

Hubungan *Leader-Member Exchange (LMX)* dengan *Turnover Intention* Karyawan di PT BTU

Farida Aryani¹, Raden Yudhi Satria²

^{1,2} Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Riwayat artikel: Diterima : 27/07/2026 Direvisi : 19/08/2026 Dipublikasikan : 28/08/2026 Kata kunci: <i>Leader-Member Exchange; Turnover Intention; Hubungan Atasan-Bawahan; Karyawan.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> dengan <i>turnover intention</i> karyawan di PT BTU. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan <i>cross-sectional</i> . Populasi penelitian terdiri atas karyawan level supervisor, staf, dan admin yang memiliki atasan langsung dan telah bekerja minimal satu bulan. Seluruh populasi sasaran sebanyak 77 karyawan digunakan sebagai sampel melalui teknik sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan skala LMX yang dikembangkan berdasarkan Liden dan Maslyn (1998) serta skala <i>turnover intention</i> berdasarkan Mobley et al. (1979). Analisis data dilakukan menggunakan korelasi <i>Product Moment Pearson</i> . Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif dan signifikan antara LMX dan <i>turnover intention</i> , dengan koefisien korelasi $r = -0,405$ dan signifikansi $p = 0,000$. Hubungan tersebut berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dipersepsikan karyawan, semakin rendah <i>turnover intention</i> . Sebaliknya, rendahnya kualitas LMX berkaitan dengan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan bagi PT BTU dalam meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan sebagai bagian dari strategi mempertahankan karyawan.
Penulis Korespondensi: Farida Aryani Email: farida.aryani86@student.esaunggul.ac.id	

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam memastikan organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif melalui pengelolaan karyawan yang tepat. Karyawan tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai biaya operasional, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kontribusi penting terhadap keberlangsungan organisasi (Seto et al., 2022). Dalam perkembangan dunia kerja modern yang ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi, perubahan karakteristik tenaga kerja, dan meningkatnya mobilitas pekerja, organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan pengalaman. Salah satu persoalan yang semakin mendapat perhatian adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mengmeng et al., 2025).

Turnover intention menjadi persoalan penting karena niat untuk meninggalkan organisasi dapat menjadi tahap awal sebelum terjadinya *actual turnover*. Mobley (1977) menjelaskan bahwa

keinginan sadar individu untuk meninggalkan organisasi merupakan bagian dari proses kognitif yang mendahului perilaku keluar. Dengan demikian, *turnover intention* dapat dipandang sebagai salah satu indikator awal yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi persoalan retensi karyawan sebelum keputusan keluar benar-benar terjadi. Ketika niat tersebut tidak memperoleh perhatian dan penanganan yang memadai, organisasi berpotensi menghadapi kehilangan tenaga kerja yang berdampak pada berbagai aspek operasional. Tingginya turnover dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, mengganggu produktivitas tim, serta menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman kerja yang telah dimiliki karyawan lama. Pengetahuan yang bersifat *tacit* juga tidak selalu mudah ditransfer kepada karyawan pengganti dalam waktu singkat. Oleh karena itu, upaya menekan *turnover intention* sejak dini merupakan bagian penting dari strategi mempertahankan stabilitas operasional dan keberlanjutan organisasi (Sari *et al.*, 2025).

Persoalan *turnover intention* juga menunjukkan kecenderungan yang cukup serius pada konteks dunia kerja secara lebih luas. Survei Lovich *et al* (2023) terhadap lebih dari 11.000 karyawan di delapan negara menunjukkan bahwa 28% karyawan secara global tidak melihat dirinya akan bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja dalam satu tahun berikutnya. Persentase tersebut bahkan mencapai 35% pada kelompok karyawan berusia di bawah 35 tahun. Fenomena serupa juga ditemukan dalam konteks perusahaan di Indonesia. Zhafirah *et al* (2025), misalnya, menemukan bahwa 54% karyawan di CV Reksa Karya Mandiri memiliki kecenderungan sedang hingga tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan keinginan berpindah bukan semata-mata persoalan individual, tetapi merupakan isu organisasi yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan karyawan.

