

# **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DIVISI PRODUKSI DI PT MUSTIKA DHARMAJAYA**

Daniel Nugraha

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi  
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

*e-mail:* danielthe27134@gmail.com

*Abstrak* Penelitian ini bertujuan untuk melakukan uji pengaruh antara *Leader Member Exchange* dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Karyawan Divisi Produksi di PT Mustika Dharmajaya. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran angket. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *Convenience Sampling*. Jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini berjumlah 278 orang karyawan divisi produksi. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS 23. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *Leader Member Exchange* dan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Kata Kunci: *Leader-member exchange, Work-Life Balance, Turnover Intention*

## **PENDAHULUAN**

Sosok pemimpin atau atasan memiliki tanggung jawab penting dalam mengarahkan, mengatur dan mengontrol karyawan sebagai sumber daya penggerak perusahaan. Di dalam mengelola dan mengarahkan tenaga kerja maka peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan dibutuhkan untuk menciptakan kondisi bekerja yang baik dan memenuhi kebutuhan setiap anggota perusahaan. *Work Life Balance* merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam perusahaan sebagai bentuk kepedulian terhadap kebutuhan pribadi karyawan tersebut agar individu karyawan dapat bekerja dengan baik. *Work Life Balance* memiliki tiga aspek utama yaitu keseimbangan waktu untuk bekerja, aktivitas diluar pekerjaan, keseimbangan keterlibatan peran dalam keluarga dan pekerjaan, dan keseimbangan kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Hudson, 2005).

Menurut data statistik, rerata jam kerja pekerja pada berbagai bidang industri masih melebihi standar jam kerja yang ditetapkan oleh Undang-Undang No.13 tahun 2003 yaitu 40 jam kerja dalam seminggu. Data yang diperoleh dari BPS menunjukkan rerata jam kerja karyawan dengan jenis pekerjaan di bidang industri manufaktur di Provinsi Jawa Timur adalah 45 jam dalam seminggu dan bisa mencapai 47 jam dalam seminggu di

provinsi lain. Ditinjau dari segi jam kerja, *work-life balance* karyawan yang bekerja pada perusahaan bidang industri manufaktur memiliki kecenderungan tidak seimbang antara waktu bekerja dan aktivitas lain. Sedangkan di Indonesia, keseimbangan kehidupan bekerja dan feedback dari atasan, remunerasi, umpan balik dan dorongan dari manajemen merupakan empat faktor utama pada kepuasan karyawan yang dapat mencegah terjadinya *turnover intention* (Robert Walter Salary Survey Indonesia, 2019).

Penelitian terdahulu Hafid, Muhammad & Prasetyo, Arif Partono (2017) yang dilakukan di Hotel Indonesia Kempinski dengan sampel total sebanyak 120 karyawan divisi Food & Beverage menunjukkan bahwa aspek keseimbangan kehidupan bekerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* bermakna bahwa karyawan dengan *work-life balance* yang baik, menunjukkan kecenderungan untuk melakukan turnover yang rendah. Ketidakseimbangan pada kehidupan bekerja akan menghalangi motivasi karyawan dan menyebabkan gejala penarikan diri dari karyawan seperti absen dan bahkan turnover (Hughes & Bozionelos, 2005). *Work-life balance* tidak hanya penting diperhatikan untuk menghindari dampak resiko kerugian dari *actual turnover* namun sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk mempertimbangkan kebutuhan karyawan sebagai manusia yang memiliki kehidupan pribadi dan berkeluarga.

Begitu pula dengan *Leader Member Exchange* (LMX) juga berperan dalam perusahaan untuk menjaga kelancaran berkomunikasi antara atasan dan bawahan yang dibutuhkan perusahaan untuk beradaptasi dan menjaga kelancaran produktifitas. Kualitas LMX yang baik ditandai dengan adanya sikap saling support antara pemimpin dan bawahan, rasa saling percaya, komunikasi yang baik dan nyaman, kesetiaan terhadap sesama serta daya tarik interpersonal yang baik sedangkan kualitas LMX yang rendah ditandai dengan pengaruh dan support timbal balik yang terbatas antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin juga memberlakukan otoritas formal dan memberikan benefit hanya sebatas standar organisasi kepada bawahan (Deluga, R. J, 1998).

