover* dibutuhkan variabel mediator yang menghubungkan interaksi antara pemimpin dan anggota. Hal ini disebabkan oleh banyaknya faktor yang melingkupi hubungan antara pemimpin dan anggota. Faktor yang menjadi perantara hubungan pemimpin dan anggota ini dimungkinkan adalah keadaan *in-group* dan *out-group*. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Vecchio dan Norris (1996) bahwa untuk memprediksi intensi *turnover* mungkin keadaan *in-group* dan *out-group* lebih kuat. *In-group* adalah anggota yang mempunyai *leader-member exchange* yang baik, sedangkan yang hubungannya kurang baik termasuk dalam kelompok *out-group*. Robbins (2005) mengungkapkan *in-group members* lebih dipercaya, mendapat perhatian lebih, mempunyai tingkat performa lebih tinggi, intensi *turnover* yang rendah, dan kepuasan pada semua hal lebih tinggi daripada *out-group members*. Hal ini akan membuat hubungan antara pemimpin dan anggota lebih dekat, akrab, dan saling percaya. Berbeda dengan *in-group*, *out-group* mendapatkan sedikit penguatan positif dan *feedback* pemimpin yang kurang sehingga tidak nyaman dengan pekerjaannya dan cenderung kearah keluar dari pekerjaan tersebut. Dua keadaan yang berbeda ini kemungkinan lebih menjadi prediktor intensi *turnover* daripada *leader-member exchange*.

Kesimpulan

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *occupational stress* signifikan memprediksi variabel intensi *turnover* dan variabel *leader-member exchange* tidak signifikan memprediksi intensi *turnover*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini ditolak karena *leader-member exchange* dan *occupational stress* tidak memprediksi intensi *turnover* secara bersama-sama. *Occupational stress* sebagai satu-satunya variabel yang memprediksi intensi *turnover* pada penelitian ini memberikan sumbangan efektif sebesar 7,2% dan sebesar 92,8% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Saran

Organisasi yang ingin tetap mempertahankan eksistensinya dengan performa yang baik harus menghindari intensi *turnover*. Intensi *turnover* pada karyawan PT. Komatsu Indonesia sebagian besar berada pada tingkat sedang sehingga masih perlu diturunkan agar tingkat intensi *turnover* ini menjadi rendah. Salah satu cara yang dapat dilakukan PT. Komatsu Indonesia dalam mencegah intensi *turnover* ini dengan mengelola tingkat *occupational stress* karyawan. *Occupational stress* yang baik berada pada tingkat sedang karena pada kondisi inilah akan menghasilkan performa yang maksimum. *Occupational stress* ini dapat dikelola dengan cara memberikan pelatihan strategi koping terhadap masalah, melatih karyawan untuk mempunyai resiliensi yang baik, melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, mengontrol beban tugas karyawan, memberikan waktu yang longgar untuk tugas yang berat, menjelaskan setiap tugas yang diberikan, memenuhi semua yang menjadi

hak karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan peneliti memperhatikan proses pengambilan data. Proses pengambilan data sebaiknya dilakukan tidak bersamaan dengan adanya agenda penting di organisasi. Peneliti selanjutnya dapat menyesuaikan waktu luang masing-masing departemen untuk mengisi skala agar karyawan dapat mengisi skala dengan fokus, lengkap, dan tidak mengganggu tugas pekerjaan lain. Akan lebih baik lagi jika proses pengisian skala terjadi dalam satu waktu dengan karyawan dikumpulkan menjadi satu di dalam ruangan khusus. Hal ini dimaksudkan agar karyawan menerima informasi tata cara pengisian skala dengan baik dan sama.

Selain proses pengambilan data, variasi subjek penelitian sangat dibutuhkan sehingga peneliti harus mendistribusikan skala tidak hanya untuk karyawan level staf tetapi juga untuk berbagai level jabatan yang lebih tinggi. Hal ini untuk mencegah homogenitas data hasil penelitian yang disebabkan kurang beragamnya subjek dari berbagai kalangan jabatan.

Kepustakaan

- Aamodt, M. G. (2004). *Applied industrial/organizational psychology*. USA: Wadsworth.
- Ali, K., & McWilliams. (2011). Implementation on leader-member exchange theory and factor of employee wellbeing to predict employee intention to quit. *International Journal of Arts & Sciences*, 4(12), 197-214.
- bisniskeuangan.kompas.com. (2016, Februari 02). Bisnis lesu, United Tractors pangkas karyawan. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/02/02/083400226/Bisnis.Lesu.United.Tractors.Pangkas.Karyawan> diakses Kamis 14 April 2016 pukul 22.13 .
- Caponetti, A. R. (2012). *The correlates of work role stress with employee burnout, engagement*. Knoxville: Doctoral Dissertations University of Tennessee.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432. doi: [10.1108/13620430710773745](https://doi.org/10.1108/13620430710773745).
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi: [10.2307/258314](https://doi.org/10.2307/258314)
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology*. USA: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Dysvik, A., & Bard, K. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Emerald Group Publishing Limited*, 39(5), 622-638. doi: [10.1108/00483481011064172](https://doi.org/10.1108/00483481011064172).
- Ezell, P. A. (2003). *Job stress and turnover intentions among tennessee cooperative extension system employees*. Knoxville: The University of Tennessee.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. S. (2002). *Comprehensive stress management* (Edisi ketujuh). New York: McGraw-Hill.
- Guimaraes, T., & Igarria, M. (1992). Determinants of turnover intentions: Comparing IC and IS personnel.

- Information Systems Research*, 3(3), 273-303. doi: [10.1287/isre.3.3.273](https://doi.org/10.1287/isre.3.3.273).
- Hadi, S. (1991). *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282. doi: [10.2753/PSS0885-3134260302](https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302).
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 68(1), 19-30. doi: [10.1177/00343552040480010301](https://doi.org/10.1177/00343552040480010301).
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mundi, D. A. (2012). *Hubungan antara komunikasi yang efektif atasan kepada bawahan dengan intensi turnover pada karyawan divisi news & current affairs kompas inspirasi Indonesia*. Yogyakarta: Skripsi UGM.
- Priyatno, D. (2012). *Cara kilat belajar analisis data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. PT. Indeks: Kelompok Gramedia.
- Shapiro, J., Shore, L., Taylor, M. S., & Tetrick, L. (2004). *The employment relationship*. New York: Oxford University Press.
- Syahronica, G., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention (Studi pada karyawan departemen dunia fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 20(1), 1-6.
- Tsai, S. P., Bernacki, E. J., & Lucas, L. J. (1989). A longitudinal method of evaluating employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, 3(4), 465-473. doi: [10.1007/BF01020714](https://doi.org/10.1007/BF01020714).
- Vecchio, R. P., & Norris, W. R. (1996). Predicting employee turnover from performance, satisfaction, and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 113-125. doi: [10.1007/BF02278260](https://doi.org/10.1007/BF02278260).
- www.kemenperin.go.id. (2015). Produksi alat berat "Tergilas" penurunan sektor tambang. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/4806/Produksi-Alat-Berat> diakses Kamis 14 April 2016 pukul 21.30 .
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91. doi: [10.4236/jhrss.2016.42021](https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42021)