Dampak *turnover intention* tidak hanya berhubungan dengan kepentingan organisasi, tetapi juga dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan yang masih bertahan. Indra & Yuningsih (2025) menjelaskan bahwa persoalan *turnover intention* dapat berkaitan dengan munculnya rasa malas dalam bekerja, meningkatnya ketidakhadiran atau perilaku bolos, hingga keputusan meninggalkan perusahaan. Apabila kondisi tersebut berkembang dalam lingkungan kerja, karyawan yang masih bertahan dapat mengalami penurunan keterikatan psikologis terhadap organisasi. Akibatnya, muncul siklus yang saling memperkuat antara rendahnya keterikatan, perilaku menarik diri, meningkatnya keinginan keluar, dan akhirnya terjadinya turnover aktual.

Fenomena tersebut juga terindikasi terjadi di PT BTU. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti, terdapat indikasi menurunnya keterikatan psikologis karyawan yang terlihat melalui aspek perilaku dan kognitif. Dari sisi perilaku, data rekapitulasi HRD menunjukkan peningkatan keterlambatan karyawan. Dalam tiga bulan terakhir, sekitar 30% atau 27 dari 90 karyawan tercatat melakukan keterlambatan lebih dari tiga kali dalam satu bulan. Angka tersebut meningkat cukup besar dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya yang berada pada angka 10%. Dalam perspektif psikologi industri dan organisasi, keterlambatan yang terjadi secara konsisten dapat dipahami sebagai salah satu bentuk *withdrawal behavior* atau perilaku penarikan diri secara pasif yang dapat mendahului terjadinya turnover aktual.

Indikasi perilaku tersebut diperkuat oleh temuan pada aspek kognitif. Dalam proses perpanjangan kontrak kerja periode Januari hingga Maret 2026, sebanyak 17 dari 20 karyawan atau 85% karyawan yang masa kontraknya berakhir mengungkapkan bahwa minimnya perhatian atasan berpengaruh terhadap menurunnya motivasi mereka untuk bertahan. Salah satu responden menyampaikan bahwa atasan jarang menanyakan kendala yang dihadapi di lapangan dan tidak terdapat pembicaraan mengenai jalur karier ke depan. Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa persoalan yang dirasakan karyawan tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan secara teknis, tetapi juga menyangkut kualitas interaksi, perhatian, dukungan, dan komunikasi antara atasan dengan bawahan.

Kondisi tersebut memiliki keterkaitan erat dengan konsep *Leader-Member Exchange* (LMX). LMX menekankan kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota sebagai

bagian penting dalam proses kepemimpinan dan kehidupan organisasi. Liden dan Maslyn (1998) memandang LMX sebagai kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang memiliki karakteristik multidimensional. Kualitas hubungan tersebut tidak hanya ditentukan oleh interaksi formal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup aspek hubungan interpersonal yang berkembang di antara kedua pihak. Dengan demikian, kualitas hubungan yang dibangun oleh atasan dengan bawahannya dapat membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi, pekerjaan, dan kemungkinan untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

Dalam perspektif LMX, hubungan atasan dan bawahan yang berkualitas memungkinkan terciptanya dukungan, kepercayaan, penghargaan, serta hubungan timbal balik yang lebih baik. Sebaliknya, hubungan yang dirasakan kurang berkualitas dapat membuat karyawan memandang relasi dengan atasan hanya sebagai hubungan transaksional yang terbatas pada pelaksanaan tugas. (Lee, 2000) menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan berkaitan dengan keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan untuk bertahan. Dengan demikian, kualitas LMX secara teoritis memiliki relevansi terhadap keputusan psikologis karyawan dalam mempertahankan atau meninggalkan organisasi.