Banyak sekali aspek dalam sumber daya manusia berhubungan dengan kualitas LMX. Penelitian Gottfredson & Aguinis (2016) melakukan penelitian meta-analisis dan

menemukan bahwa dibandingkan mediator kepemimpinan lain, LMX merupakan mediator yang paling kuat diantara empat gaya kepemimpinan (*consideration*, *initiating structure*, *transformational* dan *contingent reward*) terhadap performa bawahan. Penelitian Kartika, Dian & Suharnomo (2016) misalnya menyebutkan bahwa LMX berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, selain itu Rachmadhani, Dea Putri & Sawitri, Dian Ratna (2016) menyebutkan adanya hubungan positif signifikan antara LMX dengan semangat kerja.

Pada tahun 2018, PT Mercer Indonesia melakukan survei terhadap 545 perusahaan pada delapan industri (antara lain, teknologi, barang-barang konsumen, jasa keuangan, ilmu hayati, otomotif, pertambangan, jasa pertambangan, dan kimia) menyatakan bahwa alasan karyawan ingin berpindah kerja adalah hubungan tidak harmonis dengan atasan sebanyak 17 persen. Sedangkan pada lima prosen responden tuntutan pekerjaan untuk lembur atau waktu bekerja yang tidak fleksibel adalah alasan ingin berpindah kerja. Survei Mercer juga menyebutkan, rata-rata jumlah pegawai yang pindah pekerjaan pada berbagai industri pada 2018 sebesar 7,4 prosen selain itu lebih dari 40 prosen perusahaan mengatakan setiap empat orang yang keluar, dua di antaranya adalah memiliki talenta (ASEAN Mercer Total Remuneration Survey, 2018). Hasil survei diatas merupakan bukti tambahan yang menyatakan bahwa faktor LMX dan ketidakseimbangan pada kehidupan bekerja bisa menyebabkan terjadinya *turnover intention*.

*Turnover* karyawan merupakan permasalahan yang sangat merugikan perusahaan dari segi biaya dan produktifitas. Dampak dari turnover itu sendiri mencakup biaya perekrutan karyawan baru, biaya kesempatan produksi selama masa pencarian karyawan baru dan biaya training karyawan baru. Selain itu, perusahaan juga berpotensi kehilangan tenaga kerja yang produktif, jika mendapat karyawan baru yang bertalenta pun maka akan tetap membutuhkan waktu untuk beradaptasi untuk dapat mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Relasi terhadap karyawan sebagai manusia yang terhormat maupun keseimbangan bekerja penting untuk diusahakan demi menjaga keberlangsungan perusahaan sebagai organisasi yang dinamis.

Pada penelitian ini, subjek penelitian adalah karyawan divisi produksi PT New Era yang kini berada pada naungan PT Mustika Dharmajaya dan bergerak di bidang industri manufaktur alas kaki selama 25 tahun (terhitung Juli 2019). Produk-produk New Era sangat dikenal dalam industri alas kaki domestik. Misi dari PT Mustika Dharmajaya adalah menjadi perusahaan produk alas kaki dengan standar mutu terbaik dan istimewa dengan tanggung jawab sosial terhadap karyawan agar perusahaan mempunyai reputasi yang baik pada masyarakat. PT Mustika Dharmajaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri alas kaki harus mampu memiliki performa yang positif namun untuk membangun performa yang positif dibutuhkan ekosistem perusahaan yang baik pula.

Dalam memenuhi target operasional produksi sehari-hari PT Mustika Dharmajaya akan sangat bergantung pada kualitas kerja karyawan. PT Mustika Dharmajaya memiliki secara keseluruhan 906 orang karyawan pada divisi produksi terhitung pada bulan Februari tahun 2019.

Bedasarkan wawancara dengan supervisor karyawan di bagian personalia, bapak Edi Indarto, standar jam kerja karyawan PT Mustika Dharmajaya adalah 40 jam seminggu. Karyawan PT Mustika Dharmajaya bekerja lima hari dalam seminggu dan delapan jam kerja setiap harinya.

Dalam praktik produksi sehari-hari PT Mustika Dharmajaya memiliki target produksi rata-rata sebanyak 108.000 pasang sepatu dalam sebulan. Per-masalahannya adalah kualitas kerja karyawan sangat berfluktuatif dan jika belum memenuhi target maka karyawan akan dijadwalkan untuk lembur bekerja sehingga terkadang kerja lembur bisa terjadi. Lama waktu lembur kerja bisa mencapai dua jam dalam sehari dengan periode waktu satu hingga dua minggu, itu artinya jam kerja dalam periode lembur melebihi 40 jam per minggu. Pada karyawan produksi bagian penjahitan sisa pekerjaan yang belum selesai seringkali harus dibawa pulang dan diselesaikan di rumah masing-masing.

Fenomena lain yang ditemukan pada PT Mustika Dharmajaya adalah karyawan produksi bekerja dengan pengawasan supervisor pada setiap sub-divisi kegiatan produksi, sehingga karyawan akan diawasi oleh supervisor masing-masing. Setiap hari, supervisor produksi akan memberikan intruksi kerja harian dan briefing mengenai hal apa yang harus dikerjakan. Supervisor akan memberikan feedback dan motivasi kepada karyawan jika terjadi penurunan kinerja. Relasi karyawan produksi dengan supervisor didasarkan pada standar operasional pekerjaan yang berlaku.

Menurut pengalaman bapak Edi Indarto selaku supervisor divisi personalia PT Mustika Dharmajaya, karyawan produksi PT Mustika Dharmajaya hampir tidak pernah menyampaikan keluhan terhadap atasan. Perusahaan disisi lain juga tidak memiliki fasilitas bimbingan konseling atau atasan yang bersedia menampung keluh kesah karyawan. Seringkali supervisor mengetahui bahwa seorang karyawan memiliki permasalahan pribadi hanya berdasarkan konsentrasi atau tidaknya karyawan saat menjawab pernyataan dan produktivitas karyawan. Secara umum, kesan yang didapat terhadap hubungan atasan dan bawahan sebenarnya kurang baik karena adanya hambatan komunikasi pada karyawan terhadap atasan.

Bapak Edi Indarto mengatakan hampir sebanyak 60 prosen karyawan produksi pada PT Mustika Dharmajaya telah bekerja di perusahaan selama sedikitnya lima tahun sedangkan 40 prosen lainnya terdiri dari karyawan yang baru be-kerja selama 1-2 tahun atau beberapa bulan. Walaupun kebanyakan karyawan diketahui sudah lama bekerja di PT Mustika Dharmajaya, namun tingkat *turnover rate* karyawan produksi PT Mustika Dharmajaya sebenarnya meningkat tajam di tahun 2018.

Perbedaan tingkat *turnover* pada tahun 2015-2017 karyawan PT PT Mustika Dharmajaya tidak begitu signifikan hingga pada tahun 2018 *turnover rate* mengalami kenaikan yang cukup signifikan dibanding tahun sebelumnya. Secara keseluruhan tingkat penurunan jumlah karyawan pada tahun 2018 mengalami kenaikan hingga 35,89 prosen dibanding tahun 2015 dan 23,25 prosen dibanding tahun 2016 yang merupakan tahun kedua dengan tingkat *turnover rate* tertinggi.

### Landasan Teori dan Hipotesis Penelitian

#### Leader Member Exchange (LMX)

LMX berfokus pada pembahasan hubungan pemimpin dan bawahan secara independen daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat perbedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda (Lunenburg, FC, 2010). Definisi yang dikemukakan Lunenburg, FC (2010) mampu menjelaskan garis besar pengertian teori LMX secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, indikator yang akan dipakai untuk variabel LMX adalah sebagai berikut:

1. *Respect* sebagai syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan. *Respect* akan diukur dengan sub-indikator sebagai berikut:
2. *Trust*, tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk. *Trust* akan diukur dengan sub-indikator sebagai berikut:
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

#### Work-Life Balance

Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit & Lo (2014) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai penilaian subjektif masing-masing individu terhadap kesesuaian antara kegiatan pekerjaan dan yang tidak menyangkut pekerjaan dan kehidupan (dalam Gravador, L. N., & Teng-Calleja, M., 2018). Indikator dari variabel *Work-life Balance* adalah indikator Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D (2003) sebagai berikut:

1. *Time balance* merujuk pada ketersediaan waktu individu baik bagi pekerjaannya maupun keluarga.
2. *Involvement balance* merujuk pada keterlibatan individu secara psikologis dan komitmen dalam pekerjaannya maupun keluarga.
3. *Satisfaction balance* merujuk pada kepuasan individu dalam menjalani kegiatan pekerjaannya maupun kegiatan keluarga.