Hubungan antara LMX dan *turnover intention* juga memperoleh perhatian dalam berbagai penelitian terdahulu. Arifin & Fauziah (2024), Pasaribu *et al* (2025), dan Handoko & Soeling (2020) menemukan hubungan negatif dan signifikan antara LMX dan *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hubungan negatif tersebut dapat dipahami karena hubungan kerja yang ditandai oleh dukungan, komunikasi, kepercayaan, dan penghargaan memungkinkan karyawan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif sehingga kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain dapat berkurang.

Namun demikian, penelitian mengenai hubungan LMX dengan *turnover intention* belum menghasilkan temuan yang sepenuhnya konsisten. Shaalan *et al* (2019) menemukan hubungan positif yang signifikan antara LMX dan *turnover intention*. Temuan yang sejalan juga ditunjukkan oleh Gede & Sunny (2019), yang menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil yang berbeda antara penelitian tersebut dengan penelitian Arifin & Fauziah (2024), Pasaribu *et al*. (2025) dan Handoko & Soeling (2020) menunjukkan adanya *research gap* yang masih perlu dikaji. Inkonsistensi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kualitas hubungan pemimpin-bawahan dengan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi belum sepenuhnya dapat dijelaskan secara seragam pada berbagai konteks organisasi.

Selain *research gap*, konteks PT BTU memberikan alasan empiris yang kuat untuk menguji hubungan kedua variabel tersebut. Adanya peningkatan keterlambatan, rendahnya motivasi bertahan pada sebagian karyawan yang memasuki masa perpanjangan kontrak, serta keluhan mengenai kurangnya perhatian atasan menunjukkan adanya persoalan yang berkaitan dengan kualitas interaksi atasan dan bawahan. Kondisi tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan LMX yang pada hakikatnya merupakan konstruk diadik, yaitu hubungan yang melibatkan pemimpin dan bawahan pihak (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam penelitian ini, kualitas LMX diukur berdasarkan persepsi karyawan sebagai bawahan. Pendekatan tersebut mengacu pada Liden & Maslyn (1998), yang menempatkan persepsi individu terhadap kualitas hubungan dengan pemimpinnya sebagai konstruk psikologis yang relevan dalam menjelaskan sikap dan perilaku kerja.

Pengukuran dari perspektif bawahan juga penting karena kualitas hubungan tidak selalu dipersepsikan secara sama oleh kedua pihak. Seorang atasan dapat merasa telah memberikan dukungan yang memadai, sementara bawahan mungkin mempersepsikan dukungan tersebut sebagai kurang atau tidak sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap kualitas hubungannya dengan atasan menjadi penting ketika penelitian diarahkan untuk menjelaskan sikap kerja karyawan, termasuk *turnover intention*. Dalam konteks penelitian ini, LMX dipahami melalui empat dimensi yang dikembangkan Liden & Maslyn (1998), yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Keempat dimensi tersebut

menggambarkan kualitas hubungan interpersonal, loyalitas, kontribusi timbal balik, serta penghargaan terhadap kompetensi profesional dalam relasi atasan-bawahan.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan apakah terdapat hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan *turnover intention* karyawan di PT BTU. Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan antara kualitas LMX berdasarkan persepsi karyawan atau bawahan dengan *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih terukur mengenai keterkaitan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sekaligus menjadi dasar bagi pengembangan penelitian mengenai kepemimpinan, hubungan kerja, dan retensi karyawan pada konteks organisasi yang berbeda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan bersifat *cross-sectional*. Desain tersebut digunakan untuk mengetahui hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *turnover intention* serta mengukur arah dan kekuatan hubungan kedua variabel secara statistik. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan sebab-akibat, melainkan untuk mengetahui sejauh mana keterkaitan kedua variabel pada karyawan PT BTU.

Populasi penelitian adalah karyawan PT BTU pada level supervisor, staf, dan admin. Kriteria inklusi meliputi karyawan pada level tersebut, memiliki atasan langsung dalam struktur organisasi, dan telah bekerja minimal satu bulan. Sementara itu, karyawan level manajer dan peneliti sendiri dikeluarkan dari populasi penelitian. Dari keseluruhan 90 karyawan, setelah penerapan kriteria tersebut diperoleh 77 karyawan sebagai populasi sasaran. Seluruh anggota populasi sasaran kemudian dijadikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*) atau sensus, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 77 karyawan.