#### Turnover Intention

Ronald & Milkha (2014, p.5) mengemukakan bahwa *Turnover Intention* merupakan kecenderungan atau intensitas keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan. Penelitian ini mengukur perilaku *turnover intention* dengan indikator menurut Harnoto (2002, p. 2) yaitu sebagai berikut:

1. *Absention*, yaitu keinginan karyawan untuk melakukan absensi yang tinggi, disertai dengan tingkat tanggung jawab karyawan yang kurang baik.
2. *Work Attitude*, yaitu perilaku dan sikap kerja karyawan seperti pelanggaran tata tertib, perilaku protes terhadap atasan, kemalasan bekerja.

#### Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Diduga *leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi produksi PT Mustika Dharmajaya.

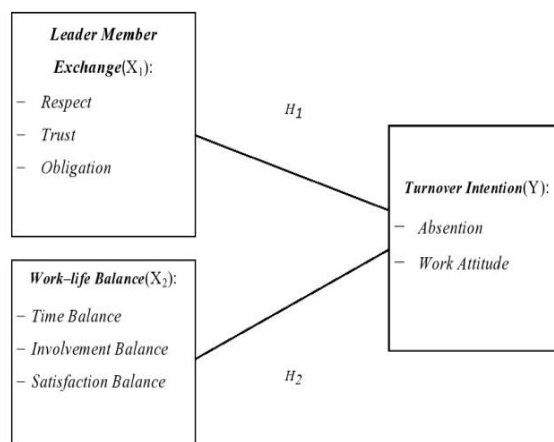
$H_2$ : Diduga *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi produksi PT Mustika Dharmajaya.

### Kerangka Penelitian

Penelitian ini memiliki kerangka penelitian sebagai berikut:

#### Gambar 2

#### Kerangka Penelitian



Sumber : Graen & Uhl-Bien (1995), Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003), Harnoto (2002, p.2).

### METODE PENELITIAN

#### Jenis penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017, p. 8), penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan metode pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiyono (2017, p. 80) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan. Populasi dalam penelitian ini karyawan divisi produksi PT Mustika Dharmajaya sebanyak 906 orang karyawan pada posisi bulan Februari tahun 2019. Perhitungan jumlah sampel penelitian ini dilakukan dengan rumus Slovin dan didapat sebanyak 278 karyawan sebagai sampel sedangkan sebagai teknik pengambilan sampel menggunakan *Convenience Sampling*.

#### Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang di-peroleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi dan angket yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang dianggap mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2017, p. 137). Data primer didapatkan dari penyebaran angket pada perusahaan PT Mustika Dharmajaya. Angket disusun berdasarkan variabel penelitian dan diberikan alternatif jawaban untuk responden yang merupakan karyawan divisi produksi pada PT Mustika Dharmajaya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban responden yang terdapat dalam angket.

#### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan media angket. Angket adalah seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017, p. 142). Penelitian ini

akan menggunakan penyebaran angket sebagai satu metode pengumpulan data. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan angket kepada sampel yang telah ditetapkan. Angket disebarakan langsung kepada 278 karyawan divisi produksi..

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda yang secara umum diolah menggunakan aplikasi SPSS. Metode regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan sebanyak sekali dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Data dikatakan valid jika r lebih besar atau sama dengan 0,3 (Sugiyono, 2017, p. 183). Hasil uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua pernyataan valid dengan nilai r hitung > 0.3.

**Tabel 1**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
Leader	X1.1	0,709	0,3	Valid
	X1.2	0,575	0,3	Valid
Member	X1.3	0,399	0,3	Valid
	X1.4	0,699	0,3	Valid
Exchange	X1.5	0,802	0,3	Valid
	X1.6	0,537	0,3	Valid
	X1.7	0,841	0,3	Valid
	X2.1	0,906	0,3	Valid
	X2.2	0,584	0,3	Valid
Work-life Balance	X2.3	0,347	0,3	Valid
	X2.4	0,904	0,3	Valid
Turnover	X2.5	0,870	0,3	Valid
	X2.6	0,885	0,3	Valid
	X2.7	0,894	0,3	Valid
Intention	Y1.1	0,941	0,3	Valid
	Y1.2	0,901	0,3	Valid
	Y1.3	0,931	0,3	Valid
	Y1.4	0,977	0,3	Valid
	Y1.5	0,965	0,3	Valid
	Y1.6	0,977	0,3	Valid
	Y1.7	0,973	0,3	Valid

Berdasarkan data dari tabel diatas pengujian validitas instrumen penelitian berupa angket yang digunakan dikatakan valid karena nilai r<sub>hitung</sub> lebih besar dari 0,3 sehingga keseluruhan instrumen dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Cronbach's Alpha. Jika nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,7 maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel bersifat reliabel. Semua variabel memiliki nilai cronbach's alpha > 0.6

**Tabel 2**

**Hasil Uji Cronbach's Alpha Setiap Variabel**

	Cronbach's Alpha
Leader Member	
Exchange	0,756
Work-Life Balance	0,904
Turnover Intention	0,982

Dilihat dari tabel di atas, maka nilai Cronbach's Alpha pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai diatas 0,7 sehingga data ketiga variabel dikatakan reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas dengan uji Kolmogorov Smirnov yang menggunakan taraf signifikan 0,05 untuk menunjukkan nilai nominal dari sebaran normalitas data penelitian. Kriteria pengujian uji Kolmogorov Smirnov adalah sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi > 0,05, maka data berdistribusi normal
2. Nilai signifikansi < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal

**Tabel 3**

**Hasil Uji Kolmogorov-smirnov**

	Sig.	Ket
Kolmogorov-smirnov	0,205	Data Normal

Uji Normalitas tidak hanya dilakukan dengan melihat sebaran titik pada grafik normal probability plot tetapi perlu diperhatikan juga nilai signifikansi Kolmogorov-smirnov. Tabel diatas menunjukkan hasil signifikansi sebesar 0,205 dimana nilai signifikansi 0,205>0,05 sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-smirnov data penelitian memiliki distribusi normal.

**Uji Multikolinearitas**

Analisis regresi mengasumsikan tidak ada multikolinearitas. Pendeteksian ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan VIF Dasar pengambilan keputusan untuk uji multikolinieritas dilihat dari VIF, Jika VIF < 10 maka dalam data tidak terjadi multikolinearitas

**Tabel 4**

**Hasil Uji Variation Inflation Factor**

Variabel	Tolerance	VIF
X <sub>1</sub> & X <sub>2</sub>	1.000	1.000

Berdasarkan hasil output tabel coefficients diatas pendeteksian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan VIF. Nilai Toleransi yang diamati pada tabel diatas mencapai 1.000 pada kedua variabel atau melebihi nilai 0,10 dan nilai VIF pada kedua variabel menunjukkan angka 1,278 atau kurang dari angka 10. Mengacu pada nilai tolerance dan VIF maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada data.

**Uji Heteroskedastisitas**

Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas merupakan uji yang wajib dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dihasilkan terbilang layak. Hasil uji heteroskedastisitas dilihat dengan metode korelasi rank spearman antara variabel bebas dengan nilai residual. Jika korelasi rank spearman menghasilkan nilai signifikansi > 0,05 (α=5%), maka disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 5**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas Rank Spearman**

Variabel	Sig.(2-tailed)
----------	----------------

X <sub>1</sub> & Y	0,815
X <sub>2</sub> & Y	0,489

Bedasarkan hasil output tabel *Correlations* diatas dapat dilihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) pada kedua variabel independen menunjukkan nilai *Unstandardized Residual* sebesar 0,815>0,05 untuk variabel X<sub>1</sub> dan 0,489>0,05 untuk variabel X<sub>2</sub>. Acuan nilai diatas mengindikasikan tidak adanya masalah atau gejala heteroskedastisitas dengan kata lain model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk dipakai.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