Variabel penelitian terdiri atas LMX sebagai variabel bebas (X) dan *turnover intention* sebagai variabel terikat (Y). LMX didefinisikan sebagai kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan berdasarkan persepsi karyawan, yang diukur melalui empat dimensi Liden & Maslyn (1998), yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Keempat dimensi tersebut digabungkan menjadi satu skor keseluruhan LMX. Sementara itu, *turnover intention* mengacu pada Mobley et al. (1979), yang meliputi *thinking of quitting*, *intention to search for alternatives*, dan *intention to quit*.

Pengumpulan data menggunakan instrumen berbentuk skala Likert lima poin. Skala LMX diadaptasi dari *Leader-Member Exchange-Multidimensional Measure* (LMX-MDM) yang dikembangkan Liden dan Maslyn (1998), sedangkan skala *turnover intention* mengacu pada Mobley et al (1979). Pernyataan terdiri atas item *favorable* dan *unfavorable* dengan sistem *reverse scoring* untuk item yang bersifat negatif. Pengujian instrumen dilakukan melalui validitas isi menggunakan Aiken's V berdasarkan *expert judgment*, kemudian dilanjutkan dengan analisis item menggunakan *Corrected Item-Total Correlation*, dengan kriteria $\geq 0,30$. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan Cronbach's Alpha, dengan nilai $> 0,60$ sebagai kriteria reliabilitas.

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada taraf signifikansi 0,05 dan uji linearitas melalui *Test for Linearity*. Data dinyatakan normal apabila nilai signifikansi $> 0,05$ dan hubungan dinyatakan linear apabila nilai *Deviation from Linearity* $> 0,05$. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson karena penelitian menguji arah dan kekuatan hubungan antara LMX dan *turnover intention*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi bawahan terhadap kualitas hubungan dengan atasan langsung. Instrumen LMX terdiri atas empat dimensi sebagaimana dikembangkan Liden & Maslyn (1998), yaitu *affect*, *loyalty*,

contribution, dan *professional respect*. Meskipun keempat dimensi tersebut dianalisis secara deskriptif, pengujian hubungan dengan *turnover intention* dilakukan menggunakan skor total LMX sebagai satu konstruk secara keseluruhan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Dimensi LMX

Dimensi LMX	Mean	SD
<i>Affect</i>	14,21	2,862
<i>Loyalty</i>	6,77	1,835
<i>Contribution</i>	14,56	2,693
<i>Professional Respect</i>	14,05	2,951

Berdasarkan Tabel 1, dimensi *contribution* memiliki nilai mean paling tinggi, yaitu 14,56, diikuti *affect* sebesar 14,21 dan *professional respect* sebesar 14,05. Sementara itu, *loyalty* memiliki mean sebesar 6,77. Perbedaan nilai tersebut perlu dibaca berdasarkan jumlah item dan rentang skor pada masing-masing dimensi, sehingga tidak tepat apabila hanya membandingkan nilai mean secara absolut untuk menentukan dimensi yang paling tinggi kualitasnya. Yang lebih penting dalam penelitian ini adalah skor keseluruhan LMX sebagai representasi persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dengan atasan.

Pengujian instrumen dilakukan melalui validitas isi dan analisis item. Validitas isi dilakukan menggunakan koefisien Aiken's V dengan melibatkan lima panel ahli yang berasal dari praktisi bidang Human Resources dengan latar belakang minimal S1 Psikologi atau Manajemen dan pengalaman lebih dari lima tahun dalam bidang retensi karyawan dan pengembangan organisasi. Hasil validitas isi menunjukkan bahwa seluruh 24 item *turnover intention* dan 20 item LMX memiliki nilai Aiken's V > 0,80 sehingga seluruh item dinyatakan memenuhi validitas isi.