**Tabel 6**  
**Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	
(Constant)	2,536	3,117	0,427
LMX_X <sub>1</sub>	0,718	0,060	0,000
WLB_X <sub>2</sub>	0,613	0,035	0,000

Bedasarkan hasil analisis regresi linear berganda diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,536 + 0,718 (X_1) + 0,613(X_2)$$

Bedasarkan persamaan regresi tersebut, maka diperoleh sebagai berikut:

$$a : 2,536$$

Menunjukkan bahwa apabila nilai variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Work life Balance* (WLB) tidak ada atau nol, maka *Turnover Intention* (TI) akan tetap memiliki nilai sebesar 2,536.

β<sub>1</sub> : 0,718 Menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel *Leader Member Exchange* (LMX) mengakibatkan nilai *Turnover Intention* turun (walaupun konstanta menunjukkan angka positif tetapi digunakan *reverse indicator*) sesuai dengan kelipatan sebesar 0,718.

β<sub>2</sub> : 0,613 Menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel *Work life Balance* (WLB) mengakibatkan nilai *Turnover Intention* turun (walaupun konstanta menunjukkan angka positif tetapi digunakan *reverse indicator*) sesuai dengan kelipatan sebesar 0,613.

**Analisis Koefisien Determinasi**

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang semakin mendekati angka satu menunjukkan adanya pengaruh variabel independen atau bebas (X) yang besar terhadap variabel dependen atau terikat (Y)

Variabel	R	R	Adjusted R <sup>2</sup>
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> terhadap Y	0,924	0,854	0,846

Bedasarkan hasil analisis diatas dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,846 atau 84,6%. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* tersebut menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Work life Balance* (WLB) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap *Turnover Intention* sebesar 84,6% sedangkan sisanya sebesar 15,4% dipengaruhi variabel lain di luar model ini.

**Pembahasan**

**Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan divisi produksi PT Mustika Dharmajaya. *Leader Member Exchange* memiliki

pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* diterima karena thitung memiliki nilai sebesar 8,334 lebih tinggi dibandingkan t tabel sebesar 1,971. Hal ini menandakan semakin tinggi kualitas *Leader Member Exchange* maka hubungan karyawan terhadap supervisor akan semakin baik atau berada dalam kategori *in-group*. Jika karyawan memiliki hubungan yang semakin bersifat *in-group* terhadap supervisor maka semakin turun pula tingkat *Turnover Intention* karyawan tersebut yang ditunjukkan dengan nilai β<sub>1</sub> sebesar 0,718. Hasil temuan dari penelitian ini sama dengan hasil penelitian pada penelitian sebelumnya yaitu bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention***

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap terhadap *Turnover Intention* pada karyawan divisi produksi PT Mustika Dharmajaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-life Balance* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* yang ditunjukkan dengan nilai β<sub>2</sub> dari persamaan regresi sebesar 0,613. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kualitas *Work-life Balance* yang mencakup aspek standar jam kerja dan beban kerja yang seimbang maka semakin rendah tingkat *Turnover Intention* pada karyawan tersebut.

Hubungan *work-life Balance* terhadap *Turnover Intention*, dibuktikan dengan sebuah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suifan, T, Abdallah, A & Diab, H (2016) dengan ukuran sampel sebanyak 382 karyawan. Penelitian tersebut berhasil membuktikan bahwa praktik *work-life Balance* lebih efektif dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention* sehingga berdasarkan penelitian ini oleh Suifan, T, Abdallah, A & Diab, H (2016) menyimpulkan *work-life Balance* memiliki peran vital dalam mengurangi tingkat *turnover intention*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *work-life conflict* dan *turnover intention*.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh secara negatif terhadap tingkat *Turnover Intention* pada karyawan divisi produksi di PT Mustika Dharmajaya.
2. *Work-life Balance* berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan divisi produksi di PT Mustika Dharmajaya.
3. *Leader Member Exchange* dan *Work-life Balance* memiliki pengaruh secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan divisi produksi di PT Mustika Dharmajaya.