Selanjutnya dilakukan analisis item menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* dengan kriteria item dinyatakan valid apabila nilainya $\geq 0,30$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari 24 item *turnover intention*, terdapat 17 item yang valid dan tujuh item gugur. Pada skala LMX, dari 20 item terdapat 14 item valid dan enam item gugur.

Tabel 2. Item yang Gugur Berdasarkan *Corrected Item-Total Correlation*

Variabel	Item Gugur	Nilai Korelasi
<i>Turnover Intention</i>	Y3	-0,096 < 0,30
	Y10	0,190 < 0,30
	Y17	0,187 < 0,30
	Y18	0,106 < 0,30
	Y19	0,250 < 0,30
	Y21	0,023 < 0,30
	Y23	0,163 < 0,30
LMX	X1	0,264 < 0,30
	X11	0,110 < 0,30
	X16	0,058 < 0,30
	X17	0,254 < 0,30
	X20	0,146 < 0,30

Setelah item yang tidak memenuhi kriteria dikeluarkan, dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Hasilnya menunjukkan bahwa skala *turnover intention*

memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,889, sedangkan skala LMX memperoleh nilai 0,865. Kedua nilai tersebut berada di atas kriteria 0,70 sehingga instrumen dapat dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Turnover Intention</i>	0,889	Reliabel
LMX	0,865	Reliabel

Selanjutnya dilakukan uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov dengan taraf signifikansi 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
<i>Turnover Intention</i>	.200	Normal
LMX	.07	Normal

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi *turnover intention* sebesar 0,200 dan LMX sebesar 0,070. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga data kedua variabel berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan uji linearitas untuk mengetahui apakah hubungan antara LMX dan *turnover intention* mengikuti pola linear.

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas LMX dan Turnover Intention

Komponen	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Combined</i>	243.364	28	8.692	2.223	.007
<i>Linearity</i>	70.872	1	70.872	18.123	.000
<i>Deviation from Linearity</i>	172.492	27	6.389	1.634	.068
<i>Within Groups</i>	187.705	48	3.911		
Total	431.069	77			

Hasil uji menunjukkan bahwa komponen *linearity* memiliki signifikansi 0,000, sedangkan *Deviation from Linearity* memiliki signifikansi 0,068. Nilai *Deviation from Linearity* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa tidak terdapat penyimpangan linearitas yang signifikan. Dengan demikian, hubungan antara LMX dan *turnover intention* dapat dinyatakan linear dan memenuhi asumsi untuk dilakukan pengujian korelasi Pearson.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson karena kedua variabel memenuhi asumsi normalitas dan linearitas. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara LMX dan *turnover intention* karyawan di PT BTU.

Tabel 6. Hasil Korelasi Pearson antara LMX dan Turnover Intention

Correlations			
		Turnover Intention	Leader Member Exchange
Turnover Intention	Pearson Correlation	1	-.405**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	77	77

Leader Member Exchange	Pearson Correlation	-.405**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi sebesar $r = -0,405$ dengan nilai signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan antara LMX dan *turnover intention* karyawan PT BTU. Nilai koefisien yang negatif menunjukkan arah hubungan yang berlawanan: semakin tinggi kualitas LMX yang dipersepsikan karyawan, semakin rendah *turnover intention*. Sebaliknya, semakin rendah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Nilai absolut koefisien korelasi sebesar 0,405 berada pada rentang 0,40–0,59 dan termasuk kategori hubungan sedang menurut Sugiyono (2020). Dengan demikian, hubungan LMX dengan *turnover intention* bukan merupakan hubungan yang sangat kuat, tetapi cukup berarti secara statistik dan substantif dalam konteks penelitian ini.

Untuk melihat besarnya varians bersama, koefisien korelasi dapat dikuadratkan:

$r^2 = (-0,405)^2 = 0,164$, atau sebesar 16,4%.

Artinya, LMX dan *turnover intention* memiliki 16,4% varians bersama (*shared variance*), sedangkan 83,6% merupakan varians yang tidak berbagi antara kedua variabel. Nilai tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai LMX menyebabkan 16,4% perubahan *turnover intention*, karena penelitian ini menggunakan desain korelasional dan tidak menguji hubungan kausal.

Tabel 7. Ringkasan Perhitungan Hubungan LMX dan Turnover Intention

Komponen	Hasil
N	77
Koefisien korelasi (r)	-0,405
Signifikansi (p)	0,000
Koefisien determinasi (r^2)	0,164
Shared variance	16,4%
Varians tidak berbagi	83,6%
Arah hubungan	Negatif
Kekuatan hubungan	Sedang
Keputusan	H_0 ditolak; H_1 diterima

Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan sedang antara LMX dan *turnover intention* ($r = -0,405$; $p = 0,000$). Artinya, semakin tinggi kualitas LMX, semakin rendah *turnover intention*. Nilai $r^2 = 0,164$ menunjukkan *shared variance* sebesar 16,4%, sedangkan 83,6% berkaitan dengan faktor lain. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *turnover intention* karyawan PT BTU. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memiliki keterkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan hubungan dengan atasannya sebagai hubungan yang berkualitas, kecenderungan untuk

memiliki niat keluar dari organisasi menjadi lebih rendah. Sebaliknya, ketika hubungan tersebut dipersepsikan kurang berkualitas, *turnover intention* cenderung lebih tinggi.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui perspektif Liden & Maslyn (1998), yang menjelaskan LMX melalui dimensi *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Hubungan yang berkualitas tidak hanya ditunjukkan oleh hubungan formal dalam penyelesaian pekerjaan, tetapi juga melalui adanya kenyamanan interpersonal, loyalitas, kontribusi timbal balik, dan penghargaan terhadap kompetensi profesional. Ketika aspek-aspek tersebut berkembang secara positif, karyawan berpotensi memiliki pengalaman kerja yang lebih positif dan merasa bahwa dirinya memperoleh dukungan serta penghargaan dari atasan.

Temuan empiris penelitian juga dapat dikaitkan dengan fenomena yang ditemukan pada tahap pra-riset. Sebelum penelitian dilaksanakan, PT BTU menunjukkan peningkatan keterlambatan karyawan dari sekitar 10% menjadi 30%. Dalam perspektif perilaku organisasi, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai salah satu bentuk *withdrawal behavior* pasif. Selain itu, sebanyak 17 dari 20 karyawan yang memasuki masa perpanjangan kontrak atau 85% menyampaikan bahwa minimnya perhatian atasan berpengaruh terhadap menurunnya motivasi mereka untuk bertahan.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya kesesuaian antara fenomena lapangan dengan hasil pengujian statistik. Keluhan mengenai kurangnya perhatian atasan dapat dikaitkan dengan dimensi *affect* dan *loyalty*, sedangkan minimnya dukungan terhadap kendala pekerjaan berkaitan dengan persepsi mengenai *contribution*. Tidak adanya pembicaraan mengenai pengembangan atau jalur karier juga dapat dikaitkan dengan aspek *professional respect*, terutama dalam konteks penghargaan terhadap kapasitas dan aspirasi profesional karyawan. Ketika hubungan tersebut dipersepsikan hanya sebatas hubungan transaksional antara pemberi tugas dan pelaksana tugas, ikatan psikologis karyawan dengan organisasi dapat menjadi lebih lemah dan kecenderungan untuk mempertimbangkan pekerjaan alternatif dapat meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arifin & Fauziah (2024), Pasaribu *et al* (2025), dan Handoko & Soeling (2020), yang menemukan hubungan negatif antara LMX dan *turnover intention*. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan merupakan salah satu aspek yang relevan dalam memahami kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Ketika karyawan memperoleh hubungan kerja yang suportif dan konstruktif dari atasan, organisasi tidak hanya memberikan struktur formal dalam pekerjaan, tetapi juga membangun lingkungan interpersonal yang dapat memperkuat keterikatan karyawan.