**Saran**

Saran secara gasir besar yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Terkait dengan *Leader Member Exchange*, saran yang dapat diberikan yaitu bahwa supervisor sebaiknya lebih peka dalam mengenali permasalahan yang dihadapi karyawan dan mau

turut campur tangan dalam penyelesaian masalah tersebut atau paling tidak mau memberikan solusi dan bersedia membimbing karyawan dalam penyelesaian masalah tersebut. Supervisor perlu untuk mengakui dan memahami potensi karyawan agar arahan yang diberikan supervisor bisa disesuaikan dengan potensi diri karyawan atau bahkan dikembangkan lebih jauh tetapi untuk itu supervisor sebaiknya membentuk sistem evaluasi performa karyawan misalnya dengan mengembangkan sistem evaluasi dengan *Key Performance Indicator*.

2. Terkait dengan *Work-life Balance*, saran yang diberikan yaitu Pihak perusahaan dapat memberikan training kerja agar produktifitas meningkat sehingga jam lembur bekerja semakin tidak diperlukan. Pihak perusahaan menerapkan budaya perusahaan yang lebih fleksibel misalnya menetapkan dan mendelegasikan target produksi kepada karyawan dengan adanya target jumlah minimal produksi dalam sebulan tetapi pekerjaan karyawan dapat dibawa pulang tetapi evaluasi tetap berjalan sehingga jika karyawan tidak berhasil memenuhi target atau tidak mampu memenuhi standar *Key Performance Indicator* maka akan diberikan peringatan.
3. Terkait *Turnover Intention*, saran yang dapat diberikan yaitu pemimpin menumbuhkan rasa kepemilikan bersama dalam diri karyawan dan memberi *reward* dan apresiasi yang adil dan sesuai jika karyawan mampu bekerja secara produktif dan efektif sehingga karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih giat dan memuaskan supervisor dengan hasil kerjanya dengan harapan mendapat *reward* dimana *reward* tersebut dapat berupa komisi tambahan tetapi tentu perhitungan komisi yang pantas dipertimbangan berdasarkan *cost-benefit* dan kondisi kinerja keuangan perusahaan..

#### DAFTAR REFERENSI

- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group & Organization Management*, 23(2), 189–216. doi:10.1177/1059601-198232006.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2016). Leadership behaviors and follower performance: deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. doi:10.1002/job.21–52.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95-)90-036-5
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. doi:10.1016/s0001-8791(02)00042-8.
- Hafid, M., & Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention (studi pada karyawan divisi food & beverage hotel indonesia kempinski jakarta). *SMART-Study & Management Research*, 14(3), 54. Retrieved 18 Februari 2019 from <http://repository.telkomuniversity.ac.id/pustaka/142720/pengaruh-work-life-balance-terhadap-turnover-intention-karyawan-divisi-food-beverage-hotel-indonesia-kempinski-jakarta.html>.
- Harnoto. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Prehallindo: Jakarta
- Houston, D & Waumsley, J. (2003). *Attitudes to flexible working and family life*. New York, NY, USA: JRF Policy Press.
- Hudson. (2005). *The case for work-life balance*. Australia: Hudson Highland Group.
- Hughes, J & Bozionelos, N. (2005). Work-life balance as a source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*, 36(1), 145–154. doi:10.1108/00483480710716768.
- Kartika, Dian & Suharnomo. (2016). Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (lmx) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal. *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 1-14. Retrieved 18 Februari 2019, from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13842>.
- Mercer. (2018). *Total remuneration survey 2018*. Canada: Marsh & McLennan.Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681–694. doi:10.1108/0268394051-0631444.
- Rachmadhani, D, P., & Sawitri, D, R. (2017). Hubungan antara leader member exchange dengan semangat kerja pada karyawan pt. apac inti corpora semarang. *Jurnal Empati*, 5(3), 443-449. Retrieved 18 Februari 2019, from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15370>.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Suifan, T & Abdallah, A & Diab, H. (2016). The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: the mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*. 8(20). 126-139. Retrieved 10 Maret 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/312188465\\_The\\_Influence\\_of\\_Work\\_Life\\_Balance\\_on\\_Turnover\\_Intention\\_in\\_PrivateHospitals\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Work\\_Life\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/312188465_The_Influence_of_Work_Life_Balance_on_Turnover_Intention_in_PrivateHospitals_The_Mediating_Role_of_Work_Life_Conflict).