Temuan ini sekaligus memberikan jawaban terhadap *research gap* yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Shaalan *et al* (2019) dan Gede & Sunny (2019) memperoleh hasil yang berbeda, yaitu adanya hubungan positif antara LMX dan *turnover intention*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan LMX dengan *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, karakteristik responden, maupun faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa dalam konteks PT BTU, kualitas LMX justru memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.

Besarnya koefisien korelasi yang berada pada kategori sedang juga menunjukkan bahwa LMX bukan satu-satunya faktor yang berkaitan dengan *turnover intention*. Nilai *shared variance* sebesar 16,4% menunjukkan bahwa masih terdapat 83,6% varians yang tidak berbagi dengan LMX. Dalam penelitian sebelumnya, *turnover intention* dapat berkaitan dengan berbagai faktor lain, antara lain *work-life balance*, *burnout*, kepuasan terhadap gaji, dan *job insecurity* (Meydiana, 2018; Rhamadilla *et al.*, 2023). Oleh sebab itu, rendahnya *turnover intention* tidak dapat hanya dijelaskan melalui kualitas hubungan dengan atasan. LMX merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan niat keluar, sementara faktor personal, pekerjaan, dan organisasi lainnya juga berpotensi memainkan peran.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di PT BTU. Karena kualitas hubungan atasan-bawahan memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, peningkatan kualitas interaksi antara supervisor atau manajer dengan

bawahannya dapat menjadi salah satu strategi retensi. Upaya tersebut tidak cukup hanya melalui komunikasi mengenai tugas dan target pekerjaan, tetapi perlu mencakup perhatian terhadap kendala kerja, pemberian dukungan, penghargaan terhadap kontribusi, serta komunikasi mengenai perkembangan profesional karyawan.

Salah satu momentum yang dapat dimanfaatkan adalah proses perpanjangan kontrak. Berdasarkan temuan pra-riiset, sebagian besar karyawan yang memasuki masa akhir kontrak menyampaikan persoalan terkait perhatian atasan dan masa depan karier. Oleh karena itu, proses perpanjangan kontrak dapat dikembangkan bukan sekadar sebagai kegiatan administratif, tetapi juga menjadi kesempatan untuk melakukan dialog antara atasan dan karyawan. Dalam konteks tersebut, perusahaan dapat mengembangkan *stay interview* untuk mengetahui aspirasi, hambatan, kebutuhan pengembangan, dan alasan karyawan memilih untuk bertahan. Langkah tersebut dapat membantu organisasi mengidentifikasi potensi *turnover intention* lebih awal.

Meskipun demikian, interpretasi hasil penelitian perlu memperhatikan keterbatasan desain penelitian. LMX pada dasarnya merupakan konstruk diadik yang melibatkan pemimpin dan bawahan (Liden & Maslyn, 1998). Penelitian ini hanya mengukur kualitas hubungan berdasarkan persepsi bawahan terhadap atasannya dan tidak mengumpulkan data dari perspektif atasan. Dengan demikian, hasil penelitian tidak menggambarkan kualitas hubungan diadik secara penuh, tetapi menggambarkan hubungan antara persepsi bawahan mengenai kualitas LMX dengan *turnover intention*. Persepsi atasan dan bawahan terhadap hubungan yang sama dapat saja berbeda, sehingga penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan pengukuran dari kedua pihak.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota merupakan aspek yang relevan dalam memahami *turnover intention* karyawan PT BTU. Koefisien korelasi negatif sebesar -0,405 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut secara statistik signifikan dengan kekuatan sedang. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan negatif antara LMX dan *turnover intention*, sekaligus memberikan bukti empiris dalam konteks perusahaan konstruksi jembatan. Namun, karena desain penelitian bersifat korelasional, hasil tersebut harus dipahami sebagai hubungan, bukan sebagai bukti bahwa peningkatan LMX secara langsung menyebabkan penurunan *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memegang peranan yang krusial dalam menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Temuan penelitian membuktikan adanya hubungan negatif dan signifikan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *turnover intention* pada karyawan PT BTU. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap kualitas interaksi, dukungan, loyalitas, serta penghargaan profesional yang diberikan oleh atasan, semakin rendah pula kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, kualitas hubungan kerja yang bersifat transaksional dan kurangnya perhatian dari atasan dapat memperbesar risiko peningkatan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Meskipun LMX terbukti menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap retensi karyawan, analisis varians menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai faktor lain di luar hubungan atasan-bawahan yang turut memengaruhi *turnover intention*. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di PT BTU perlu dilakukan secara komprehensif. Perusahaan disarankan untuk memperkuat kualitas hubungan interpersonal melalui komunikasi yang terbuka, peningkatan kepekaan atasan terhadap kendala kerja bawahan, serta pemberian ruang dialog yang konstruktif terutama dalam momen-momen penting seperti evaluasi kinerja dan perpanjangan kontrak kerja. Melalui strategi tersebut, perusahaan dapat mengubah proses administratif menjadi sarana strategis untuk menangkap aspirasi, merespons kebutuhan

pengembangan karier, dan meningkatkan keterikatan karyawan guna menjaga stabilitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N., & Fauziah, H. L. (2024). Analisis Leader Member Exchange, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Intention Turnover. *Jurnal Rekognisi Ekonomi Islam*, 3, 53–60. <https://doi.org/https://10.0.132.209/jrei.v3i01.851>.
- Gede, I. K., & Sunny, M. P. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange, Empowerment, Talent Management Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Widya Manajemen*, 1, 113–137.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Short Notes : Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868–872.
- Handoko, T., & Soeling, P. D. (2020). Analisa Penyebab Turnover Intention Karyawan Pada Sektor Perbankan Syariah. *Syntax Idea*, 2, 676–689.
- Indra, & Yuningsih, E. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention PT XYZ. *Karimah Tauhid, Volume 4 N*, 1876–1886.
- Lee, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industr*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionafity of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal Of Management*, 24, 43–72.
- Lovich, D., Novacek, G., Gentile, C., Lee, J., Wool, H., South, N., & Sibilio, N. (2023). 11,000 People Tell Us What Really Matters at Work and Why We Should Care. *Boston Consulting Group*.
- Mengmeng, L., Aziz, N. A. A., & Omar, M. K. (2025). Unveiling of Key Factors Influencing Turnover Intention: A Review of Literature. *International Journal Of Academic Research In Business and Social Sciences*, Vol 15(2), 160–168. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i2/24609>.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. MA : Addison - Wesley.
- Pasaribu, Y. O., Safrin, F. A., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh LMX (Leader Member Exchange) Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11, 308–317. <https://doi.org/https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10311>.
- Rhamadilla, S., Indiworo, R. H. E., & Darmaputra, M. F. (2023). Analisis Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Karyawan Kspps Yaummi Mas Pati. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3, 9509–9515.
- Sari, N. K. A. A., Efendi, N., & Aprillia, H. D. (2025). Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Turnover Intention Karyawan di CV Amerta Tegeh Rahayu. *Jurnal Kompetitif Bisnis, Volume 3*, 147–174.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, Kusumawardhani, Z. N., Rusman, I. R., Simarmata, N., Sari, Y. P., Novita, D., Hasanah, H., Kristanti, D., Sukaesih, I., Jaya, H., Nuraeni, & Arifin. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: PT Global

Eksekutif Teknologi.

Shaan, L. A. A. B., Elsaid, A. M., & Elsaid, E. (2019). The Effect of Leader Member Exchange "LMX" on Employee Turnover Intent: An Applied Study on the Telecommunication Sector in Egypt. *Journal of Business Administration Research*, 8, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.5430/jbar.v8n1p1>.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Zhafirah, A. Z., Lestari, W., Hasbi, N. F., Elzapritasari, N., & Rochma, I. (2025). Gambaran Turnover Intention Pada Karyawan di CV Reksa Karya Mandiri. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 7 (2), 152–163.